



FEFA 340/24
Broj
Datum 26.06.2024
BEOGRAD

UNIVERZITET METROPOLITAN BEOGRAD

FEFA

Gordana V. Bulatović

Međuzavisnost ekonomskog i društvenog razvoja -
Mogućnost kreiranja zajedničke vrednosti
u proizvodnji hrane u Srbiji

Doktorska disertacija

Beograd, 2024. godina



BELGRADE METROPOLITAN UNIVERSITY

FEFA

Gordana V. Bulatović

The Interdependence of Economic and Social Development -
The Possibility of Creating Shared Value
in Food Production in Serbia

PhD Dissertation

Belgrade, 2024

Podaci o mentoru i članovima Komisije
za odbranu doktorske disertacije

Mentor: Prof. dr Nebojša Savić, profesor emeritus, FEFA, Univerzitet Metropolitan
Beograd, FEFA Fakultet

Članovi Komisije:

Doc. Dr Aleksandar Vučković, docent, FEFA, Univerzitet Metropolitan u Beogradu,
predsednik Komisije

Prof. dr Nebojša Savić, profesor emeritus, FEFA, Univerzitet Metropolitan u
Beogradu, član Komisije, mentor

Prof. dr Jurij Bajec, profesor u penziji, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu,
član Komisije

Datum odbrane:

Sažetak

Ugrađivanje društvene dimenzije u ponudu vrednosti kompanije, baš kao i jednako tretiranje ekonomskog i socijalnog razvoja određenog društva postaju postulati nove ere u razumevanju i prihvatanju kapitalizma kao društvenog uređenja. Korporativne politike i prakse koje podrazumevaju isključivo izdvajanje ostvarenog dohotka za potrebe društva ili ugroženih pojedinaca, kao i budžetska davanja koja idu samo u potrošnju ne predstavljaju alat kojim se unapređuju performanse zajednice i ne doprinose ostvarivanju njenog prosperiteta. Kroz princip stvaranja ekonomske vrednosti na način na koji se kreira i vrednost za društvo rešavanjem njegovih potreba, kompanije ostvaraju konkurentsku prednost i u isto vreme unapređuju zajednice u kojima posluju. Na to ukazuju brojni primeri iz sveta. Srbija se ubraja u države koje do sada nisu prepoznale prednosti koncepta kreiranja zajedničke vrednosti, čija bi primena mogla da doprinese njenom prosperitetu i zadovoljstvu njenih građana. Imajući u vidu performanse srpske poslovne zajednice i potrebe njenog društva, očigledno je da u Srbiji postoji veliki prostor za uspešnu primenu koncepta zajedničke vrednosti u brojnim sektorima, a posebno u industriji hrane.

Ključne reči: zajednička vrednost, konkurentska prednost, društvena dimenzija biznisa, strateško pozicioniranje, industrija hrane

Summary

Embedding social dimension into a company's value proposition, just like the equitable treatment of economic and social development of a society, are becoming the postulates of a new era in understanding and accepting capitalism as a social arrangement. Corporate politics and practices that solely imply the allocation of certain earned income for social or disadvantaged individuals' purposes, including budgetary allocations that only imply spending, do not represent a tool for community performance improvement and do not contribute to attaining its prosperity. Through the principle of creating economic value in a way that also creates value for the community by solving its needs, companies are gaining a competitive advantage and, at the same time, improving the communities in which they operate. Numerous examples from around the world suggest this. Serbia is amongst those countries that have not recognized until now the advantages of the shared value concept, which could add to its prosperity and satisfaction of its citizens. Given the performances of the Serbian business community and the needs of its society, it is evident that Serbia has significant room for successful application of the shared value concept in numerous sectors, particularly the food industry.

Keywords: shared value, competitive advantage, social dimension of businesses, strategic positioning, food industry

SADRŽAJ

1. Uvod	1
1.1. Značaj teme.....	1
1.2. Osnovne hipoteze koje su testirane pri istraživanju	2
1.3. Metode koje se u istraživanju primenjuju	3
1.4. Struktura rada	4
2. Uloga privatnog biznisa u društvu – teorijski kontekst i pregled značajne literature	6
2.1. Evolucija koncepta društvenog uticaja privatnog biznisa	6
2.2. Koncept kreiranja zajedničke vrednosti kompanija i društva	18
2.3. Kritike koncepta kreiranja zajedničke vrednosti kompanija i društva	40
2.4. Razlozi za punu primenu koncepta kreiranja zajedničke vrednosti u teoriji i praksi	48
3. Uloga privatnog biznisa u društvu – iskustva u primeni koncepta kreiranja zajedničke vrednosti u praksi	53
3.1. Mesto koncepta kreiranja zajedničke vrednosti u strategijama kompanija širom sveta	53
3.1.1. Primer: Yara International	61
3.1.2. Primer: Nestle	62
3.1.3. Primer: Caring Dairy - Ben & Jerry's	65
3.1.4. Primer: Root Capital	66
3.1.5. Primer: Blantyre Farms	67
3.1.6. Primer: Balls Food Stores	69
3.1.7. Primer: Unilever Indija	69
3.1.8. Primer: Nespresso	70
3.1.9. Primer: Fibria	72
3.1.10. Primer: Consorzio del Formaggio Parmigiano Reggiano	73
3.2. Procena korisnosti primene poslovnog modela kreiranja zajedničke vrednosti u praksi, na mikro nivou	75

3.2.1. Korišćenje kvalitativnih i kvantitativnih metoda u proceni efekata primene strategije kreiranje zajedničke vrednosti od strane kompanije, primer firme Danone	76
3.2.2. Korišćenje metode Porterovih 5 sila u proceni efekata primene strategije kreiranje zajedničke vrednosti, primer kompanije Kraft Heinz	79
3.2.3. Korišćenje SWOT analize u proceni efekata primene strategije kreiranje zajedničke vrednosti, primer FAO	85
3.2.4. Korišćenje proširene SWOT analize u proceni efekata primene strategije kreiranje zajedničke vrednosti, razvoj ruralnih područja u Južnoj Africi .	88
4. Međuzavisnost ekonomskog i društvenog razvoja i međusobna uslovljenost uspešnosti privatnog biznisa i njegovog okruženja	90
4.1. Istorijski kontekst društvenog i ekonomskog razvoja na području Evrope od II Svetskog rata do danas	90
4.2. Ključni indeksi za merenje ekonomskog i društvenog napretka	99
4.2.1. Globalni indeks konkurentnosti i njegov obuhvat	100
4.2.2. Profit kompanija vs. društveni napredak – Indeks društvenog progressa .	106
4.2.3. Smisao merenja indeksa sreće i blagostanja	113
4.2.4. Veza GNI i HDI	122
4.2.5. Koncept ESG (Environment, Social, Governance)	133
4.2.6. Merenje napretka država prema kriterijumima Agende 2030	144
4.3. Analiza izabrane grupe zemalja u Zapadnoj Evropi, CIE i zemljama Zapadnog Balkana merenjem metodologijom ključnih indeksa za merenje ekonomskog i društvenog napretka	148
5. Ekonomija Srbije i agrar - presek stanja	180
5.1. Ključni ekonomski pokazatelji Srbije	180
5.2. Agrar i prehrambena industrija u Srbiji	189
5.2.1. Agrar u Srbiji - presek stanja	189
5.2.2 . Prehrambena industrija u Republici Srbiji, 2020 - 2022. godine	197
6. Stvaranje zajedničke vrednosti u industriji hrane u Srbiji – mogućnosti i izazovi	202
6.1. Pristup poslovima	202
6.2. Prioriteti u strategiji i poslovanju privrednika, učestalost primene koncepta kreiranja zajedničke vrednosti i potencijal za njegovu primenu u Srbiji	203

6.3. Koristi od promene strategije održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja na koncept kreiranja zajedničke vrednosti za kompanije u Srbiji - primer Agrosava, Beograd	209
6.4. Stvaranje zajedničke vrednosti u sektoru proizvodnje hrane u Republici Srbiji kroz reosmišljavanje potreba, proizvoda i tržišta	213
6.4.1. Analiza korisnosti predloženog modela kreiranja zajedničke vrednosti metodom Porterovih 5 sila	221
6.4.2. Analiza korisnosti predloženog modela kreiranja zajedničke vrednosti SWOT analizom	222
6.4.3. Proširena SWOT analiza predloženog projekta kreiranja zajedničke vrednosti u srpskoj industriji hrane	223
6.4.4. Rezultati sprovedenih analiza korisnosti predloženog modela kreiranja zajedničke vrednosti u srpskoj industriji hrane	228
6.5. Kreiranje zajedničke vrednosti u proizvodnji jabuka u Srbiji, kroz unapređenje lokalnog i regionalnog poslovnog okruženja	229
6.5.1. Analiza korisnosti predloženog projekta korišćenjem Porterovog modela pet sila konkurentnosti	235
6.5.2. Analiza korisnosti predloženog projekta korišćenjem Cost/Benefit analize	237
6.6. Primer kreiranja zajedničke vrednosti u industriji hrane Srbije kroz redefinisane produktivnosti u lancu vrednosti	243
6.6.1. Analiza uspešnosti projekta kreiranja zajedničke vrednosti redefinisanjem u lancu vrednosti korišćenjem metoda Porterovih pet sila	248
6.6.2. Analiza uspešnosti projekta kreiranja zajedničke vrednosti kroz redefinisane u lancu vrednosti korišćenjem SWOT analize	250
6.7. Kvantitativna procena efekata primene koncepta CSV u industriji hrane Srbije na rast BDP Republike Srbije	253

Zaključna razmatranja

Literatura	262
Biografija autorke rada	286
ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ (ПРИЛОГ 3.)	288
ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКОГ РАДА (ПРИЛОГ 4.)	289
ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ (ПРИЛОГ 5.)	290

1.Uvod

1.1. Značaj teme

Svaka nova ekonomska kriza donosi i nove izazove za ekonomiste. Ciklično, od Velike depresije tridesetih godina prošlog veka, preko razarajućih posledica Drugog svetskog rata, zlatnih godina obnove i blagostanja, koje je prekinula kriza sedamdesetih, zatim finansijske krize 2009, pa kovid krize i rata u Ukrajini, vodeći svetski ekonomisti pokušavali su da osmisle teorije i modele čiji je cilj uvek bio isti – naći formulu koja će omogućiti da građani žive bolje. Od navodnog svemogućeg uticaja „nevidljive ruke tržišta“ do državnog intervencionizma kao uslova za prosperitet naroda ili od zagovaranja potpuno otvorenog globalnog tržišta do primene protekcionističkih mera sa ciljom zaštite nacionalne ekonomije. Poslednju deceniju, odnosno vreme nakon svetske finansijske krize 2008. godine, globalno je obeležila „kriza progresa“, kako stanje u kome se svet nalazi naziva jedan od najznačajnijih svetskih ekonomista i poslovnih stratega Majkl Porter. Globalizacija i snažan rast novih tehnologija, kao i dostignuća u oblastima komunikacija, koje su definitivno doprinele rastu bruto domaćeg proizvoda mnogih zemalja, donele su, s druge strane, nezadovoljstvo i osećaj nejednakih mogućnosti među građanima. U većem broju zemalja, sinonim za „biti uspešan“ više nije biti kvalitetan član zajednice, već se za taj pojam sve češće vezuju epiteti kao što su bezobzirno korišćenje zaposlenih, životne sredine, a često i države za potrebe sopstvenog napredovanja. Mada se ovakve teze ne mogu generalizovati, svi dostupni podaci ukazuju da su najbrže i najuspešnije iz svih kriza izlazili oni najbogatiji i da su ti ciklusi uticali uvek na povećanje nejednakosti u društvu. Svetom sve više vlada populizam, a političari širom planete svojim političkim programima, naročito izbornim kampanjama više dele nego što integrišu društvo. Sve to je uticalo i da građani imaju pogrešne percepcije o stvarnosti i o tome šta je, zapravo, njihov lični interes. Sve više sumnjaju da firmama, osim profita, cilj može biti i društveno blagostanje, iako konkurentnost podrazumeva sinergiju ta dva cilja i kvalitet koje dobijaju i građani i kompanije (Porter, 2017).

U tom smislu, sve su snažniji naponi ekonomista da uvedu novu dimenziju u razmišljanju i dokažu da visina bruto domaćeg proizvoda po stanovniku neke države nije mera zadovoljstva građana te zemlje. Odnosno, kako to objašnjava Porter (2017), snažan BDP predstavlja samo dobru bazu i izvor društvenog progresu. U tom kontekstu, osim dokazivanja da profitabilne industrije ne znače automatski i zadovoljne zaposlene ili uspešne zajednice u kojim posluju, ekonomisti su počeli da razmišljaju o načinima na koji će, kroz kvalitetnu vezu između napredovanja kompanija i društava u kojima one rade, sve zainteresovane strane biti zadovoljne napretkom. Utisak je jedno vreme bio da je društveno odgovorno poslovanje moglo da donese ovu vrstu „win win“ situacije. Među-

tim, ta vrsta saradnje kompanija i zajednica ne stvara novu vrednost, već firme troše ono što su zaradile kako bi doprinele uspehu zajednice u kojoj kompanije posluju, zaposlenih koji kod njih rade ili neke druge zainteresovane javnosti. U tom smislu, “win win” situacije nema.

Kada su 2011. profesori Harvardske poslovne škole Majkl Porter i Mark Kramer predstavili novi koncept stvaranja zajedničke vrednosti, ovaj model je u poslovnim finansijskim krugovima, među ekonomskim teoretičarima, ali i predstavnicima civilnog društva, udruženja građana i predstavnicima lokalnih i regionalnih zajednica prihvaćen, ponajviše iz želje da se situacija u kojoj je dobar deo zajednice razočaran u kapitalistički sistem i rezultate toliko proklamovanih aktivnosti na stvaranju i funkcionisanju države blagostanja, konačno promeni.

U kontekstu iznetog, ovaj rad ima za cilj, između ostalog, i da ukaže na ključne karakteristike odnosa ostvarenog bruto domaćeg proizvoda i kvaliteta života u grupi izabranih zemalja. A, sve kako bi se pokazalo da samo sinergija u stvaranju nove vrednosti, koja donosi dobrobit za sve, može da donese i istinski napredak za sve. U cilju razjašnjenja pomenute teze, autor je, koristeći metode merenja preko trenutno najkvalitetnijih indikatora, predstavio odnose između materijalne dobiti i kvalitetnog prosperitetnog života građana. U tu svrhu, u radu su izabrane zemlje podeljene u grupe, odnosno odvojeno se posmatraju grupe država Zapadne Evrope, zatim Centralno Istočne Evrope i Zapadnog Balkana. Podela zemalja u navedene grupe nije urađena na način kako je to najuobičajenije rađeno. Razlog za to je što je autor želeo da zemlje grupiše na način na koji su one grupisane i geografski i istorijski, nezavisno da li su one danas deo EU ili ne. Sa ciljem što boljeg sagledavanja elemenata koji utiču na zadovoljstvo građana sopstvenim kvalitetom života, korišćene su neke od najpoznatijih metodologija i indikatora, poput Indeksa društvenog progressa, GNI, Globalnog indeksa konkurentnosti, ESG indikatora, Globalnog indeksa blagostanja, Indeksa sreće, i slično. Zatim je predstavljen koncept zajedničke vrednosti, njegov teorijski okvir, ali i njegova dosadašnja primena u praksi. U vezi sa iznetim, ovaj rad se bavi i mogućnostim primene navedenog koncepta u Srbiji, odnosno u jednom od ključnih oblasti srpske privrede – agraru.

Činjenica da navedeni koncept nije još uvek našao svoje mesto u primenjenoj ekonomiji Zapadnog Balkana, pa ni Srbije, podstiče očekivanja da će ovaj rad pokrenuti ključne društvene i poslovne aktere da razmotre mogućnosti ugrađivanja modela stvaranja zajedničke vrednosti u njihove strategije, a time i pronalaženju adekvatnog načina unapređenja svih segmenata života u Srbiji.

1.2. Osnovne hipoteze koje su testirane pri istraživanju

Kako je osnovni cilj ovog istraživanja, kojem su podređene sve ostale aktivnosti

autora u ovom radu, utvrđivanje mogućih modela primene koncepta kreiranja zajedničke vrednosti u Republici Srbiji, odnosno u jednoj od ključnih oblasti srpske privrede – industriji hrane, rad se temelji na nekoliko postavljenih hipoteza.

Osnovna hipoteza ovog rada je sledeća: Primena koncepta kreiranja zajedničke vrednosti u industriji hrane u Srbiji može da doprinese prosperitetu kompanija i zaposlenih u ovoj industriji, a posredno i svih građana Srbije. Ovu tezu ćemo testirati pravljjenjem modela primene koncepta zajedničke vrednosti u različitim segmentima industrije hrane u Srbiji.

Pomoćna hipoteza 1: Među privrednicima u Srbiji nije dovoljno razvijena svest o mogućnostima doprinosa zajednici u kojoj posluju, a koja bi poboljšala poslovne performanse samog preduzeća kroz primenu koncepta kreiranja zajedničke vrednosti. Ovu tezu ćemo testirati kroz razvijanje i sprovođenje ankete među privrednicima koji posluju u Srbiji.

Pomoćna hipoteza 2: Nivo blagostanja građana određene nacije ne može se iskazivati isključivo nivoom brutom domaćeg proizvoda po stanovniku, već se za meru prosperiteta stanovnika moraju koristiti i drugi indikatori razvijenosti.

1.3. Metode koje se u istraživanju primenjuju

Imajući u vidu postavljeni cilj istraživanja, kao i postavljene naučne hipoteze, u radu se primenjuju kvalitativna i kvantitativna analiza. Razlozi za primenu kvalitativne metodologije su, pre svega, definisanje pojmova i analiza prikupljenih podataka koji se odnose na međuzavisnost visine bruto domaćeg proizvoda po stanovniku i percepcije građana o kvalitetu života, a koja utiče na ostvarenje prosperiteta i društvenog blagostanja. Manjim delom se u radu koristi i sistemski i funkcionalni pristup, a kako bi se analizirali pozitivni propisi u izabranim državama, a čija primena može biti uzrok ostvarenja ili neostvarenja društvenog blagostanja.

U delu rada korišćena je metoda prikupljanja podataka, kroz anketni upitnik, na određenom reprezentativnom uzorku.

Kvantitativna metoda korišćena je u delu istraživanja u kome su vršene uporedne analize stanja u različitim državama. Ovaj pristup izabran je u svrhu postavljanja teorijske osnove za empirijsku proveru postavljenih hipoteza.

Pored ovih specifičnih metoda, korišćene su i osnovne metode. Induktivnom metodom se, na sistemski način, a na osnovu pojedinačnih informacija vezanih za razvoj pojedinih ekonomija na evropskom tlu došlo do određenih opštih sudova. S druge strane, korišćena je i deduktivna metoda koja je poslužila da se kroz određene opšte postulate, dođe do pojedinačnih, konkretnih zaključaka. Istorijskom metodom je na hronološki

način, a na osnovu različitih dokumenata, došlo do određenih saznanja o putevima koje su u svom razvoju nakon Drugog svetskog rata prolazile izabrane države Zapadne Evrope, CIE i Zapadnog Balkana. Komparativna metoda korišćena je kako bi se, postupkom utvrđivanja sličnih ili istih pojava i odnosa u izabranim zemljama, izveo opšti zaključak o vrednostima postavljenog obeležja u celom skupu pojava. kao što su analiza, sinteza, indukcija i dedukcija, konkretizacija, specijalizacija. Metodom analize su raščlanjeni zaključci do kojih se došlo proučavanjem svakog segmenta pojedinačno, kao i u odnosu na druge segmente, a onda na bazi toga formirana mišljenja u postupcima od posebnog ka opštem. S druge strane, metodom sinteze su na sistematičan način pojedinačni delovi spajani u celine.

1.4. Struktura istraživanja

Sledeći postavljeni predmet istraživanja i utvrđenih istraživačkih ciljeva, rezultati istraživanja su u radu predstavljeni kroz pet poglavlja (pored uvoda i zaključka), a u svrhu dokazivanja /opšte i posebnih hipoteza primenom savremene metodologije naučnog istraživanja. U uvodnom delu data su osnovna polazišta o sadržaju ovog rada.

Sva poglavlja koriste kvantitativne i kvalitativne podatke iz sekundarnih ili primarnih izvora istraživanja.

U poglavlju, pod naslovom *Uloga privatnog biznisa u društvu – teorijski kontekst i pregled značajnije literature* istaknuti su stavovi najznačajnijih autora koji se odnose na moguće uključivanje biznisa u društvene procese. Predstavljene su brojne teorije koje su se pojavile nakon Drugog svetskog rata, a sve sa željom da formulišu način na koji bi biznis uspešno mogao da doprinese okruženju u kome posluje. Posebno su predstavljene i ideje onih autora koji su biznis posmatrali isključivo u funkciji profita, smatrajući da je to najbolji, a u nekim slučajevima i jedini način na koji kompanije mogu da doprinesu društvu u kome posluje. Zatim je, u posebnom segmentu, predstavljen koncept koju su razvili ekonomisti Majkl Porter i Mark Kramer, 2011. godine, koncept zajedničke vrednosti. Dati su i brojni detalji navedene strategije, koji zapravo predstavlja politike i zajedničke procedure, kojim se unapređuje konkurentska prednost firme, ali i ekonomskih i socijalnih uslova okruženja u kojima te kompanije posluju. U ovom delu rada predstavljene su i ključne kritike navedenog poslovnog koncepta, a autor je analizirajući kritike koncepta, u ovom delu predstavio sopstvene razloge da se, uprkos navedenim, kritikama, navedenom poslovnom strategijom u ovom radu bavi. Ovo poglavlje daje osnov za dalje istraživanje.

U sledećem poglavlju pod nazivom *Uloga privatnog biznisa u društvu – iskustva u primeni koncepta kreiranja zajedničke vrednosti u praksi*, predstavljeno je više konkretnih, praktičnih primera primene koncepta zajedničke vrednosti širom sveta. Uz svaki od predstavljenih primera dati su, osim pojašnjenja operativne procedure, i načini na koji

su navedeni slučajevi mereni, kao i uticaj koji su imali na rast kompanije i dela društva u kome ono posluje, a u okviru koga je primenjen navedeni koncept. Takođe, u okviru ovog segmenta rada predstavljena je i jasna razlika između tradicionalnog načina pozicioniranja kompanija i novog načina pozicioniranja, kroz kreiranje zajedničke vrednosti, kao i primeri kako su mereni rezultati određenih projekata primene koncepta kreiranja zajedničke vrednosti u svetu.

U narednom poglavlju *Međuzavisnost ekonomskog i društvenog razvoja i međusobna uslovljenost uspešnosti privatnog biznisa i njegovog okruženja* bavili smo se, pre svega, istorijskim kontekstom društvenog i ekonomskog razvoja na području Evrope od Drugog svetskog rata do danas, a kako bi se, kroz rasvetljavanje socijalnih, ekonomskih i političkih kretanja prethodnih decenija, na pravi način razumeo kontekst u kome se pojavljuje ideja o primeni koncepta zajedničke vrednosti, kao neke vrste, kako to jedan od tvoraca ove ideje M. Porter kaže, “nastavka kapitalizma”. Takođe, kako bi se empirijski dokazala zavisnost ekonomskog razvoja od društvenog razvitka, kao i mere zadovoljstva stanovništva brojnim parametrima, a ne samo statistički merenim privrednim rastom, u disertaciji su dati uporedni podaci merenja različitih parametara kojim se u savremenom društvu mere društveni i ekonomski razvoj, kao i zadovoljstvo građana postignutim životnim standardom. Zbog toga je u radu predstavljen kao koristan alat i globalni indeksi konkurentnosti, indeks sreće, veza GNI i HDI, kao i opredeljujući faktori života stanovnika. Svi ovi parametri mereni su na uzorcima zemalja Zapadne Evrope, Centralno Istočne Evrope i država Zapadnog Balkana.

Sledeće poglavlje *Ekonomija Srbije i proizvodnja hrane – presek stanja* poslužilo je da se kroz podatke o srpskoj privredi, strukturi njenog stanovništva, kretanje bruto domaćeg proizvoda, ali i strukturu privrednih društava i nivoa zaposlenosti, kao i stepen obrazovanja, predstave potencijali za realizaciju projekata stvaranja zajedničke vrednosti u Srbiji. Predstavljen je i presek stanja agrara u Srbiji – od broja poljoprivrednih gazdinstava, njihove veličine, obrazovne strukture vlasnika gazdinstava, njihovog iskustva i godina života, načina obrade zemlje i slično. Sličan presek dat je i za kompanije koje se u Srbiji bave prehrambenom industrijom – od broja zaposlenih, preko realizovanog prihoda do ostvarenog profita tokom dve relevantne, posmatrane godine.

Naredno poglavlje *Stvaranje zajedničke vrednosti u industriji hrane u Srbiji – mogućnosti i izazovi*. U ovom delu participirali su svi izazovi koji stoje pred ovakvom vrstom projekta. Kroz realizaciju posebno kreirane ankete u kojoj su ispitanici bili članovi Srpskog poslovnog kluba Privrednik obezbeđeni su stavovi predstavnika srpske poslovne elite o mogućnostima primene koncepta zajedničke vrednosti, društvenoj odgovornosti, mogućnostima za promenu strateških ciljeva i slično. U ovom delu rada predstavljeni su

i rezultati izveštaja najvećih srpskih kompanija u segmentu društvene odgovornosti i, generalno, odnosa prema zajednici u kojoj posluju. Za što širu sliku mogućnosti i izazova koji se odnose na stvaranje zajedničke vrednosti u Srbiji korišćena je i anketa koju je, među privrednicima u Srbiji, pravio CEVES (2021). Autor ovog rada je na primeru kompanije Agrosava, Beograd, koja spada među lidere u primeni modela održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja, uradio kvantitativnu analizu koristi ukoliko bi ova kompanija primenila koncept kreiranja zajedničke vrednosti. U okviru ovog poglavlja prikazani su i primeri moguće primene kreiranja zajedničke vrednosti u industriji hrane i to za svaki nivo, odnosno mogućnost stvaranja zajedničke vrednosti reosmišljanjem proizvoda ili tržišta, zatim kroz redefinisane produktivnosti u lancu vrednosti i, na kraju kroz unapređenje lokalnog i regionalnog poslovnog okruženja. Osim toga, urađene su i analize korisnosti predloženih projekata i šire analizirala potvrda osnovne hipoteze rada. Takođe je, u cilju provere osnovne hipoteze rada urađena kvantitativna procena efekata primene koncepta kreiranja zajedničke vrednosti u industriji hrane na rast BDP-a Republike Srbije, koja je dokazala da je postavljena hipoteza u potpunosti ispravna.

Nakon pomenutog poglavlja slede zaključna razmatranja, u kojima su sintetizovani odgovori na postavljene hipoteze ove disertacije, što otvara prostor za potencijalnu primenu navedenog modela u poslovnim strategijama srpskih kompanija, kao i dalje istraživanje u oblasti strateškog pristupa modelu stvaranja zajedničke vrednosti.

Nakon ovog poglavlja, dat je i pregled korišćene literature.

2. Uloga privatnog biznisa u društvu – teorijski kontekst i pregled značajne literature

2.1. Evolucija koncepta društvenog uticaja privatnog biznisa

Koreni društvenog uticaja privatnog biznisa, odnosno začeci društveno odgovornog poslovanja mogu se prepoznati u konceptima korporativne filantropije, kodeksa ponašanja u delu američkih kompanija, aktivnostima poslovnih ljudi u i za zajednicu, kao i postavljanje korporativnih menadžera na pozicije javnih poverenika dvadesetih godina 20. veka (Frederick, 2006). Međutim, nadolazeća Velika depresija (velika ekonomska kriza koja počinje 1929. godine), a zatim i Drugi svetski rat, usloveli su da tema društveno odgovornog ponašanja, zapravo, postaje ozbiljnije aktuelna tek pedesetih godina 20. veka. Tačnije, prvi rad koji je bavio temom intervencije privatnog biznisa u društvu, odnosno njegovog uticaja na zajednicu u kojoj posluje, objavljen je 1951. godine. Autor tog dela bio je Frenk V. Abrams, tadašnji predsednik odbora naftne kompanije Standard Oil, Nju Džersi, USA, koji je tvrdio da posao kompanija nije da samo razmišljaju o profitu, već i da brinu o svojim zaposlenima, kupcima i društvu u celini i da je održavanje

pravične i izvodljive ravnoteže između interesa svih tih grupa veoma važno.

Ipak, kao prvi značajniji naučni doprinos temi društveno odgovornog poslovanja smatra se delo „Društvena odgovornost privrednika“ (engl. *Social Responsibilities of the Businessman*), autora Hauarda R. Bowena, objavljeno 1953. godine u Njujorku (Carroll, 1979). U pomenutom delu Bowen je društveno odgovorno ponašanje definisao kao obavezu privrednika da sprovede politike koje će biti društveno odgovorne, odnosno da njegove odluke budu u skladu sa ciljevima i vrednostima društva u kom radi. Smatra se da navedeno Bowenovo delo (1953) ima ključan značaj, jer je prvi put sistematizovalo ideju da korporacije imaju obaveze prema društvu, a ne samo prema vlasnicima. U delu je definisano i da je društveno odgovorno poslovanje zapravo obaveza privrednika da donosi odluke u skladu sa ciljevima i vrednostima zajednice. Time je ukazano na odgovornost kompanija prema svim zainteresovanim stranama, a ne samo akcionarima. Ovaj rad je privukao značajnu pažnju naučne zajednice i po prvi put sistematizovalo koncept koji je kasnije razvijen. Bowen se smatra “ocem koncepta društveno odgovornog poslovanja” i njegova definicija se i danas smatra jednom od najuticajnijih.

Analizirajući više definicija koje su tih godina ponudili teoretičari, ali i tada aktuelni ili bivši menadžeri, može se zaključiti da je proklamovan odnos biznisa prema društveno odgovornom poslovanju stalno bio u disbalansu sa glavnim ciljem svake kompanije, odnosno stvaranjem profita. Tačnije, u pokušajima osmišljavanja pristupa društveno odgovornog ponašanja kompanija, nije postignuta ravnoteža među interesima raznih grupa, o kojoj je pisao Abrams 1951. godine. Jedan od, takođe, najplodnijih autora na temu društveno odgovornog poslovanja ranih šezdesetih godina prošlog veka, William C. Frederick (1960) prepoznavao je društvenu odgovornost poslovnih ljudi u nadgledanju operacija ekonomskog sistema koje ispunjavaju očekivanja javnosti. A to, zauzvrat, znači da sredstva za proizvodnju kompanija treba da se koriste na takav način da proizvodnja i distribucija unaprede ukupno socio-ekonomsko blagostanje. Frederick je, u svom uticajnom radu “Korporacija u biznisu i društvu” (engl. *The Corporation in the Business in Society*) definisao da korporacije imaju obaveze da ispune ekonomske i tehnološke zahteve, ali i da doprinesu ciljevima društva. Tačnije, prema njegovom mišljenju, poslovni ciljevi moraju biti usklađeni sa postizanjem društvenog napretka, blagostanja i kvaliteta života. Frederick (1960) je uveo i ideju da korporacije treba da posluju tako da doprinesu što većem broju društvenih ciljeva, a ne samo profit. Ovo je predstavljalo zaokret od ranijeg viđenja da je jedini cilj kompanija profit. Tačnije, isticao je da se poslovni ciljevi i društveni ciljevi ne moraju nužno smatrati suprotstavljenima, već da se mogu postići sinergijski efekti. Naime, smatrao je da odgovorno upravljanje resursima, briga za zaposlene, lokalnu zajednicu i životnu sredinu na dugi rok mogu da unaprede poslovnu klimu i povećaju profitabilnost kompanije. Isticao je i da društveno odgovorno poslovanje može da

poveća lojalnost kupaca, olakša pristup novim tržištima i poboljša reputaciju brenda - što indirektno doprinosi finansijskim performansama. Iako nije kvantitativno dokazivao ove tvrdnje, Frederick je bio jedan od prvih koji je ukazao na moguću finansijsku isplativost odgovornog poslovanja - što je značajno uticalo na dalji razvoj ove teme.

Jedan od retkih koji je tih godina kritikovao koncept društveno odgovornog poslovanja, upozoravajući da je posao brige o društvu za državu, a ne za kompanije, je Teodor Levitt (1958). Levitt u radu "Opasnosti društvene odgovornosti" (engl. *The Dangers of Social Responsibility*) zastupa stav da kompanije imaju samo dve odgovornosti – pošteno i korektno poslovanje sa drugima, te ostvarivanje materijalnog profita.

Prema Levittu, dugoročna maksimizacija profita je jedini dominantni cilj poslovanja, kako u teoriji tako i u praksi, te aktivnosti koje se odnose na društvenu odgovornost mogu samo odvući kompanije od primarnog cilja, ostvarivanja profita. Tačnije, ovaj autor je smatrao da društveni problemi nisu odgovornost biznismena i da bi trebalo da budu rešavani od strane slobodnog tržišta. Pored toga, Levitt je upozoravao da bi preuzimanje društvenih uloga moglo da izloži kompanije političkim pritiscima i birokratizaciji, odnosno da bi se time narušila njihova poslovna sloboda i efikasnost.

Stavovi koje je Levitt izneo u pomenutom radu iz 1958. godine izazvali su značajne kontroverze u vreme kada je objavljen. Iako je on zastupao strogo ekonomske stavove, njegove tvrdnje da kompanije ne bi trebalo da se bave društvenom odgovornošću naišle su na oštre kritike. Prvo, Levitt je kritikovan od strane mnogih biznismena i menadžera koji su smatrali da kompanije ipak imaju određene društvene obaveze, poput brige o zaposlenima, lokalnoj zajednici i životnoj sredini. Oni su Levittove stavove videli kao previše ekstreman pristup. Takođe, Levitt je bio kritikovan i od strane teoretičara koji su smatrali da kompanije ne mogu poslovati potpuno odvojeno od društva u kojem deluju. Oni su ukazivali da društvena odgovornost može doprineti dugoročnom poslovanju. Naročito kontroverzan bio je Levittov stav da bi se društveni problemi trebali prepustiti slobodnom tržištu. To je tretirano kao previše nehumano i neodgovorno. Konačno, Levitt je kritikovan i sa ekonomskih pozicija, s obzirom da su neki istraživači pokazivali da odgovorno poslovanje može čak i pozitivno uticati na finansijske performanse kompanija. Dakle, autor je pomenutim radom izazvao je burne rasprave, s obzirom da je zastupao u tom trenutku veoma nepopularne stavove o ulozi kompanija u društvu. To dokazuje koliko je pitanje društvene odgovornosti kompanija bilo kontroverzno i u samom začetku.

Levittov rad iz 1958. godine imao je i značajan uticaj na kasnije rasprave o društvenoj odgovornosti kompanija, iako je on sam zastupao veoma kritički stav. Prvo, njegovi stavovi su pokrenuli žustru javnu debatu o ulozi biznisa u društvu, što je doprinelo većoj popularizaciji same teme društvene odgovornosti. To je rezultiralo daljim razvojem te

orijskih pristupa u ovoj oblasti. Takođe, Levitt je bio jedan od pionira koji je ukazao na moguće konflikte između profita i društvene uloge kompanija. To je podstaklo dalja istraživanja o načinima usaglašavanja ova dva cilja. Njegovi argumenti da bi društvena odgovornost mogla da naruši slobodno tržište i poslovnu efikasnost i danas se često koriste u raspravama. Konačno, Levitt je pokrenuo brojne protivargumente koji su potom razmatrali i oni koji su zastupali blaže stavove o društvenoj ulozi biznisa. To je doprinelo jačanju teorijskih okvira u ovoj oblasti.

Sličan stav imao je nešto kasnije i Milton Friedman, koji je insistirao na tezi da „postoji jedna i jedina društvena odgovornost biznisa, a to je da koristi svoje resurse i da se bavi aktivnostima koje imaju za cilj povećanje njihovog profita (1962). On je, u članku objavljenom u časopisu “New York Times”, insistirao na tezi da bilo kakva društvena odgovornost prema zaposlenima, zajednici ili zaštiti životne sredine odvlači kompanije od njihovog osnovnog cilja. Friedman je tvrdio da su društveni problemi odgovornost vlade i pojedinaca, a ne biznisa. Prema njemu, društvena odgovornost kompanija predstavlja kršenje slobodnog tržišta. Zastupao je i stav da društvene probleme treba da rešavaju pojedinci i vlada kroz zakone, a ne poslovni ljudi kroz biznis. Njegove tvrdnje su izazvale burne rasprave, ali su značajno uticale na ekonomske teorije koje naglašavaju akcionarsku teoriju i profit kao glavni cilj kompanija.

Prema dostupnoj literaturi, očigledno je da je bilo vrlo izazovno postaviti dobru ravnotežu između društveno odgovornog ponašanja i ekonomskog interesa korporacija. Početkom sedamdesetih godina prošlog veka H. Wallich i J. McGowan (1970) su izneli tezu da je potpuno u skladu sa dugoročnim interesima vlasnika kompanija da budu okrenuti rešavanju društvenih problema, ali samo bez ugrožavanje interesa vlasnika. Kritikovali su ideju da kompanije treba da imaju druge obaveze osim prema akcionarima, kao što su zaposleni, zajednica i životna sredina. Navedeni autori su tvrdili da je koncept društvene odgovornosti zbunjujući i da može da oduzme fokus kompanija sa njihovog osnovnog cilja - ostvarivanja profita. Takođe su smatrali da bi društvena odgovornost mogla da izloži kompanije spoljnim političkim pritiscima i birokratizaciji. Njihov zaključak bio je da je jedina odgovornost kompanija prema njenim vlasnicima - akcionarima, dok bi se društveni problemi trebali rešavati preko vlade i pojedinaca. H. Wallich i J. McGowan su među prvim teoretičarima koji su sistemski razradili koncept korporativne društvene odgovornosti kao posebnog pojma, jasno ga izdvajajući od individualne odgovornosti, ali sistematizovali su i moguće negativne posledice šire društvene odgovornosti kompanija. U ovu grupu posledica, autori kažu, spadaju: 1) gubitak fokusa sa osnovne delatnosti kompanije i njenog primarnog cilja - ostvarivanja profita; 2) pojava sukoba interesa između različitih grupa kojima kompanija treba da odgovara (vlasnici, zaposleni, zajednica itd.); 3) mogućnost da se aktivnosti društvene odgovornosti koriste za sticanje veće moći i

uticaja, a ne rešavanje konkretnih problema; 4) izloženost spoljnim političkim pritiscima i lobiranjima različitih interesnih grupa; 5) birokratizacija upravljanja kompanijom usled težnje da se zadovolji veliki broj stakeholdera; 6) neefikasnost alokacije resursa ako se oni troše na ciljeve koji nisu profitabilni; 7) negativne posledice po konkurentnost kompanije ako se troškovi društvene odgovornosti prenesu na potrošače; 8) mogućnost zloupotrebe koncepta od strane menadžmenta u sopstvene svrhe.

Nešto kasnije, 1973. godine, jedan od najistaknutijih naučnih istraživača fenomena društveno odgovornog poslovanja kompanija K. Davis (1973) je prepoznao ovaj vid angažovanja kompanija kao obavezu firme da ocenjuje efekte svojih donetih odluka na društveni sistem, ali u kontekstu podjednakog vrednovanja društvene koristi i tradicionalnih ekonomskih dobitaka tipičnih za svaku kompaniju. Prema njegovom mišljenju, a koji je izneo u časopisu *Business&Society Review* 1973. godine, koncept društvene odgovornosti nije jasan. Ali, za razliku od prethodnih kritičara Davis smatra da društvenu odgovornost kompanija ne treba potpuno odbaciti. Predložio je da se kompanije usmere na one društvene probleme koji su im najbliži poslovanju i u kojima mogu najviše da doprinesu. Takođe je naglasio da te aktivnosti treba da budu dobro planirane i da ne ugroze osnovnu delatnost kompanija. Njegov pristup je bio konstruktivnija kritika, sa ciljem poboljšanja koncepta, za razliku od nekih teoretičara koji su ga potpuno odbacivali. Davis je zato smatran za jednog od prvih teoretičara koji je pokušao da usaglasi ekonomsku teoriju sa društvenim aspektima poslovanja. Njegov pristup je s vremenom postao prihvaćeniji, te je značajno uticao na dalji razvoj diskusije o odgovornosti kompanija.

Mnogi autori su sedamdesetih preuzeli stav Milтона Friedmana (1970) i definisali društveno odgovorno poslovanje i kao dugoročni lični, tzv. prosvetljeni sopstveni interes vlasnika kompanija da budu društveno odgovorne.

Ackerman (1973) je uveo u razmatranje ovog problema merenje društveno odgovornog poslovanja kompanija – tzv. korporativni društveno odgovorni učinak - (CSP). U pitanju je prvi pokušaj kvantifikacije nivoa društveno odgovornog poslovanja kompanija. Ključni razlog zbog kog je Ackerman predložio merenje društveno odgovornog poslovanja kompanija je činjenica da su sve ranije diskusije o ovoj temi bile više teoretske prirode, bez mogućnosti empirijske provere tvrdnji. Iz ovog razloga, Ackerman je smatrao da je potrebno razviti sistem kojim će se moći: 1) precizno definisati i operacionalizovati sam koncept društveno odgovornog poslovanja, kako bi bio merljiv; 2) realizuje upoređivanje aktivnosti različitih kompanija na jedinstven način; 3) prate vremenske promene u društveno odgovornom poslovanju pojedinačnih preduzeća; 4) izvrši proveru tvrdnji da li društveno odgovorno poslovanje zaista doprinosi reputaciji i profit; 5) pomognu menadžmentu da planira buduće aktivnosti na osnovu ocena i 6) podstaknu kompanije da

unapređuju svoje društveno odgovorno poslovanje. Zato je predložio skalu “korporativno društveno odgovorni učinak (eng. *Corporate Social Performance*) - CSP kao prvi sistematski okvir za kvantitativno merenje i praćenje napretka u ovoj oblasti. Time je omogućio prelazak sa teorijskog na empirijsko istraživačko polje.

CSP je podrazumevao, pre svega, odabir kompanija za istraživanja – reprezentativni uzorak, a kako bi rezultati bili primenljivi. Zatim, na red dolazi operacionalizacija koncepta društveno odgovornog poslovanja – definisanje konkretnih indikatora, poput odnosa prema zaposlenima, životnoj sredini, zajednici. Sledeći korak u postupku merenja predstavljala je izrada upitnika/liste za bodovanje indikatora - skala ocenjivanja od -5 do +5 za svaki indikator. Nakon toga, vrši se prikupljanje podataka – analiza godišnjih izveštaja, ankete menadžmenta i zaposlenih, kreirani budžeti za društveno odgovorno poslovanje i slično. Dobijeni rezultati se zatim boduju prema indikatorima – odnosno dodeljuju se ocene na osnovu prikupljenih informacija, a na osnovu kog se dobije zbir ocena po svim indikatorima, odnosno ukupan CSP skor kompanija. Nakon toga, kompanije se rangiraju prema dobijenim rezultatima i prate se promene u vremenu. Ovaj okvir se smatra istinskom prekretnicom, jer je omogućio sistematsko merenje i praćenje napretka u ovoj oblasti.

Nakon Ackermana (1973) i mnogi drugi autori su počeli da insistiraju na merenju učinka društveno odgovornog poslovanja (CSP), kao prirodnom nastavku aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. U skladu sa tim, Frederick (1994) je učinak društveno odgovornog poslovanja (CSP) proširio na CSP2. Verovao je da Ackermanov prvobitni model CSP nije dovoljno obuhvatan, jer se fokusirao samo na opise aktivnosti kompanija, a ne i na njihove stvarne posledice. On je smatrao da je potrebno unaprediti raniji model merenja CSP-a, kroz sledeće ključne elemente svog koncepta CSP2: 1) proširenje broja indikatora za merenje uticaja na interesne grupe; 2) fokus na ishode i posledice politike društveno odgovornog poslovanja, a ne samo opise aktivnosti; 3) definisao je šest ključnih komponenti uticaja: zaposleni, potrošači, dobavljači, akcionari, zajednica, životna sredina; 4) uveo je i po 3-5 indikatora za merenje uticaja svake komponente (npr. zadovoljstvo poslom, bezbednost proizvoda, emisije štetnih gasova itd), kao i 5) kompleksniju procenu kroz višedimenzionalni pristup uticaju, Frederickov doprinos je značajno unapredio inicijalni Ackermanov model CSP kroz proširenje dometa merenja na ishode, a ne samo opise aktivnosti.

Osim što počinje da raste interesovanje teoretičara, ali i predstavnika biznisa za krajnje koristi koju od poslovnih aktivnosti ima društvo, sve više pažnje se poklanja i pokušajima definisanja načina prepoznavanja društvenih potreba. U tom smislu, formulisan je od strane zainteresovanih strana, a od kojih su kao teoretičari najviše pre-

poznati Freeman i Reed, neformalni pokret održivosti biznisa u društvu. Freeman i Reed su smatrali da tradicionalni pristup poslovanja koji je fokusiran samo na akcionare više nije održiv. Predložili su širu perspektivu u kojoj kompanije treba da posmatraju sve svoje interne i eksterne grupe kao zainteresovane strane. Ključne ideje koje su uveli su pojam zainteresovanih strana kao bilo koje grupe ili pojedinaca koji mogu uticati ili biti pogođeni radom kompanije, zalaganje da menadžment posmatra interese svih zainteresovanih strana, a ne samo akcionara. Zalagali su se i da se kompanije usmere na kreiranje kolektivnog bogatstva, a ne isključivo profita, uz naglašavanje dobrobiti za sve interesne grupe kao ključnog cilja poslovanja. Navedeni autori su pozvali ključne rukovodioce kompanija da pokušaju da zamisle svoje korporacije pre kao grupu dobavljača resursa koji za cilj imaju povećanje kolektivnog bogatstva (1983) nego, što je do tada bilo uobičajno, kao instrument akcionara.

Prvu, formalno priznatu, definiciju održivosti biznisa dala je Brundtlandova komisija (nekadašnja Svetska komisija za zaštitu životne sredine i razvoj), u svom izveštaju pod nazivom "Naša zajednička budućnost" (engl. *Our Common Future*), 1987. godine. U njoj se naglašava da problemi koji postoje proizilaze iz fokusiranja menadžera da obezbede kratkoročnu dobit za svoje akcionare, a na račun stvaranja dugoročne vrednosti. Održivost biznisa je definisana kao "zadovoljavanje potrebe sadašnjih generacija na način koji ne dovodi u pitanje mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe", ali bez umanjivanja mogućnosti za buduće generacije. Međutim, uz proklamovane ciljeve, autori okupljeni oko Brundtlandove komisije nisu, osim navedene definicije, ponudili bilo kakve smernice koje bi pomogle da se usaglasi nesporna odgovornost menadžera prema akcionarima, sa šire definisanom odgovornošću prema zajednici i okruženju. Brojni su autori koji su, nakon formulisanja ove definicije od strane Brundtlandove komisije, konstatuju da je definicija opširna i da ne daje jasne smernice za praktičnu primenu u biznisu. Pored toga, veruje se da je naglasak na očuvanju resursa za buduće generacije, ali se ne razmatra dovoljno ekološki aspekt. Smatra se i da postoji rizik da se održivost posmatra samo kao zadovoljenje potreba, a ne kao transformacija sistema, kao i da je teško usaglasiti ciljeve ekonomskog rasta, socijalne pravde i zaštite životne sredine na način koji definicija predlaže i da postoji ozbiljna mogućnost zloupotrebe definicije od strane kompanija koje tvrde da su im biznisi održivi, bez ikakvih stvarnih promena.

Ipak, većina autora se slaže da je ova definicija bila presudna za uvođenje pojma održivosti biznisa. Kritike samo ukazuju na potrebu daljeg usavršavanja koncepta kroz multidisciplinarni pristup.

Jedan od najcitiranih autora u oblasti društveno odgovornog poslovanja A. B. Carroll je krajem sedamdesetih godina prošlog veka razvio trodimenzionalni koncep-

tualni model odgovornosti za društveno odgovorno poslovanje (CSR), a koji obuhvata integraciju društveno odgovornog poslovanja, društvenog odgovora i društvenih pitanja. Ovaj model, detaljnije razrađen 1991. godine i promovisan kao „Kerolova CSR piramida“, predstavlja okvir koji objašnjava kako i zašto kompanije treba da preuzmu društvenu odgovornost. Baza piramide je profit. Ova osnova je, prema Carroll-u, neophodna kako bi kompanija ispunila sve zakonske uslove, kao i zahteve akcionara. Takođe, pre nego što kompanija preuzme svoju filantropsku ili diskrecionu odgovornost, mora da se drži svojih etičkih standarda. Carroll, zapravo, odgovornost za društveno odgovorno poslovanje (CSR) definiše kao način aktivnosti biznisa, koji je ekonomski profitabilan, ali u kome se pre svega poštuju zakoni, etička pravila i podržavanje društva.

Grafik 1.: Piramida društveno odgovornog poslovanja



Izvor: A.B. Carrol, (2016), CSR Pyramid Taking Another Look, International Journal of Corporate Social Responsibility, Reaserch Gate, on line pristup ostvaren 23.04.2022.

Mada je Piramida društveno odgovornog poslovanja dalje razvijana od strane brojnih naučnika koji su dali i kvalitetnu nadgradnju Carroll-ovog baznog koncepta, ovaj teorijski pokušaj ipak nije uspeo da ostvari široku primenu. Stoga Carrol-ova piramida ima gotovo samo istorijsku važnost. Nedostaje joj fleksibilnost da opiše složene izazove društveno odgovornog poslovanja u savremenom poslovnom okruženju. Pre svega, ovaj model ima statički pristup - rangiranje obaveza umesto dinamičkog upravljanja odnosima sa zainteresovanim stranama. Pored toga, smatra se da je model patio od nedostatka

konteksta - prioriteti se razlikuju u zavisnosti od industrije, krize itd. Model ne uzima to u obzir. Nejasne su granice između nivoa - gde povući preciznu liniju između «etičkog» i «filantropskog», što stvara konfuziju. Model nije moguće primeniti u različitim kulturama – prioriteti se razlikuju u zavisnosti od društveno-ekonomskog konteksta. Važan, a po mnogima i ključan nedostatak ovog modela smatra se nedostatak empirijskih dokaza, odnosno to što model nije podržan kvantitativnih istraživanjima uticaja.

Od momenta predstavljanja koncepta koji je ponudio Carrol, pojavilo se na desetine definicija društvene odgovornosti biznisa, koje su bile inspirisane onim što je zastupao navedeni autor. U jednoj od studija objavljenoj 2006, identifikovano je i analizirano čak 37 različitih definicija društveno odgovornog poslovanja (Carrol, 2016, Dahlsrud, 2006). Ideja da biznis više ne podrazumeva samo ekonomske i pravne obaveze definitivno se sve više razvijala tokom vremena (Kotler&Lee, 2005). Navedeni autori smatraju da se ideja uloge biznisa menja od zakonskih obaveza ka etičkim i dobrovoljnim akcijama. Kotler i Lee (2005) su čak predložili model sa tri nivoa – “profit”, “planeta”, “ljudi” (zapravo ekonomski, ekološki i društveni aspect) naglašavajući odgovornost prema svima. “Profit” označava ekonomsku odgovornost kompanija da stvaraju profit i vrednost za akcionare. “Planeta”, s druge strane, navode Kotler i Lee (2005) podrazumeva ekološku odgovornost - zaštitu životne sredine, održivo korišćenje resursa i smanjenje štetnog uticaja. Nivo “ljudi” podrazumeva društvenu odgovornost prema zaposlenima, zajednici, potrošačima, dobavljačima i svim ostalim zainteresovanim stranama. Model koji su predstavili Kotler i Lee naglašava da su ova tri aspekta međusobno uslovljena i da kompanije treba da vode računa o svima. On podrazumeva balans između ekonomskih performansi i društveno korisnog poslovanja i predstavlja jedan od prvih pokušaja da sistematizuje koncept održivog razvoja u poslovanju. Balans između tri elementa koje utvrđuju navedeni autori podrazumeva da kompanije treba da usmere napore na istovremeno ostvarivanje pozitivnog uticaja u svim trima oblastima: 1) ekonomski uspeh koji je neophodan za opstanak kompanije, ali koji ne sme da bude ostvaren po cenu životne sredine ili društva; 2) zaštita životne sredine koja zahteva dodatna ulaganja, ali ne sme da ugrozi profitabilnost ni društvenu ulogu; 3) društvena odgovornost koja podrazumeva dodatne troškove, ali ne sme da dovede do gubitaka ili smanjenja ekoloških performansi. Balans podrazumeva sistemski pristup kojim se istovremeno unapređuju sva tri aspekta poslovanja. Naprimera, ulaganjem u održive tehnologije može da se ostvari profit, zaštiti planeta i zaposli lokalno stanovništvo. Cilj je sinergijski efekat gde se istovremeno ostvaruju pozitivni ishodi u svim oblastima, a ne kompromis gde se jedan aspekt gradi na štetu druga.

Postavka ove ideje je sve više izlazila iz okvira teorijskog razmatranja. Možda najbolji primer za širenje ideje može biti i to što je, recimo, 1977. godine manje od polovine

firmi sa liste *500 Fortune* uopšte i pomenulo društveno odgovorno poslovanje u svojim izveštajima. Do kraja devedesetih godina prošlog veka, blizu 90 odsto *500 Fortune* firmi prihvatilo je CSR kao suštinski značajan element u njihovom organizacionom cilju, odnosno aktivno su promovisale svoje CSR aktivnosti u godišnjim izveštajima (Boli & Hartsuiker, 2001). Promena je bila toliko značajna da je generalni direktor General Electric, Jeffrey Immelt izjavio da se „svet promenio“, (M. Gunther, 2004), dok je bivši generalni direktor HP-Compaq, Carly Fiorina tvrdila da se pojavila „nova realnost u poslovanju“ (Fiorina, 2001). Fiorina je smatrala da će one kompanije koje uspešno upravljaju očekivanjima svih zainteresovanih strana, imati prednost na tržištu budućnosti. Verovalo se, kako je u svom članku zabeležio i britanski Ekonomist, da svaki biznis, da bi uspeo, mora da bude ili bar da izgleda „dobar“ (2008). Pod pojmom „dobar“ se u ovom slučaju mislilo na odgovorno poslovanje koje uzima u obzir društvene i ekološke faktore, a ne samo finansijske performanse. Oba ova stava ukazuju na rastući značaj koncepta društvene odgovornosti i dozvole za dugoročni uspeh kompanija u novim uslovima poslovanja. Sve ovo ukazuje na zaokret u poslovanju velikih kompanija ka prihvatanju i institucionalizaciji koncepta CSR (odnosno, društveno odgovornog poslovanja) krajem 20. veka, što je značajno uticalo na dalji razvoj ovog pristupa.

Uz brojne pokušaje različitih interpretacija, pojam „korporativna uključenost u društvo“ (engl. Corporate Community Involvement) ostao je krovni pojam (Seitanidi & Ryan, 2007) za održivi razvoj zajednice koji, zapravo, „zadovoljava potrebe sadašnjih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da ostvare svoje potrebe u okviru društvenih, ekoloških i ekonomskih dimenzija“ (Wheeler et al, 2003). Wheeler, u radu koji je objavio sa kolegama 2003.godine, razmatra kako korporacije mogu usaglasiti svoje napore u vezi društvene odgovornosti i prakse održivosti sa potrebama i vrednostima različitih zainteresovanih strana u njihovom lancu snabdevanja. Svesni činjenice da je održivost postala važna tema, navedeni autori razmatraju kako je ona povezana sa teorijom zainteresovanih strana i društvenom odgovornošću. Prilikom objašnjenja njihovog predloženog modela, autori eksplicitno navode održivost kao jedan od ključnih elemenata koji treba uravnotežiti zajedno sa kreiranjem vrednosti, društvenom odgovornošću i zadovoljstvom zainteresovanih strana. Zaključuju da kompanije treba da se odmaknu od kratkoročnog profita i usvoje sveobuhvatan pristup koji uključuje održivost i interese svih zainteresovanih strana dugoročno. Predlažu i sistemski pristup koji povezuje ekonomske, društvene i ekološke aspekte poslovanja sa interesima različitih grupa kroz process stalne komunikacije i prilagođavanja. U tom kontekstu, predlaže se sledeći integrisani okvir za povezivanje ove tri dimenzije. Prema njemu, u fokusu je kreiranje dugoročne vrednosti za sve učesnike, a ne samo kratkoročni profit. Održivost se posmatra kao jedan od ključnih faktora za stvaranje te vrednosti, uz društvenu odgovornost i

interese zainteresovanih strana. Predlaže se matični model sa tri dimenzije: ekonomska, društvena i ekološka. Svaka aktivnost kompanije se procenjuje kroz ove dimenzije. Za svaku zainteresovanu stranu identifikuju se njihove vrednosti i prioriteti u svakoj od tri dimenzije. Tačnije, za svaku grupu zainteresovanih strana (zaposlene, kupce, lokalnu zajednicu, dobavljače itd) detaljno se ispituju njihove vrednosti i prioriteti u svakoj od tri dimenzije. Ovo se radi anketama, fokus grupama i intervjuima. Zatim se utvrđuju oblasti u kojima postoji saglasnost između kompanije i svake grupe, kao i oblasti razmimoilaženja gde je potrebno pronaći kompromisno rešenje. Kompanija formira komitete za svaku grupu koji će predstavljati njihove stavove. Održavaju se redovni sastanci komiteta sa menadžmentom kompanije. Na godišnjem nivou definišu se strateški ciljevi kompanije koji uravnotežuju ekonomske performanse, društvene i ekološke uticaje, vodeći računa o zahtevima svih zainteresovanih strana. Prema stavu navedenih autora, kompanija mora da balansira zahteve svih strana kroz transparentan dijalog, a ključni pokazatelj uspeha su stepen zadovoljstva svih strana i njihova podrška kompaniji. Navedeni model omogućava kontinuirano unapređenje poslovanja kroz uvažavanje novih uticaja i saznanja. Praćenje ostvarivanja ciljeva vrši se kroz kvantitativne i kvalitativne pokazatelje za svaku dimenziju modela, kao i stepen zadovoljstva različitih grupa. Na godišnjem nivou sprovi se revizija modela kako bi se uključili novi uticaji i unapredila harmonizacija interesa svih učesnika.

Razmatrajući prednosti i rizike navedenog modela, (Wheeler et al, 2003). autori su zaključili da dobici koje on donosi nadmašuju rizike, naročito za kompanije sa dugoročnom vizijom. Naime, dobici predloženog modela su da obezbeđuje dugoročnu konkurentsku prednost kroz održivi rast i inovacije, smanjuje poslovne rizike i povećava stabilnost poslovanja, poboljšava reputaciju i lojalnost kupaca, zaposlenih, lokalne zajednice, omogućava bolji pristup izvorima finansiranja, poticanje inovativnosti kroz uključivanje različitih perspektiva i održava “društvenu dozvolu za poslovanje” i legitimitet preduzeća. Bez tih kvalitetnih odnosa gubi se i legitimitet kompanija da posluju.

Inače, začetnicima i najuticajnijim teoretičarima ideje o “društvenoj dozvoli za poslovanje” koju Wheeler et al, 2003 pominju, u kontekstu važnosti da kompanije moraju da steknu dobrovoljno odobrenje lokalne zajednice, kako bi nesmetano poslovale, smatraju se Jason Prno i David S. Scott. Oni su 2012. godine prvi put definisali pojam “društvene dozvole”, da bi ga, u studiji *Mining and the Community: A Study of the Social Consequences of the Evolutionary Process of Materials Transformation* iz 2000. godine detaljno razradili. Društvena dozvola za poslovanje (eng. *Social License to Operate*) predstavlja neformalno odobrenje društva da kompanija obavlja svoju delatnost. Ona podrazumeva da zainteresovane strane, poput lokalne zajednice, dobavljača, potrošača itd, smatraju da je poslovanje kompanije prihvatljivo i u skladu sa njihovim vrednostima

i interesima. Kompanija stiče društvenu dozvolu ako deluje odgovorno, uvažava interese svih strana i doprinosi ekonomskom i društvenom razvoju sredine. Gubitak društvene dozvole može, smatraju Prno i Scott (2000) dovesti do bojkota proizvoda, blokade projekata, protesta i slabljenja reputacije. Društvena dozvola je važna, jer obezbeđuje “mirovanje rata” između kompanije i zainteresovanih strana, što je preduslov za nesmetano poslovanje. Autori ističu da predloženi model omogućava kompanijama da održe društvenu dozvolu kroz transparentnost, uvažavanje uticaja poslovanja i zadovoljenje interesa svih učesnika. To je ključno za legitimitet kompanije i njenu sposobnost da ostvari cilj dugoročnog održivog rasta u skladu sa principima održivog razvoja. Suprotno stanje od onoga u kome postoji “društvena dozvola za poslovanje” je tzv. ratno stanje, a koje podrazumeva konfliktne odnose sa lokalnom zajednicom, regulatornim telima, nevladinim organizacijama. To može dovesti do blokade poslovanja kroz proteste, bojkote, sudske sporove, onemogućavanje pristupa resursima. Kompanija gubi legitimitet i reputaciju, što otežava zapošljavanje i privlačenje investicija. Poslovni rizici rastu, a troškovi poslovanja se povećavaju zbog rešavanja konflikata. Stanovništvo gubi poverenje u kompaniju, što dovodi do odsustva podrške za buduće projekte i razvoj. Lokalna zajednica trpi negativne posledice na ekonomski i društveni razvoj ukoliko dolazi do blokade aktivnosti privrede. Stoga, prema navedenim autorima, “mirovanje rata” kroz društvenu dozvolu jeste od suštinskog značaja za održivost poslovanja kompanija i prosperitet lokalne zajednice. Kao finansijske elemente koji mogu biti povezani sa društvenom dozvolom Prno i Skot (2000) navode da kompanije često ulažu u razvojne projekte lokalne zajednice kako bi pridobile i održale njenu podršku. Ovo uključuje donacije, sponzorstva, zajedničke inicijative. Takođe, plaćanje poreza i doprinosa na lokalnom nivou predstavlja vid finansijske podrške koja pozitivno utiče na percepciju kompanije. Gubitak društvene dozvole može dovesti do većih troškova poslovanja usled konflikata, a time i smanjenja profita. Država takođe može da uvrsti određene finansijske mere kojima se podržavaju kompanije koje ostvaruju društvenu odgovornost. Dakle, finansijski aspekti su značajan deo koncepta, mada se on prvenstveno bavi neformalnim odnosima poverenja između kompanije i zajednice.

Izraz „korporativna uključenost u društvo“, navodi više autora, može značiti „davanje kompanija“ (Brammer et. al, 2006), „korporativnu filantropiju“ (Kotten, 2007), slučajeve vezane za marketing (Bronn & Vrioni, 2002), sponzorstva (Meenaghan, 1983), angažovanje akcionara (O’Riordan & Fairbrass, 2008) i slično. Odnosno, kako je to pojasnio Votaw (1973), u pitanju je odličan termin koji može značiti nešto, ali ga različiti ljudi mogu doživeti na različite načine. Različito se tumači u različitim državama, čak i među različitim kompanijama. Ono što je, ipak, jasno je da su svi postojeći koncepti međusobno povezani, jer poseduju neke od ključnih aspekata osnovnog značenja kao što su vrednost, ravnoteža i odgovornost (Carrol & Schwartz, 2008).

2.2. Koncept kreiranja zajedničke vrednosti kompanija i društva

Značajan pomak u razmišljanju o ulozi biznisa u društvu i uticaja na društvo, ali i primeni navedene ideje, dao je korporativni pokret svrhe biznisa, odnosno koncept po kome je razlog postojanja kompanija da se, uz stvaranje ekonomske vrednosti za firmu, ona istovremeno bavi i društvenim problemima (Eckert&Silten, 2020; Porter, 2021).

Koncept koji su ekonomisti M. Porter i M. Kramer prvi put pomenuli u radu „Strategija i društvo“ objavljenom u Harvard Business Review 2006. godine, a zatim i šire predstavili i definisali u članku „Stvaranje zajedničke vrednosti: Kako ponovo otkriti kapitalizam i osloboditi talas inovacija i rasta“, objavljenom u istoj reviji, januara 2011. godine, nije ni u jednom svom segmentu predstavljao ni korporativnu filantropiju, ni način oduživanja biznisa društvu, lične vrednosti, poslovnu etiku, pa ni balansiranje interesa zainteresovanih strana (stakeholders). Novi koncept nije donosio ni ideju podele vrednosti koju je kreirala neka kompanija. Umesto svega toga, Porter i Kramer (2011), predložili su proširenje ukupnog fonda ekonomskih i društvenih vrednosti, promovišući ovaj koncept kao novi način za postizanje ekonomskog uspeha.

Zajednička vrednost, prema pomenutim autorima (2011) predstavlja politike i operativne procedure kojima se poboljšava konkurentska prednost kompanija, uz paralelni napredak ekonomskih i socijalnih uslova zajednica u kojima te kompanije posluju. Ovaj koncept se fokusira na identifikaciju i širenje veza između socijalnog i ekonomskog progressa. Istine radi, i drugi autori su se u prošlosti bavili mogućom primenom modela koji liče navedenom. Tako je Peter Drucker 1984. godine predstavio sličnu ideju, uz komentar da odgovarajuće društveno odgovorno poslovanje može ukrotiti, kako Drucker kaže “zmaja” koji treba da pretvori određeni društveni problem u ekonomsku mogućnost i korist.

Koncept stvaranja zajedničke vrednosti ističe ideju da nije svaki profit isti. Tako Porter i Kramer (2011) napominju da profit koji uključuje i društvenu svrhu predstavlja viši oblik kapitalizma, onaj koji stvara pozitivan ciklus prosperiteta kompanije i zajednice. Preporučuju da, iz tog razloga, sve kompanije treba da prihvate ovaj koncept kao centralni deo svoje poslovne strategije. Prema pomenutim autorima, navedeni koncept predstavlja, zapravo, širu koncepciju nevidljive ruke Adama Smita, jer, ako svaka kompanija sledi pristup zajedničkoj vrednosti vezan za svoje posebne poslovne investicije, opšti interes društva bi svakako bio podstaknut.

Biznis i društvo, smatraju Porter i Kramer (2011) su predugo bili na suprotstavljenim stranama. Prema njihovom tumačenju, razlog za to je, delom, i činjenica da su ekonomisti legitimnom učinili ideju da kompanije moraju da postižu ekonomske uspehe, kako bi obezbedili benefite za društvo. Podsećaju, pri tom, i na stav neoklasičara da

zahtevi upućeni biznisu, a sa ciljem društvenog unapređenja, kakav je, recimo, zapošljavanje invalida, zapravo nameće ograničenja za korporacije. Nametanje ograničenje firmi koja maksimizira profit, kaže teorija, a podsećaju Porter i Kramer (2011), neizbežno će povećati troškove i smanjiti profit firmi. Sličan koncept, sa istim zaključkom nosi i pojam eksternalija (efekti prelivanja na strane koje inače nisu uključene u tržište, kao proizvođač ili potrošač proizvoda ili usluge). Eksternalije nastaju kada preduzeća stvaraju društvene troškove koje ne moraju oni da snose, poput zagađenja. U ovim slučajevima, društvo mora nametnuti poreze, propise, pa i kazne kako bi i firme podnosile ove troškove (Porter & Kramer 2011). Ova perspektiva je, kako pojašnjavaju Porter i Kramer je tako i oblikovala strategije samih kompanija, koje su u najvećoj meri isključile socijalna i ekološka razmatranja iz svog ekonomskog razmišljanja. Firme su, po pravilu, prihvatile širi kontekst u kojem posluju kao konačan. Rešavanje socijalnih problema ustupljeno je vladama i nevladinom sektoru. Programi korporativne odgovornosti su, u tom smislu, uglavnom bili samo reakcija na spoljni pritisak i rađeni su kako bi se poboljšala reputacija preduzeća, a u isto vreme tretirani su kao neophodan trošak. Sve izvan toga, procena je navedenih autora, uglavnom se smatralo neodgovornim trošenjem novca akcionara.

Kako naglašavaju Porter i Kramer (2011) a suprotno ranije uobičajnom stavu, koncept zajedničke vrednosti prepoznaje da društvene potrebe, a ne samo konvencionalne ekonomske potrebe, definišu moderno tržište. Oni naglašavaju da društvene štete ili slabosti često stvaraju interne troškove za firme, kao što su rasuta energija ili sirovine, skupe greške i potreba za korektivnom obukom, kako bi se nadomestila neadekvatnost u obrazovanju. Pri tom, podsećaju Porter i Kramer, rešavanje društvenih problema i ograničenja ne povećava nužno troškove za firme, jer one mogu da inoviraju korišćenjem novih tehnologija, operativnih metoda i pristupa upravljanja, a da kao rezultat svega toga povećaju svoju produktivnost i prošire tržišta.

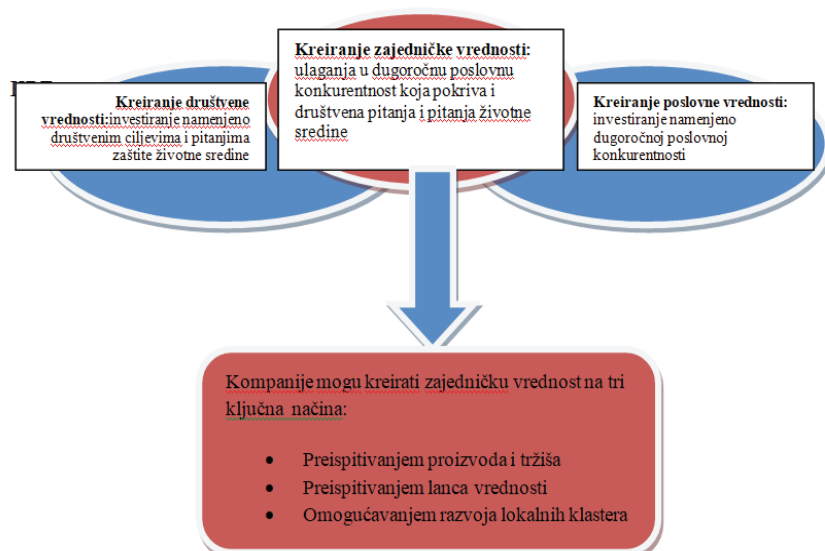
Stvaranje zajedničke vrednosti se ne odnosi na preraspodelu već stvorene vrednosti, već na pronalaženje novih načina za stvaranje veće vrednosti koja se potom deli na više zainteresovanih strana (Maltz & Schein, 2012, 5). Ulaganjem u unapređenje obrazovanje, zdravstva i veću produktivnost, kompanije na indirektan način proširuju i svoju bazu kupaca i unapređuju njihovu kupovnu moć, jer građani duže i kvalitetnije žive, postaju platežno sposobniji i povećava im se životni standard. Zdravo društvo ima veću potrebu za kvalitetnijim proizvodima i uslugama, što automatski pruža veće mogućnosti za kvalitetne kompanije. „Zdrave kompanije zahtevaju zdravo društvo. Zdrava kompanija i bolesno društvo su teško spojivi“ (P. Draker, 2001).

U cilju korišćenja svih mogućnosti koje kompanijama nudi okruženje, važno je da poslovna strategija biznisa integriše i socijalnu perspektivu, jer je, kako Porter i Kramer (2006) ističu, izvesno da svaka aktivnost u lancu vrednosti ima uticaj na zajednicu čiji je

deo, a koji može biti ili pozitivan ili negativan. Tačnije, a kako pojašnjavaju pomenuti autori 2011. godine, već na osnovnom nivou konkurentnost kompanija i stanje zajednice u kojoj ona radi su vrlo usko isprepletani. Komentarišući tvrdnje Friedmana (1962), odnosno njegove kritike bilo kakvog uključivanja biznisa u društvene probleme i opasku da je jedina društvena odgovornost biznisa da stvara profit, a što je, kao ideja, i kroz praksu u poslovnom svetu bilo dominantno u poslednjoj deceniji 20. veka i prvoj deceniji 21. veka, Porter i Kramer (2011) konstatuju da je praksa firmi da im profit bude ključan kao rezultat uglavnom uticalo potpuno komercijalizaciju, konkurenciju cenama, vrlo malo pravih inovacija, usporen organski rast i nejasnu konkurentsku prednost. Dodaju i da, prema ovakvom modelu, zajednica u kojoj firme koje ostvaruju profit imaju jako malo koristi od toga.

Kako konstatuju Kramer i Pfitzer (2016), kada bi biznis mogao da stimuliše društveni napredak u svim delovima sveta – siromaštvo, zagađenje životne sredine i oboljevanja bi se smanjila, a korporativni profiti bi porasli.

Grafik 2: Mogućnosti kreiranja zajedničke vrednosti



Izvor: Introduction To Creating Shared Value (2011), Kramer, M & Pfitzer, M.

U vremenima kada korporacije postaju sve češće meta ozbiljnih osuda, jer svojom tehnologijom ugrožavaju sredinu, ponekad, navodno, i prestrogim korporativnim pravilima ugrožavaju privatnost radnika, a kada se dešava da njihove donacije doživljavaju kao sitnu nadoknadu svega onoga što oni moguće ugroze, sve zarad profita, stvaranje zajedničke vrednosti, zajedno sa istim tim društvom, za mnoge stratege firmi može biti i spasonosno rešenje. Kramer i Pfitzer, takođe, tvrde i da mnogi svetski problemi od nejednakosti prihoda do klimatskim promena zahtevaju rešenja koja podrazumevaju ozbiljne poslovne modele koji se primenjuju u privatnom sektoru.

Opet, kompanije nisu izolovana ostrva. Ukoliko žele da budu konkurentne, moraju se voditi, kako to napominje u svojoj knjizi „Konkurentna prednost nacija“ (The Competitive Advantage of Nations) M. Porter (1992), strateškim izborima. Porter naglašava da firme moraju da donose strateške izbore koji će ih dovesti u poziciju predvodnika promena, a ne samo pratioca tržišnih kretanja. Prema Porteru, nije važno koji proizvod firma pravi, već kako ga pravi. Kontekst za strategiju i rivalitet firme ne zavisi, napominje ovaj autor, od komparativnih prednosti (poput jeftine radne snage ili prirodnih resursa), već od lokalnih pravila i podsticaja za investicije i produktivnost (poput kvalitetnog pravnog sistema, podsticaja za ulaganja, zaštite intelektualne svojine, korporativnog upravljanja i jake domaće konkurencije), efikasnog pristupa visoko kvalitetnim poslovnim inputima (poput ljudskih resursa, pristupa kapitalu, kvalitetne logističke, administrativne, informacione, naučne i tehnološke infrastrukture), prisustva podržavajućih industrija i firmi u povezanim aktivnostima (pristup dobavljačima, snaga servisa za podršku i sl.), kao i od sofisticiranosti i zahtevnosti lokalnog tržišta. Iako po svojim ključnim funkcijama različiti, javni i privatni sektor su povezani u stvaranju konkurentne privrede, a kako bi građanima bilo omogućeno blagostanje, neophodno je graditi ga na mikroekonomskom nivou privrede, uz obezbeđene uslove za makroekonomsku konkurentnost (zdrava monetarna i fiskalna politika, kao i ljudski razvoj i efikasne javne institucije), ali uz kvalitetne politike koje bi doprinele da se korišćenjem prirodnih bogatstava stvaraju kvalitetne mogućnosti. Porter (1992) naglašava da firme ne smeju pasivno da reaguju na tržišne uslove. One, prema mišljenju ovog autora treba da odaberu određene proizvode ili usluge na kojima će se fokusirati, umesto široke disperzije resursa. Takođe, moraju da izgrade sposobnosti i kompetencije koje će ih izdvojiti u odnosu na konkurenciju, a ne samo kopiraju postojeće trendove. Važno je i da stvore inovacije proizvoda/usluga i procesa koje će zadovoljiti klijente bolje od drugih, umesto pasivnog prilagođavanja tražnji, ako i da izgrade odnose sa ključnim dobavljačima i partnerima kako bi unapredili performanse celokupnog lanca vrednosti. Porter ističe da firme moraju i da stvore pritisak na unapređenje celokupnog nacionalnog ambijenta kroz saradnju sa državom i drugim akterima.

Svaka kompanija, u tom smislu, zavisi i od društvenih uslova koji mogu doprineti rastu ili padu njenog tržišta i rastu ili ograničenju produktivnosti njenih dobavljača i distributera. Preciznije - rast ili pad tražnje za određenim proizvodima/uslugama zavisi od društveno-ekonomskih prilika, kao i produktivnost i sposobnost dobavljača da isporuče kvalitetne inpute po prihvatljivim cenama su faktori koji su van neposrednog uticaja firme. Oni, ipak, kao i efikasnost distributivnih kanala koji omogućavaju plasman robe do krajnjih korisnika ili razvoj povezanih industrija koje mogu da unaprede konkurentne prednosti celokupnog lanca vrednosti, značajno utiče na uspeh konkretne kompanije.

Proces poboljšanja društvenog konteksta Porter (1992) vidi definisanje ključnih barijera i prilika za unapređenje “dijamanta nacionalne konkurentnosti”. Reč je o ključnom okviru za analizu uslova koji dovode do konkrentske prednosti na nacionalnom nivou. Porter “dijamant” objašnjava kao dinamičan sistem četiri međusobno povezana atributa nacionalnog ambijenta koji pojedinačno nisu toliko važni koliko njihova kombinacija i međusobna podrška:

- 1) Faktorski uslovi - prisustvo određenih resursa i infrastrukture
- 2) Uslove tražnje - karakteristike domaćeg tržišta koje podstiču inovacije
- 3) Povezane i podržavajuće industrije - razvijenost dobavljača i distributera
- 4) Strategije, strukturu i rivalstvo firmi - način na koji se firme takmiče

Porter time ukazuje da firme treba da razumeju i deluju na poboljšanje šireg društvenog konteksta u kome posluju, a ne samo unutar sopstvenih granica. Firme moraju da sarađuju sa Vladom, da preuzmu ulogu aktivnog “katalizatora” promena, predlažući inicijative za unapređenje obrazovanja, infrastrukture, regulative i slično. Vladina uloga je da podrži ove inicijative i deluje kao “izazivač” koji podstiče inovacije i reforme. Vladine politike mogu uticati loše svojim ograničenjima, a kulturne norme, takođe, imaju uticaj na potražnju (Kramer & Pfitzer, 2016). Mnogo toga ne zavisi od kompanija, već od svega onoga što ih okružuje. U tom smislu, da bi unapredila napore na stvaranju zajedničke vrednosti, preduzeća moraju, kako kažu Kramer i Pfitzer da podstiču stvaranje multisektorskih koalicija i da u njima aktivno učestvuju.

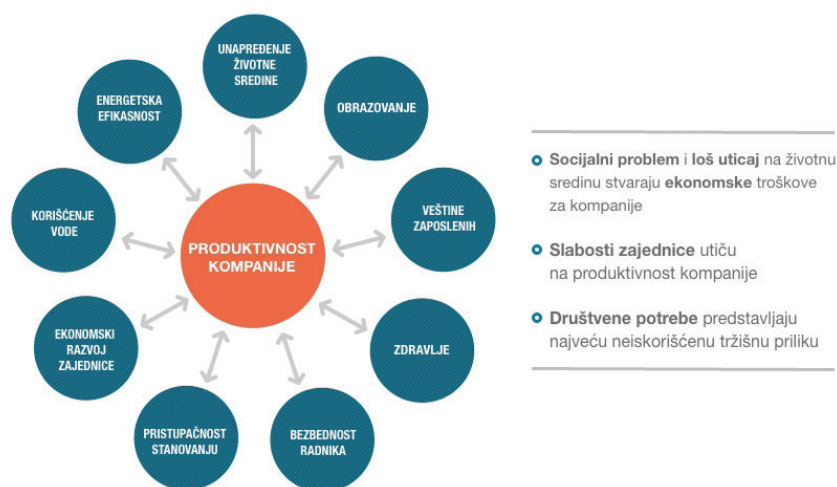
Pomenuti autori u zajedničkom radu iz 2016. godine - „Ekosistem zajedničke vrednosti“ (engl. *The Ecosystem of Shared Value*), u tom kontekstu, ističu kao značajan pokret koji je poznat kao „kolektivni uticaj ili impakt“, a koji su 2011. godine, kao termin, uveli J. Kania i M. Kramer. u radu predstavljenom u Stanford Social Innovation Review. Ovaj pokret omogućava, smatraju oni, uspešnu saradnju u društvenom sektoru koji može da unapredi napore kompanija da okupe različite aktere u svojim ekosistemima. Kompanije se, smatraju Kramer i Pfitzer (2016), okreću kolektivnom uticaju, ne samo da bi unapredili društveni razvoj, već i da bi pronašli ekonomske prilike, koje su propustili njihovi konkurenti. Ovaj rad se u akademskoj zajednici označava kao Kramerova nadgradnja osnovnog modela kreiranja zajedničke vrednosti koji je, zajedno sa Porterom, predstavio 2011. godine. Kramer je, naime, prepoznao potrebu da se u samo proces uključujući više strana i fokusirao se na kreiranje “ekosistema zajedničke vrednosti”, putem kolektivnog uticaja.

Preduzeća čiji su rast i otpornost ograničeni društvenim problemima, smatraju Kramer i Pfitzer, imaju snažan motiv da pokrenu društvene promene. Navedeni autori podsećaju da je uobičajeno mišljenje da su vlade i nevladine organizacije najjači katalizatori društvenog napretka, ali da to baš i nije uvek tačno. Vlade obično odgovaraju samo najuticajnijim interesima i mogu biti paralizovane partijskim podelama. One, svojim politikama i merama, mogu da utiču na poslovanje, ali Kramer i Pfitzer ističu da i kulturne norme i očekivanja društva takođe predstavljaju faktore koje biznisi moraju uzeti u obzir. Postoje, napominju oni, i nevladine organizacije koje poseduju resurse, pa i moć da privuku pažnju predstavnika vlasti i globalnih korporacija, čije se učesće može smatrati od suštinskog značaja. Pošto kolektivni impakt mobilise resurse mnogih entiteta, preduzeća definitivno ne moraju sama da snose velike troškove društvene transformacije. Ali, mogu da proglase pobedu, kada se iz ostvarenog društvenog napretka pojave nove ekonomske prilike. Ključno je, napominju Kramer i Pfitzer, da biznisi prepoznaju ove veze i uspostave saradnju sa svim bitnim akterima kako bi ostvarili dugoročan uspeh i stvorili zajedničku vrednost za sve uključene strane. Ovi različiti igrači često sarađuju u suprotnosti pre nego u skladu, što predstavlja prepreku za ostvarivanje zajedničke vrednosti.

Prema navedenim autorima, pet elemenata je neophodno za uspešnu saradnju kolektivnog uticaja. Pre svega, to je zajednički cilj. Oko njega mora da postoji saglasnost između svih aktera - kompanija, vlade, nevladinih organizacija, zajednica. On treba da opiše konkretan društveni ili ekonomski ishod koji se želi postići zajedničkim naporima. Definisane zajedničkog cilja je važan korak, jer usmerava saradnju na rešavanje određenog problema ili unapređenje određene situacije. On, takođe, služi kao osnova za merenje napretka i utvrđivanje odgovornosti pojedinih aktera. Napredak ka postizanju zajedničkog cilja se meri upravo tim zajedničkim sistemom merenja koji uspostave svi učesnici. On podrazumeva dogovor oko ključnih pokazatelja koji će se pratiti, načina prikupljanja podataka i frekvencije izveštavanja. Na primer, ako je cilj poboljšanje zdravlja određene populacije, mogli bi se pratiti pokazatelji poput stope mortaliteta, incidencije bolesti, dostupnosti zdravstvene zaštite. Za cilj zaštite životne sredine mogli bi se pratiti nivoi zagađenja vazduha i vode. Podaci se prikupljaju kontinuirano i delile se među svim učesnicima kako bi se video napredak ili zaostajanje u odnosu na dogovorene ciljeve i rokove. Ovo omogućava pravovremenu korekciju aktivnosti i odgovornost svih aktera za postignuti rezultat. Stoga je zajednički sistem merenja ključan za efikasno upravljanje procesom. Prema mišljenju Kramera i Pfitzera (2016), bez jasno definisanog zajedničkog cilja na koji su saglasni svi učesnici, teško da bi se postigla koordinacija i sinhronizacija aktivnosti neophodnih za uspeh kolektivnog uticaja. Stoga je ovaj element ključan za početnu fazu uspostavljanja ovakve saradnje. Na to se nadovezuje zajednički sistem merenja, kao važan element kako bi ciljevi bili konzistentno praćeni. Za uspešnu sarad-

nju kolektivnog uticaja važan je i element međusobne podrške. Reč je o koordinaciji i dopuni aktivnosti različitih aktera na sledeći način - aktivnosti kompanija, Vlade, NVO i zajednica treba da se dopunjuju i budu usklađene, a ne da se preklapaju. Na primer, kompanija može da obezbedi finansijska sredstva, dok Vlada pruži regulativni okvir ili infrastrukturnu podršku. NVO sektor može da vodi edukaciju i podiže svest javnosti, a zajednice da učestvuju u sprovođenju aktivnosti. Ova komplementarnost doprinosi da se efikasnije iskoriste resursi i da se postigne sinergijski efekat zajedničkih napora. Ključno je, smatraju Kramer i Pfitzer (2016), da se svaki učesnik opredeli za ulogu koja doprinosi cilju, a ne da deluje izolovano. Takođe, učesnici bi trebalo da pružaju podršku jedni drugima u izazovnim vremenima kako bi se održao kontinuitet. Samo tako može se, veruju autori, postići najveći mogući efekat zajedničkih napora usmerenih ka rešavanju određenog društvenog pitanja. Sledeći element – komunikacija – izdvaja se kao kritičan za izgradnju partnerstva, kohezije i održivost saradnje kroz kolektivni uticaj usmeren ka rešavanju društveno značajnih pitanja. Stalna i obostrana komunikacija između svih učesnika je neophodna kako bi se dogovarale i koordinirale aktivnosti, odnosno prilagođavale promenjenim uslovima; razmenjivali informacije o napretku, preprekama i mogućim rešenjima; izgradilo poverenje i razumevanje između različitih sektora i aktera i održala energija i motivacija za saradnju na dugi rok. Komunikacija mora da teče na svim nivoima - između rukovodstava, izvršilaca na terenu, kao i sa širom javnošću. Ona treba da obezbedi protok informacija neophodnih za usklađivanje aktivnosti, kao i povratnu spregu o rezultatima koja vodi ka poboljšanjima. Navedeni autori navode da uspešna saradnja između sektora kroz kolektivni uticaj zahteva i organizacije posvećene podršci koje će voditi proces, obezbediti kontinuiranu komunikaciju i meriti ukupan napredak.

Grafik 3: Veza između konkurentne prednosti i rešavanja socijalnih pitanja



Izvor: M. E Porter and R Kramer., (2011), Creating Shared Value: How to reinvent capitalism -and unleash a wave of innovation and growth, Harvard Business Review

Konkretno, ističu da organizacije koje se neposredno ne bave aktivnostima mogu da igraju važne uloge omogućavajući sastanke, tehničku podršku, upravljanje prikupljanjem i analizom podataka, kao i posredovanjem u eventualnim sukobima. Nadalje, ove organizacije podrške treba da uspostave dogovorene dnevne redove, zajedničke sisteme merenja i stalne kanale komunikacije kako bi održale dinamiku grupe. Ističe se kao bitna i potreba da donatori obezbede dugoročne finansijske resurse ovim organizacijama podrške, budući da se rezultati neće postići godinama unapred. Na kraju, navodi se da udruženja i istraživačke institucije mogu da preuzmu ulogu neutralnog facilitatora ukoliko budu adekvatno resursirane. U suštini, prema Krameru i Pfitzeru, nezavisne organizacije posvećene koordinaciji i održavanju saradničkog procesa predstavljaju jedan od ključnih faktora za inicijative kolektivnog uticaja da ostvare dugoročne ciljeve kroz međusektorsku saradnju.

Primeri kompanija koje predvode ovakve inicijative ukazuju na nadu, smatraju autori, da će ovaj pristup rešavanja društvenih problema i otvaranja novih prilika za biznis biti šire prihvaćen. Autori veruju da inicijative u kojima kompanije preuzimaju predvodničku ulogu mogu da ukažu drugima na potencijalne koristi ovakvog načina rada, kako po društvo tako i po sam biznis. Naime, rešavanjem problema zajednice stvaraju se, prema njihovom mišljenju, uslovi za održivi rast privrede, a otvaraju se i nove poslovne prilike povezane sa tim rešenjima. Stoga Kramer i Pfitzer smatraju da primeri predvodničkih kompanija predstavljaju dokaz da ovaj model može uspešno da funkcioniše, te da će se zbog toga sve više primenjivati u budućnosti.

Svaka kompanija gradi sopstvenu poslovnu strategiju, zavisno od prirode svojih aktivnosti, ali i karakteristika zajednice u kojoj posluje. Ipak, vremenom je definisan opšti okvir koji menadžerima može biti smernica za izradu kvalitetne strategije koja podrazumeva primenu koncepta zajedničke vrednosti.

Grafik 4: Koraci u kreiranju zajedničke vrednosti

VIZIJA			
Jasna vizija kompanije predstavlja pokretačku osnovu za kreiranje zajedničke vrednosti			
Odbor direktora i lideri posmatraju posvećenost zajednici kao važan deo poslovne strategije			
STRATEGIJA			
Važno je da poslovna strategija ima vrlo jasan fokus sa definisanim realnim ciljevima			
Fokus na ključnim faktorima za kreiranje zajedničke vrednosti.....	za koji su definisani realni ciljevi	
SARADNJA SA PARTNERIMA			
Čvrsta saradnja različitih učesnika unutar i van kompanije			
Analiza glavnih resursa koje partneri poseduju: veštine i znanje, mogućnost finansijskog doprinosa, ekspertiza, poslovni uticaj, mogućnost lobiranja	Holistički pristup upravljanju svim naporima unutar kompanije	Mobilizacija partnera i podsticanje na akciju ka kreiranju osmišljene zajedničke vrednosti	
MERENJE PERFORMANSI			
Upostaviti adekvatan menadžment performansi			
Aktivno merenje relevantnih pokazatelja	Unapređenje merila performansi na bazi iskustva	Usmeravanje napora ka rešavanju velikih društvenih izazova	Interna i eksterna komunikacija ostvarenih rezultata

Izvor:

Creating Shared Value: Making The Case in Your Company, (2011), M. Kramer, M. Pfitzer, dostupno i online: https://www.fsg.org/wp-content/uploads/drupal-files/tools-and-resources/HP_web_CSVinar_presentation.pdf

Iako sve kreće od postavljene vizije i poslovne strategije kompanije, kolektivni uticaj (impakt) zahteva novu vrstu vođenja, koju nazivaju sistemsko vođstvo. Nikada ne postoji samo jedan lider sistema, već više pojedinaca koji predstavljaju različite izborne jedinice rade zajedno (Kramer & Pfitzer, 2016). „Kičma projekta“ mora biti odvojeno, nezavisno finansirano osoblje posvećeno inicijativi, koje je sposobno da sprovodi viziju i strategiju, podržava aktivnosti, uspostavi prakse merenja, izgradi odnos prema javnosti, unapredi politiku i mobilize resurse. To može biti jedna organizacija ili se odgovornosti mogu podeliti na nekoliko sa različitim nadležnostima. Funkcija „kičme projekta“ je da osigura da sve radne grupe budu usklađene i informisane. Kompanije, smatraju Kramer i Pfitzer ne mogu biti okonsica, jer nisu neutralni igrači. Oni, međutim, mogu da obezbede finansijska sredstva za njegovo pokretanje, tehnološku podršku, mentorstvo, podučavanje i slično.

Ipak, kompanije imaju posebnu ulogu, jer je, kako ističu Porter i Kramer (2011), ključna tačka za stvaranje zajedničke vrednosti identifikacija socijalnih potreba, koristi ili štete koja se može imati zbog proizvoda firme. Mogućnosti, naglašavaju oni, nisu statične,

menjaju se sa evolucijom tehnologije, ekonomskim razvojem i promenom društvenih prioriteta. Konstatuju i da kontinuirano proučavanje društvenih potreba navodi kompanije da otkriju nove mogućnosti za diferencijaciju i repozicioniranje na tradicionalnim tržištima, kao i da prepoznaju potencijale novih tržišta koja su ranije prevideli. Zadovoljavanje potreba potrošača na nedovoljno pokrivenim tržištima često zahteva redizajn proizvoda ili drugačije metode distribucije (Porter & Kramer, 2011), a ti zahtevi mogu da pokrenu ključne inovacije koje se mogu primeniti i na tradicionalnim tržištima. Kao primer ove teze, Porter i Kramer daju mikrofinansiranje, koje je osmišljeno da služi nedovoljnim finansijskim potrebama zemalja u razvoju. Međutim, mikrofinansiranje već neko vreme ima veoma važnu ulogu u SAD, gde popunjava prazninu koja ranije nije bila prepoznata.

Saradnja među partnerima ne podrazumeva da svi akteri rade iste stvari, već se svaka organizacija fokusira na ono što može najbolje da uradi (Kramer & Pfitzer, 2016). Umesto toga, različite zainteresovane strane učestvuju u aktivnostima koje se međusobno dopunjuju, a inicijative formiraju više radnih grupa, od kojih se svaka bavi različitim aspektom problema. U ovom segmentu je, svakako, najveća odgovornost na kompanijama, koje i inače, kroz svoje lance snabdevanja već imaju ozbiljno iskustvo u koordinaciji aktera različitih specijalnosti. U tom smislu, mogu jasno da procene snage i slabosti učesnika, sopstvenom analizom.

Prvi nivo zajedničke vrednosti je ponovno osmišljavanje potreba potrošača, proizvoda i tržišta. Na tom nivou, Porter i Kramer (2011), pre svega, navode zadovoljavanje društvenih potreba i potreba potrošača koje još nisu servisirane, odnosno važnost redefinisavanja proizvoda ili usluge.

Ono što je neophodno uraditi kako bi se na pravi način realizovala podeljena vrednost je redefinisanje lanca vrednosti. Lanac vrednosti neizbežno utiče na brojna društvena pitanja, kao što su korišćenje prirodnih resursa, zdravlje i bezbednost, uslovi za rad i jednak tretman na radnom mestu. Naravno, dešava se i proces u suprotnom smeru, odnosno svi društveni uslovi utiču na lanac vrednosti kompanija (Porter & Kramer, 2011). Prilika za stvaranje zajedničke vrednosti se javlja zato što društveni problemi mogu stvoriti ekonomske troškove u lancu vrednosti preduzeća. Mnogi efekti zajednice mogu, zapravo, stvoriti interne troškove preduzeća, čak i odsustvu adekvatnih propisa ili nameta na resurse. Porter i Kramer (2011) u kontekstu prethodno iznetog, daju primer da, recimo, višak pakovanja proizvoda i stvaranje efekata staklene bašte nije samo problem za životnu sredinu već i za poslovanje. Kompanije, kako ističu navedeni autori, mogu da poprave kvalitet, kvantitet, cenu i pouzdanost ulaza i distribucije, dok istovremeno predstavljaju i uslovnog upravnika prirodnih resursa, koji pokreće i ekonomski i društveni razvoj (2011).

Kako ističu Porter i Kramer (2011) treći nivo zajedničke vrednosti firme zavisi od

podržavajućih kompanija i infrastrukture koja je okružuje. Produktivnost i inovativnost su snažno zavisni od klastera ili geografski skoncentrisanih firmi, dobavljača, pružaoca usluga, logističke infrastrukture i slično. Cilj ovog nivoa zajedničke vrednosti je unapređenje raspoloživih veština, dobavljača i podržavajućih institucija u regionu. Ono što Porter i Kramer posebno ističu je da, na ovom nivou, firme ne treba da čekaju šta će država da uradi, već biznis treba sam da reaguje.

Jedan od elemenata kolektivnog uticaja je svakako dogovor svih aktera oko kraće liste indikatora koji mogu da odrede način na koji će se uspeh meriti i dalje komunicirati. Merenje performansi je veoma važno, jer se na osnovu postavljenih indikatora može zaključiti da li grupa koja je okupljena kako bi se realizovala zajednička vrednost funkcioniše, koje su tačke u formulisanim zajedničkim ciljevima nedovoljno dobro realizovane i slično. Svi akteri moraju biti uključeni u strukturisanu komunikaciju, kako bi izgradili poverenje i što bolje koordinirali zajedničke ciljeve. Izgradnja poverenja među nevladinim organizacijama, državnim organima i konkurentskih preduzećima može biti složena, ali stalna komunikacija i dosledno praćenje obaveza mogu prevazići probleme. (Kramer & Pfitzer, 2016).

Regulacija može na realizaciju zajedničke vrednosti delovati dvostruko. Ukoliko je usmerena na pravi način, ona može podstaći kompanije da teže zajedničkoj vrednosti, ali ukoliko nije usmerena u pravom smeru može, kako naglašavaju Kramer i Porter (2011), čak raditi protiv tog koncepta i usloviti izbor između ekonomskih i društvenih ciljeva, umesto njihovu integraciju.

Propisi koji unapređuju postavljene ciljeve zajedničke vrednosti i stimulišu inovacije imaju sledeće karakteristike: a) moraju da postavljaju jasne i merljive društvene ciljeve, bilo da se radi o upotrebi energije, zdravlju i bezbednosti. Tamo gde je to moguće, utvrđuje cene za korišćenje resursa (voda, na primer) koje održavaju stvarne troškove; b) treba da postave standarde učinka, ali ne i da propisuju metode za njihovo postizanje – to je prepušteno kompanijama; v) potrebno je da regulativa definiše fazne periode za ispunjenje standarda, koji odražavaju ulaganje novog ciklusa proizvoda u industriji. Faze u periodima daju kompanijama vremena da razviju i uvedu nove proizvode i procese, u skladu sa ekonomijom njihovog poslovanja; g) regulativa uspostavlja univerzalne sisteme merenje i izveštavanja o učinku, pri čemu država ulaže u infrastrukturu za prikupljanje pouzdanih podataka za merenje performansi.

Konačno, odgovarajući propisi zahtevaju efikasno i blagovremeno izveštavanje o rezultatima, koje onda vlada može da revidira po potrebi, umesto da svima nameće detaljne i skupe procese usklađivanja (Porter, Kramer, 2011).

Tabela 1: Ilustracija poslovnih i socijalnih rezultata po nivou zajedničke vrednosti

Nivoi zajedničke vrednosti	Poslovni rezultati	Društveni rezultati
Redefinisanje proizvođa i tržišta: Kako ciljanje neispunjenih potreba pokreće inkrementalni prihod i profit	<ul style="list-style-type: none"> *povećani prihodi *povećano učešće na tržištu *povećan rast tržišta *poboljšana profitabilnost 	<ul style="list-style-type: none"> *poboljšana briga o pacijentima *smanjeni karbonski „otisak“ *poboljšana ishrana *poboljšano obrazovanje
Redefinisanje produktivnosti u lancu vrednosti: Kako bolje upravljanje internim procesima povećava produktivnost i umanjuje rizike	<ul style="list-style-type: none"> *poboljšana produktivnost *smanjeni logistički i operativni troškovi *osigurano snabdevanje *poboljšani kvalitet *poboljšana profitabilnost 	<ul style="list-style-type: none"> *smanjena potrošnja energije *smanjena upotreba vode *smanjeno korišćenje sirovina *poboljšane radne veštine *poboljšana primanja zaposlenih
Omogućavanje razvoja klastera: Kako se menjaju društveni uslovi van kompanije oslobađa se prostor za novi rast i povećanje produktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> *smanjeni troškovi *obezbeđeno snabdevanje *poboljšana distribucija infrastrukture *poboljšan pristup radnoj snazi *poboljšana profitabilnost 	<ul style="list-style-type: none"> *poboljšano obrazovanje *povećano otvaranje novih radnih mesta *poboljšano zdravlje *poboljšan prihod

Izvor: Porter et al, (2011), Measuring Shared Value – How to Unlock Value by Linking Social and Business Results, FSG

Iako je fokus autora koncepta zajedničke vrednosti prvenstveno na kompanijama, princip se, navode Porter i Kramer (2011), može podjednako primeniti i na vlade, kao i na nevladin sektor, civilno društvo i socijalno preduzetništvo.

Porter (2021) u radu „Promenjena uloga biznisa u društvu“ (eng. *The Changing Role of Business in Society*) vidi promenjenu ulogu biznisa u društvu. Pre svega, biznis, prema mišljenju Portera, ne sme da ima sebičan pristup koji je imao, usmeren isključivo na sopstvene ciljeve, bez razmatranja šire slike. Biznis, smatra Porter, ne sme lobirati isključivo za vlastite i korporativne interese, već mora aktivnije zahtevati bolje društvene i ekonomske politike od države. Ovaj autor veruje da biznis mora izvršiti pritisak na državu kako bi ova rešila ključne društvene izazove poput obrazovanja, zdravstva, infrastrukture i klimatskih promena, a ne samo odnos između države i biznisa graditi na

davanju poreskih olakšica korporacijama. Biznis, naime, veruje ovaj autor mora da shvati da njegov uspeh zavisi od napretka društva u celini – od kvaliteta radne snage, potrošača, poslovne klime itd. Priroda poslovne konkurencije se, smatra on, menja – kompanije moraju da stvaraju zajedničku vrednost, odnosno profitabilne poslovne modele koji istovremeno rešavaju društvene i ekonomske potrebe. U tom smislu, biznis mora prihvatiti I odgovornost prema društvu i aktivno se uključiti u poboljšanje društvenog napretka, ne samo ekonomske politike. Porter veruje da će to dovesti do boljeg poslovnog okruženja, veće konkurentnosti i napretka celog društva – čime će profitirati i sami biznisi.

Tokom protekle decenije, odnosno u periodu od 2010-2020. godine, kada su poslovno okruženje i društveni uslovi u SAD, ali i u drugim državama počeli da se pogoršavaju zbog političke disfunkcije, pa je i način korporativnog razmišljanja o društvenim problemima počeo da se menja. Američki politički sistem je, prema njegovom mišljenju postao duopol sa samo dve dominantne strane (Demokrate i Republikanci) koji se međusobno takmiče na ekstremnoj partijskoj osnovi, umesto da donose konsenzusna rešenja za javne politike. Upravo to dovelo je do zastoja u donošenju politika i pogoršanje kvaliteta građana. Podaci iz Socijalnog indeksa napretka – SPI (engl. *Social Progress Index*) jasno pokazuju opadajući kvalitet života i socijalni napredak u SAD u odnosu na druge razvijene zemlje, što predstavlja ozbiljan izazov. Porter smatra da je do ovoga došlo zbog neuspeha politike da se bavi ključnim pitanjima. Biznis, kao glavni finansijer ovakvog političkog sistema, nije do sada zahtevao bolje politike od države. Držao se svojih uskih interesa. U tom smislu Porter i smatra da kompanije moraju aktivno da se angažuju kako bi poboljšale poslovno okruženje i podstakle vladu da rešava ključne probleme. Prema njegovom mišljenju, upravo to je ključ za održivi prosperitet. Autor smatra da biznis mora promeniti svoju svrhu i način na koji deluje. Tu promenu je, prema Porterovim tvrdnjama, ubrzao Larry Fink, izvršni direktor kompanije BlackRock, koja važi za jednu od najvećih investicionih firmi na svetu. Početkom 2014. godine, Fink je javno upozorio da se ne treba fokusirati samo na kratkoročnu profitabilnost, jer takve strategije ometaju dugoročni rast. Diskusiju na ovu temu otvorili su, zatim, brojni drugi poslovni lideri, a „svrha“ je postala glavni cilj poslovanja koja počinje da seže daleko dalje od filantropije kao takve. Kasnije je Fink (2018), kroz otvoreno pismo pod nazivom *A Sense of Purpose*, a koje je plasirano preko internet stranice BlackRock-a, postao izričitiji u tvrdnji da kompanije moraju da imaju svrhu koja ide iznad ostvarivanja finansijskih performansi. Ovo obraćanje javnosti je, između ostalog, detaljno analizirano i u članku časopisa “The Economist”, pod nazivom “Godišnje obraćanje Lorensa Finka postavlja agendu za CEO-ove u 2019. godini”. (engl. *Laurence Fink’s annual letter sets the agenda for CEOs in 2019*). Fink u pomenutom pismu ističe da kompanije moraju da obuhvate dobrobit svih zainteresovanih strana (stakeholders), uključujući akcionare, zaposlene, kupce i lokalnu zajednicu,

razumeju uticaj svog poslovanja na društvo i načine na koje strukturne promene poput spore rasta plata, rasta automatizacije i klimatskih promena utiču na njihov potencijal za rast. Fink smatra da kompanije moraju i da odgovore na pitanja koja su sve značajnija za njihove investitore, potrošače i zajednice u kojima posluju, a tiču se pitanja životne sredine, društvene odgovornosti i upravljanja, ali i da preuzmu vodstvo u rešavanju šireg opsega društvenih izazova i pitanja, kao što su uticaj na životnu sredinu, raznovrsnost radne snage, prilagođavanje tehnološkim promenama i obezbeđivanje novih veština za zaposlene. Dakle, Fink ističe da kompanije moraju da imaju svrhu koja nadilazi maksimiziranje profita i da uključuje stvaranje pozitivnog doprinosa društvu i dobrobiti svih zainteresovanih strana. Ovo je, po njemu, ključno za održivi rast i stvaranje dugoročne vrednosti.

Fink obrazlaže svoj stav o potrebi da kompanije imaju svrhu koja ide iznad ostvarivanja profita na nekoliko načina: 1) dugačak rok investiranja - BlackRock i drugi veliki institucionalni investitori su dugoročni investitori, npr. ulažu novac za penzije. Da bi ostvarili dugoročne prinose za svoje klijente, kompanije moraju da stvaraju dugoročnu vrednost, a ne samo kratkoročne profite; 2) zahtevi društva - društvo sve više očekuje da kompanije rešavaju šire društvene izazove poput održivosti i jednakosti. One moraju da ispune očekivanja svih zainteresovanih strana, ne samo akcionara; 3) konkurencija aktivista - ako kompanije nemaju jasnu svrhu i strategiju, aktivisti će lakše pokrenuti kampanje koje imaju za cilj samo kratkoročne profite. Jasna svrha štiti kompaniju od takvih kampanja; 4) dugoročni rast - jedino kompanije koje razumeju širi društveni kontekst i dobrobit svih zainteresovanih strana mogu da ostvaruju održivi rast u dugom roku. Fokus samo na profit sprečava ulaganja neophodna za rast. Svoj stav Fink je dodatno produbio narednim pismom iz 2019. godine, pod nazivom *Defining Stakeholder Capitalism*.

Nakon objavljenih Finkovih stanovišta o svrsi, deo poslovnih menadžera ga je kritikovao da on zapravo svojih pozivom da usvoje širu poslovnu svrhu, a ne samo profit, želi da uvede "korporativni socijalizam". Kritikovali su ga i da koristi resurse i poziciju u BlackRock-u da bi promovisao lične ideološke stavove, a ne interese akcionara, odnosno da se meša u pitanja koja nisu poslovna. Glasni su bili i oni oponenti koji su smatrali da bi kompanije trebale da se fokusiraju isključivo na maksimizaciju profita, a da bavljenje društvenim pitanjima poput održivosti ili raznovrsnosti nije njihova uloga. Poslovanje i društvo, prema delu kritičara Finka, moraju se posmatrati odvojeno.

Profesor Kramer je 2019. godine za Harvard Business Review objavio tekst pod nazivom "*The Backlash to Larry Fink's Letter Shows How Far Business Has to Go on Social Responsibility*" u kome poručuje poslovnim ljudima da se prestanu praviti da poslovanje ne utiče i ne zavisi od blagostanja društva i da je BlackRock u boljoj poziciji

da predvodi promene u tom smeru. Kramer, u navedenom radu, ističe da smatra da su kritičari promašili suštinu poruke Larija Finka. Postavlja i konkretno, kako kaže ključno pitanje - ko je bolje pozicioniran da predvodi kompaniju u budućnost - ona koja zagovara tradicionalno muško rukovodstvo ili ona koja ozbiljno ulaže u diverzitet?

Postoje i mnogi menadžeri, ali i teoretičari koji su, takođe, podržali stavove Larry Finka. Neki, poput prof. Edmans, A. (2020), sa Londonske poslovne škole (engl. *London Business School*), iako smatraju da Finkova teorija svrhe kompanije ide u prilog tezi da firme mogu da ostvare i profit i društvenu svrhu, vide i opasnost da se to, ipak ne ostvari. Edmans (2020) ističe da je problem što se ponekad misli da je profit u suprotnosti sa društvenom svrhom, odnosno veruje se da je “kolač” fiksiran i da svaki deo koji ide jednoj strani znači manje za drugu. Ovaj, kako ga Edmans naziva “*piesplitting*” pristup ili mentalitet utiče da se odnos između kompanije i društva vidi kao borba između “njih” i “nas”. Taj način razmišljanja, prema Edmansu, onemogućava dugoročno održivi razvoj kompanija i njihovu sposobnost da odgovore na strukturne promene u društvu, poput automatizacije i klimatskih promena. “*Piesplitting*” pristup dovodi do toga da se kompanije fokusiraju samo na kratkoročne profite umesto na dugoročnu stvaranje vrednosti. To na kraju može da ugrozi i samu profitabilnost. Taj mentalitet, naglašava Edmans, takođe onemogućava konstruktivan dijalog između kompanija i ostalih zainteresovanih strana, poput zaposlenih, kupaca i regulatora. Sve strane vide drugu kao pretnju. “*Piesplitting*” vodi i do toga da se društvena odgovornost kompanija svede na površne inicijative, a ne na stvarne promene u poslovanju koje stvaraju vrednost. Edmans smatra da ovaj pristup dovodi do porasta populizma i negativnog raspoloženja prema kompanijama, što može da dovede do loših politika i regulativa.

Edmans veruje da je ovakav pristup izuzetno pogrešan. Pre svega, ističe da je “kolač” zapravo promenljiv i da kompanije koje stvaraju vrednost za društvo mogu istovremeno povećati i svoj profit. Tačnije, on se zalaže za koncept “rasta kolača”, kao bolji pristup. Pored toga, Edmans kaže da profiti kompanija ne idu samo nepoznatim kapitalistima, već i penzionim fondovima koji ulažu novac građana. Dakle, naglašava Edmans, investitori nisu samo “oni” već i “mi”. Prema njegovom mišljenju, najbolji način da kompanije povećaju profit jeste da stvaraju vrednost za društvo, naprimer, kroz nove proizvode i usluge. To onda, veruje Edmans, rezultira i većim profitima, kao sporednom posledicom. Slično gleda i na teze o tzv. izrabljivanju drugih od strane kompanija kako bi se ostvario profit. One to mogu, smatra ovaj autor, i kroz stvaranje održivog rasta i zadovoljenje potreba svih zainteresovanih strana.

Rast kolača, prema mišljenju ovog autora, može da funkcioniše u praksi - na primer, kompanija koja razvija novi lek ne razmišlja o ceni već o rešavanju zdravstvenog

problema, ali na kraju uspeva i da komercijalizuje taj lek. Ili kompanija koja ulaže u zdravlje i zadovoljstvo zaposlenih na kraju ima produktivnije radnike.

U kontekstu prethodnog, autor predlaže tri principa koja bi trebalo da vode kompanije koje primenjuju rast kolača - princip multiplikacije, komparativne prednosti i materijalnosti. Time daje okvir za odgovornu primenu ovog koncepta. Princip multiplikacije podrazumeva da kompanije treba da ulažu tamo gde će njihovi naponi imati najveći množilački efekat, odnosno da stvaraju dodatnu vrednost koja će generisati još više vrednosti. Princip komparativnih prednosti znači da svaka kompanija treba da fokusira svoje napore na ono u čemu je najbolja, a ne da pokušava da bude dobra u svemu. Tako će najviše doprineti rastu kolača. Princip materijalnosti podrazumeva da kompanije treba da prave investicije koje rešavaju stvarne probleme svojih zaposlenih, kupaca i lokalne zajednice, a ne samo površne simbolične aktivnosti. Samo tako mogu da stvore održivu vrednost Edmans u svom radu podseća da je i prof. Porter imao sličnu ideju o kompletnosti profita i društvene korisnosti, odnosno da kompanije mogu da ostvare konkurentsku prednost kroz stvaranje društvene vrednosti, a ne samo kroz korišćenje jeftinih sirovina i radne snage.

Prema rezultatima ankete koju je, među 474 menadžera širom sveta, sproveo Harvard Business Review i EY Beacon Institute (Harvard Business Review, 2015), čak 84 odsto ispitanika veruje da će naponi za transformaciju poslovanja imati veći uspeh, ako se integrišu sa svrhom. Anketa pruža empirijske dokaze koji potkrepljuju Porterov argument o važnosti da kompanije imaju svrhu usmerenu ka koristi društvu i zainteresovanim stranama, a ne samo akcionarima. Ta svrha može usmeriti strategije transformacije. Međutim, uprkos prepoznavanju važnosti svrhe u poslovanju, mnoge kompanije su se, ipak, borile sa definisanjem i implementacijom određene strategije koja je vođena „svrhom“, a koja bi bila integrisana u poslovanje firme. Jedan od primera je, navodi Porter (2021), kompanija za proizvodnju začina McCormick's. U strategiji kompanije, izjava o svrsi je sledeća: „Podjednako smo posvećeni jačanju našeg poslovanja i poboljšanju sveta oko nas – to je pristup koji zovemo performanse vođene svrhom (PLP).

Tabela 2: Evolucija poslovnog razmišljanja i uključenost u kreiranje korporativnog društvenog uticaja

Filantropija	Primat akcionara	Društveno odgovorno poslovanje (CSR)	Svrha korporacije	Kapitalizam zainteresovanih strana	Kreiranje zajedničke vrednosti (CSV)
-Donacija za dostojne društvene svrhe -Volontiranje	-Milton Friedman: Društveno odgovorno poslovanje znači povećanje profita za akcionare	-usklađenost sa etičkim standardima i standardima zajednice -korporacija kao dobar pripadnik zajednice -ublažavanje rizika i štete -unapređenje poverenja i ugleda	-odgovor na pitanje „zašto mi postojimo“, kao kompanija odražava širi stav o jačanju svrhe kroz bavljenje društvenim pitanjima	-poslovni okrugli sto označava interese širih zainteresovanih grupa, uključujući zaposlene, kupce, zajednicu, dobavljače i zaštitu životne sredine, a ne samo akcionare	-kompanije mogu da zadovolje društvene potrebe profitabilnim poslovnim modelom

Izvor: Porter, M.E.(2021), The Changing Role of Business in Society, Harvard Business School, Figure 11: Evolution of Business Thinking and Involvement in Corporate Social Impact, dostupno on line https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20210716%20Business%20in%20Society%20Paper%20For%20Website_84139c25-9147-4137-9ae9-28e27e1710a1.pdf

To je primer naše posvećenosti da budemo vodeći u industriji, uz finansijski učinak dok radimo ono što je ispravno, uključujući odgovornost za dugoročnu vitalnost pojedinaca, zajednice i planete koju delimo“. Ovaj primer izjave o svrsi koju je McCormick’s ugradio u svoju poslovnu strategiju, ilustruje, smatra Porter (2021) značajan pomak o društvenom uticaju kompanija i značajno prevazilazi raniju praksu.

Američko udruženje izvršnih direktora vodećih kompanija koje rade na promociji napredne ekonomije SAD – Poslovni okrugli sto je 2019. godine napravio veliki korak u ovoj oblasti. Tada je određena široka grupa zainteresovanih strana, odnosno izjavu o svrsi korporacija potpisao je 181 generalni direktor najvećih američkih kompanija. Oni su se obavezali da će svoje firme voditi u korist svih zainteresovanih strana. To uključuje kupce, zaposlene, dobavljače, predstavnike zajednice i akcionare. Kako tvrdi Porter služenje svim zainteresovanim stranama je centralna svrha korporacije (2021), a upravo je to moto zajedničke izjave velikih američkih menadžera.

Porter (2021) ističe da kompanije, da bi efektivno realizovale smisao korporacija, moraju da obezbede da njihova „svrha“ bude dizajnirana tako da pruži značajan doprinos neispunjenoj društvenoj ili ekološkoj potrebi. Upravo „svrha“ treba da bude odražena u kulturi kompanije i viđena u celom njenom poslovanju. Nadalje, nijedna korporativna ak-

tivnost ili deo strategije ne treba da bude u suprotnosti sa navedenom svrhom kompanije. Najefikasniji način da se svrha integriše u strategiju i poslovanje kompanije je stvaranje zajedničke vrednosti (Porter, 2021).

Odgovor o smislu postojanja korporacija i njihovoj "svrsi" su 2019. godine pokušali da daju i Gartenberg et al (2019) svojim istraživanjem *Corporate Purpose and Financial Performance* koji je rađen za Harvard Business School. Kako u radu kažu sami autori, njihova želja je da stvore okvir koji se zasniva na Porterovom i Kramerovom (2006,2011) konceptu kreiranja zajedničke vrednosti kroz rešavanje društvenih potreba na način koji takođe unaređuje poslovne rezultate i konkurentnost. Navedenim istraživanjem je razvijena mera korporativne svrhe zasnovane na 500.000 anketa zaposlenih iz preko 2.500 kompanija u različitim državama, o njihovom viđenju poslodavca. Ova obimna anketa je rađena sa namerom autora da konstruišu objektivnu meru korporativne svrhe, pa su, kako se u radu navodi, najlogičniji izvor podataka bili zaposleni, odnosno oni koji svakodnevno rade u kompaniji. Autori smatraju da percepcije i osećaj zaposlenih o svrsi i značenju njihovog posla najbolje oslikava koliko je svrha prisutna u organizacionoj kulturi i delatnostima. Anketiranjem pola miliona zaposlenih iz kompanija sa različitim delatnostima planirali su da dobiju multifacetirani uvid koji prevazilazi individualne, subjektivne stavove. Želeći da ispituju vezu svrhe i finansijskih rezultata, autori su morali da izmere njenu objektivizovanu dimenziju, a ne samo deklarativnu politiku kompanija. Anketnim pristupom dobili su, kako navode, kvalitativno dubinske podatke, za razliku od kvantitativnih finansijskih izveštaja koji sami po sebi ne obuhvataju svrhu. Anketni podaci o percepciji svrhe prikupljeni su u periodu od 2006. do 2015. godine, dok su finansijski podaci kompanija koji su korišćeni za merenje poslovnih performansi analizirani u periodu od 2005. do 2016. godine. Autori su razvili indeks korporativne svrhe na osnovu anketnih odgovora. Indeks je merio stepen slaganja zaposlenih da njihov posao ima smisao i doprinosi opštem dobru, čime je kvantifikovana prisutnost svrhe. Zatim su poređeni rezultati indeksa sa finansijskim pokazateljima kompanija - profitabilnošću, prihodom, profitom, povraćajem na kapital itd. u periodu nakon ankete. Koristeći napredne regresione modele koji uključuju brojne kontrolne varijable, autori su utvrdili su pozitivnu i statistički značajnu korelaciju između indeksa svrhe i budućih finansijskih performansi. Na taj način su isključili alternativna objašnjenja i empirijski dokazali da visoka svrha dovodi do boljih rezultata poslovanja.

Zaključak do koga su autori ovog istraživanja došli je da mera korporativne svrhe sama po sebi nije povezana sa finansijskim performansama. Između ostalog, navode i da su njihovi rezultati u skladu sa Porterovim i Kremerovim predviđanjima da kompanije koje strategijski pristupaju rešavanju društvenih potreba mogu da unaprede svoje poslovne performanse. Oni ističu i da su empirijski pronašli dokaze da kompanije sa vi-

sokom svrhom koja je kombinovana sa jasnoćom zahteva menadžera, imaju bolje buduće rezultate, što podržava i teza Portera i Kramera (2006, 2011). Navode i da su njihova dobijena saznanja, nakon ovog istraživanja, u skladu sa Porterovim i Kramerovim konceptom kreiranja zajedničke vrednosti, gde rešavanje određenih društvenih problema može da stvori vrednost i za kompaniju i za društvo.

Dalje su utvrdili da je ova veza najizraženija kod kompanija sa jasnom komunikacijom rukovodstva o svrsi i međusobnom poverenju zaposlenih. Primenjeni su napredni regresioni modeli poput panel analize i diferencijalnih jednačina kretanja koji uzimaju u obzir promene tokom vremena. Rezultati su bili robustni i nakon dodatnih testova kao što je korišćenje instrumentnih promenljivih.

Rezultati navedene ankete su pokazali da preko 80% anketiranih zaposlenih veruje da njihov posao ima smisao i doprinosi opštem dobru što, prema autorima, ukazuje na prisutnost svrhe. Međutim, javile su se razlike u stavovima zaposlenih u zavisnosti od kompanije – neke su imale znatno više zaposlenih koji osećaju svrhu u svom radu. Takođe, uočene su razlike u odgovorima zavisno od nivoa menadžmenta. Srednji menadžment i stručnjaci u većoj meri vide smisao rada nego više i niže pozicije. Zaposleni iz kompanija sa jasnijom komunikacijom rukovodstva o svrsi u većoj meri veruju u njenu prisutnost u praksi. Uz to, visok stepen podrške i saradnje među kolegama takođe pozitivno utiče na osećaj svrhe kod zaposlenih. Najjači osećaj, prema rezultatima ankete, ima kombinacija jasne komunikacije i izražene podrške među kolegama. U kompanijama sa ovim karakteristikama, zaposleni us izrazili najviši nivo posvećenosti, motivacije i zadovoljstva poslom.

Kako tvrdi Alan Murray, novinar, pisac i CEO Fortuna Media u svom delu “Kapitalizam sutrašnjice” (engl. *Tomorrow's Capitalist*) iz 2022. godine, kapitalizam se pokazao kao najbolji sistem koji je osmislilo čovečanstvo u nameri da organizuje ljudske aktivnosti, stvori prosperitet i eliminiše siromaštvo. To, međutim, ne znači da ne postoji mogućnost, ali i obaveza da se postojeći model kapitalizma unapredi. Prema njegovim tvrdnjama, u svetu postoje snage koje mogu da dovedu do novog nivoa kapitalizma – uređenja koje je humanije, svesnije, kreativnije, inkluzivnije, više fokusirano na stvaranje zajedničke vrednosti i značajnije posvećeno rešavanju problema ljudi i planete, od društveno-političkog uređenja koji je do sada bilo dominantno.

Murray koji je, kroz dugu karijeru ekonomskog novinara, često intervjuisao čelnike kompanija, veruje da unapređenje postojećeg kapitalističkog uređenja kratkoročno možda može uticati da preduzeća prave negativne kompromise između svrhe i profita, ali on veruje da na duži rok, moguć jaz, odnosno neophodni kompromisi bivaju sve manji, da bi kroz vreme potpuno nestali. Primećuje (Murray, 2022) da kompanije sve više poseduju

nematerijalna dobra, uključujući tu intelektualnu svojinu, softvere, vrednost brenda. Prema njegovoj proceni, upravo ova nematerijalna dobra danas čine preko 85 odsto vrednosti kompanija i podsetio da su ova dobra vezana za zaposlene, za ljude. U tom smislu, Murray kaže da deluje logično da se izvrši tranzicija sa klasičnog kapitalističkog sistema na kapital za ljude. On napominje da su lideri američkih korporacija postali pragmatični nosioci pokreta za društveni i ekonomski napredak, fokusirajući se na pitanja poput klime, raznolikosti i nejednakosti. Objašnjava kako su CEO kompanija shvatili da mogu da “izgube dozvolu za rad” ako se ne pozabave ključnim društvenim pitanjima, te su usvojili principe kapitalizma za sve učesnike gde zaposleni i kupci takođe imaju reč, a ne samo akcionari. Za ovo daje i brojne konkretne primere. Između ostalih, tu je Jamie Dimon, predsednik i izvršni direktor JP Morgan Chase, koji je postao glasan zagovornik poreza na velike kompanije, kao i Jeff Bezos, izvršni predsednik Amazona, koji uvodi minimalnu satnicu od \$15 za sve radnike. Gina Raimondo, ministarka trgovine u administraciji Joea Bidena, poziva kompanije da ulažu u obrazovanje i obuku radnika, dok Jennifer Morgan, bivša izvršna direktorka Walgreens Boots Alliance, uvodi programe za mentalno zdravlje zaposlenih. Napominje i da Ginni Rometty, bivša predsednica i izvršna direktorka IBM-a, povećava učešće žena i manjina na rukovodećim pozicijama.

Murray beleži duh vremena i način na koji se transformiše odnos između biznisa i društva, sa korporativnim liderima u predvodničkoj ulozi u uspostavljanju novih standarda stvaranja vrednosti za sve učesnike. Navodi istraživanja koja pokazuju da kompanije koje odgovorno sprovode kapitalizam za sve učesnike postižu bolje poslovne performanse na dugi rok. Kompanije više ne mogu da posluju isključivo usmerene na akcionare i profit. Društvo i zaposleni zahtevaju da kompanije budu društveno odgovornije i da rešavaju važne probleme poput klime, nejednakosti i zdravstva. Javnost, ističe Murray, sve više kritikuje firme koje se ponašaju neodgovorno i ne vode računa o svim zainteresovanim stranama. Zbog toga su lideri shvatili da moraju da promene način poslovanja kako ne bi izgubili poverenje potrošača i reputaciju. Društvene mreže i internet omogućili su brzo širenje ideja poput održivog razvoja i društvene pravde. Mlađe generacije posebno očekuju da kompanije budu deo rešavanja ključnih društvenih izazova. Sve je to nateralo, zaključuje Murray, korporacije da preispitaju svoju ulogu i način na koji mogu da stvore vrednost ne samo za akcionare već i za zaposlene, kupce, lokalnu zajednicu i planetu. One sada razumeju da je njihov uspeh neraskidivo vezan za blagostanje celokupnog društva, te da moraju da budu deo rešavanja problema poput nejednakosti i klimatskih promena ukoliko žele dugoročan poslovni uspeh.

Alan Murray (2022) detaljno razmatra Porterov koncept zajedničke vrednosti i njegov uticaj na današnji način vođenja biznisa. Murray ističe da je Porter bio prvi koji je na sistematičan način povezo korporativnu strategiju, društvene ciljeve i poslovni uspeh.

Njegove ideje bile su prethodnice koncepta “održivog kapitalizma” koji danas zagovaraju brojni lideri. Međutim, ističe Murray, Porterove teorije nisu odmah naišle na plodno tlo. Tek poslednjih godina, kompanije su shvatile da rešavanje društvenih izazova može da bude poslovna prilika, a ne samo trošak. Murray zaključuje da je Porterov doprinos teško preceniti - on je stvorio teorijsku osnovu za poslovanje koje stvara zajedničku vrednost, a danas se smatra nezaobilaznim modelom 21. veka. Njegove ideje su konačno zaživele u praksi kroz koncept održivog kapitalizma.

U svom radu, ovaj autor navodi i nekoliko primera gde su Porterove ideje o stvaranju zajedničke vrednosti konačno zaživele u punom kapacitetu kod vodećih kompanija. Jedan primer je kompanija Unilever, koja je usvojila ciljeve održivog razvoja UN-a i ulaže značajna sredstva u rešavanje problema poput siromaštva i zdravstva. Oni su prepoznali da mogu profitirati rešavajući važne društvene izazove. Takođe, Murray ističe i primer Microsofta, koji je pokrenuo inicijativu za digitalnu inkluziju i obuku više od 25 miliona ljudi širom sveta. Ovo im je pomoglo da prošire poslovanje i poboljšaju reputaciju uz istovremeno rešavanje društvenih problema. Primer General Motors-a je takođe zanimljiv - oni su preorijentisali proizvodnju ka električnim vozilima, ulažući milijarde u borbu protiv klimatskih promena, što je u skladu sa Porterovom idejom da se ekološki izazovi mogu rešavati na poslovno održiv način. Porterov rad ostaje izuzetno važan za razumevanje promena u poslovanju koje Murray opisuje. To je, ističe ovaj autor, bio pionirski doprinos koji je predvideo budućnost u kojoj profit i društveni napredak idu ruku pod ruku.

S druge strane, kako ističe Baumgartner (2020), koliko je ono što Porter formuliše kao “svrha” važno govori podatak da današnji zaposleni imaju visoka očekivanja od svojih poslodavaca, daleko više od same zarade. Prema istraživanju LinkedIn-a, na koje se Baumgartner poziva, zaposleni bi radije prihvatili nižu zaradu (65%) i odustali od unapređenja (26%), nego da se bave lošim radnim okruženjem. Istraživanje je, takođe, pokazalo da je zaposlenima stalo do toga da li kompanije neguju okruženje u kojem zaposleni mogu biti svoji (47%) i da imaju pozitivan uticaj na društvo (46%).

Prema proceni Menghwar i Daood (2021) stvaranje zajedničke vrednosti (CSV) se odnosi na strateški proces kroz koji kompanije mogu da društvene probleme pretvore u biznis šanse. Upravo strateški pristup CSV- a u rešavanju društvenih problema i njegova bliska veza sa strateškom društvenom odgovornošću i logikom zainteresovanih strana održali su navedeni koncept duže od decenije u centru pažnje kako poslovnih stratega, tako i akademske javnosti. Navedeni autori su analizirali preko 240 članaka na temu kreiranja zajedničke vrednosti i obavljenih u periodu od 2010 do 2020. godine.

Uz konstataciju da je formulisanje koncepta zajedničke vrednosti Portera i Kram-

era bio veliki napredak u konceptualizaciji ideje kako promovisati profit kao cilj, uz rešavanje društvenih problema Menghwar i Daood navode da, kroz vreme, on nije što se očekivalo, postao "spasitelj kapitalizma". Pojavili su se, ponajviše među stručnjacima za poslovnu etiku, oni koji su navedeni model kritikovali, tvrdeći da on nije ništa drugo nego „menadžment moda i nova, modna biz reč“, jer je navodno izvedena iz ranije prisutnih modela i uz konstataciju da mu nedostaje dovoljno uverljivih empirijskih dokaza, ali koji je sa preko 2800 citiranja zabeleženih kroz Google Scholar u svega pet godina postao vrlo uticajan (Beschoner & Hajduk, 2017).

Beschoner i Hajduk, (2017) spadaju u onu grupu teoretičara koji smatraju kvalitetom činjenicu da kreatori koncepta zajedničke vrednosti, Porter i Kramer, ističu potencijalne pozitivne doprinose poslovanja i fokusiraju se na njih. Oni se pohvalno opredeljuju prema tome što su Porter i Kramer, kao kreatori navedenog modela, odbacili puki, a na reputaciji oslonjen, odbrambeni koncept izbegavanja rizika i što se, umesto izbegavanja rizika, kompanije ohrabruju da „iskoriste svoje veštine, resurse i upravljačke sposobnosti kako bi predvodili društveni napredak. Kao dobar i važan pravac Beschoner i Hajduk (2017) u konceptu zajedničke vrednosti, vide ideju o razmišljanju u smislu društvenih proizvoda, umesto proizvoda i usluga, i što to uzimaju za polaznu tačku za inovacije. Ovi autori ipak, zameraju Porteru i Krameru, što se u članku iz 2011. godine ograđuju da koncept CSV nije povezan sa glomaznim normativnim terminima, kao što su pravda, odgovornost ili opšte dobro, debatama o društveno odgovornom poslovanju i slično, već se radi o novom shvatanju stvaranja vrednosti.

Beschoner i Hajduk veruju da se iz ugla koncepta zajedničke vrednosti prilično pojednostavljeno gleda na društveno odgovorno ponašanje, za koje kažu da to ipak nije dodatak poslovnim aktivnostima, već inkrementalni element osnovne delatnosti (2017).

Dembek et al (2016), takođe, spadaju u one koji smatraju da je CSV evaluirao kao kontraverzan koncept. I pored toga, mnogi teorijski radovi i empirijski poslovni modeli urađeni su na temu CSV. Neki naučnici, poput de los Reyesa i Scholza (2017), pokušali su da prošire model stvaranja modela zajedničke vrednosti. Prema njihovom mišljenju, Porterov i Kramerov koncept dobro funkcioniše kao upravljači okvir za rešavanje poslovnih i društvenih pitanja „win-win“, ali ostavlja menadžere loše pripremljene da upravljaju situacijama u kojima se suočavaju sa perspektivnom „win-lose“. Prema mišljenju de los Reyesa i Scholza (2017), da bi bili legitimni, menadžeri moraju da ojačaju CSV etičkim okvirima – konkretno okvirima za prihvatanje i kreiranje normi. Prema njihovom mišljenju, menadžeri bi mogli bolje da stvaraju zajedničku vrednost kroz CSV+, odnosno kroz višedelni okvir izgrađen oko CSV i proširen etičkim okvirima. S druge strane, Moon et al (2011) proširuju teoriju stvaranja zajedničke vrednosti CSV, kroz ključnu podelu

na četiri vrste korporacija: glupe korporacije, sebične korporacije, dobre korporacije i pametne korporacije, a koje su tako kategorisane u kontekstu korporativne i društvene koristi. Prema ovim autorima, krajnji cilj svih korporacija je da budu pametne, što znači i etiku i strategiju, kao osnovne mere firme za stvaranje vrednosti. Pored toga, navedeni autori su naveli četiri karakteristične strategije, a što se može smatrati proširenom verzijom tri strategije koju su predstavili Porter i Kramer (2011). Četiri karakteristične strategije su sledeće: a) definisanje osnovne kompetencije; b) ponovno osmišljavanje sveobuhvatnih ciljeva; v) redefinisavanje produktivnosti u lancu vrednosti i g) omogućavanje razvoja klastera (u ovoj verziji više regionalnih i globalnih, za razliku od bazne verzije Portera i Kramera koji su isticali važnost domaćih klastera). Novododata je strategija „definisanje osnovne kompetencije“, dok je ideja „ponovnog osmišljavanja sveobuhvatnih ciljeva“ proširena u odnosu na Porterovu i Kramerovu ideju „ponovnog osmišljavanja proizvoda i tržišta“.

S druge strane, deo autora se trudio da, kroz prikupljanje empirijskih dokaza, prikaže moguće načine kreiranja zajedničke vrednosti. Alberti i Belfanti (2019) su pokušali da u što većoj meri pojasne ulogu razvoja klastera u kreiranju zajedničke vrednosti. Zato su opštu ideju razvoja klastera operacionalizovali sa široko prihvaćenim konceptom klusterskih inicijativa, a kroz analizu konkretnih studija slučajeva u Italiji. Na sličan način su koncept zajedničke vrednosti, kroz rad zasnovan na empirijskim dokazima „Kako klasteri stvaraju zajedničku vrednost u ruralnim područjima: ispitivanje šest studija slučajeva“, dali Martinidis et al.(2021). Nekoliko kompanija pod uticajem Porterove i Kramerove ideje, počinje da praktikuje CSV i čak da izdaje CSV izveštaje. U tom smislu, iako su protivnici CSV snažno kritikovali ovaj trend, uglavnom su saglasni da je koncept CSV uspeo da organizuje ranije nepovezane debate o društveno odgovornom poslovanju (CSR), netržišne strategije, socijalno preduzetništvo, društvene inovacije i tzv. dno piramide (Crane et al., 2014).

2.3. Kritike koncepta kreiranja zajedničke vrednosti kompanija i društva

Kada je u pitanju Porterov koncept zajedničke vrednosti, među najglasnije i najozbiljnije kritičare spadaju pripadnici neoklasične ekonomske škole. Oni veruju da je osnovna uloga kompanija stvaranje profita za akcionare, a ne rešavanje društvenih problema. Prema njihovom mišljenju, to bi moglo da ometa fokus na poslovanje i profitabilnost.

Takođe, libertarijanski ekonomisti poput Milтона Fridmana bili su skeptični prema ideji da kompanije treba da vode računa o interesima drugih grupa osim vlasnika. Oni zastupaju strogo shvatanje da je jedini društveno odgovoran posao kompanija da stvara profit. Milton Friedman (1970) je u teoriji ostao upamćen po tvrdnji da je jedina društvena

odgovornost kompanija da stvara profit za svoje vlasnike i da izvršni direktori treba da biraju opcije koje su najverovatnije da povećaju “vrednost” ili “profit” za akcionare.

Cardoni, A. et al (2020) podsećaju da su autori Hart i Milstein (2003) razvili koncept kreiranja zajedničke vrednosti, pri čemu su karakterisali njegovu vremensku i prostornu dimenziju i predložili strateške pokretače održivosti. Cardoni, A. et al ističu da je koncept kreiranja zajedničke vrednosti Harta i Milsteina iz 2003.godine postao dominantan koncept koji se koristi da opiše pozitivne poslovne rezultate koji stvaraju društvenu i ekološku vrednosti. Kao strateške pokretače kreiranja zajedničke vrednosti ovi autori su predložili proizvode za potrebe siromašnih, nove poslovne modele, nove tehnologije i politike korporativne društvene odgovornosti.

Mnogi autori, pa i Henning Meyer sa Univerziteta Cambridge (2018) u svojim kritikama modela kreiranja zajedničke vrednosti, navode da su Porter i Kramer bili kritikovani zbog toga što koncept kreiranja zajedničke vrednosti nije dovoljno priznao prethodni akademski rad drugih autora na kojem se temelji, uključujući rad Hart, S. Autor navodi da je Hart sam opisao kreiranje zajedničke vrednosti kao “intelektualnu pljačku”.

Inače, Meyer je izuzetno oštar kada je u pitanju ocena koncepta kreiranja zajedničke vrednosti koju su predstavili Porter i Kramer 2011. godine. Prema njegovom mišljenju, ovaj koncept ima ozbiljne teorijske rupe i nedorečenosti, te ne obezbeđuje okvir za razumevanje i operacionalizaciju koncepta stvaranja zajedničke vrednosti. Njegove glavne primedbe u odnosu na ovaj model su da koncept nije dovoljno originalan i previše se oslanja na ranije koncepte korporativne društvene odgovornosti i upravljanja interesnim grupama, a da pri tome ne citira na odgovarajući način autore od kojih preuzima ideje. Porter i Kramer, smatra Meyer, daju površnu sliku uloge kompanija u društvu i ne razmatraju duboko njihovu društvenu pozadinu. Kreiranje zajedničke vrednosti pruža samo smernice za pojedine aktivnosti, a ne preispituje suštinski svrhu kompanija. U modelu se zanemaruje mogućnost kompromisa između ekonomskih i društvenih ciljeva. On se bavi samo “win-win” situacijama, a ne obuhvata slučajeve gde su potrebne teže odluke. Pored toga, pojam društvene vrednosti nije dovoljno razmatran - kako je definisati i meriti, osim u očiglednim “win-win” slučajevima., Takođe, ovaj koncept, po Meyeru, zapostavlja važnu ulogu vlasti i javnih politika, iako ih pominje kao uticajne na kapitalizam.

Prema Meyeru, Porterov pristup CSV ima ozbiljne teorijske rupe i nedorečenosti te ne obezbeđuje sveobuhvatan okvir za razumevanje i operacionalizaciju koncepta stvaranja zajedničke vrednosti.

Laufer, W. (2003) smatra da koncept zajedničke vrednosti naglašava koristi za poslovanje od rešavanja društvenih i ekoloških problema, ali da ne uzima u obzir moguće nesklade između ekonomskih i društvenih ciljeva. Kako navodi, koncept zajedničke vred-

nosti se zasniva na pretpostavci da se ekonomski i društveni ciljevi uvek mogu uskladiti, što nije uvek slučaj u stvarnom poslovanju. Često, napominje on, postoje situacije gde je potrebno napraviti kompromis između maksimizacije profita i rešavanja određenog društvenog problema, na primer zbog troškova implementacije. Ovo, prema njegovom mišljenju, koncept stvaranja zajedničke vrednosti ne uzima dovoljno u obzir. Takođe, kako navodi, pojedine društvene promene bi zahtevale sistemske intervencije i promenu poslovnog modela, a ne samo pojedinačne projekte. Ovo takođe nije, napominje Laufer, naglašeno u okviru koncepta stvaranja zajedničke vrednosti. Pored toga, napominje ovaj autor, realne društvene promene često nastaju kroz procese koji mogu da ugroze profitabilnost na kraći rok, na šta koncept stvaranja zajedničke vrednosti i ne obraća pažnju.

Laufer kaže i da kompanije mogu da predstavljaju određene aktivnosti kao deo strategije kreiranja zajedničke vrednosti, iako one zapravo ne doprinose rešavanju uzroka određenog problema već samo kriju njegove posledice. Porter i Kramer (2011) naglašavaju da kreiranje zajedničke vrednosti omogućava "prevazilaženje kompromisa" između poslovnog uspeha i društvenog napretka. Međutim, prema Lauferu, kreiranje zajedničke vrednosti ne obrazlaže adekvatno situacije u kojima između tih ciljeva zaista postoje suštinski neskladi i kompromisi. U stvarnom poslovanju često nije moguće, napominje ovaj autor, ostvariti oba cilja maksimalno, već je potrebno napraviti teške odluke o tome koji će cilj biti prioritetan. Koncept zajedničke vrednosti ostavlja utisak da uvek postoji "win-win" rešenje koje zadovoljava i ekonomske i društvene ciljeve, što nije, tvrdi Laufer, uvek slučaj u praksi.

Navedeni autor smatra da koncept kreiranja zajedničke vrednosti ne definiše ni dovoljno jasne indikatore i metode za merenje stvarnog uticaja i uspešnosti pojedinačnih projekata kreiranja zajedničke vrednosti kompanija. Napominje i da bez jasno definisanih pokazatelja poput smanjenja emisija gasova staklene bašte, povećanja zaposlenosti lokalnog stanovništva ili unapređenja pristupa zdravstvenim uslugama, teško da je moguće objektivno proceniti da li je neki projekat zaista doprineo rešavanju određenog društvenog ili ekološkog problema. Kompanije, dodaje on, mogu da preuveličavaju pozitivne efekte projekata ili da prikriju negativne strane, a da to ne može lako da se proveriti ukoliko ne postoje jasno definisani kriterijumi uspešnosti. Takođe, bez merenja uticaja na duži vremenski period ostaje nepoznanica da li su projekti održivi ili samo privremeno rešavaju posledice problema. U tom smislu, Laufer smatra da koncept zajedničke vrednosti ostavlja prostor za preuveličavanje rezultata pojedinih projekata i njihovo predstavljanje kao uspešnijih nego što jesu, što predstavlja oblik *greenwashiniga* (*Greenwashing* je oblik obmanjivanja javnosti kada kompanije preuveličavaju svoje ekološke performanse i doprinose održivom razvoju kako bi prikrile druge aspekte poslovanja koji negativno utiču na životnu sredinu, prim.aut.)

Laufer veruje i da navedeni koncept, iako promoviše aktivnosti koje stvaraju zajedničku vrednost, nedovoljno naglašava sistemske i koordinirane napore više kompanija i organizacija kako bi se rešili uzroci određenih društvenih i ekoloških problema. Naime, pojedinačni projekti koje kompanije predstavljaju kao deo strategije kreiranja zajedničke vrednosti mogu imati ograničen uticaj ako se problemi sa kojima se suočava društvo ne rešavaju planski i na nivou celokupnog sistema.

Autor ističe da bi koncept kreiranja zajedničke vrednosti trebalo da promoviše i sistemske pristupe, gde kompanije saraduju sa vladama, nevladinim sektorom i drugim akterima, kako bi se rešavali uzroci problema, a ne samo, kako kaže, njihove posledice pojedinačnim projektima. Time se olakšava preuveličavanje doprinosa pojedinačnih inicijativa, prikazujući ih kao značajnije nego što zaista jesu bez konteksta šire slike.

Profesor biznisa i sociologije Andrew Crane, sa Univerziteta Bath u Velikoj Britaniji, koji se već decenijama bavi ispitivanjem uloga i odgovornosti korporacija u globalnoj ekonomiji na Univerzitetu je sa grupom autora (2014) ukazao da koncept kreiranja zajedničke vrednosti ima određene prednosti, poput toga što podiže društvene ciljeve na strateški nivo i što ukazuje na ulogu države u društvenim inicijativama kompanija. Međutim, ističu i niz nedostataka koncepta. Ukazuju da koncept zasnovan na pogrešnim pretpostavkama o postojećoj debati o društvenoj odgovornosti biznisa, jer zapravo ne nudi ništa novo u odnosu na postojeće koncepte poput upravljanja zainteresovanim stranama i društvene inovacije, za šta Porter i Kramer ne priznaju dugovanje ovim literaturama. Autori dalje ukazuju da koncept zanemaruje društvene i ekonomske tenzije u odgovornom poslovanju, te da previđa moguće kompromise i trade-off situacije između društvenih i ekonomskih ishoda. Takođe ukazuju da koncept previše pojednostavljuje složenost društvenih i ekoloških pitanja.

Navedena grupa autora, predvođena Crane, A. (2014) smatra da je koncept kreiranja zajedničke vrednosti zasnovan na pogrešnim pretpostavkama o postojećoj debati o društvenoj odgovornosti biznisa. Porter i Kramer zapravo, kako se ističe u navedenom radu, karakterišu kreiranje zajedničke vrednosti na način koji nije u skladu sa većim delom literature, kako bi mogli, kako kažu, da ga odbace. Oni ističu i da koncept ne nudi ništa novo u odnosu na postojeće koncepte, poput upravljanja zainteresovanim stranama i društvene inovacije, za šta Porter i Kramer ne priznaju dugovanje ovim literaturama. Takođe, smatraju da koncept kreiranja zajedničke vrednosti zanemaruje društvene i ekonomske tenzije u odgovornom poslovanju, te ne uzima u obzir moguće kompromise i trade-off situacije između društvenih i ekonomskih ishoda. Dodaju i da se previše pojednostavljuje složenost društvenih i ekoloških pitanja koja se ne mogu lako rešiti kroz kreiranje zajedničke vrednosti. Smatraju i da nedostaje kritička analiza primere kao što je

mikrofinansiranje, gde je teško ostvariti i održati ujedno društvene i ekonomske ciljeve. Koncept se, zaključuju, nedovoljno bavi sistemskim nivoom i problemima kapitalizma, a više se fokusira na organizacioni nivo.

Sličan stav Andrew Crane iznosi i u članku koji je, za časopis “California Management Review”, objavio sa kolegom, profesorom Dirk Mattenom (2014). Oni ističu da se iza “velike ideje kreiranja zajedničke vrednosti krije zapravo mnogo problema”. Prema mišljenju ovih autora, Porter i Kramer doneli su sasvim malo novoga kroz koncept kreiranja zajedničke vrednosti. Navodno, o ovoj temi su razni teoretičari pisali decenijama. Crane i Matten veruju i da je koncept kreiranja zajedničke vrednosti predstavljen kao „kretanje prema kompromisu“ između društvenih i ekonomskih ciljeva. Ali to je samo, ističu ovi autori, zato što Porter i Kramer ignorišu sve takve kompromise koji bi mogli biti potrebni. Naravno, postoje neke velike mogućnosti u kojima se poslovni uspeh može uskladiti sa društvenim napretkom. Ali postoji i čitav niz društvenih problema, posebno onih izazvanih biznisom, gde se društveni i ekonomski ciljevi neizbežno sukobljavaju. Navodno, kroz koncept kreiranja zajedničke vrednosti Porter i Kramer pozivaju menadžere da ih jednostavno ignorišu.

Crane i Matten napominju da u originalnom članku kojim su Porter i Kramer predstavili koncept zajedničke vrednosti iz 2011. godine postoji samo jedna rečenica posvećena društvenoj šteti, etičkim normama ili zakonskoj usklađenosti. Prema ovim autorima, to zapravo znači da se traži način da se legalizuju postupci kompanija, sve ono što su činili i kada nisu uspeli da ispoštuju neke od zakona i etičkih normi okruženja u kome posluju. Zato smatraju da je mnogo korisnije navođenje firmi da poštuju duh zakona – recimo uplaćanju poreza ili poštovanju međunarodnih standarda rada širom sveta nego ponovo legitimisati poslovanje kroz učešće u projektima kreiranja zajedničke vrednosti.

Navedeni autori smatraju da se koncept kreiranja zajedničke vrednosti zasniva na površnoj percepciji uloge korporacija u društvu. Ovaj koncept bi trebao da se bavi „preoblikovanjem kapitalizma“, ali je, kažu, u stvarnosti zapravo samo više od svih stvari koje su kapitalizmu dale taj loš imidž – slepo fokusiranje na individualne korporativne interese. Ovaj koncept će možda pomoći da se reši neki društveni problem, možda će poboljšati položaj neke firme ili zainteresovane strane, ali smatraju Crane i Matten neće spasiti kapitalizam. Ono što je za to potrebno, a to je prema autorima pre svega perspektiva koja priznaje sistematičnost mnogih problema sa kojima se suočavamo i spremnost firmi da se angažuju u saradnji sa drugim zainteresovanim stranama, kako bi se rešili problemi koje je potrebno rešiti. Ali, zaključuju

Ali, zaključuju Crane i Matten, ne samo one koje mogu izabrati da bi brzo zaradili. Priznajući da je koncept kreiranja zajedničke vrednosti doživeo određeni uspeh, autori

napominju da je ipak problematično što se daje mnogo nerealnija slika izazova nego što je to na terenu. U tom kontekstu, Crane i Matten ističu da su menadžeri koji žele da kombinuju društveno blagostanje sa ekonomskim prosperitetom zaslužuju više od onoga što im Porterov i Kramerov model kreiranja zajedničke vrednosti nudi.

U akademskom radu pod nazivom “Zajednička vrednost kao nezavršeni mentalni model” (engl. *Proposition: Shared Value as an Incomplete Mental Model*) (2013) autori Hartman i Werhane vrlo su detaljno analizirali koncept kreiranja zajedničke vrednosti i spadaju među prve koji su navedeni model veoma kritikovali. Između ostalog, navedeni autori smatraju da je koncept kreiranja zajedničke vrednosti nezavršeni mentalni model, navodeći tri značajna odstupanja od teze zajedničke vrednosti. Pre svega, prisutna je, kažu, nepreciznost oko koncepta “profita”, jer Porter i Kramer u svom radu iz 2011. godine ne objašnjavaju dovoljno zašto bi vrednost trebalo konceptualizovati kao nešto više od profita. Navodno, ova nepreciznost slabi Porterov i Kramerov argument. Oni osporavaju način na koji su Porter i Kramer uokvirili odnos između profita i društvene vrednosti kao binarni izbor. Prema Hartman i Verhejnu, postoje brojni drugi faktori koji utiču na odluke kompanija, a ne samo profit. Hartman i Verhejn navode nekoliko drugih faktora za koje oni smatraju da takođe utiču na odluke kompanija, a ne samo profit. To su reputacija kompanije i brend, odnosno one žele da budu viđene kao odgovorne kompanije koje vode računa o društvu i zaštiti okruženja. Važno je, prema mišljenju ovih autora, i zadovoljstvo zaposlenih, odnosno smatraju da srećni i motivisani zaposleni povećavaju produktivnost i lojalnost kompaniji. Prema ovim autorima na odluke kompanija utiču i odnosi sa lokalnom zajednicom, tačnije kompanijama je važno da budu prihvaćene i cenjene u zajednicama gde posluju. Na odluke, sem profita, utiče i regulatorni i pravni okvir, odnosno firme moraju da poštuju propise o zaštiti potrošača, radnicima, životnoj sredini. To može da utiče na poslovanje. Za odluke kompanija važne su i etičke norme i vrednosti rukovodstva. Tačnije, nekim kompanijama je važno da posluju na etičan način iz ličnih uverenja rukovodstva. I, ne manje važno, na odluke kompanija svoj uticaj imaju i društveni pritisak i očekivanja, odnosno firme reaguju na zahteve i stavove uticajnih grupa kao što su nevladine organizacije. U tom smislu, Hartman i Werhane zagovaraju širu definiciju sopstvenog interesa koja uključuje i druge faktore, osim maksimizacije profita.

Pored toga, Hartman i Werhane smatraju da Porter i Kramer (2011) preterano ističu novine teorije zajedničke vrednosti. Napominju da, iako je ova teorija korisna, ona nije jedini način prevazilaženja fokusa isključivo na interese akcionara. Postoji, po njima, mnoštvo drugih mogućnosti koje Porter i Kramer ne uzimaju dovoljno u obzir. Oni smatraju i da kreatori modela zajedničke vrednosti preterano negativno prikazuju prethodne pokušaje društveno odgovornog poslovanja. Hartman i Werhane napominju da su rani

oblici društveno odgovornog poslovanja svakako imali nedostatke, ali da nije ispravno sve ih nazvati zastarelim. Podsećaju da su mnoge kompanije dugo primenjivale odgovorne prakse koje su dovele do pozitivnih rezultata. Da kreiranje zajedničke vrednosti nije jedini mogući model, već samo jedan od mnogih, autori ilustruju i slučajem P&G u Indiji, koji pokazuje da uspeh ne zavisi od pomeranja društvene svrhe u samo jezgru poslovanja, kako predlažu Porter i Kramer. P&G je, naime razvila u Indiji proizvod za čišćenje vode, koji su nazvali PUR. Reč je o malim pakovanjima praškaste supstance koja služi za dezinfekciju vode. Jednim pakovanjem PUR-a može da se očisti 10 litara vode po ceni od 0,10 dolara. Ovaj proizvod je izgledao kao atraktivno rešenje za veliku potražnju čiste vode u Indiji. Međutim, kada je lansiran u urbanim sredinama i seoskim naseljima, stopa usvajanja PUR proizvoda nikada nije prelazila 5%. Proizvod nije uspeo na tržištu. P&G je, smatraju autori, pogrešno pretpostavio da svi žele čistu vodu, ali nije uzeo u obzir da voda ima različite ukuse koji su cenjeni u različitim zajednicama. Očišćena voda iz PUR paketa nije imala ukus. Osim toga, proizvod su inicijalno promovisali menadžeri P&G-a koji su bili stranci i nisu poznavali lokalne uslove. Kasnije je P&G prepoznao te nedostatke u načinu razmišljanja i prilagodio pristup. Doprineli su paketima PUR programa NVO i vlade, koji su bolje organizovani za prenošenje informacija. Danas P&G angažuje svoju filantropsku organizaciju da distribuira PUR preko lokalnih prodavaca u selima. Prodavci prodaju po povoljnijoj ceni i zarađuju, rešavajući raniji problem nedostatka ukusa. Dakle, slučaj pokazuje, navode autori, da isključivo profitni pristup neće uspešno rešiti problem ako se prethodno ne stvore novi ekonomski uslovi, kao što je P&G prvobitno učinio ne razumevajući lokalne potrošače u Indiji. Tačnije, preciziraju oni, uspeh ne zavisi od pomeranja društvene svrhe u jezgru poslovanja, kako to predlažu Porter i Kramer u konceptu stvaranja zajedničke vrednosti.

Konkretno, Harman i Werhane smatraju da P&G inicijalno nije uspeo, jer nije razumeo lokalno tržište i potrebe potrošača. Iako je njihov proizvod PUR tehnički rešavao problem pristupa čistoj vodi, on nije odgovarao ukusima i navikama lokalnog stanovništva. Tek kada je kompanija prilagodila pristup, uključujući lokalne distributere i NVO, proizvod je uspešno prihvaćen. Dakle, uspeh nije proizašao iz pukog pomeranja društvene svrhe u poslovanje, već iz razumevanja specifičnog konteksta i stvaranja novih tržišnih uslova. Prema mišljenju pomenutih autora, ovaj primer pokazuje da stvaranje zajedničke vrednosti nije jedini ispravan model, već da postoji više načina da se ostvare društveni i ekonomski ciljevi u skladu sa lokalnim uslovima. Porter i Kramer previše naglašavaju novost i jedinstvenost svog koncepta, a premalo uzimaju u obzir kompleksnost stvarnih slučajeva.

Hartman i Werhane na kraju rada naglašavaju da i pored svih primedbi, u suštini podržavaju cilj Porterovog i Kramerovog rada, a to je da se ekonomska i društvena vred-

nost trebaju posmatrati kao međusobno povezani koncepti, a ne odvojeno. Njihova kritika nije, napominju, usmerena na samu ideju povezivanja profita i društvenog napretka, već na način na koji su Porter i Kramer konceptualizovali i predstavili svoju teoriju stvaranja zajedničke vrednosti. Autori veruju da je ova oblast važna za budući razvoj etičkog poslovanja, te da kroz kritičku raspravu možemo unaprediti razumevanje i primenu ovakvih modela u praksi.

Strand, Freeman & Hockerts (2015) podržavaju koncept kreiranja zajedničke vrednosti i smatraju da može da doprinese integrisanju ekonomskih i društvenih ciljeva u poslovanju. Međutim, navedeni autori smatraju da je Porter koncept zajedničke vrednosti zasnovao na pretpostavci da će kompanije rešavati društvene probleme samo ako im to donosi dodatnu profitnu vrednost, što previše uprošćava motivaciju preduzeća. Oni ukazuju i da kompanije u Skandinaviji često posluju uz uvažavanje principa održivosti i društvene odgovornosti čak i kada to nije nužno profitabilno u kratkom roku. Za njih, održivost nije samo sredstvo za ostvarivanje dobiti, već i samosvojni poslovni cilj. Primećuju da skandinavske kompanije već primenjuju principe zajedničke vrednosti, npr. kroz održivo poslovanje i inovacije koje stvaraju profit i korist zajednici. Analizom primera iz Skandinavije, autori pokazuju da je koncept primenjiv u praksi i da može da unapredi strategije CSR i održivosti. Strand, Freeman & Hockerts smatraju da je Porterov model suviše zasnovan na kratkoročnom maksimiranju profita, dok kompanije često razmišljaju i o dugoročnim interesima. One teže da održe poverenje zajednice i zaštite prirodnu osnovu poslovanja. Stoga autori predlažu da se koncept proširi kako bi se održivost tretirala ravnopravno sa profitom i kako bi se obuhvatile različite vrste motivacije preduzeća. Time bi se koncept, smatraju oni, bolje usaglasio sa stvarnim poslovnim praksama.

Za to daju i konkretne primere slučajeva koje su analizirali u Skandinaviji, a koji, kako smatraju, dokazuju da održivost može biti samostalna motivacija za kompanije. Pre svega, tu je želja kompanija da se sačuvaju prirodni resursi koji su osnova poslovanja, kao što je šumarstvo u Skandinaviji. Takođe, prisutna je i briga o dobrobiti zaposlenih i lokalne zajednice, kako bi se zadržao njihov angažman i produktivnost, kao i težnja da se izbegne nametanje regulatornih ograničenja, ukoliko kompanija sama vodi računa o životnoj sredini. Kao primer, autori daju i marketing kojim se ističe ekološki i društveno odgovorno poslovanje kao način da se privuku mladi potrošači, kao i razvoj novih, zelenih proizvoda i usluga koji otvaraju nove tržišne niše i prilike za inovacije. Prisutna je, naglašavaju Strand, Freeman & Hockerts, i želja da se stekne reputacija pouzdanog partnera za druge kompanije koje vode računa o ESG (engl. *Environment, Social, Governance*) kriterijumima.

Oni daju i konkretne predloge unapređenja koncepta kreiranja zajedničke vrednosti. Pre svega, veruju da održivost treba tretirati ravnopravno sa profitom, kao samos-

talni motiv kompanija, a ne samo kao sredstvo za povećanje dobiti. Pored toga, potrebno je proširiti okvir kako bi obuhvatio različite dugoročne ciljeve preduzeća, poput zaštite životne sredine i društvene odgovornosti. Neophodno je, napominju, razmotriti interese svih zainteresovanih strana, a ne samo akcionara, kako bi se bolje uskladio sa skandinavskim modelima. Potrebno je i uključiti analizu konkretnih primera primene kako bi se pokazalo kako koncept funkcioniše u praksi. Strategije društveno odgovornog poslovanja i održivosti treba modifikovati tako da uključe principe kreiranja zajedničke vrednosti, a metodologiju merenja uspeha treba proširiti na više pokazatelja, a ne samo na finansijske rezultate.

2.4. Razlozi za punu primenu koncepta kreiranja zajedničke vrednosti u teoriji i praksi

U ovom delu rada, autor daje pregled preovlađujućih razloga zašto se ova disertacija, pored očiglednih i ozbiljnih kritika, bavi primenom koncepta kreiranja zajedničke vrednosti čiji su autori Porter i Kramer, prema modelu koji su predstavili 2006 i 2011. ali i uz kasnije njegove dopune od strane oba autora. Argumente autor ovog rada daje kroz deset tačaka u nastavku:

1. Dosadašnja primena modela dokazuje da on pomaže da se rešavaju društveni problemi na održiv način, povezujući ih sa ekonomskim prioritetima i konkurentskim kontekstom kompanije. Ovaj model osigurava da se društvena pitanja rešavaju ne samo zbog sebe već i na način koji koristi poslovanju. Preciznije, autor, prema dosadašnjoj praksi u primeni ovog koncepta, zaključuje da kada kompanije usvoje koncept stvaranja zajedničke vrednosti, one neće rešavati društvene probleme ad hoc, već će ih povezati sa svojim poslovnim ciljevima i strategijom. Na primer, umesto jednokratne donacije, one će rešavati uzroke siromaštva ulaganjem u obrazovanje lokalnog stanovništva kako bi stekli veštine tražene u kompaniji. Tako se postiže održivo rešenje koje koristi i kompaniji (obezbeđuju radnu snagu) i zajednici (smanjuje se siromaštvo). Takođe, kompanije će rešavati probleme zagađenja razvojem proizvoda koji su manje štetni po okolinu i isplativiji za kupce. Na ovaj način, društveni problemi
2. Kompanije koje usvoje koncept stvaranja zajedničke vrednosti će primenom istraživanja i razvoja usmerenog ka rešavanju društvenih problema doći, smatra autor ovog rada, do inovativnih proizvoda/usluga koji će istovremeno biti i profitabilni. Na primer, farmaceutska kompanija može razviti jeftinije lekove za česte bolesti u zemljama u razvoju, što rešava problem pristupačnosti zdravstvene zaštite i otvara novi tržišni segment. Proizvođač elektronike može dizajnirati pa-

metne uređaje za nadzor hroničnih pacijenata koji smanjuju troškove zdravstva - dobit je zadovoljenje potreba zajednice i novi izvor profita.

3. Uvođenjem koncepta stvaranja zajedničke vrednosti, a sudeći prema brojnim primerima iz prakse primene ovog koncepta, kompanije će poboljšati svoju konkurentnost na više načina: a) pristupom novim resursima - rešavanjem društvenih problema poput obrazovanja, kompanije dobijaju bolje kvalifikovanu radnu snagu; b) smanjenjem troškova - ulaganjem u energetska efikasnost i održive tehnologije smanjuju se troškovi proizvodnje; c) smanjenjem poslovnih rizika - brigom za lokalnu zajednicu smanjuje se rizik od protivljenja projektima i bojkota proizvoda; d) jačanjem brenda - angažovanjem na društveno značajnim pitanjima poboljšava se reputacija kompanije kod potrošača; e) povećanjem produktivnosti - zadovoljniji i motivisaniji zaposleni rade efikasnije; f) lokalna podrška - rešavanjem problema zajednice poput siromaštva stiču se saveznici među lokalnom zajednicom.
4. Kada kompanije konceptom stvaranja zajedničke vrednosti zadovolje interese svojih ključnih zainteresovanih strana kao što su potrošači, zaposleni, lokalna zajednica, dobavljači i država, one će stvoriti lojalnost i poverenje kod njih. Na primer, zadovoljstvo potrošača rastom kvaliteta života u zajednici povećava lojalnost prema brendu i spremnost da se plate više cene. Zaposleni koji osećaju da kompanija pozitivno utiče na društvo postaju produktivniji i manje skloni odlasku u konkurenciju. Lokalna samouprava kojoj kompanija pomaže rešavanjem ključnih problema postaje naklonjenija prilikom izdavanja dozvola i odobrenja.
5. Društvo se konstantno menja usled novih društvenih, tehnoloških i ekonomskih uticaja. Potrebe i prioritete zajednice se stalno razvijaju. Danas su aktuelni problemi klimatskih promena, digitalizacije i mentalnog zdravlja. Kompanije koje usvoje koncept stvaranja zajedničke vrednosti će pažljivim praćenjem društvenog konteksta moći da predvide i isprate te promene. One će razvijati proizvode i usluge koje rešavaju nove prioritete pre nego što oni postanu hitni problemi. Na primer, razvojem softvera za telemedicinu mogu preduprediti buduće zahteve zdravstvenog sistema.
6. Poslednjih godina sve je veći fokus na održivost i društvenu odgovornost kompanija. Istraživanja pokazuju da mlađe generacije, posebno milenijalci i generacija Z, sve više vode računa o tome da li kompanije za koje rade ili kod kojih kupuju proizvode prave pozitivan društveni uticaj. Oni žele da budu deo sistema koji doprinosi rešavanju stvarnih problema poput siromaštva, zagađenja i nejednakosti. Stvaranje zajedničke vrednosti omogućava kompanijama da privuku i zadrže takve talente koji predstavljaju budućnost radne snage.

7. Rešavanje društvenih problema kroz koncept stvaranja zajedničke vrednosti je efikasnije, jer se problemi rešavaju sistemski i u korenu, a ne samo simptomatski kroz donacije. Naime, kada kompanije saraduju sa lokalnim akterima kako bi razumele uzroke problema, one mogu da osmisle trajna rešenja. Na primer, ulaganjem u obrazovanje mladih se rešava problem nezaposlenosti u korenu, jer se stiču praktične veštine tražene na tržištu rada, a ne samo privremeno kroz stipendije. Ovakvim sistemskim pristupom postižu se održiva rešenja koja jačaju inkluzivnost ekonomije.
8. Kroz koncept stvaranja zajedničke vrednosti, kompanije shvataju da njihov dugoročan uspeh zavisi od blagostanja lokalne zajednice i očuvanja životne sredine - jer upravo oni obezbeđuju resurse i potrošače neophodne za poslovanje. Na primer, bez obrazovane radne snage nema kvalitetne proizvodnje, a bez čistog vazduha i vode nema zdravih uslova za život i rad. Takođe, nestabilna politička i ekonomska situacija u zemlji utiče na celokupno poslovanje. Stvaranjem zajedničke vrednosti kroz rešavanje društvenih problema, kompanije obezbeđuju dugoročan pristup ključnim resursima i faktorima koji im omogućavaju da nesmetano posluju i rastu.
9. Kada kompanije usvoje širu svrhu i viziju koja uključuje stvaranje zajedničke vrednosti, one će donositi strateške odluke na način koji uvažava interese različitih zainteresovanih strana, a ne samo akcionara. Poslovni izazovi savremene ere zahtevaju složene kompromise između ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva. Kompanije koje usvoje koncept stvaranja zajedničke vrednosti će razmatrati uticaj svojih odluka na širi krug zainteresovanih strana poput zaposlenih, potrošača, dobavljača, lokalne zajednice i životne sredine. Na primer, kod odluke o otvaranju nove fabrike, one će proceniti ne samo finansijsku isplativost već i uticaj na zapošljavanje, kvalitet života lokalnog stanovništva, zaštitu prirodnih resursa i slično. Na taj način, donose se odgovornije odluke koje vode ka održivom poslovanju i razvoju. Istraživanja su pokazala da kompanije koje usvoje ovakav pristup donošenja odluka imaju manje poslovnih rizika i bolje odnose sa lokalnom zajednicom (Porter, Kramer, 2006).
10. Brojne nezavisne studije tokom poslednje decenije su pokazale da kompanije koje usvoje ovaj koncept često postižu bolje poslovne rezultate. Na primer, Istraživanje Harvard Business Review-a iz 2018. godine je pokazalo da kompanije sa jasnim društvenim ciljevima ostvaruju u proseku 33% veću profitabilnost od konkurencije (Harvard Business Review, 2018). Analiza S&P 500 kompanija je utvrdila pozitivnu korelaciju između stepena društvene odgovornosti i finansijske performanse u periodu od 2005. do 2010. godine (Eccles et al., 2014). Kompanije

sa najvišim ocenama ESG ratinga su imale 10-15% veće prinose na uloženi kapital u odnosu na prosečne tokom poslednje decenije (Morgan Stanley, 2020). Ovi rezultati ukazuju da rešavanjem društvenih problema nastaju novi izvori rasta i profita, smanjuju se troškovi, povećava produktivnost i privlače se talenti - što zajedno unapređuje finansijske rezultate kompanija. Dakle, strategije stvaranja zajedničke vrednosti mogu da budu ključ za održiv rast kompanija 21. veka.

U nastavku autor ovog rada detaljnije predstavlja svoje argumente protiv dela primedbi stručne i poslovne javnosti na model stvaranja zajedničke vrednosti, a koje su prethodno šire predstavljene:

Zloupotreba u cilju poboljšanja imidža

Iako postoji rizik površnog pristupa radi "zelenog pranja", studije pokazuju da je dugoročna korist moguća samo uz stvarno partnerstvo sa lokalnom zajednicom kako bi se razumeli uzroci problema i pronašla trajna rešenja. Kompanije moraju da izbegavaju "čekanje dobrih vesti" i da se posvete sistemskom rešavanju prioriteta zajednice.

Usporavanje procesa odlučivanja

Iako složeniji kompromisi zahtevaju više vremena, ovaj model podstiče donošenje odluka na osnovu šire analize uticaja i rizika, što dugoročno vodi boljim poslovnim ishodima. Rukovodioci treba da razviju veštine upravljanja zahtevnim procesima konsultacija sa zainteresovanim stranama.

Prevelik naglasak na društveni uticaj, a manje na finansije

Brojne studije pokazuju pozitivnu korelaciju između stepena društvene odgovornosti i finansijskih performansi. Ključ je razumeti da rešavanjem društvenih problema nastaju novi izvori rasta i profita. Održiv razvoj zajednice je preduslov za poslovnu održivost u budućnosti.

Kritika da model ne uzima dovoljno u obzir uticaj tehnoloških promena

Porter je razvijao ovaj model krajem prošlog i početkom ovog veka i kritičari smatraju da ne uzima dovoljno u obzir uticaj digitalizacije i novijih tehnologija. Međutim, osnovni koncepti modela se i dalje mogu primenjivati - ključne aktivnosti kompanija su i dalje proizvodnja, marketing, prodaja itd. Takođe, Porter je kasnije razvio teoriju vrednosti u lancu aktivnosti koja omogućava integraciju novih tehnologija. Kompanije mogu da iskoriste digitalizaciju kako bi unapredile ključne aktivnosti i stvorile nove načine za stvaranje vrednosti za kupca. Na primer, boljom integracijom snabdevanja i proizvodnje model ostaje relevantan uz fleksibilnu primenu.

Kritika da model ne obezbeđuje dovoljno konkurentskih prednosti

Porter naglašava da je konkurentna prednost moguća kroz niže troškove ili diferencijaciju. Međutim, kritičari tvrde da je to nedovoljno u današnjoj visoko dinamičnoj privredi. Model ipak obezbeđuje okvir za stalnim unapređenjem poslovanja kroz analizu pet snaga i lanca aktivnosti. Kompanije mogu kontinuirano da poboljšavaju postojeće i razvijaju nove načine stvaranja vrednosti za kupca. Takođe, kombinacijom nižih troškova i diferencijacije je moguće postići održivu konkurentnu prednost. Model ostaje koristan alat za razumevanje industrije i konkurencije.

Autor ovog rada smatra da se model stvaranja zajedničke vrednosti pokazao kao dugoročno održiv okvir za poslovanje kompanija, što potvrđuju brojne nezavisne studije. Iako postoje određene primedbe, one se u velikoj meri mogu prevazići adekvatnom primenom osnovnih principa modela. Kroz sistemsko rešavanje društvenih problema u saradnji sa lokalnim akterima, kompanije obezbeđuju trajan pristup ključnim resursima i faktorima koji omogućavaju nesmetano poslovanje. Istovremeno, unapređuju konkurentsku poziciju i otvaraju nove izvore rasta i profita. Ovaj model podstiče strateško donošenje odluka koje uvažavaju složene interese svih učesnika, čime se gradi održiva sinergija između privrede i društva u celini. To predstavlja preduslov za prosperitet svih uključenih strana u savremenom poslovnom okruženju. Stoga se može zaključiti da je prihvatanje i primena koncepta stvaranja zajedničke vrednosti od suštinskog značaja za dugoročnu poslovnu održivost i društveni napredak u celini.

Pri tom, u ovom radu, autor se opredelio za predstavljanje mogućnosti i koristi od primene koncepta zajedničke vrednosti u obliku koji je danas najprisutniji u praksi. Tačnije, korišćen je model koji, osim revolucionarne ideje sinergije društvenog i ekonomskog napretka koja vodi do prosperiteta, u sebi ima i Kramerovu (2019) ključnu inovaciju – transformaciju poslovnih modela i strategija u skladu sa dinamičnim društvenim promenama, čime je omogućio prilagođavanje modela novim izazovima i prilika, odnosno uz jasno definisan cilj i praćenje “impakta” kako bi se obezbedio sinhroni napredak ekonomije i društva. Postojeći model uključuje i Porterovu nadogradnju formulisanja jasnog dugoročnog cilja, odnosno svrhe (engl. *Purpose*) poslovanja kojim se vodi akcija ka rešavanju konkretnih društvenih izazova.

Orijentacijom ka analizama koje su bazirane na tzv. “nadograđeni” model kreiranja zajedničke vrednosti, autor je želeo da iskoristi sveobuhvatniji okvir koji danas koriste i kompanije širom sveta za sinhronizovani ekonomski i društveni napredak, u skladu sa izazovima savremenog vremena.

3. Uloga privatnog biznisa u društvu – iskustva u primeni koncepta kreiranja zajedničke vrednosti u praksi

3.1. Mesto koncepta kreiranja zajedničke vrednosti u strategijama kompanija širom sveta

Koncept zajedničke vrednosti našao je svoje mesto u praksi poslovne zajednice širom sveta. Stvari se ne pomeraju izrazito velikom brzinom, ali se, za razliku od prošlosti, kompanije, odnosno privatni biznis danas ipak sve više doživljava kao jedan od ključnih nosioca društvenih promena. Kako u zajedničkom radu napominju M.Kramer i M. Pfitzer (2016), sve je jasnija veza između društvenog napretka i poslovnog uspeha. Podsećaju da je, recimo, prvi veliki program za dijagnostiku i lečenje HIV/AIDS-a u Južnoj Africi pokrenula globalna rudarska kompanija Anglo American, kako bi zaštitila svoju radnu snagu i umanjila njihovo odsustvo sa posla. Italijanska energetska kompanija Enel, vredna oko 76 milijardi evra, danas proizvodi 45% svoje energije iz obnovljivih i ugljen-neutralnih izvora energije, sprečavajući 92 miliona tona emisije CO₂ godišnje. Ili, slučaj MasterCard-a, koji je doneo tehnologiju mobilnog bankarstva za više od 200 miliona ljudi u zemljama u razvoju, kojima je nedostajao pristup finansijskim uslugama.

Mnogi menadžeri širom sveta, na bazi ovih i sličnih iskustava, prepoznali su potrebu da se menjaju, da njihove strategije ne budu okrenute isključivo stvaranju profita, već da u njihovim strateškim dokumentima bude mesta i za ciljeve poput dobrobiti i interesa (kako su u međuvremenu dobili ime *eng. stakeholders*, zainteresovane strane), i za njihove zaposlene, kupce i dobavljače, ali i zajednicu u kojoj posluju. Jasno je da je najefikasnije ako se koncept stvaranja zajedničke vrednosti primeni u segmentu koji je veoma povezan sa konkretnim poslovanjem kompanije i u oblastima koje su za to poslovanje vezane. To su mesta gde kompanije mogu da pruže najviše resursa i gde mogu da daju značajan doprinos rešenju nekog od društvenih problema. Međutim, poslovne strategije koje u isto vreme podrazumevaju dobro za druge, ali i više novca i uspeha za firmu, još uvek nisu prisutne u meri u kojoj bi se to moglo, sudeći po rezultatima onih koji su koncept primenili, očekivati.

Kako naglašavaju Cadman i Bildfell (2012) u svom radu posvećenom primeni zajedničke vrednosti u praksi, u SAD, u kojim je korporativna kultura najrazvijenija, svega desetak odsto kompanija ima integrisano korisničko iskustvo u svojim ključnim strategijama. Sličan procenat odnosi se i na poznavanje prakse onih koji su u lancu snabdevanja tih firmi, optimizaciju partnera, angažovanje zaposlenih i principe dizajniranja proizvoda. Iako su Cadman i Bildfell izneli podatke koji su se odnosili na 2012. godinu, sudeći po broju onih kompanija koje su odlučile da svoju strategiju ne zasnivaju da profitu, nakon čijeg ostvarivanja će eventualno realizovati neku od filantropskih aktivnosti nema pre-

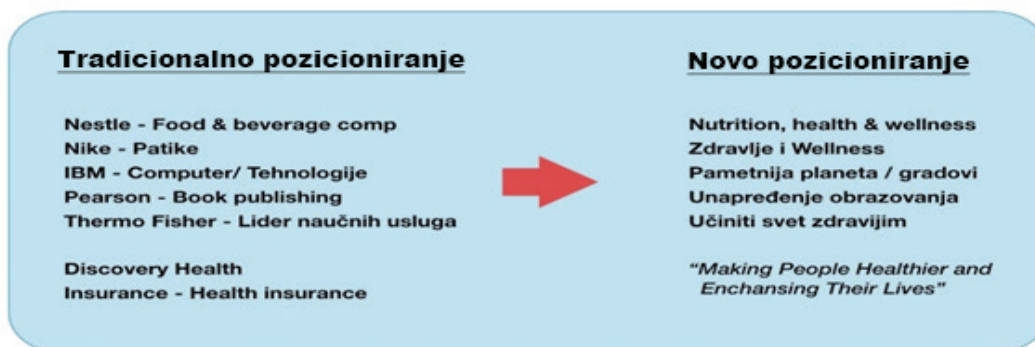
više, ali se koncept ipak širi. Najviše ih ima, što se i očekivalo, u SAD, Kanadi, a zatim u Australiji, nekim od država Azije, pre svega u Hong Kongu. Deo realizacije koncepta zajedničke vrednosti neke od multinacionalnih kompanija ostvaruju sa uspehom u zemljama Afrike i Južne i Srednje Amerike. U nekim od ovih država postoje veoma aktivna udruženja koja su povezana sa konsultantskim kućama, a koje za zadatak imaju da rade na uspostavljanju pristupa i modela preko kog bi kompanije lakše pristupile izradi poslovnih strategija koje su zasnovane na zajedničkim vrednostima, kao i da, pre svega prezentovanjem uspešno primenjenih strategija u ovoj oblasti, pružili smernice za unosno pokretanje promene. Primetno je da najmanje aktivnosti koje bi mogle da se podvedu kao realizacija koncepta zajedničke vrednosti ima u Evropi, a posebno su retke u državama Istočne Evrope i Zapadnog Balkana. Prema studiji OECD-a iz 2016. godine, osim SAD, Australiji, Novom Zelandu i Kanadi, izrazito veliki broj primera primene koncepta kreiranja zajedničke vrednosti ima u Skandinaviji – Danskoj, Finskoj i Švedskoj. U navedenoj studiji se podseća na izuzetno dugu tradiciju partnerstva različitih sektora i inicijativa zasnovanih na zajedničkoj vrednosti u ovim zemljama. Kao značajna, u kontekstu primene koncepta zajedničke vrednosti pominje se i Holandija u kojoj postoji, tvrde istraživači iz OECD-a, jaka saradnja vlade, kompanija i univerziteta koja je omogućila uspešne projekte poput uzgajanja algi, u cilju održivijeg razvoja. Podseća se da i je jaka industrijska tradicija i podrška vlade omogućila uspešne projekte kreiranja zajedničke vrednosti u Nemačkoj, ali i da u Ujedinjenom Kraljevstvu postoje brojne neprofitne organizacije koje podržavaju razvoj ovog koncepta, što čine i programi države, a što omogućava kvalitetnu primenu kreiranja zajedničke vrednosti. Kreiranje zajedničke vrednosti uspešno se intenzivno primenjuje i u Brazilu, Meksiku i Španiji, gde se uglavnom radi kroz projekte u lokalnim zajednicama. U Kini je iz snažne primene koncepta društveno odgovornog poslovanja tokom poslednjih decenija, desila njegova tranzicija ka konceptu zajedničke vrednosti. U tom smislu, zabeleženo je više slučajeva izuzetno uspešno primenjenog koncepta kreiranja zajedničke vrednosti u ovoj zemlji. Ono što se, ipak, primećuje je da projekti povremeno nisu dovoljno povezani i integrisani sa osnovnom delatnošću kompanije, već su često pokretani iz ličnog interesa rukovodioca. Autori navode i da postoji rizik da pojedine kompanije samo koriste koncept zajedničke vrednosti radi pozitivnog imidža, bez stvarnih promena u poslovanju (Marquis i Yang, 2014). Prema izveštaju japanskog Ministarstva privrede, trgovine i industrije iz 2017. godine, kreiranje zajedničke vrednosti u ovoj zemlji pokazuje se uspešnim, posebno u partnerstvima između kompanija i lokalnih zajednica u oblastima zaštite životne sredine, obrazovanja, brige o starim i slično. U Keniji, s druge strane, postojalo je nekoliko pokušaja primene predmetnog modela, ali iako su mnoge lokalne zajednice koristile koncept, nedostajala je koordinacija državnih institucija i privatnog sektora na nacionalnom nivou (Shared Value Africa Initia-

tive, 2018). Slično se desilo i u Čileu, gde su, iako je koncept prihvaćen, česte promene vlada uticale na nestalnost politika podrške i prekide finansiranja dugoročnih programa (OECD,2021). U Rusiji su, takođe, pokrenute pojedinačne inicijative velikih kompanija na kreiranju zajedničke vrednosti, ali one nisu uspele da se sistematizuju u trajne modele saradnje, pretpostavlja se zbog čestih promena regulativnih okvira (OECD,2021). Ekonomska kriza je negativno uticala na sposobnost kompanija u Grčkoj da u ovoj zemlji uspešno nastave sa programima kreiranja zajedničke vrednosti koji su pokrenuti pre 2008. godine (OECD,2021). Slično je i sa zemljama Centralne i Jugoistočne Evrope. Baltičke zemlje – Estonija, Letonija i Litvanija usvojile su u potpunosti model kreiranja zajedničke vrednosti i primenjuju ga (Höper, Storbjörk, 2015). Poljska, kao jaka privreda sa solidnim rezultatima i dalje ima problem u primeni modela, jer postoje izazovi u zaštiti životne sredine i saradnji sa lokalnom zajednicom. Mađarska, koja ima relativno dobar rast ne primenjuje navedeni koncept, jer joj, procene su analitičara, nedostaje dovoljna posvećenost društvenoj uključenosti i održivosti (FSG, 2011). Češka primenjuje koncept relativno uspešno, dok je za kvalitetniju primenu koncepta u Slovačkoj, u kojoj ekonomija beleži napredak, za punu primenu bilo potrebno da vlade više podrže partnerstva privrede i civilnog društva (FSG, 2011). Slično je i u Rumuniji (FSG, 2011). Teškoće u pravnom sistemu i korupcijom otežavaju da se u punoj meri primeni model kreiranja zajedničke vrednosti u Bugarskoj (FSG, 2011). Hrvatska je posvećena razvijanju društveno odgovornog poslovanja kompanija i kompanije poput INA-e, Ericssona Nikole Tesle i Podravke imaju razvijene CSR strategije i aktivnosti. Međutim, rezultati istraživanja ukazuju da još uvek postoji prostor za unapređenje, naročito kod malih i srednjih preduzeća (Bilić, Dulčić, 2016). Najslabije razvijene oblasti su odnosi sa lokalnom zajednicom i zaštita životne sredine. U glavnom gradu Hrvatske od 2011. godine postoji Impact Hub Zagreb i od tada pruža podršku preduzetnicima i inovatorima koji rade na rešavanju društvenih izazova. To čine, između ostalog, pružanjem coworking prostora i usluga podrške preduzetnicima čime razvijaju lokalnu preduzetničku klimu i potencijalno nova radna mesta, projektima koji rešavaju aktuelne društvene izazove na održiv način, čime stvaraju dodatnu vrednost za zajednicu ali i potencijalno nove poslovne mogućnosti, uključivanjem različitih sektora kroz partnerstva kako bi se ostvarili sinergijski efekti i umrežavanjem sa globalnom Impact Hub mrežom što otvara nove poslovne prilike. Od 2016. godine koriste u svom radu i Okvir Održivog razvoja UN. Iako nemaju u svom portfelju ni jednog pojedinačnog projekta iz oblasti kreiranja zajedničke vrednosti, njihov pristup je, što posebno ističu i na svojoj Internet stranici, u skladu sa principima zajedničke vrednosti. Za očekivati je da će se uspešnost u projektima unaprediti, kako ekosistem ovog Hub-a sazreva.

Kada su u pitanju sve zemlje Zapadnog Balkana, može se zaključiti da su regulatorni okviri u ovim državama prilično neutralni, pa ne smetaju, ali i ne podstiču kreiranje

zajedničke vrednosti. Postoje i brojne prilike za pokretanje projekata u oblastima zaštite životne sredine, zdravstva, obrazovanja, razvoja ruralnih područja, oblastima čije je unapređenje prioritetno u svim državama ovog regiona.

Grafik 5: Transformacija strateškog pozicioniranja kompanija



Izvor: Prof. N. Savić, SCC:7, Creating Shared Value, FEFA

Tačnije, svim državama u regionu Zapadnog Balkana ovaj model bio bi od koristi. Ono što je, naime, zajedničko za sve kompanije (i države) koje su uspešno primenile koncept zajedničke vrednosti je da su one imale jasnu strategiju o tome kada, gde i kako razviti visoko ciljane koalicije koje doprinose napretku (Kramer et al 2020). Analiza studija slučajeva koji je odnose na primenu koncepta zajedničke vrednosti pokazala je da je uspeh u najvećoj meri postignut kada su određeni društveni problemi uticali na rast i otpornost određenih kompanija. U tim slučajevi, motivi tih kompanija da pokrenu društvene promene su bili najjačiji (Kramer & Pfitzer., 2016).

Treba imati u vidu da se ovaj koncept pokazao kao veoma uspešan u primeni u brojnim sektorima. Finansijske institucije poput banaka i investicionih fondova sve više prepoznaju važnost primene poslovnog koncepta kreiranja zajedničke vrednosti i planiraju ga svojim strategijama. To, između ostalog, često uključuje investiranje u održive projekte i inicijative, pružanje finansijske i svake druge podrške socijalnim preduzećima i organizacijama sa kojima zajednički rade na rešavanju društvenih problema. Primer je Western Union, (Selbach, Lana,2015) koji od 1871. godine tržištu nudi uslugu transfera novca, zapošljava širom sveta više od 7.000 ljudi i realizuje oko 214 miliona transakcija godišnje, a koji je došao do zaključka da je oko 30 odsto doznaka koje realizuju povezano sa obrazovanjem. U tome je video veliku poslovnu priliku i način da proširi vrednost i uticaj kompanije u obrazovnom ekosistemu. Stvorio je novi tim Social Ventures, koji je otkrio brojne mogućnosti za stvaranje održivih finansijskih proizvoda koji podstiču efikasnost u obrazovanju. Prvo je 2012. godine kompanija objavila da će kroz program Education for Better podržati inicijativu UN Education First, i to tako što će obezbediti u proseku do 10.000 dolara dnevno za više od 1.000 dana grantove za neprofitne, nevladine

organizacije koje rade u obrazovnom prostoru, uključujući podršku i za škole. Sa brojnim kancelarijama u 200 zemalja i teritorija WU je odlučio da pruži mogućnost pojedincima, vladama i donatorskim agencijama da brže i preciznije premeste sredstva za obrazovne programe u one zajednice koje nemaju razvijene finansijske usluge. Takođe, osim što pomaže u premeštanju novca za obrazovanje do ciljanog korisnika, WU ulaže više od deset miliona dolara u novu NVO Global Pay platformu koja se može koristiti za rešavanje brojnih izazova sa kojima se suočavaju vlade, razvojne organizacije i NVO koje rade u obrazovanju. Samo za godinu dana, tokom 2014. godine, WU radio je u okviru navedenog programa sa preko 60.000 pojedinaca koji podržavaju finansiranje studenata i 700 organizacija koje primaju ta plaćanja i podstiču efikasnost u ekosistemu. U pokušaju približavanja ovog slučaja, autor je koristio objavljene radove izvršnog direktora WU, Ersek, H. (2017), studiju slučaja brazilskih autora Selbach, L. & Lana, J. (2015), kao i korporativni izveštaj kompanije iz 2019. godine.

U zdravstvenom sektoru je, takođe, koncept zajedničke vrednosti, našao veoma zapaženo mesto. Između ostalog, zahvaljujući tome, omogućeno je pružanje pristupačnije i kvalitetnije zdravstvene zaštite, data veća podrška inovacijama i istraživanjima, kao i aktivnostima na prevenciji bolesti i promovisanju zdravlja. Primeri uključuju i farmaceutske kompanije koje primenjuju navedeni koncept i kroz njega pružaju i lekove i terapije za retke bolesti, medicinske organizacije koje pružaju besplatne usluge i edukaciju za ranjive populacije, kao i institucije koje promovišu istraživanja u oblasti javnog znanja i praktičnu primenu dobijenih rezultata ovih istraživanja. Jedan od poznatijih primera, koju su, inače, kroz studije slučaja obradili autori Kherchi, I, Mohamed F. i Hadoou, A. (2018), kao i Peterson, K. et al (2014) je program Novo Nordisk-a, a koji je autor izabrao za prezentaciju u ovom slučaju. Ova farmaceutska kompanija je razvila programe obuke kineskih lekara na temu lečenja dijabetisa, a u saradnji sa kineskom državom, nevladinim sektorom i predstavnicima javnog mnjenja. Javno mnjenje je uključeno kako bi se što lakše prenosile poruke koje se odnose na prevenciju dijabetisa, skriningu, lečenju i komunikaciji sa pacijentima. Nakon realizacije ovog programa, tržišni udeo kompanije Novo Nordisk u Kini (Kherchi et al, 2018) popeo se na 63%, iako do tada gotovo i nisu bili prisutni na ovom tržištu. Otvoren je prostor i za plasman insulina drugih proizvođača. U isto vreme, Kina je od zemlje gde se osamdesetih godina prošlog veka, dijabetes nije ni dijagnostifikovao, došla do otkriće da od ove opasne bolesti pati desetak miliona ljudi. Kroz edukaciju lekara, ali i preko dva miliona pacijenata, podignuta je svest stanovništva u ovoj zemlji o važnosti dijagnostike u ovoj oblasti, prevencije bolesti, ali i kvalitetnog praćenja toka dijabetisa kod svakog pacijenta.

Turizam je, kao sektor, veoma prepoznao kvalitet koji ova industrija može da dobije kroz primenu koncepta zajedničke vrednosti. Kako turizam ima izrazito veliki

uticaj na destinaciju, uključujući ekonomski razvoj, očuvanje kulturne baštine i zaštitu prirodnih resursa, rezultati koje navedeni koncept ima u ovom sektoru je veoma zapažen. Primeri uključuju, između ostalog, turističke operatore koji podržavaju lokalne zajednice kroz zapošljavanje lokalnog stanovništva, promovisanje lokalnim proizvoda i usluga, kao i ulaganje u projekte očuvanja prirode. S druge strane, u tehnološkom sektoru, kompanije i startapi sve više koriste tehnologiju za stvaranje vrednosti za korisnike, zajednice i društvo u celini. To, često, uključuje i razvoj inovativnim proizvoda i usluga kojim se rešavaju društveni problemi, podršku digitalnoj inkluziji, kao i investiranje u obrazovanje i tehnološku pismenost.

Slučaj Abelana Game Reserve je dokaz da je, kada je u pitanju primena koncepta stvaranja zajedničke vrednosti, isti moguće primeniti i na mnoga druga područja u svetu. Ova uspešna primena koncepta zajedničke vrednosti više puta je bila predmet izučavanja teoretičara. U okviru rada korišćeni su detalji objavljeni u studiji slučaja Moore, A i Hawarden, V. (2021), koji je objavljen u Harvard Business Review. Rezervat od 15.000 hektara u južnoafričkoj provinciji Limpopo, koji je, nakon restitucije vraćen zajednici Mashishimale, ovih oko 19.000 domaćinstava nije želelo da pretvori u usitnjeno poljoprivredno zemljište ili da ga koriste za lov, već su ga izdali kompaniji MTH Lodge Holdings, zapravo praveći partnerstvo za održiv razvoj i eko-turizam. Nazvali su ga Abelana (na jeziku severnog Sotoa ova reč znači „deliti jedni s drugima“), upravo želeći da izraze prirodu poslovnog modela rezervata.

Zakupci rezervata kompanija MTH Lodge Holdings vlasnicima, uz redovne godišnje naknade za zakup, plaća i turističku taksu od R100 po gostu za noć. Na početku partnerstva u rezervatu je bilo zaposleno sedam ljudi iz zajednice. Kako je projekat rastao, broj stalnozaposlenih porastao je na 80, od čega je njih 52 iz zajednice Mashishimale. Oni su, prilikom zapošljavanja, uglavnom bili nekvalifikovani, ali uz stalnu obuku za razne uloge u rezervatu uspevaju već da stvore i značajne karijere u ugostiteljstvu. Sve prateće usluge rade firme iz lokalne zajednice. Naprimer, pranje veša radi lokalno preduzeće, dok se drugo bavi poslovima transporta gostiju i zaposlenih. Sav otpad iz rezervata skuplja i reciklira kompanija iz lokalne zajednice. Abelana ima svoju fabriku za flaširanje vode tako da se ne koriste plastične flaše za jednokratnu upotrebu, a gosti ne plaćaju flaširanu ili gaziranu vodu. Rezervat se povrcem snabdeva u zajednici, a planirano je i uspostavljanje centra za obrazovanje o životnoj sredini gde lokalni učenici mogu da uče o istoriji svoje zemlje, ali i da saznaju sve o mogućnostima karijere u rezervatu.

Primeri primene koncepta zajedničke vrednosti u segmentu savremenih tehnologija i inovacija uključuju, između ostalih, aktivnosti kompanija poput Google-a ili Microsoft-a, koji u svojim strategijama imaju usvojene inicijative za pružanje besplatnih

obrazovnih resursa i tehnološkog razvoja u manje razvijenim područjima širom sveta. Jedan od primera uspešne primene koncepta u ovom segmentu može se smatrati i inicijativa „Open Homes“ koji je pokrenula Airbnb – platforma za iznajmljivanje smeštaja (Ackerman, 2019). Ova inicijativa omogućila je vlasnicima smeštaja da besplatno otvore vrata svojih domova ljudima koji su izloženi prirodnim katastrofama, ratnim dejstvima i drugim nesrećama. Kroz ovu inicijativu, Airbnb je stvorio vrednost za sve uključene strane. Povećao je broj rezervacija preko ove platforme, jer je činjenica da kompanija podržava humanitarne inicijative povećala poverenje i privukla veći broj korisnika. Povećana je, kako se navodi u izveštaju Airbnb-a (*Impact Report, 2023*), lojalnost korisnika, odnosno izgrađena je snažnija veza sa korisnicima koji se identifikuju s vrednostima kompanije i njihovim nastojanjima da donesu pozitivne promene. Navedena inicijativa platformi je donela izuzetno pozitivnu medijsku pažnju, povećana je vidljivost kompanije i njen ugled u društvu, što je uvek pozitivno povezano i sa prihodima.

Dobar primer iz prakse primene poslovnog modela kreiranja zajedničke vrednosti u segmentu inovacija predstavljena je u studiji slučaja koja je objavljena u okviru Shared Value Initiative (2017). Tradicionalna bankarska infrastruktura Kenije nije dizajnirana da zadovolji potrebe svih segmenata društva. U 2006. godini, samo oko 400 filijala banaka i 600 bankomata opsluživalo je populaciju od 36 miliona ljudi. (Ndung'u, 2021). Svega 19% ljudi imalo je pristup formalnim finansijskim uslugama, dok 38% njih nije koristilo nijedan oblik finansijskih usluga, formalno, delimično formalno ili neformalno. U zemlji je bilo između četiri i pet miliona bankovnih računa. Deo Kenijaca koristilo je usluge mikrofinansijskih institucija, ali je većina stanovništva ipak bila ograničena na neformalne mehanizme poput štednih grupa ili potpuno nebankarskih postupaka. Jedna studija koja je istraživala finansijske alternative za siromašne, a koju je finansiralo Odeljenje Ujedinjenog Kraljevstva za međunarodni razvoj (DFID) je otkrio da su ljudi u Ugandi, Bocvani i Gani uticalo je da se DFID zainteresuje za proširenje potencijala mobilne tehnologije za olakšavanje bankarskih usluga za stanovništvo koje ne koristi usluge banaka. U tom smislu, DFID je kontaktirao Vodaphone kako bi se razvio proizvod koji bi mogao da koristi kao model za deo od 2,5 milijardi ljudi u svetu koji nemaju bankovne račune. Započeti projekat u Keniji je bilo pogodno, jer je stanovništvo ove zemlje veoma pismeno (preko 80 odsto), a iako manje od 25% njih ima bankovne račune, 80% može da pristupi mobilnom uređaju. Safaricom i Vodaphone krenuli su da dizajniraju mobilni proizvod M-PESA, kako bi se olakšala otplata kredita klijentima mikrofinansijskih institucija. Početni pilog projekat pokazao je da je većina klijenata koristila M-PESA kao jeftinu uslugu za doznake. U tom smislu, Safaricom i Vodaphone su redizajnirali M-PESA kao novu uslugu mobilnog bankarstva koja bi omogućila klijentima slanje novca, deponovanje i podizanje gotovine, plaćanje računa, kupovinu minuta za razgovor i, u

nekim slučajevima, transfer novca između usluge i tradicionalnog bankovnog računa, i sve to sa mobilnih telefona. Platforma radi na sledeći način: korisnici Safaricom kreiraju nalog povezan sa njihovim imenom, uz pasoš ili ličnu kartu. U zamenu za gotovinske depozite, Safaricom izdaje e-float, proizvod koji se meri istom jedinicom kao lokalna valuta i koji stoji na korisničkom računu M-PESA. E-float je podržan od strane tri komercijalne banke u Keniji, koje zarađenu kamatu doniraju u dobrotvorne svrhe. Rad ove platforme ne podleže bankarskim propisima u zemlji. Kada korisnici polože novac na svoj račun, mogu da vrše transfere drugim ljudima, deponuju i podižu novac ili plate račune, uz male naknade po transakciji. U ovom slučaju, došlo je do redefinisanja produktivnosti u lancu vrednosti. Korisnici deponuju i podižu novac na jednom od preko 12.000 mesta (prodavnice Safaricom, benzinske pumpe, kiosci i druge prodavnice koje su navikle da rukuju sa gotovinom), što sve eliminiše potrebu za fizičkim posetama bankama. Cenovnik usluga zavisi od finansijskog stanja klijenta. Nakon lansiranja platforme, u martu 2007, M-PESA je brzo prihvaćena od strane stanovništva Kenije, a njena upotreba je proširila efekte finansijske fleksibilnosti i sigurnosti. Do januara 2010. godine, preko M-PESA je prebačeno više od 600 milijardi dolara, što je donelo oko 100 miliona dolara prihoda za Safaricom. Pet godina nakon lansiranja, broj korisnika platforme porastao je na preko 14.5 miliona aktivnih korisnika u Keniji, sa dnevnim transakcijama u ovoj zemlji, koje premašuju iznose koje, recimo, Western Union ima na globalnom nivou. Ogroman uspeh M-PESA u Keniji doveo je Vodaphone na ideju da se proširi i na druge države regiona.

Sektor energije i prirodnih resursa je takođe otvorio prostor za primenu koncepta zajedničke vrednosti, ponajviše kroz održivo upravljanje, smanjenje emisija štetnih gasova i pružanje pristupačnih energetske rešenja. Dostupni su brojni primeri koji uključuju kompanije koje se bave obnovljivom energijom, reciklažom ili smanjenjem otpada, kao i pružanjem energetski efikasnijih proizvoda i usluga. Jedan od primera je kompanija Tesla, poznata po svom angažmanu u oblasti održive energije i proizvodnji električnih vozila (De Pin, 2015). Oni su implementirali model stvaranja zajedničke vrednosti kroz svoju inicijativu "Tesla Energy". Ova inicijativa se fokusira na proizvodnju i distribuciju solarnih panela i baterija za skladištenje energije. Kroz "Tesla Energy", Tesla stvara vrednost za korisnike, društvo i samu kompaniju (Tesla, Inc. Annual Report, 2022). Kroz inicijativu "Tesla Energy", Tesla je stvorila celokupan ekosistem održive energije. Korisnici solarnih panela i baterija za skladištenje energije mogu iskoristiti tu energiju za napajanje svojih električnih vozila. Kupci koji se odluče za korišćenje solara i baterija u kombinaciji s električnim vozilima mogu ostvariti značajne finansijske uštede na dugoročnom nivou. Ovo povećava privlačnost električnih vozila marke Tesla i može rezultirati povećanjem prodaje. Kroz proizvodnju i prodaju solarnih panela i baterija za skladištenje energije, Tesla diversifikuje izvore prihoda. Osim prihoda od prodaje električnih vozila, kompanija

generiše prihode od prodaje energetske rešenja za kuće, kompanije i druge objekte.

Ova diversifikacija pomaže kompaniji da se zaštiti od fluktuacija na tržištu električnih vozila i pruža stabilnost prihoda. Kroz inicijativu "Tesla Energy", Tesla potvrđuje svoje liderstvo u oblasti održive energije. Ova inovativna rešenja za proizvodnju i skladištenje energije pomažu kompaniji da ostane konkurentna na tržištu i privuče nove korisnike. Liderstvo na tržištu donosi finansijsku prednost kroz veću prepoznatljivost brenda, veću tržišnu vrednost i lojalnost korisnika. Ovaj primer Tesle ilustruje kako primena modela stvaranja zajedničke vrednosti može doneti finansijske prednosti kompaniji u oblasti energetike. Kroz inicijativu "Tesla Energy", kompanija stvara vrednost za korisnike, doprinosi održivoj energiji i gradi svoj ugled kao lider u industriji (Tesla, Inc. Annual Report, 2022).

I pored potrebe da se prezentuje primena koncepta stvaranja zajedničke vrednosti u raznim oblastima, u radu smo se najkonkretnije i najopširnije usmerili ka predstavljaju jedinstvenih studija slučaja koje se odnose na primenu koncepta stvaranja zajedničke vrednosti u agraru, odnosno industriji proizvodnje hrane.

3.1.1. Primer: Yara International

Yara International je jedna od vodećih svetskih proizvođača azotnih đubriva i đubriva na bazi fosfora. Zapošljava više od 10.000 ljudi, ima proizvodnju u 17 zemalja, a distributivne centre u više od 50 država. Na bazi studije slučaja Yara International: Africa Strategy (Porter & Kramer, 2017), u radu je i prezentovan ovaj primer. Godine 2014. Yara International prodavala je svoje proizvode u preko 150 zemalja sveta. Strategija koju je norveška kompanije primenila u Africi važi za jedan od najboljih primera kako privatni sektor razvija svoje poslovne strategije, uzimajući u obzir društvene potrebe. Obezbeđivanje infrastrukture malim poljoprivrednicima što je doprinelo boljem pristupu tržištima, Yara je omogućila ekonomski razvoj u ruralnim poljoprivrednim oblastima, ali i povećala sopstvenu prodaju. Kroz inicijativu Južni poljoprivredni koridor Tanzanije (SAGCOT), koja je okupila više organizacija za unapređenje razvoja poljoprivrede u ruralnim regionima, ova kompanija je, prema mišljenju mnogih stručnjaka, sjajno demonstrirala koncept stvaranja zajedničke vrednosti, a ovaj slučaj postao je i deo nastavnog plana i programa koji se predaje na Harvardu.

Sredinom 2000-tih, Yara je počela da istražuje moguće nove pristupe proširenju svojih operacija u podsaharskoj Africi. Ova kompanija bila je suočena sa brojnim preprekama u nameri da njihovi proizvodi dopru iz luke gde je roba pristizala do malih farmara u unutrašnjosti Tanzanije. U zemlji pogođenoj siromaštvom i građu, đubrivo koje je Yara nudila moglo je značajno da poveća prinose useva. Međutim, snažna korupcija koja je vladala među odgovornim za luku u Tanzaniji onemogućavala je da đubrivo stigne do sel-

jaka, odgađajući istovare i na više meseci. Takođe, putna infrastruktura u Tanzaniji bila je neadekvatna za transport đubriva do farmi, ali i dobijenih useva nazad u luku. Čak trećina žetve je uništavana zbog činjenice da nije imala rashladni transport. Mali poljoprivrednici koji su radili na svojim imanjima su bili izrazito siromašni, vrlo često nepismeni i neinformisani kako da uopšte koriste đubrivo kako bi povećali svoju proizvodnju. Nisu imali ni bilo kakav pristup kreditima, ali ni investicijama, obzirom da je Vladina zabrana izvoza useva, a koja je imala za cilj da zaštiti domaću potrošnju, za posledicu je imala suženje tržišta i ograničavanje kapitalnih investicija. Svi ovi uzroci uticali se da se u Tanzaniji produbljuje siromaštvo, da Yara shvata da na ovom području kroz postojeći model ne može da ostvari nikakav rast. Loša okolnost za bilo kakvu promenu bila je u činjenici da siromašni farmeri nisu mogli da utiču na odluke Vlade, ali i to što su pokazivali nepoverenje u bilo kakve novitete koje bi menjale njihov tradicionalni način uzgajanja useva. Međunarodna pomoć privremeno je ublažavala glad, ali nijedna intervencija nije mogla da reši osnovne probleme. U drugoj polovini 2009. godine, Yara je započela sa okupljanjem organizacija, uključujući multinacionalne kompanije, organizacije civilnog društva, međunarodne humanitarne organizacije, ali i predstavnike Vlade Tanzanije, da bi 68 raznih subjekata osnovalo u partnerstvu Južni koridor poljoprivrednog rasta Tanzanije (SAGCOT), koji je pokrenut na samit Svetskog ekonomskog foruma u Africi 2010. godine. Ideja je bila da se izgradi potpuno razvijen poljoprivredni koridor, vredan 3,4 milijarde dolara, a koji bi se protezao od Indijskog okeana, do zapadnih granica zemlje. Projekat je podrazumevao ulaganje u infrastrukturu, uključujući luku, terminal za đubrivo, puteve, železnicu i električnu energiju, promocija i osnivanje poljoprivrednih zadruga, dovođenje agro trgovaca i pružalaca finansijskih usluga, pružanje podrške postojećim agro-prerađivačkim objektima i transportnim uslugama. Javni izvori obezbedili su trećinu finansiranja ovog koridora, dok je ostatak obezbeđen od strane privatnih firmi koje su učestvovala u programu. Iako je prvobitno zamišljen kao projekat za naredne dve decenije, koridor je dobro uspostavljen već za tri godine, nakon kojih su bili povećani prihodi stotine hiljada malih poljoprivrednika širom Tanzanije. Yara International je bila pokretač ovog projekata, ali ga nije ni vodila ni kontrolisala, a ova kompanija nije ni bila najveći investitor u projekat, sa oko 60 miliona dolara. Međutim, ispostavilo se da je ovaj projekat za 50% povećao prodaju Yare u ovom regionu i povećao EBITDA (*engl. Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* ključni finansijski pokazatelj koji se koristi za procenu operativne profitabilnosti kompanije, jer izuzima uticaj kamata, poreza, amortizacije i depresijacije na njen operativni rezultat, napomena autora) kompanije za 42%.

3.1.2. Primer: Nestle

Kompanija Nestle odlučila je da svoje napore ka stvaranju zajedničke vrednosti usmeri na tri segmenta – hrana, voda i ruralni razvoj. Usklađenost sa standardima za-

jednice i održivost bile su osnov za stvaranje zajedničke vrednosti. Odlučeno je i da se koncept implementira na nivou cele kompanije, odnosno u 469 fabrika širom sveta. U predstavljanju ovog primera, korišćeni su brojni tekstovi vezani za aktivnosti ove multinacionalne kompanije u stvaranju zajedničke vrednosti, a pre svega studije slučajeva autora Pratt et al (2012) i dokumenta iz 2019. godine, koja su objavljena na korporativnoj stranici ove firme.

Osnov pristupa kompanije Nestle je bio želja da budu relevantni za potrošače i društvo na duge staze. U tom smislu, odlučili su da odbace deo poslovanja, odnosno da ga prepuste dobavljačima sa niskim troškovima. Umesto toga, kompanija je bila namerna da stvori vrednost sa jedinstvene pozicije ili naučne baze, gde će potrošači biti spremni da plate pravu cenu. Najveća promena dogodila se 2012. godine, kada je kompanija prvi put javno preuzela eksplicitne i merljive obaveze u svakoj oblasti izabranog fokusa stvaranja zajedničke vrednosti, kao i u održivosti životne sredine i poštovanju ljudskih prava. Sve obaveze bile su na članovima Izvršnog odbora kompanije. Radna grupa koju su formirali je sistemski prikupljala podatke kako bi se zabeležio napredak. Ovo se može smatrati i profesionalnim upravljanje stvaranja zajedničke vrednosti. Takođe, animirali su i stejkholdere u definisanju svoje politike. Bila je to velika evolucija za Nestle da na taj način sarađuje sa drugima i deli sa njima ono što radi ili planira. U istoj godini, Nestle je objavio svoj Sistem profilisanja hrane, zasnovan na nutricionizmu i preporukama za javno zdravlje. Do 2014. godine je 79% proizvoda kompanije Nestle, uključujući 98% njihovih proizvoda namenjenih deci, ispunjavalo donet Sistem. Kako su izjavljivali čelnici ove korporacije, postoje mnoge kompanije koje su odlučili da ne kupe, jer bi dodavanje njihovih proizvoda u portfelj Nestle bio korak nazad u ispunjavanju proklamovanih nutritivnih ciljeva. Godine 2006. Nestle je osnovao samostalno preduzeće koje se bavilo proizvodnjom hrane za bebe – Nestle Nutrition. Već u 2014. godini ovaj pogon je registrovao 9,8% milijardi dolara prodaje, sa 7,7% organskog rasta i 21% operativne profitne marže. Aktivnost ove firme bila je skoncentrisana na proizvode za period od začeca deteta, preko njegovog rađanja, do kraja druge godine života. Ovo preduzeće povećalo je svoja davanja za R&D na tri odsto prodaje i počelo da ulaže u klinička istraživanja kako bi testirali uticaj njihovih proizvoda na zdravlje.

Većina proizvoda ove fabrike prodaje se i u zemljama u razvoju, gde populacija brže raste. Tamo Nestle nudi jeftinije verzije svojih proizvoda, od čije zarade ova kompanija ostvaruje trećinu profita.

Nestle je 2007. godine kupio farmaceutsku kompaniju Novartis' Clinical Nutrition, da bi četiri godine kasnije ime firme bilo promenjeno u Nestle Health Science, kako bi se skrenula pažnja na to da se oni bave novom industrijom koja je između hrane i far-

maceutskih proizvoda. Ubrzo je ovaj pogon prebačen na lokaciju u blizini biotehnoloških firmi i glavne istraživačke bolnice u blizini sedišta Nestle. Nestle Health Science ima tri proizvodne linije: suplementi ishrani koje prepisuju lekari i refundira iz zdravstveno osiguranje (1,3 milijarde dolara prihoda u 2015), suplementi u slobodnoj prodaji (500 miliona dolara prihoda) i napredni proizvodi za specifične medinske slučajeve poput gastro tegoba, depresije, epilepsije (prihod od 200 miliona dolara. Neste Health Science investirao je, u formi zajedničkog ulaganja, i u firmu koja istražuje zdravlje ljudi u Flagshipu u Bostonu. Kako naglašavaju u Nestle, ovaj biznis još uvek traži vreme kako bi se steklo poverenje u uticaj određene ishrane na ishode bolesti.

Biznis kompanije Nestle koji se bavi i vodom je drugi izvor stalnih kontraverzi u javnosti. Kroz seriju dokumentarnih filmova, Nestle se, zajedno sa ostalim fabrikama vode, optužuje da je privatizovao vodu kao prirodni izvor i učinio da voda bude skupa u siromašnim regionima koji imaju skromne izvore vode. Skoro 40% fabrika jeste locirano u regionima koji imaju probleme sa vodom. Nestle je zato formirao fond od 250 miliona dolara kojim bi nagradio sve dobre ideje za uštedu vode i enegije. Pokrenuti su brojni projekti, a Nestle je objavio one najbolje u Master planu upravljanja vodom. U 2014. godini Nestle je otvorio prvu ekološku fabriku vode na svetu i to u regionu koji je siromašan sa izvorima vode u Meksiku. U fabrici su prikupljali vodenu paru iz isparavanja kravljeg mleka i kondenzovali su je, tretirali i reciklirali vodu za korišćenje za čišćenje i hlađenje. Ovim procesom sačuvano je 1,6 miliona litara vode dnevno, što je ekvivalent dnevne potrebe 6.400 lokalnih stanovnika. Godine 2009. Nestle je pokrenuo Kakao plan koji je predvideo ulaganje od oko 420 miliona dolara tokom deset godina, a kako bi pomogao proizvođačima kakaoa da vode profitabilne firme, poboljšaju socijalne uslove, nadgledaju dečji rad i prave visokokvalitetan i održiv kakao.

U italijanskim regionima Piacenza i Parma prethodnih godina zabeležen je ozbiljan nedostatak pijaće vode. Nestle Italia je odlučila zato da bliže saraduje sa svojim dobavljačima paradajza, kako bi obezbedila snabdevanje paradajzom i značajno smanjila količinu sveže vode koja se koristi za navodnjavanje. (Nestle, 2009). Trogodišnji projekat sa Consorzio Interregionale Ortofrutticoli, udruženjem proizvođača paradajza, imao je za cilj da maksimizira proizvodnju paradajza i optimizuje navodnjavanje u deset pilot farmi sa različitim uslovima zemljišta, korišćenjem tehnologije CropSense za praćenje vlažnosti zemljišta, na solarnu energiju. Podaci na nivou korena se prikupljaju svakodnevno i koriste za obezbeđivanje precizne količine vode potrebne za optimizaciju prihoda od useva i korišćenja vode. Početni rezultati su pokazali da su se prinosi skoro udvostručili, kvalitet paradajza (sadržaj šećera u njemu) porastao je za 15%, a količina vode koja se koristi za proizvodnju jedne tone paradajza opala je za 45%.

Kompanija Nestle realizovala je veliki broj programa u kojima je kreirala zajedničku vrednost širom planete i nastavlja to da čini, imajući u vidu da to pozitivno utiče na zajednice u kojima posluje, njihovu reputaciju u tim zajednicima i na njihove finansijske rezultate

3.1.3. Primer: Caring Dairy - Ben & Jerry's

Ben & Jerry's započeo je rad 1978. godine u Vermontu, SAD kao poslastičarnica čuvena po sladoledu i zamrznutom jogurtu. Međutim, posle nekoliko decenija razvila se u multinacionalni brend. Godine 2000. Ben & Jerry's je prodat međunarodnom konglomeratu Unilever-u, ali i dalje posluje kao izdvojen brend sa sedištem i fabrikom u Vermontu, SAD.

Projekat "Caring Dairy" (Van Calker, KJ at al., 2005) započeo je 2003. godine kao inicijativa Ben & Jerry's-a, s ciljem podrške farmerima u usvajanju održivih poljoprivrednih praksi i poboljšanju dobrobiti životinja. Od tada, projekt se razvijao i širio, te se primenjuje kako u matičnom SAD državi Vermontu, i u Holandiji, Nemačkoj i Velikoj Britaniji. Kako u Ben & Jerry's kažu „brinu o sladoledu od krave do korneta“. Ili, kako se to navodi u dokumentima ove firme, cilj Ben & Jerry's je „podeliti prosperitet“, tačnije stvoriti prosperitet za sve koji su vezani za njihovo poslovanje. Na veb stranici ove korporacije dostupni su izveštaji o napretku projekta i druge relevantne publikacije koje pružaju detaljniji uvid u rezultate projekta.

Pozivajući se na istraživanje iz 2021, a koji je objavio Nature Food, kompanija ističe rastuću zabrinutost u vezi sa klimatskim promenama, da je 35% gasova koji su stvorili efekat staklene bašte proizveo čovek kroz industriju proizvodnje hrane. Takođe, ovaj svetski proizvođač sladoleda protivi se maltretiranju životinja, što, prema njihovom stavu, čini čitava industrija proizvodnje hrane. U tom smislu, kompanija pruža podršku farmerima kako bi ovi usvojili održive prakse i poboljšali pristup koji utiče na dobrobit životinja. Ben & Jerry's plaća obuke za farmere kako bi stekli potrebna znanja o održivoj poljoprivredi. Obuka se organizuje u saradnji sa stručnjacima za održivu poljoprivredu ili drugim relevantnim organizacijama. Troškove obuke, kao što su naknada za predavače, materijali i troškovi putovanja pokrivaju se iz Ben & Jerry's resursa.

Osim toga, Ben & Jerry's pruža finansijsku podršku farmerima koji učestvuju u projektu. Ona se odnosi na ulaganja u održivu tehnologiju, popravku infrastrukture, poboljšanje uslova za životinje ili druge potrebe koje su usmerene na podstizanje ciljeva projekta. Finansijska podrška može biti u obliku subvencija ili dodatnih prihoda za farmere koji uspešno postižu ciljeve. Kompanija farmerima pruža i tehničku podršku u imlementaciji održivih praksi. To može uključivati stručne savete, smernice, praćenje napretka i procenu rezultata. Troškovi ove tehničke podrške idu na račun kompanije.

U nekim slučajevima, Ben & Jerry's surađuje i sa lokalnim stručnjacima za održivu poljoprivredu kako bi pružili dodatnu podršku farmerima. Finansijska sredstva se osiguravaju za saradnju s ovim stručnjacima, odnosno kompanija pokriva troškove njihove stručnosti i angažmana.

Kompanija ulaže sredstva i u merenje i praćenje napretka farmera u usvajanju održivih praksi. Ova sredstva se koriste za prikupljanje podataka, analizu rezultata i praćenje efikasnosti projekta. Ovo se, takođe, finansira iz resursa Ben & Jerry's.

Analiza ovog primera pokazuje kako Ben & Jerry's stvara zajedničku vrednost sa lokalnim stanovništvom kroz svoje angažmane i projekte usmerene i na profit, ali i na društvenu odgovornost. Kroz ovakve inicijative, Ben & Jerry's ne samo što podržava lokalnu zajednicu, već i jača sopstvenu reputaciju.

Na navedenom projektu su Ben & Jerry's i farmeri partneri u realizaciji utvrđenih ciljeva.

Ben & Jerry's je postojeći program i proširio kreirajući novi projekat „Milk with Dignity“. U pitanju je, zapravo, nezavisni standard ljudskih prava koji predvode poljoprivredni radnici u borbi za bolje uslove rada na farmama mleka. Za učešće u ovom programu, njegov kreator farmerima plaća i dodatni novac.

3.1.4. Primer: Root Capital

Root Capital je specijalizovani poljoprivredni zajmodavac koji, od 1999. godine, finansira mala i rastuća preduzeća širom Latinske Amerike i podsaharske Afrike. Kada su posledice bolesti bilja – lisne rđe, postale vrlo očigledne početkom 2013. godine, Root Capital (Root Capital, 2015), odlučio je da se uključi u pronalaženje odgovora na ovaj problem. Ovaj slučaj predstavljen je na osnovu teksta Kramer, M. (2016), kao i studije slučaja koje je prezentovala kompanija. Za rešavanje hitnih finansijskih potreba malih farmera kafe koji su se trudili da nađu rešenje za bolest kafe, ali i dugogodišnjih prepreka za investicijama na farmama, Root Capital je iskoristio postojeće odnose sa javnim, privatnim i neprofitnim organizacijama koji su joj postali partneri za pokretanje Inicijative za otpornost farmera kafe (CFRI). Radeći preko lokalnog preduzeća, kao što su razne organizacije proizvođača kafe i privatni mlinovi, koji okupljaju male zemljoposjednike, kanalisali su kratkoročno i dugoročno finansiranje, kao i tehničku pomoć uzgajivačima kafe. Osnovna komponenta inicijative CFRI je davanje kredita za pomoć proizvođačima da finansiraju avansne troškove rehabilitacije obolelih, ostarelih ili na drugi način neproduktivnih biljaka kafe. Kroz inicijativu CFRI farmeri su finansirani na razne načine – grantovima, kratkoročnim i dugoročnim kreditima, uz očekivanje skromnih finansijskih povrata, koji su za dugoročne pozajmice bile, u proseku, između dva i 2,5% godišnje.

Fondacija Ford, IDB i Starbucks Coffee Company napravili su fond od 12,5 miliona dolara za dugoročne investicije (7-10 godina sa stopama ispod tržišnih). Pržionica kafe Keurig Green Mountain i USAID obezbedili su kreditna poboljšanja, a kako bi se farmeri osigurali od rizika. Recimo, USAID apsorbuje 50 centi gubitaka za svaki dolar koji nisu otplatili farmeri. Oni su izdvojili i dva miliona dolara u grantovima u okviru Globalne razvojne alijanse (GDA), mehanizma osmišljenog da mobiliše sredstva iz privatnog sektora.

Svaki od partnera koji se priključio inicijativi imao je različite motivacije i perspektive. Inicijative javnog sektora nastojale su da efikasno prevaziđu prepreke ekonomskom razvoju i bezbednosti hrane, kao i rešavanje sistemskih pitanja sukoba, migracija, krčenja šuma i niza drugih izazova. Partneri iz privatnog sektora su imali komercijalnu potrebu za pouzdanim snabdevanjem visokokvalitetnom kafom, a artikulirali su i svoj doprinos ekologiji i zajednici. Filantropski partneri ostvarili su specifične ciljeve razvoja i uticaja, kao i motivaciju za formiranje novih međusektorskih modela.

Primenjeni koncept zajedničke vrednosti od strane Root Capitala uticao je da se brz i neposredan uticaj rđe lišća koji je zahvatio farme kafe u Latinskoj Americi, ne pretvori u lančani problem cele industrije (FSG 2016). Za farmere ovo je glavni prihod koji ostvaruju i koji žive sa manje od dva dolara dnevno, ali i šire na industrije Latinske Amerike koje zavise od izvoza kafe.

Danas, kompanije iz privatnog sektora ulažu u održivost svojih lanaca snabdevanja na načine koji pružaju zajedničku vrednost za sve učesnike. I posle decenije od momenta kada se ušlo u borbu za farme kafe, nacionalne vlade Latinske Amerike i multinacionalne institucije prepoznaju da, kada je strategija dizajnirana tako da se vodi računa o malim poljoprivrednicima, ulaganja u poljoprivredu mogu postati najmoćnija snaga za postizanje inkluzivnog ekonomskog rasta. Kroz kreditni portfelj inicijative od 115 kompanija koje se bave kafom, direktno se utiče na razvoj oko 100.000 farmera širom Latinske Amerike.

3.1.5. Primer: Blantyre Farms

Blantyre Farms se bavi poljoprivrednom proizvodnjom u blizini Janga, u Novom Južnom Velsu, Australija. Ovaj primer uspešne primene koncepta zajedničke vrednosti opisan je u studiji slučaja autora Preston, P. i Hutchings, J. (2020), a koji je objavljena u okviru Shared Value Project-a. Biznis Blantyre Farms-a podrazumeva gajenje useva, kao što su pšenica, ječam i repica na velikom prostoru, ali i goveda, jagnječeg mesa, proizvodnju vune. Firma ima i veliki obor sa svinjama. Zapošljava oko 40 radnika, a proizvede oko 40.000 svinja svake godine i ostvari godišnji promet od oko 14 miliona dolara. Gotovo kompletnu količinu uzgojenih useva žitarica, odnosno od 2.000 do 3.000

tona godišnje, firma koristi za ishranu svinja. Edvina Beveridž i njen suprug Majkl, preuzeli su 2007. godine posao od njenih roditelja i značajno ga unapredili. Ideja im bila da pronađu način da smanje bacanje hrane i emisiju metana, a da u isto vreme ostvare po tom osnovu komercijalnu dobit, kao i značajno smanjenje troškova deponija za njihove partnere u prehrambenoj industriji.

Pre nekoliko godina Blantyre Farms je identifikovao dve mogućnosti za smanjenje ulaznih troškova. Prvo, otkrili su da bi mogli da povećaju upotrebu ostataka od hrane kao hranu za svinje. Za ishranu svinja potrebno je oko 11.000 (suvih) tona hrane godišnje, što uključuje žitarice, proteinsku sačmu, aminokiseline, vitamine i minerale. Drugi način za smanjenje ulaznih troškova, vlasnici su videli u mogućnosti da koriste metan iz svinjskog stajnjaka kao biogas za proizvodnju električne energije. Pored toga, smanjenje emisije metana bi im potencijalno obezbedilo karbonske kredite za prodaju (karbonski kredit je dozvola koja daje mogućnost vlasniku da emituje određenu količinu ugljen-dioksida ili drugih gasova). Uspešnom izgradnjom i održavanjem odnosa sa velikim brojem prehrambenih kompanija Blantyre Farms je otkrio da može značajno da smanji količinu potrebne hrane, uglavnom kroz korišćenje otpada od hrane – hrane kojoj je istekao rok upotrebe, ali je i dalje pogodan za ishranu svinja. U proseku, svaki dan dobijaju nekoliko poluprikolica natovarenih otpadom od hrane, uključujući mlečne proizvode, voće, sok, hleb, testenine i slično. Neki dobavljači se nalaze blizu njih, a drugih šalju hranu koja je za otpad iz Sindeja. Za prehrambene kompanije jedina prava alternativa ovome je slanje hrane za otpad na deponije, što košta od 300 dolara po toni ili više, u odnosu na mnogo niži (u proseku) procenjeni trošak od 75 dolara po toni prilikom preusmeravanja do farmi kompanije Blantyre. Nutritivna vrednost ovog otpada od hrane određuje, inače, da li je proizvođač dužan da plati troškove prevoza i rukovanje ili će sama Blantyre farma da apsorbuje ove troškove. Farma, nakon ovih promena, koristi samo oko 2.500 tona žitarica godišnje, dok je ranije koristila 7.500 tona žitarica. Zamena pšenice sa otpadom od hrane obezbeđuje veliku uštedu troškova koja je pojačana uticajem suše na cene žitarica.

Farma je 2011. godine započela projekat pretvaranja svinjskog đubriva u izvor obnovljive električne energije, hvatanjem biogasa korišćenjem metan digestivnog sistema. Trebalo je godinu dana da se izgradi i sistem snabdeva 100 odsto svojih potreba za električnom energijom, uz prodaju viška struje mreži, što generiše dodatne prihode. Proces sagorevanja na generatoru efikasno uništava metan, koji ima globalni potencijal zagrevanja od oko 25 puta više od ugljen-dioksida. Ova ekološka korist stvara tzv. karbonske kredite koji se mogu prodavati. Blantyre farma ne samo da proizvodi energiju i smanjuje emisije zagađenja, već nakon korišćenja biogasa iz stajnjaka isto prosipaju po njihovoj zemlji na kojoj gaje žitarice, kao kompletno đubrivo na bazi ugljenika. Na ovaj način se smanjuje potreba za kupovinom veštačkih đubriva.

Kao rezultat svih ovih aktivnosti ostvaren je „otisak“ na životnu sredinu 95% manji od prosečnih proizvođača svinjskog mesa, a 65.000 tona ugljen dioksida uklonjeno iz atmosfere. Takođe, veštačko đubrivo zamenjeno je đubrivom na bazi ugljenika, dok je 8.000 tona otpada hrane preusmereno sa deponije na farmu. Zabeležena je godišnja ušteda od 880.000 dolara na ishranu svinja, kao i ušteda od 1,8 miliona dolara za partnere farme iz prehrambene industrije.

3.1.6.Primer: Balls Food Stores

Udruženje porodičnih farmi Good Natured Family Farms (GNFF) okuplja više od 100 farmera iz Misurija i Kansas Sitija koji blisko sarađuju sa regionalnim lancem prehrambenih proizvoda – Balls Food Stores (BFS). Prodaju im živinsko meso i ostale proizvode koji BFS plasira u 28 prodavnica koje poseduje širom regiona. Njihova saradnja je vrlo bliska, odnosno ne sprovodi se kao klasična komercijalna prodaja. Menadžeri BFS-a obilaze farmere, natpisi u njihovim prodavnicama promovisu lokalno poreklo i jedinstvenu praksu proizvodnje koja stoji iza GNFF proizvoda. Farmeri koji su članovi GNFF dolaze u BFS prodavnice da izlože svoje proizvode i upoznaju potrošače dok kupuju u radnjama. Menadžment BFS i farmeri okupljeni oko GNFF zajednički rešavaju probleme i razmišljaju kako upravljati logističkim izazovima i optimizovati put do potrošača. Ova saradnja u velikoj meri odgovorna je za realizaciju oko 3 miliona dolara prodaje koju je u 2011. godini imao GNFF. Primer je opširno objavljen u studiji slučaja koju je uradila grupa autora (Diamond, A et al, 2014. godine), a objavilo Ministarstvo poljoprivrede SAD.

3.1.7.Primer: Unilever Indija

Unilever Sustainable Living Plan (USLP) osmislio je prvi čovek multinacionalne kompanije Unilever, Paul Polman. Sedam godina nakon predstavljanja ideje, ovo je postao poslovni model kompanije. U prezentaciji ovog primera korišćeni su studije slučaja mađarskog BGE, Centra za poslovnu strategiju ICMR (2021), kao i izveštaj Unilever-a o primeni USLP za period 2010 – 2020. godine (2021). Plan se oslanja, globalno, na tri cilja: pružiti pomoć za više od milijardu ljudi na svetu kojima je potrebna pomoć kako bi bili zdraviji i kako bi opstali, učiniti što manjom štetu na prirodu koja se pravi povećanom proizvodnjom i korišćenjem proizvoda i da poboljša egzistenciju miliona ljudi. U osnovi ovih ciljeva Unilever je postavio strateške zadatke koje obuhvataju njihove društvene, ekološke i ekonomske performanse. U navedenoj strategiji Unilever je jasno naglasio da njegove kompanije širom sveta mogu da donesu pozitivne rezultate samo kroz uticaj na društvo kroz njihove brendove i saradnju sa svima koji direktno ili indirektno učestvuju u njihovom lancu vrednosti, od nabavke sirovina do uporebe proizvoda. Globalno, do 2020. godine cilj je bio da obezbede da 100 odsto poljoprivrednih sirovina koje koriste bude održivo. Sa poljoprivrednicima u Indiji su stručnjaci Unilevera radili intenzivno

kako bi 100 odsto paradajza koji se koristi u Kissan kečapu bilo iz održivih izvora. Slično je u Indiji urađeno i sa čajem. Održivi izvori čaja su značajno porasli sa 16,2 odsto u 2014, na preko 28 odsto u 2015. godini. Projekat Shakti jedan je od najpoznatijih primera primene koncepta zajedničke vrednosti u Indiji. (Porter, Kramer, 2011). Kako bi obezbedili distributivnu mrežu u udaljenim ruralnim područjima Indije, predstavnici Unilever Indija osnažili su seoske žene i otvorili im mogućnost obezbeđene egzistencije kroz ovaj projekat. Više od 70.000 žena preduzetnica (Shakti Ammas) distribuiraju proizvode Unilevera širom Indije. Godine 2010. projekat Shakti je proširen, odnosno uključeni su i Shaktimaans, a koji su obično muževi ili braća žena preduzetnica i koji pokrivaju mnogo veću površinu od njih, prevozeći robu biciklima. Danas je njih skoro 50.000. Zajedno, sa kompanijom Unilever, žene preduzetnici, njihovi partneri i braća, obezbeđuju da hrana i sredstva za higijenu dođu do što više stanovnika Indije, čak i u onim najudaljenijim delovima zemlje.

3.1.8.Primer: Nespresso

Primenjujući koncept zajedničke vrednosti, posebno u oblasti uzgoja kafe, Nespresso je vrlo brzo shvatio da se njegov zahtev za dugoročnim održivim izvorima zelene kafe u potpunosti preklapa sa potrebama farmera da poboljšaju svoje dugoročne ekonomske izgleda i širu društvenu potrebu da se unapredi efikasnost uzgoja kafe u očuvanim prirodnim resursima. To je dovelo do kreiranja Nespresso AAA Sustainable Quality Coffee, jedinstvenog programa nabavke kafe koji su zajedno razvili Nespresso i Rainforest Alliance. Predstavljanje ovog primera rađeno je na bazi autorskog teksta koji je na korporativnoj strani objavio direktor konsultantske kuće GoodBrand Sanders, D., korporativni izveštaj za 2021. godinu, kao i druge korporativne publikacije objavljene na kompanijskom sajtu.

Program je fokusiran na pomaganje uzgajivačima kafe da kontinuirano poboljšavaju svoje performanse u proizvodnji kafe najvišeg kvaliteta, održivost na farmi i njenu produktivnost. Jedinstvena dimenzija ovog programa je način na koji se kombinuju sva prethodno navedena cilja, radi na tome da AAA farmeri poboljšaju svoje prihode – načinom koji je rezultirao konceptualizacijom fokusa na prihode od farme pod nazivom Real Farmer Income (RFI) kompanije.

AAA program koji je prerastao u program nabavke koji dostiže 40.000 farmera u sedam zemalja i dvadeset regiona trebao bi da raste do 80.000 farmera u narednih nekoliko godina, govore planovi Nespresso-a. Ključne karakteristike programa su plaćanja premije poljoprivrednicima AAA za kvalitet, podsticanje da se pridržavaju standarda Rainforest Alliance (ekološke, društvene i različite varijable upravljanja) i pokretanje projekata za povećanje prihoda i prinosa. Nespresso takođe podržava agronome na terenu koji nude

obuke i tehničku pomoć kroz posete farmama i radionicama kako bi pomogli farmerima da poboljšaju učinak. Kao posledica toga, Nespresso postepeno gradi sve bliže odnose sa svojom globalnom zajednicom AAA farmera. Kao posledica ovih bližih odnosa, kompanija saznaje više o problemima AAA farmera, često malih zemljoposjednika sa veoma niskim prihodima i ograničenom mogućnošću ulaganja u unapređenje svojih farmi. U 2008. godini, Nespresso se posveti RFI-u, kao jednom od svojih strateških stubova. Angažovali su tim CIMS-a sa sedištem u Kostariki, koji je proučavao stotine farmera u svim glavnim regionima proizvođača Nespresso proizvoda kako bi razumeli njihove prihode, strukturu troškova, proizvodne strategije i uslove na farmi. Istraživači su kreirali uporedive bilanse prihoda za preko 500 nasumično odabranih dobavljača Nespresso-a u sedam regiona za uzgoj kafe u Latinskoj Americi (Meksiko, Gvatemala, Kostarika, Kolumbija i Brazil) i skoro 250 kontrolnih farmi (slične farme iz istih regiona koji ne isporučuju Nespresso, nasumično odabranih). Studija je otkrila neke značajne izazove u lancu vrednosti koji se generalno primenjuju na sve regione u kojima se uzgaja arabika, širom Latinske Amerike. Pokazalo se da su farme, uglavnom neprofitabilne. Nespresso i drugi kupci kafe arabika mogli bi, čak da očekuju, da veliki broj proizvođača najkvalitetnije kafe, od kojih zavise, odustanu od proizvodnje. Nespresso bi, kako se pokazalo, trebalo strateški da odgovori na verovatnoću smanjenja proizvodnje kafe u regionima u kojima je planirao da proširi nabavku. Nespresso AAA Sustainably Quality program plaća premije za kvalitet i održivost. One iznose 30% do 40% iznad standardne tržišne cene za kafu i 10% do 15% iznad opšte cene na lokalnom tržištu za kafu sličnom kvaliteta. Problem je što obično samo relativno mali procenat proizvođača kafe ispunjava uslove da dobije AAA premiju (zbog veličine zrna, pristupa berbi, rukovanja posle berbe). I Nespresso i farmeri imaju snažan posticaj da rade na povećanju tog procenata, ali je napredak spor. Dodatni problem za kompaniju je činjenica da imaju agresivne ciljeve rasta, a koji podrazumevaju povećanje obima prodaje kafe za najmanje 20% godišnje u naredne četiri godine. Nespresso je zaključio da veoma skromni troškovi koji budu uloženi na postojeće farme mogu značajno da povećaju količinu kafe koja se prodaje kao AAA, za 50%. Veliki broj farmi mogu da postignu svoje vrhunske prinose, uz sveobuhvatan program obnove biljaka, poboljšano upravljanje i doslednu primenu đubriva. Obnova biljaka može da se obavi u isto vreme (sve biljke se uklone i zasade odmah nove) ili postepeno (npr. 10% godišnje tokom deeset godina). Troškovi obnove su približno 0,40 dolara po biljci u prvoj godini, plus 0,20 dolara u svakoj od druge i treće godine.

Nespresso se odlučio da pokrene jedan broj pilot projekata kroz koje bi testirao različite pristupe, a kako bi rešio sve dileme vezane za RFI – podeljenu vrednost. Najjazovniji deo programa je bio taj što je on multinacionalan, sa dosta partnera, pout Svetske banke i IFC. Farmerima je bila omogućena tehnička podrška i trening, ali i bolji

pristup finansiranju proizvodnje. Godine 2010. Nesspreso je postao suosnivač novog mlina za kafu u Jardinu, Columbia, kako bi omogućio lokalnim farmerima centralizovanu operaciju mlevenja kafe. Ekonomija obima omogućila je smanjenje troškova farmerima. Posle prve godine rada mlina, dohodak lokalnih farmera povećan je za 30 odsto, dok je upotreba vode, zbog centralizovanja mlevenja kafe, umanjen za 60 odsto. U isto vreme procenat kafe koji je zadovoljavala AAA standarde koje je postavio Nespresso unapređen je sa 50% na čak 97%. Mlin koristi nešto preko 100 farmera, ali je planirano proširenje kapaciteta na više od 800.

3.1.9.Primer: Fibria

Vodeći svetski proizvođač hemije i celuloze koristi zasađena stabla eukaliptusa i integraciju autohtonih staništa, a kako bi značajno smanjilo veličinu zemljišta koje im je potrebno za uzgoj drvenih vlakana u Brazilu. Fibria motiviše i ohrabruje male proizvođače u blizini svojih pogona, a koji doprinose sa 27 odsto sirovina koje se koriste u Fibria Mills, da sade eukaliptus u kombinaciji sa drugim kulturama. Fibria im pomaže inputima i kroz tehničku podršku, kako bi ceo proces bio uspešan. Na ovaj način, a kako je to predstavljeno u studiji slučaja Smith, D., Murray, M, Faruk, R. i Pontillo, J. (2017), kompanija postiže mnogo veću efikasnost u korišćenju zemljišta i vode u odnosu na tradicionalno vođenje plantaži, dok istovremeno poboljšava produktivnost i prihod za više od 4000 domaćinstava.

Ova strategija funkcioniše na više nivoa:

Partnerstvo sa poljoprivrednicima: Fibria uspostavlja dugoročna partnerstva sa poljoprivrednicima koji uzgajaju eukaliptus. Ova partnerstva omogućavaju kompaniji da obezbedi stabilno snabdevanje sirovinama i da saraduje sa lokalnim proizvođačima. Fibria pruža poljoprivrednicima stručnu podršku u uzgoju eukaliptusa, uključujući obuku, savete o agrotehnici i pristup najboljim praksama u industriji. Takođe, kompanija često pruža i finansijsku podršku poljoprivrednicima kroz razne programe i subvencije.

Održiva praksa uzgoja: Fibria sprovodi programe i inicijative koji promovišu održivu praksu uzgoja eukaliptusa. To uključuje upotrebu visokih standarda zaštite životne sredine i očuvanja biodiverziteta, kao i primenu efikasnih sistema upravljanja vodom i zemljištem. Kompanija podstiče proizvođače da koriste održive metode uzgoja, kao što su rotacija useva, zaštita prirodnih staništa i primena integrisane uprave štetočina i bolesti.

Tehnička podrška: Fibria pruža tehničku podršku proizvođačima eukaliptusa kako bi unapredila kvalitet i produktivnost njihovih plantaža. To uključuje pružanje informacija o najboljim sortama eukaliptusa, optimalnim tehnikama sadnje i obrade, kao i savete o

optimalnom korišćenju đubriva i pesticida. Ova tehnička podrška pomaže proizvođačima da postignu bolje prinose i ekonomsku održivost.

Dijalog i saradnja: Fibria održava kontinuiran dijalog sa proizvođačima eukaliptusa kako bi razumela njihove potrebe i izazove. Kompanija aktivno saraduje sa proizvođačima kako bi identifikovala i rešila probleme koji se javljaju u lancu snabdevanja. Ova saradnja omogućava Fibriji da prilagodi svoje strategije i prakse, uzimajući u obzir specifičnosti proizvođača i lokalnih zajednica.

Partnerstvo Fibria-e sa proizvođačima eukaliptusa omogućava lokalnim poljoprivrednicima da ostvare stabilne prihode i poboljšaju svoje ekonomske uslove. Fibria pruža finansijsku podršku, obuku i tehničku podršku koja pomaže proizvođačima da povećaju produktivnost i profitabilnost svojih plantaža. Ovo direktno doprinosi ekonomskom razvoju lokalnih zajednica, stvarajući nova radna mesta i povećavajući prihode.

3.1.10. Primer: Consorzio del Formaggio Parmigiano Reggiano

Proizvođači Parmezana u Italiji organizovani su u konzorcijum poznat kao “Consorzio del Formaggio Parmigiano Reggiano”, poznatiji kao Parmezan konzorcijum. Ovaj konzorcijum je osnovan sa ciljem da štiti i promoviše parmezan kao prepoznatljiv italijanski proizvod visokog kvaliteta. Parmezan konzorcijum okuplja više od 3000 proizvođača parmezana koji su smešteni u specifičnoj geografskoj oblasti u severnoj Italiji, u regijama Parme, Reggio Emilia, Modena, Mantova i Bolonja. Ove oblasti su poznate po idealnim uslovima za proizvodnju parmezana, uključujući kvalitetnu travu, klimatske uslove i tradicionalne metode proizvodnje koje se prenose s generacije na generaciju.

Konzorcijum ima za cilj da obezbedi visok nivo kvaliteta parmezana i zaštititi geografsko poreklo proizvoda. Svaki točak parmezana mora biti proizveden u skladu sa strogim propisima koji su definisani od strane Konzorcijuma. Ovi propisi obuhvataju sve faze proizvodnje, uključujući ishranu krava, obradu mleka, proizvodni proces, zrenje i pakovanje. (Arfini et al. 2019).

Jedna od ključnih aktivnosti konzorcijuma je sprovođenje marketinških inicijativa i promocija parmezana kao brenda. Konzorcijum ulaže napore u promociju parmezana kako na domaćem tržištu, tako i na međunarodnom nivou. Sprovode se aktivnosti poput učešća na sajmovima hrane, organizovanja degustacija, edukacije potrošača i saradnje sa restoranima i trgovcima. Osim toga, Konzorcijum se bavi i zaštitom geografskog porekla parmezana. Parmezan je zaštićena oznaka geografskog porekla (*eng. Protected Designation of Origin - PDO*), što znači da samo parmezan proizveden u određenoj geografskoj oblasti i po strogo definisanim standardima može nositi tu oznaku.

Zajedničke aktivnosti Parmezan konzorcijuma doprinose prepoznatljivosti i dodatnoj vrednosti parmezana kao brenda. Ove aktivnosti pomažu poljoprivrednicima u ostvarivanju boljeg tržišnog položaja, obezbeđivanju boljih pregovaračkih pozicija sa kupcima i održavanju visokog standarda kvaliteta proizvoda.

Parmezan konzorcijum je primenio koncept zajedničke vrednosti kroz nekoliko ključnih aktivnosti i pristupa:

Definisanje standarda kvaliteta: Konzorcijum je uspostavio stroge propise i standarde za proizvodnju parmezana. Ti standardi obuhvataju sve aspekte proizvodnog procesa, uključujući ishranu krava, obradu mleka, proizvodnju sira, zrenje i pakovanje. Ovi standardi osiguravaju doslednost kvaliteta i karakteristika parmezana koji nosi oznaku geografskog porekla.

Zaštita geografskog porekla: Parmezan je zaštićena oznaka geografskog porekla (PDO). Konzorcijum je sproveo aktivnosti zaštite ove oznake, uključujući pravne mere za sprečavanje neovlašćene upotrebe naziva "Parmezan" i promociju svesti o geografskom poreklu kao ključnom faktoru kvaliteta parmezana.

Udruživanje proizvođača: Konzorcijum okuplja preko 3000 proizvođača parmezana koji su smešteni u specifičnoj geografskoj oblasti. Udruživanje proizvođača omogućava deljenje znanja, iskustava i resursa, kao i organizaciju zajedničkih marketinških i promocijskih aktivnosti. Kroz ovo udruživanje, proizvođači parmezana ostvaruju veću pregovaračku moć, efikasniju distribuciju i zajednički promovišu svoj proizvod.

Održavanje tradicionalnih metoda proizvodnje: Parmezan konzorcijum podržava održavanje tradicionalnih metoda proizvodnje Parmezana koje su prepoznate kao ključne za postizanje visokog kvaliteta. Ove tradicionalne metode uključuju ručno muženje krava, upotrebu isključivo prirodnih sastojaka bez aditiva i zrenje sira u posebnim uslovima.

Ministarstvo poljoprivrede aktivno saraduje sa Parmezan konzorcijumom u cilju zaštite i promocije parmezana kao italijanskog proizvoda visokog kvaliteta. Oni pružaju podršku u definisanju propisa, standarda i postupaka za proizvodnju parmezana, kao i u sprovođenju inspekcija i kontrola kako bi se osigurala usaglašenost sa propisima. Država takođe pruža finansijsku podršku Parmezan konzorcijumu kroz razne programe i subvencije namenjene poljoprivrednicima i prehrambenoj industriji. Ova podrška može uključivati subvencije za unapređenje proizvodnih kapaciteta, istraživanje i razvoj, kao i marketinške aktivnosti i promociju parmezana na nacionalnom i međunarodnom nivou. Ukratko, država ima ulogu učesnika i podržavača Parmezan konzorcijuma kroz regulativne mere, podršku u definisanju standarda, inspekcije i kontrolu, kao i kroz finansijsku podršku koja pomaže u održavanju i promociji parmezana.

I naučna zajednica igra važnu ulogu u podršci i razvoju Parmezan konzorcijuma kroz istraživanje, stručno znanje i prenošenje najboljih praksi. Naučni stručnjaci, uključujući poljoprivredne inženjere, prehrambene tehnologe, nutricioniste i druge relevantne stručnjake, mogu biti uključeni u rad Parmezan konzorcijuma na nekoliko načina:

Istraživanje i razvoj: Naučna zajednica sprovodi istraživanja koja su usmerena na unapređenje procesa proizvodnje parmezana, kao i na istraživanje inovacija u vezi sa kvalitetom, sigurnošću hrane i održivošću. Ova istraživanja mogu obuhvatati različite aspekte, poput ishrane krava, tehnologije proizvodnje, mikrobiologije i senzorskih analiza.

Savetovanje i stručna podrška: Naučni stručnjaci pružaju stručnu podršku Parmezan konzorcijumu kroz savetovanje i deljenje znanja. Oni mogu pružati stručne save- te u vezi sa unapređenjem proizvodnih procesa, upravljanjem kvalitetom, kontrolom mikrobiološke sigurnosti, očuvanjem tradicionalnih metoda i drugim relevantnim pitan- jima.

Obrazovanje i edukacija: Naučna zajednica uključena je u obrazovne programe i edukativne inicijative koje se odnose na parmezan. To može uključivati obuku proiz- vođača o najboljim praksama, organizovanje seminara, radionica i predavanja o temama vezanim za proizvodnju i kvalitet parmezana.

Validacija i sertifikacija: Naučnici su uključeni u procese validacije i sertifikacije parmezana. Oni mogu sprovoditi analize i testiranja kako bi se osiguralo da Parmezan ispunjava stroge standarde kvaliteta i bezbednosti hrane.

Ukratko, naučna zajednica ima značajan uticaj na Parmezan konzorcijum kroz istraživanje, savetovanje, obrazovanje i podršku u validaciji i sertifikaciji. Njihovo struč- no znanje doprinosi unapređenju proizvodnje i kvaliteta parmezana, kao i održivosti i inovacijama u ovoj industriji.

3.2. Procena korisnosti primene poslovnog modela kreiranja za- jedničke vrednosti u praksi, na mikro nivou

Uspešna primena poslovne strategije koja se odnosi na kreiranje zajedničke vred- nosti podrazumeva da kompanija ostvaruju konkurentsku prednost radeći u isto vreme i na ekonomskom i društvenom razvoju (Porter, Kramer, 2011). Preciznije, primena ove strategije u konkretnoj firmi podrazumeva da one ostvaruju profit iz aktivnosti koje rade zajedno sa partnerima i koje imaju pozitivan uticaj na druge aktera u društvu. U tom smis- lu, važno je primeniti sisteme koji će omogućiti da se uspešnost takvih strategija prati.

Merenje korisnosti poslovnog modela kreiranja zajedničke vrednosti može biti složen proces, jer uključuje kvantitativne i kvalitativne aspekte koji su specifični za svaku kompaniju i industriju. Kompanije često koriste kombinaciju različitih metoda i indika-

tora kako bi dobile celovitu sliku o svojoj sposobnosti da stvaraju vrednost za sve zainteresovane strane.

3.2.1. Korišćenje kvalitativnih i kvantitativnih metoda u proceni efekata primene strategije kreiranje zajedničke vrednosti od strane kompanije, primer firme Danone

Merenje kreiranja zajedničke vrednosti zahteva korišćenje kvalitativnih i kvantitativnih mera (Porter, Kramer, 2006: 145).

Kvantitativne metode koje su predložili Porter i Kramer (2006), kao pioniri ovog koncepta mere se kroz pokazatelje poput:

- finansijski pokazatelji poput profita, prihoda, troškova, tržišnog udela i slično;
- pokazatelji produktivnosti – produktivnost rada, stopa iskorišćenja kapaciteta, nivo dodate vrednosti i ukupnih troškova, trajanje ciklusa proizvodnje, količina proizvodnih jedinica po zaposlenih, indeks zadovoljstva kupaca (mera ispunjenosti njihovih zahteva i očekivanja);
- troškovi poslovanja – troškovi nabavke sirovina i materijala, troškovi proizvodnje, marketinga, prodaje i distribucije, kao i administrativni troškovi, troškovi kapitala (troškovi zaduživanja i kamata), troškovi razvoja novih proizvoda ili usluga i troškovi zaštite životne sredine i zajednice u kojoj firma posluje.

Kvalitativne metode (Porter, Kramer, 2006), s druge strane, omogućavaju dubinski uvid u percepciju različitih učesnika, što je ključno za merenje troškova u kontekstu primene strategije kreiranja zajedničke vrednosti. Kao kvalitativna metoda, troškovi poslovanja mere se, najčešće, kroz ankete koje otkrivaju percepciju učesnika o uticaju strategije na:

- cene proizvoda i usluga;
- dostupnost proizvoda i usluga;
- pouzdanost lanca snabdevanja.

Neki od primera kvalitativnih metoda za merenje troškova poslovanja su: 1) ankete dobavljača (dizajniranje upitnika kojim se ispituje percepcija dobavljača o uticaju kompanije na njihove troškove, na primer, na troškove logistike i transporta; 2) fokus grupe s lokalnim zajednicama – diskusije o tome kako strategija kompanije utiče na cene proizvoda i usluga na potrošače, kao i kakva je dostupnost istih; 3) analiza medijskog pokrivanja – praćenje spominjanja kompanije u kontekstu troškova, kako bi se sagledala njena reputacija; 4) intervjui sa menadžmentom – shvatanje njihove percepcije uticaja strategije na troškove nabavke, proizvodnje, distribucije i slično; 5) online

ankete zakupce – ispitivanje zadovoljstva cenama, troškovima dostave, vremenom isporuke i slično.

Multinacionalna kompanija Danone, francuski proizvođač hrane i pića pokrenula je 2009. godine, kada je globalna finansijska kriza počela značajno da uvećava broj nezaposlenih širom sveta “Danone Ecosystem Fund”. Uz argument da je najveći interes ove kompanije da preuzme brigu o ekonomskom i društvenom okruženju, misleći tu pre svega na svoje dobavljače, njihove zaposlene, kao i na potrošače ili mesta gde oni rade, tadašnji CEO ove firme Franck Riboud, dobio je od akcionara Danonea dozvolu da investira 100 miliona evra u Danone Ekosistem. Menadžeri ove firme imali su nameru da unaprede svoje poslovanje pružanjem, između ostalog, i podršku lokalnim poljoprivrednicima u održivoj proizvodnji mleka. Fokus ovog programa bio je na edukaciji farmera o primeni najboljih agrotehničkih praksi, kao i nabavci opreme za poboljšanje produktivnosti i smanjenja emisija opasnih gasova. U periodu do 2021. godine, kada je menadžment uradio analizu učinka ovog projekta, Danone je u program Danone Ecosystem Fund uložio više od 15 miliona dolara, kroz grantove i povoljne kredite koje je dao poljoprivrednicima u Indiji (oko 7000 farmera), Turskoj (3500 malih i srednjih farmi u blizini Danoneovih fabrika), Argentini (preko 3000 mlekara iz provincije Santa Fe) Brazil (podrška za oko 2000 poljoprivrednika u državi Parana), Rusiji (farme u blizini Moskve, 500 poljoprivrednika), SAD (preko 1000 farmera u državama Wisconsin i Ajova) i Francuska (oko 200 farmi podržano u ekološkoj proizvodnji). U Danone projekat bile su uključeni i poljoprivrednici iz Egipta, Saudijske Arabije, Maroka. Cilj ove multinacionalne kompanije je, kako naglašavaju, da do 2025. godine na sličan način pomognu u poslovanju oko 500.000 farmera.

Analiza koju je Danone sproveo u periodu od 2018. do 2021. godine merila je inicijalne, ali i naknadne rezultate po pitanjima produktivnosti, prihoda i koristi za učesnike u odnosu na one koji su van programa. Danone je koristio Porterov model kako bi definisao ključne interese učesnika u programu – poljoprivrednika, potrošača, lokalne zajednice. Anketiranjem poljoprivrednika (2021), što bi moglo da se uporedi sa Porterovom idejom o merenju ekonomskog uticaja, merio se uticaj projekta na prihode i produktivnost poljoprivrednika. Analizom finansijskih izveštaja i tržišnog udela praćen je povrat investicija za akcionare, što je takođe u skladu sa Porterovim pristupom (Porter, 2011).

Prema informacijama koje je objavio Danone u svom Izveštaju o održivom poslovanju za 2021. godinu (Danone,2021), tokom te godine je sprovedena anketa među 2.000 malih poljoprivrednika sa kojima ova kompanija saraduje u oblasti mleka. Rezultati ankete su pokazali da čak 86% ispitanih poljoprivrednika smatra da je njihov prihod povećan saradnjom sa Danone-om. Procena je bila da je prosečno povećanje prihoda iznosilo

je 24% u odnosu na period pre saradnje. Produktivnost rada na farmama je povećana u proseku za 18%, što uključuje veće prinose i efikasnije poslovanje. Preko 80% ispitanika je izjavilo da su zadovoljni modelom dugoročne saradnje i otkupom po fer cenama.

Procenjuje se, navodi se u izveštaju, da je godišnji prihod porodičnih farmi koje saraduju sa Danone-om povećan za 15-20%, na nivo od 3.000 do 5.000 evra, zahvaljujući ugovorima o otkupu. Stabilnije planiranje proizvodnje na godišnjem nivou omogućilo im je veću sigurnost i predvidivost poslovanja. Kroz programe obuke koje su sprovedene tokom cele 2021. godine, prinosi mleka po grlu krave povećani su u proseku 15% na godišnjem nivou. Savetovanjem o ishrani stoke tokom 2021. godine, smanjeni su godišnji troškovi ishrane životinja za 10% u odnosu na prethodnu godinu. U isto vreme, Danone je u saradnji sa proizvođačima i istraživačkim institutima razvio nekoliko programa koji su za cilj imali: a) optimizaciju sadržaja stočne hrane kako bi se smanjila produkcija metana kod preživara; b) unapređenje stočarskih farmi i načina čuvanja stoke radi boljeg kvaliteta vazduha; c) primenu novih tehnologija poput "pametnih kolica" koja prate zdravlje i navike grla. Iako konkretan broj nije naveden, naglašeno je da su ovi programi imali pozitivan uticaj na smanjenje emisije stakleničkih gasova po jedinici proizvedenog mleka. Primenom novih tehnologija za navodnjavanje i đubrenje tokom 2021, prinosi useva povećani su 5-10% na godišnjem nivou, navodi se u izveštaju Danone-a.

U isto vreme, prihodi kompanije su u 2021. godini porasli u odnosu na prethodnu godinu za 3,4%, dok je neto dobit iznosila 1,9 milijardi evra, što predstavlja rast od 11,2% u odnosu na 2020. godinu. Segment Mlečnih proizvoda i biljnih napitaka imao je u ovoj godini rast prihoda od 4,1 odsto u odnosu na prethodnu godinu, dok je segment Specijalizovane hrane ostvario rast prihoda od 2,6%. U predmetnoj godini ostvarena je saradnja sa čak 260.000 malih poljoprivrednih proizvođača širom sveta.

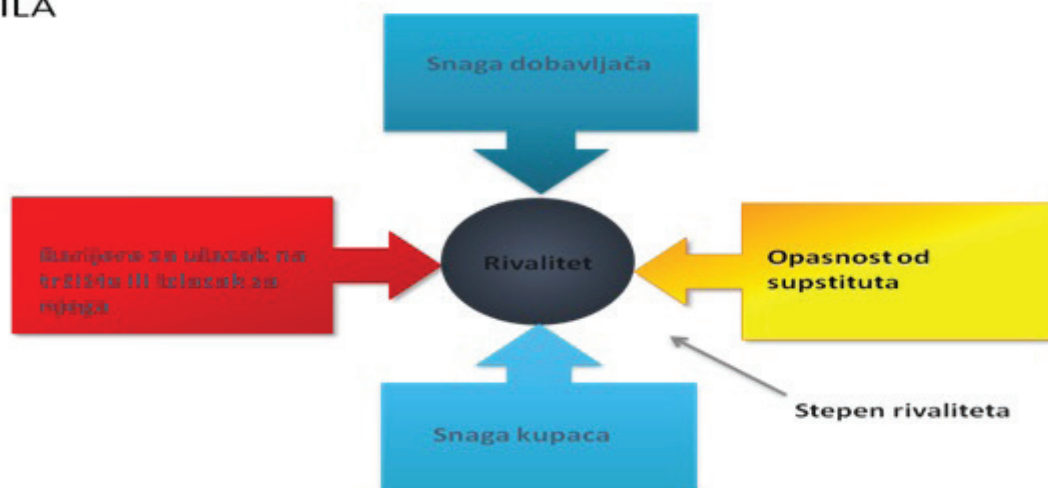
Kako menadžeri ove korporacije zaključuju, osim odličnih rezultata kompanije, projekat je uticao na poboljšanje ekonomske održivosti porodičnih farmi kroz veće prinose i stabilnije prihode. Takođe je podstaknut prenos znanja i tehnologija koje pomažu malim poljoprivrednicima da se prilagode klimatskim promenama. Projekat je doprineo kvalitetnijoj ishrani i poboljšanju zdravlja lokalnih zajednica, obzirom da su obezbeđivane sveže i kvalitetne namirnice u skladu sa tradicijom, a stvorena su i nova radna mesta u sektorima prerade i distribucije hrane u ruralnim područjima. Sve to uticalo je, navodi se u izveštaju o održivosti Danone-a (Danone,2021), na poboljšanje životnog standarda kroz ekonomski razvoj i programe socijalne zaštite, ali i pružilo uslove za održivo korišćenje prirodnih resursa i zaštitu biodiverziteta.

3.2.2. Korišćenje metode Porterovih 5 sila u proceni efekata primene strategije kreiranje zajedničke vrednosti, primer kompanije Kraft Heinz

Značajan doprinos utvrđivanju privlačnosti određenog projekta dao je prof. Porter (2007) svojom teorijom “5 konkurentskih sila”. On je prvi put navedenu analizu konkurentskih snaga koje određuju profitabilnost industrije i utiču na konkurentsku poziciju firme predstavio još 1980. godine. Prema ovoj teoriji, konkurencija u svakoj industriji zavisi od pet osnovnih sila čijim zajedničkim delovanjem firma može utvrditi svoje konkurentске prednosti. Zato je danas ova teorija dominantna pri analizi industrije i makroekonomskog okruženja kompanija, odnosno strukture tržišta u kojoj firma posluje.

Grafik 6: Model pet snaga konkurencije M. Portera

PORTEROVIH 5 SILA



Izvor: Porter, M.E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, NY: The Free Press.

Prema Porterovoj teoriji (2007), intenzitet svake od pet konkurentskih sila može biti: visok, srednji ili nizak. Kada je intenzitet jedne od sila visok, to bi značilo da je prisutna opasnost za preduzeće čiji se položaj analizira, jer će se, zbog snažnog uticaja neke od sila, umanjiti njegov profit. Suprotno, kada je intenzitet neke od sila nizak, to bi moglo da znači šansu za uspešnije poslovanje te firme.

1. **Intenzitet rivalstva** pretpostavlja broj konkurenata na određenom tržištu, kao i njihovu raznolikost, kapacitet i stopu rasta industrije u kojoj određena firma posluje, visinu fiksnih troškova poslovanja u navedenoj industriji. Rivalstvo podrazumeva intenzitet konkurencije između trenutnih aktera u industriji. Ono zavisi od sledećih faktora:

Broj i veličina konkurenata - što je veći broj manjih konkurenata, rivalstvo je jače.

Stopa rasta industrije - brži rast privlači nove igrače i povećava konkurenciju.

Diferencijacija proizvoda - manje razlike između ponuda pojačavaju rivalstvo.

Iznos izlaznih troškova - veći troškovi napuštanja industrije podstiču agresivniju konkurenciju.

Pregovaračka moć kupaca - jača moć kupaca povećava pritisak na konkurente.

Rivalstvo se smatra:

- a) slabim - ako je industrija koncentrisana, proizvodi se značajno razlikuju, barijere izlaska su niske itd.;
- b) srednjim - ako postoji nekoliko velikih igrača sa diferenciranim proizvodima;
- c) jakim - ukoliko dominira veliki broj manjih konkurenata sa sličnim proizvodima, visokim barijerama izlaska i brzim rastom tržišta.

2. **Ulazne barijere** - pretnja novih ulaznika zavisi od barijera ulaska u industriju, odnosno faktora koji otežavaju ulazak novih konkurenata. Ključni faktori su:

Kapitalni troškovi ulaska - visoki troškovi ulaganja smanjuju pretnju.

Troškovi distribucije - niski troškovi olakšavaju distribuciju novih proizvoda.

Specijalizovani resursi i know-how - njihovo prisustvo povećava barijere

Zakonska i administrativna regulativa - strogi propisi podižu barijere

Pretnja novih ulaznika se smatra:

- a) slabom ako su barijere ulaska visoke, troškovi veliki, specijalizacija neophodna itd.;
- b) srednjom ukoliko postoje određene, ali ne previsoke barijere ulaska;
- c) jakom ako su troškovi niski, regulativa olakšava, resursi lako dostupni itd;

Takođe, brži rast industrije privlači više novih igrača.

3. **Opasnost od supstituta** se može prevazići ukoliko je firma spremna da razvija diferencirane proizvode i neprekidno prati zadovoljstvo svojih kupaca. Pretnja supstituta zavisi od stepena do kojeg potrošači mogu da zamene proizvod/uslugu nekom alternativom koja pruža sličnu vrednost.

Ključni faktori su:

Relativna cena supstituta - što su cenovno prihvatljiviji, veća je pretnja.

Stepene performansi supstituta - što bolje zadovoljavaju potrebe kupaca.

Troškove promene za kupce - što su niži, lakše je preći na supstitut.

Broj dostupnih supstituta na tržištu.

Pretnja supstituta se smatra:

- a) slabom ako postoje visoke razlike u ceni/performansama u odnosu na proizvod;
- b) srednjom ako neki supstituti zadovoljavaju deo potreba kupaca;
- c) jakom ukoliko postoje jeftini supstituti sa sličnim karakteristikama.

Takođe, industrije gde postoji više načina zadovoljenja potreba imaju jaču pretnju supstituta.

4. Pregovaračka snaga kupaca zavisi od:

Broja i koncentracije kupaca - što je manji broj većih kupaca, jača je njihova moć.

Mogućnosti kupaca da se okrenu alternativnim kanalima distribucije.

Stepenu jedinstvenosti proizvoda/usluge koju kupuju.

Troškova promene dobavljača za kupce.

Pregovaračka moć kupaca se smatra:

- a) slabom ako postoji mnogo malih i lojalnih kupaca;
- b) srednjom ukoliko neki veliki kupci imaju moć pregovaranja, ali postoje alternative;
- c) jakom u slučaju da mali broj dominantnih kupaca kupuje proizvod koji se teško diferencira, a troškovi promene su niski.

Takođe, industrije gde proizvod čini mali deo ukupnih troškova kupca imaju slabiju pregovaračku moć kupaca.

5. Pregovaračka snaga dobavljača jača je ukoliko se udruže ili ukoliko neki od njih ima monopolsku poziciju.

Pregovaračka moć dobavljača zavisi od:

Broja dobavljača i stepena jedinstvenosti inputa koje prodaju.

Troškova prelaska kompanije na alternativne dobavljače.

Uticaja inputa dobavljača na ukupne troškove proizvoda

Stepena organizovanosti dobavljača (npr. udruženja)

Pregovačka snaga dobavljača se smatra:

- a) slabom ako postoji mnogo dobavljača sa zamenjivim inputima;
- b) srednjom ukoliko neki dobavljači imaju moć pregovaranja;
- c) jakom ako mali broj dobavljača prodaje input bez zamenjiva, uz visoke troškove promene.

Takođe, industrije gde inputi čine veliki deo ukupnih troškova imaju jaču moć dobavljača. Ovaj model je veoma prihvaćen od strane stručne i poslovne javnosti, ali je imao i jedan broj kritizera. Grundy, T. (2006), tako smatra da je model relativno apstraktan i visoko analitičan, što ga čini manje primjenjivim za menadžere u praksi. Napominje da, iako Porter dobro objašnjava kriterije za procenu svake sile pojedinačno, čini to ekonomskim terminima umesto praktičnim primerima. Grundy smatra i da je model previše normativan i rigidan, što, navodno, onemogućava inovativnost i fleksibilnost u njegovoj primeni. Prema mišljenju ovog autora, vizualna struktura modela je relativno teška za usvajanje, a njegova logika je implicitna. Menadžeri, smatra Grundy, više vole jednostavne koncepte. Ovaj autor veruje da je Porterov pristup industrijskim granicama manje primenjiv u današnje vreme fluidnih granica industrija i suviše odvojen od drugih alata analize poput PEST-a i SWOT-a. Slično mišljenje iznosi i Thyrlby (1998), koji takođe navodi da okvir više nije relevantan jer je prestatičan i ne uvažava promene u poslovnom svetu koje su nastupile od tada, poput globalizacije.

U ovom radu je navedeni alat zastupljen, obzirom da autor smatra da model pruža jednostavan ali snažan okvir za sistematsku analizu ključnih snaga koje utiču na profitabilnost industrije. To je od suštinskog značaja za strateško planiranje. Takođe, analiza 5 sila omogućava da se prepoznaju imperfekcije tržišta koje nude prilike za ostvarivanje konkurentne prednosti. To vodi ka razvoju efikasnijih strategija. Ovaj model, u isto vreme, pomaže u predviđanju budućeg kretanja profitabilnosti industrije, što je od presudne važnosti za donošenje odluka o ulaganjima i razvoju poslovanja. Primenom analize modelom 5.sila dobijaju se uvidi u dinamiku industrije i pritiske koji utiču na konkurente. To olakšava predviđanje budućih poteza konkurenata. Ono što je važno je i da je model testiran u praksi više od 30 godina i dokazano koristan za analizu velikog broja industrija. To potvrđuje njegovu dugotrajnu vrednost kao alata.

Projekat Kraft Heinz je pokrenut 2015. godine, nakon spajanja Krafte sa kompanijom Heinz, čim je formiran veliki koncern Kraft Heinz. Cilj projekta je bio da se unaprede održive prakse u lancu snabdevanja i proizvodnje, kao i da se stvori veća korist za lokalne zajednice.

Glavni pokretači bili su tadašnji CEO Bernardo Hees i tim stručnjaka za održivi razvoj unutar Kraft Heinz-a. Sprovedena su opsežna istraživanja potreba farmara, proizvođača i zajednica u zemljama gde Kraft posluje. Razvijeni su novi programi podrške, poput pristupačnijih kredita i obuke za farmere, te inicijative za „čistiju“ proizvodnju. Pokrenute su i edukativne kampanje o zdravoj ishrani u saradnji sa lokalnim vlastima i zajednicama. Projekat je trajao 2 godine, a rezultati su pokazali značajne uštede i zadovoljstvo učesnika.

Neposredno nakon spajanja kompanija Kraft Foods i H.J. Heinz u novu kompaniju Kraft Heinz pokrenut je projekat čiji je cilj bio da se analiziraju snage i slabosti novonastale kompanije, njena pozicija na tržištu i konkurentska sredina. Projekat su vodili stručnjaci iz kompanije Market Realist (Key, D.2020), specijalizovane za analize industrija i kompanija. Sproveli su istraživanje tržišta, analizirali finansijske izveštaje i poslovanje Krafte i Heinza, kao i njihovih najvećih konkurenata.

Rezultati projekta su poslužili kao osnova za kasniju detaljnu analizu kroz Porterov model:

Rivalstvo u industriji: jako rivalstvo - Kraft Heinz treća je po veličini kompanija u oblasti hrane i pića u Severnoj Americi, što ukazuje na izuzetno jaku konkurenciju velikih igrača. Industrija je izuzetno fragmentisana, dominiraju velike multinacionalne kompanije poput Nestlea, PepsiCo-a, Coca-Cole, General Mills-a itd. Kompanije se intenzivno bore za tržišni udeo kroz inovacije, lansiranje novih proizvoda, akvizicije i ekspanziju na međunarodna tržišta. Konkurencija je oštra u svim ključnim kategorijama poput preradevina, pića, gotove hrane, začina itd. gde Kraft Heinz posluje. Cene proizvoda su pod pritiskom, što nameće potrebu za kontinuiranim ulaganjima u razvoj novih brendova i proizvoda. Promotivne aktivnosti konkurenata dodatno povećavaju troškove marketinga i distribucije. Male kompanije specijalizovane za nišne proizvode takođe predstavljaju pretnju u određenim segmentima. Dakle, izuzetno jaka konkurencija nameće potrebu za stalnom inovacijom i prilagođavanjem strategije kako bi se očuvala pozicija na tržištu u ovoj izuzetno dinamičnoj industriji. Iako je jako rivalstvo, Kraft ima dobru poziciju u ključnim kategorijama. Daljim inovacijama i specijalizacijom može da poveća prednost.

Pretnja novih konkurenata: srednja pretnja - ulazak novih konkurenata je otežan visokim barijerama - velikim kapitalom, distribucijom i lojalnošću potrošača velikim brendovima. Pored toga, spajanjem Krafte i Heinza stvorena je kompanija enormnih razmera, što povećava barijere za nove konkurente. Istovremeno, postoji mogućnost ulaska manjih, speci-

jalizovanih kompanija koje nude nišne proizvode poput zdrave hrane. Ovo predstavlja određenu pretnju budući da su potrošači sve zainteresovaniji za takve proizvode. Regulatorni okvir može dodatno povećati troškove ulaska novim igračima ukoliko se zaoštre propisi o bezbednosti i kvalitetu hrane. Ovo ide u prilog Kraft Heinz-u. S druge strane, niži troškovi proizvodnje i distribucije u zemljama u razvoju otvaraju mogućnost ulaska jačih globalnih konkurenata sa tih tržišta. Inovacije u tehnologiji mogu smanjiti barijere i otvoriti prostor za uvođenje novih, savremenijih modela poslovanja. Dakle, pretnja novih konkurenata postoji ali je umerena zbog veličine Kraft Heinza, uz izvesne izazove koje donose novi trendovi i tehnologije. Ovo zahteva stalno praćenje kretanja na tržištu.

Moć dobavljača: srednja moć - Kraft nabavlja sirovine od brojnih dobavljača, pa ne zavisi od pojedinačnih dobavljača. Dobavljači imaju nešto veću pregovaračku moć zbog visokih troškova sirovina. Sirovine kao što su mleko, žitarice i ulja predstavljaju značajan input u proizvodnji hrane. Cene ovih sirovina mogu značajno da utiču na marže. Postoji veliki broj dobavljača sirovina na tržištu, što umerava njihovu pregovaračku moć u odnosu na velike kompanije poput Kraft Heinza. Međutim, u pojedinim kategorijama, poput mleka, nekoliko velikih farmera ima značajnu koncentraciju proizvodnje. Oni mogu da pregovaraju povoljnije cene. Rast cena sirovina zbog različitih faktora, poput vremenskih nepogoda, direktno utiče na profitabilnost Kraft Heinza. Dobavljači bi mogli dodatno da povećaju moć ukoliko se organizuju u jake udružene oblike, poput poljoprivrednih zajednica. Ovo je rizik koji Kraft Heinz mora pažljivo da prati kako bi obezbedio stabilne i povoljne uslove nabavke sirovina.

Moć kupaca: velika moć velikih trgovačkih lanaca. Veliki lanci maloprodaje poput Walmarta imaju značajnu koncentraciju tržišta, čime stiču moć u pregovorima o cenama i uslovima. Oni mogu da traže dodatne ustupke i popuste kako bi zadržali proizvode Kraft Heinza na policama i promovisali ih. Potrošači lako menjaju brendove ukoliko dođe do povećanja cena. Lojalnost je usmerena ka maloprodajnim lancima. Rast cena osnovnih namirnica može da podstakne potrošače da biraju jeftinije zamenske proizvode. Sposobnost potrošača da kupuju direktno od proizvođača preko interneta dodatno osnažuje njihovu poziciju. Brendirani proizvodi imaju manevarski prostor za povećanje cena, ali postoji gornja granica koju potrošači neće prihvatiti. Prema tome, moć kupaca je značajna i rastuća, naročito velikih trgovinskih lanaca. Kraft Heinz mora pažljivo da balansira cene kako ne bi izgubio potrošače i prodavce. Ova sila zaslužuje posebnu pažnju.

Pretnja zamenskih proizvoda (supstituta): jaka pretnja. Postoji mnogo alternativnih vrsta hrane i pića koje mogu zameniti proizvode Kraft Heinza, poput sveže hrane, pića druge vrste itd. Sve je izraženiji trend okretanja zdravijoj ishrani, što povećava potražnju za proizvodima sa manje šećera, soli i prerađenih sastojaka. Nove kompanije brzo lansiraju

inovativne zdravije proizvode prilagođene novim ukusima potrošača. Cena takođe igra ulogu, jer jeftinije alternative mogu zameniti skuplje brendirane proizvode. Promene u navikama ishrane, poput većeg konzumiranja obroka van kuće, stvaraju nove supstitute. Tehnološki napredak omogućava lakši razvoj i distribuciju novih vrsta hrane. Regulatorni pritisak za zdraviju hranu takođe povećava pretnju alternativama. Zato je ova sila izuzetno ozbiljna pretnja budući da potrošači lako menjaju navike, a konkurencija brzo prati nove trendove. Zahteva konstantnu inovativnost.

Nakon analize svake od 5 sila pojedinačno, ocena ukupne konkurentske pozicije Kraft Heinz kompanije je sledeća:

Rivalstvo u industriji je izuzetno jako zbog veličine ključnih igrača, ali Kraft Heinz i dalje uživa povoljnu poziciju.

Pretnja novih igrača je trenutno umerena zahvaljujući velikim barijerama ulaska.

Pregovaračka moć dobavljača je takođe umerena, ali zahteva konstantan nadzor zbog rizika koncentracije.

Moć kupaca, naročito velikih trgovinskih lanaca je značajna i rastuća sila na koju se mora pažljivo reagovati.

Pretnja supstituta je, bez sumnje, najjača sila i glavni izazov koji zahteva intenzivnu inovativnost.

Ukupno gledano, Kraft Heinz trenutno uživa povoljnu poziciju na tržištu uprkos jakom rivalstvu. Međutim, ključni rizik predstavlja sila supstituta, što zahteva konstantan napredak kompanije kako bi održala konkurentsku prednost. Portfolio jakih brendova i dalje je ključna prednost.

3.2.3. Korišćenje SWOT analize u proceni efekata primene strategije kreiranja zajedničke vrednosti, primer FAO

Porter i Kramer u svom radu iz 2006. godine naglašavaju važnost razvoja metrijskog sistema za merenje doprinosa stvaranja zajedničke vrednosti iz sledećih razloga:

Koncept stvaranja zajedničke vrednosti podrazumeva istovremeno ostvarivanje ekonomskih i društvenih ciljeva kroz sinergetske projekte. Da bi se utvrdilo da li projekat zaista doprinosi stvaranju zajedničke vrednosti, neophodno je imati način da se kvantifikuju ostvareni rezultati. Bez mogućnosti merenja, teško je upravljati projektima i donositi odluke o njihovom unapređenju ili zaustavljanju. Stakeholderi zahtevaju dokaze o ostvarenim koristima kako bi podržali ovakve inicijative.

Upravo SWOT analiza omogućava kvantifikaciju i poređenje ekonomskih i društvenih troškova i koristi projekata zajedničke vrednosti, što je ključno za razvoj metrijskog

sistema koji Porter i Kramer predlažu. Ona omogućava merenje doprinosa ostvarenju ciljeva zajedničke vrednosti putem preciznog izračunavanja svih benefita i troškova. Stoga se ova analiza može, naglašavaju oni, smatrati jednim od osnovnih alata predloženog metrijskog okvira.

Sličan stav imaju i drugi teoretičari. Na primer, Emerson (2003) je u radu “The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns” predložio *blended value* pristup gde se meri ukupna vrednost koju projekat stvara za sve zainteresovane strane, a ne samo za investitore. Ovo je uključivalo i cost-benefit analizu. Maas i Liket (2011) su u radu “Social impact measurement: Classification of methods” pokazali da cost-benefit analiza može da se koristi za kvantifikovanje društvenih i ekonomskih koristi projekata zajedničke vrednosti i upoređivanje troškova i benefita za sve učesnike. Tu su i Schaltegger i Wagner (2011), koji su u radu “Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions” naglasili da cost-benefit analiza treba da uzme u obzir troškove i koristi za sve ključne stakeholdere kako bi se pokazala održivost ovakvih projekata. Emerson (2013) je u knjizi “Blended Value Investing” detaljno opisao kako cost-benefit analiza može da posluži za merenje i upoređivanje ekonomske, društvene i ekološke vrednosti koju projekat stvara za sve učesnike.

Pickton i Wright (1998) u svom radu detaljno opisuju i kako se SWOT analiza koristi u praksi. Konkretno, oni navode ključne korake u sprovođenju SWOT analize: a) definisanje problema ili odluke za koju se radi analiza; b) formiranje tima za analizu koji će popunjavati matricu; c) prikupljanje relevantnih internih i eksternih informacija; d) popunjavanje ćelija matrice - snage, slabosti, prilike i pretnje; e) analiza rezultata i uočavanje povezanosti stavki; f) razvoj strategija zasnovanih na prednostima i slabostima; g) izrada akcionog plana za implementaciju strategija i h) monitoring efekata i reviziranje analize i plana po potrebi.

Jedan od primera korišćenja ove metode u proceni korisnosti primene koncepta kreiranja zajedničke vrednosti je analiza projekta koji od 2015. godine sprovodi Organizacija za hranu i poljoprivredu Ujedinjenih nacija (FAO), koji se predstavlja u nastavku. Projekat je iniciran kao deo napora FAO da poveća otpornost poljoprivrede na klimatske promene. Lokacije sprovođenja su bili Savannakhet i Khammouane, dve provincije u Demokratskoj Narodnoj Republici Laos (LAO PDR), koje su podložne suši i kašnjenju kiše. Ova zemlja je veoma osetljiva na klimatske promene i ekstremne vremenske nepogode poput suša i poplava, što često dovodi do gubitaka useva i otežava obezbeđivanje hrane.

Učesnici su bili lokalni farmeri iz pomenutih provincija, ukupno 29 njih koji su uzgajali ranu sortu pirinča TSN-8. U projektu su učestvovali i lokalni istraživači sa Univerziteta Kasetsart u Tajlandu koji su sproveli analizu.

Cilj samog projekta je da se kroz uvođenje rane sorte pirinča smanji ranjivost farmera i poveća otpornost proizvodnje na sušu i druge klimatske rizike. Laos je jedna od najsiromašnijih zemalja u jugoistočnoj Aziji, sa uglavnom ruralnim stanovništvom koje se bavi poljoprivredom. Pirinač je glavna poljoprivredna kultura i osnova ishrane.

Projekat je, od momenta iniciranja, imao potencijal da kreira zajedničku vrednost za različite zainteresovane javnosti na sledeći način:

- za lokalne farmere povećao je prinos i prihode, čime su unapređeni život i sigurnost hrane. To predstavlja društvenu vrednost;
- lokalna zajednica i privreda imaju koristi od veće proizvodnje hrane i unapređene poljoprivrede;
- uvođenjem nove sorte pirinča otvara se mogućnost za biznise da obezbede novi kvalitet semena i prate razvoj tržišta;

Rezultati projekta mogu poslužiti i drugim zemljama da unaprede otpornost na klimatske promene. FAO i istraživači stekli su iskustvo koje može poslužiti za nove projekte i saradnju sa svim sektorima. Dakle, i pored inicijalnog fokusa na društvene ciljeve, projekat je kreirao osnove za buduće partnerstvo različitih stakeholdera - od farmera, preko lokalne zajednice do biznisa i istraživača, što predstavlja primer kreiranja zajedničke vrednosti. SWOT analiza je sprovedena na uzorku od 29 farmi u dve pokrajine LAO PDR-a tokom dve sezone. Prikupljeni su podaci o troškovima i prihodima od rane sorte i lokalnih sorti, a zatim je korišćena SWOT metodologija za poređenje i izračunavanje ekonomske isplativosti nove prakse.

Glavni izvršioци SWOT analize su bili istraživači sa Univerziteta Kasetsart u Tajlandu (FAO, 2017), uz saradnju sa lokalnim istraživačima iz LAO PDR-a koji su obezbedili terenske podatke.

Uzorak: SWOT analiza je sprovedena na ukupno 29 farmi tokom 2015-2016. godine. Od toga je 19 farmi analizirano u kišnoj sezoni 2015, a dodatnih 10 farmi u suvoj sezoni 2016.

Troškovi: Identifikovani troškovi su bili troškovi semena, đubriva, radne snage i drugi inputi za uzgoj ranog i lokalnog pirinča. Troškovi su izraženi u lokalnoj valuti (LAK).

Prihodi: Prihodi su obuhvatali prinos usreva izražen u kg. po hektaru i prodajnu cenu po kg. Preračunato je u novčane prihode u LAK (lokalna valuta).

Diskontovanje: Budući novčani tokovi prihoda i troškova su diskontovani na sadašnju vrednost korišćenjem godišnje stope diskonta od 10%, kako bi se izrazili u uporedivim vrednostima.

Neto benefiti: Izračunat je kumulativni neto prihod po hektaru tokom 11 godina za svaku farmu, kao i prosečni neto prihod po tretmanu.

BCR: Izračunat je odnos ukupnih diskontovanih prihoda i troškova - benefit-cost ratio (BCR). $BCR > 1$ ukazuje na isplativost tehnologije.

Rezultati: U 2015. godini, neto prihod od ranog pirinča bio je 116% veći na farmama pogođenim sušom. U 2016. prosečni BCR je bio 1.06, ukazujući na isplativost nove prakse i u suvoj sezoni.

Validacija: Rezultati CBA su validirani kod 29 farmera koji su pohvalili novu praksu i žele da je ponove zbog povećanih prihoda.

Dakle, ova analiza je detaljno primenila SWOT metodologiju i dobila pouzdane podatke o isplativosti nove tehnologije uzgoja ranog pirinča.

3.2.4. Korišćenje proširene SWOT analize u proceni efekata primene strategije kreiranja zajedničke vrednosti, razvoj ruralnih područja u Južnoj Africi

Dok su osnovnu SWOT analizu razvili, pre svih, B.H. Wortman i F.R. Wortman tokom 1960-tih, kao koncept strateškog planiranja, jedan od prvih pokušaja proširenja navedene analize kroz primenjen model kreiranja zajedničke vrednosti dao je J. Elkington (1994). Kako su tokom devedesetih godina prošlog veka Porter i Kramer predstavili novi koncept, koncept kreiranja zajedničke vrednosti, ističući značaj uključenja različitih interesnih grupa, Elkington je pokušao da, kroz ovu perspektivu, proširi SWOT analizu.

J. Elkington, britanski poslovni strateg je 1994. godine objavio koncept "Triple Bottom Line" koji se ticao održivog poslovanja, koje uzima u obzir ekonomske, društvene i ekološke faktore. Predložio je da se tradicionalni finansijski izveštaji kompanija prošire i na društvene i ekološke parametre. Njegov koncept je značajno uticao na širenje Porterove i Kramerove ideje o kreiranju zajedničke vrednosti. I, upravo jedan od prvih pokušaja da se koncept "Triple Bottom Line" perspektiva primeni, bila je upravo modifikacija SWOT analize. Koncept "Triple Bottom Line" je Elkington opisao kao sistem merenja poslovnih performansi kroz trostruku perspektivu – ekonomske, društvene i ekološke dobiti. Ovaj koncept se smatra prekretnicom u načinu razmišljanja o održivom poslovanju i upravljanju.

Prvu praktičnu primenu navedenog koncepta, nazvanog proširena SWOT analiza, uradili su Farrel i Hart (1998). Oni su, u svom radu, analizirali projekat se odnosio na strategijsko planiranje aktivnosti u cilju održivog razvoja ruralnih područja u Južnoj Africi. Projekat je sproveden kako bi se unapredilo ekonomsko i društveno blagostanje lokalnog stanovništva koje živi u seoskim naseljima. Uključivao je različite učesnike -

predstavnik poljoprivrednika, vladine službe, nevladine organizacije i privatni sektor. Kao metod strateškog planiranja i analize snaga, slabosti, šansi i pretnji projekta korišćena je SWOT analiza. Međutim, Farrel i Hart su odlučili da prošire tradicionalnu SWOT matricu dodatnim kategorijama.

Farrel i Hart dodali u odnosu na klasičnu SWOT analizu:

- tradicionalna SWOT se bavi snagama, slabostima, šansama i pretnjama pojedinačno za svaku grupu. Oni su uvrstili dodatne kategorije za analizu **međuzavisnosti** između grupa;
- formirali su kategorije za **zajedničke snage** - resurse koje grupe dele i mogu zajedno iskoristiti, ali takođe i za **zajedničke slabosti** - nedostatke koje mogu prevazići saradnjom
- formirali su i kategoriju **prilike za partnerstvo** - načine na koje grupe mogu zajedno iskoristiti nove šanse, ali i za **pretnje povezanosti** - izazove koje mogu rešiti samo zajedničkim naporima;
- ovo je omogućilo **analizu međusobne povezanosti**, a ne samo pojedinačnih karakteristika., a na osnovu toga su **konstruisane inkluzivnije strategije** koje uzimaju u obzir sve grupe i njihovu međuzavisnost.

Dakle, ključna dodata vrednost proširene SWOT analize je bila ANALIZA MEĐUZAVISNOSTI različitih aktera, a ne samo njihovih pojedinačnih karakteristika kao u klasičnoj SWOT analizi.

Ove dodatne kategorije su se ticale ispitivanja zajedničkih resursa, izazova i mogućnosti saradnje različitih grupa. Upravo to je omogućilo dubinsku analizu međuzavisnosti interesa lokalnog stanovništva, vlade, NVO i privatnog sektora. Formirali su tim od po dva predstavnika lokalnog stanovništva, vlade, NVO i privatnog sektora. Prikupljali su podatke o resursima, sposobnostima, ciljevima i izazovima svake grupe posebno. Zatim su analizirali na koji način resursi jedne grupe mogu doprineti ciljevima druge i obrnuto. Na primer, ispitivali su kako seljaci mogu profitirati od vladinih subvencija ili tržišta privatnog biznisa. Istovremeno su analizirali koje prepreke postoje za saradnju (nepoverenje, različiti interesi itd.) Formirali su matricu sa kategorijama kao što su zajedničke snage, slabosti, prilike i pretnje saradnje. Ovo je omogućilo uvid u stepen međuzavisnosti i načine na koje svaka grupa zavisi od ostalih. Na kraju su izveli zaključke o najbitnijim tačkama za unapređenje saradnje i zajedničkog delovanja.

Zaključci do kojih su Farrel i Hart došli analizirajući najbitnije tačke za unapređenje saradnje u okviru projekta: 1) da bi se iskoristili potencijali zajedničkih snaga, ključno je razviti poverenje između grupa kroz zajedničke aktivnosti; 2) lokalno sta-

novništvo i NVO treba podržati u prevazilaženju slabosti nedostatka resursa i veština; 3) Vlada i privatni sektor mogu pomoći u distribuciji subvencija i pružanju obuka za lokalno stanovništvo; saradnjom svih grupa mogu se nadomestiti nedostaci pojedinih i iskoristiti prilike na tržištu; 4) formiranje udruženja proizvođača je ključno za pregovaranje boljih uslova sa trgovcima; 5) zajedničko lobiranje može uticati na poboljšanje infrastrukture i podsticajnih politika; 6) redovna koordinaciona sednica treba da osnaži uključenost svih grupa u planiranje i evaluaciju.

Nakon detaljne analize sprovedenog primera i rezultata proširene SWOT analize, glavni zaključak Farrela i Harta je bio sledeći:

Primena koncepta zajedničke vrednosti kroz dodatne kategorije za ispitivanje međuzavisnosti interesa različitih grupa značajno je unapredila tradicionalnu SWOT matricu u cilju strateškog planiranja projekta održivog razvoja ruralnih zajednica. Ova proširena verzija omogućila je dubinsko razumevanje snaga i slabosti svake grupe, kao i mogućnosti za prevazilaženje prepreka saradnjom i iskorišćavanjem zajedničkih resursa. Na osnovu rezultata proširene analize, konstruisane su inkluzivnije strategije i akcioni planovi koji uzimaju u obzir interese svih učesnika - lokalnog stanovništva, vlade, nevladinih organizacija i privatnog sektora. Time je postignuta veća efikasnost projekta i unapređena održivost postignutih rezultata uz podizanje nivoa poverenja i razumevanja među ključnim akterima. Stoga su Farrel i Hart zaključili da je primena proširene SWOT analize kroz koncept zajedničke vrednosti preporučljiv pristup za planiranje i sprovođenje sličnih projekata održivog razvoja koji podrazumevaju saradnju različitih grupa.

4. Međuzavisnost ekonomskog i društvenog razvoja i međusobna uslovljenost uspešnosti privatnog biznisa i njegovog okruženja

4.1. Istorijski kontekst društvenog i ekonomskog razvoja na području Evrope od II Svetskog rata do danas

Pariski mirovni ugovor koji je i formalno značio kraj Drugog svetskog rata pretpostavio je, za sve zemlje zahvaćene višegodišnjim ratnim dejstvima, ulazak u ozbiljan investicioni ciklus, koji je bio praćen i snažnim ekonomskim rastom i unapređenjem kvaliteta života ljudi u različitim dimenzijama. Te godine, neposredno po okončanju ratnih razaranja, se u Zapadnoj Evropi i SAD najčešće nazivaju i „zlatno doba kapitalizma“, mada su u to vreme i Istočna Evropa i delovi Azije, a koji su se opredelili za socijalizam kao društveno političko uređenje takođe beležile značan rast. Tačnije, u toku ovog perioda snažnom ekonomskog rasta u svetu su se paralelno razvijala dva značajno različita društvena sistema: socijalizam, koji se proširio na veliki deo svetske teritorije, od Rusije i Kine, preko Istočne Evrope i pojedinih Afričkih, Latinoameričkih i Azijskih zemalja,

odnosno kapitalizam, koji je nastavio da se razvija u tada najrazvijenijim zemljama sveta – Sjedinjenim Američkim Državama (SAD), Zapadnoj Evropi, Japanu, kao i u delu zemalja u razvoju, pa i izuzetno siromašnim državama, uglavnom bivšim kolonijama.

Snažni ekonomski rast i unapređenje kvaliteta života ljudi u različitim oblastima doveli su, pre svega u zemljama sa kapitalističkim uređenjem, u fokus temu uloge privatnog biznisa u društvu. Da li biznis treba da brine samo o profitu ili mora da pokuša i na druge načine da utiče na zajednicu, odnosno zavisi li biznis i od okruženja u kome funkcioniše.

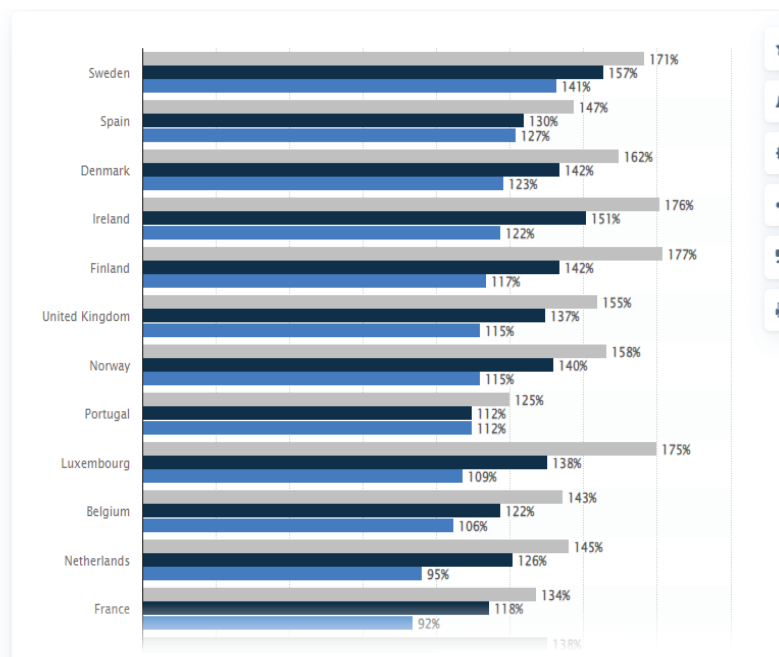
Različita viđenja društveno političkog i ekonomskog sistema, a i Hladni rat koji je započeo vrlo brzo nakon stavljanja potpis na Pariski mirovni sporazum, podelio je svet, a pre svega Evropu. Kako navodi Berend (2012, s.18), u stvarnosti nisu postojale čak ni samo dve Evrope, bilo ih je čak tri. U oblasti Mediterana, u Španiji, Portugalu i Grčkoj – održali su se i u zemljama dominirali desničarski autoritarni režimi i vojne diktatore preživlele iz međuratnog razdoblja, a oni su sledili politiku izolacije i samodovoljnosti. Tako se istorija posleratne Evrope sastoji od tri istorije, različite, premda tesno povezane.

Primetno je da je ekonomski procvat, koji je bio posledica snažnog investicionog ciklusa, na različitim mestima na svetu započinjao u različito vreme, kao i da je različito trajao (Aaron O'Neill, 2021). Obnova je prvo, odmah nakon postignutog svetskog mira, započela u SAD, koje nisu bile uništene ratnim razaranja u meri i na način kako se to desilo u Evropi. S druge strane, kod nekih južnoevropskih zemalja ekonomski bum nije se desio sve do kasnih 1950-tih godina, uglavnom zbog nasleđa građanskih ratova u regionu.

Definisane osnovne dužnosti svake savremene države, što je svom kapitalnom delu „Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda“, još 1776. godine utvrdio Adam Smit i koje se, po njemu, svode na potrebu da vladar (država) štiti društvo od nasilja i upada drugih, brani svakog člana društva od nepravde ili tlačenja koje potiče od drugog člana društva, vrši javne poslove, gradi i održava javne radove i javne institucije, kroz vreme je dokazalo potrebu za još nekih ulogama države. Neke od njih donela je industrijska revolucija, ali su se značajnije formulisale nakon okončanja Drugog svetskog rata. Nikolas Bar u svojoj „Ekonomiji države blagostanja“ naglašava da su snažni argumenti u prilog državi blagostanja to što se država bavi glavnim neuspesima tržišta; istražuje opšte podržane ciljeve pravičnosti i daje doprinos ispunjavanju opštijih ciljeva, poput socijalne kohezije“. (Bar, 2013, s.474)

Bez obzira na različitu dinamiku obnove i privrednog rasta, period od kraja Drugog svetskog rata, pa sve do velike recesije 1973-1975. godine, pominje se, najčešće, u zemljama koje su se opredelile za kapitalističko uređenje, kao vreme nastajanja država blagostanja i početka globalizacije kao socijalnog i društvenog fenomena.

Grafik 7: Industrijska proizvodnja posle Drugog svetskog rata u zapadnoevropskim zemljama između 1947. i 1951. (kao ideo u godišnjoj proizvodnji 1937-1938.)



Izvor: [Industrial output in Western Europe](#) 1947-1951 (posmatrane godine 1947, 1949 i 1951), Published by Statista Research Department, Apr 15, 1993

U teoriji se državom blagostanja najčešće naziva institucionalna kombinacija tržišne ekonomije sa sveobuhvatnim sistemom socijalne zaštite zasnovanim na pravima koja obuhvataju pružanje novčanih davanja, ali i širi spektar socijalnih usluga (Obinger & Stark, 2014). Njen smisao se, naročito nakon Drugog svetskog rata, uglavnom svodio na amortizaciju problema građana zbog gubitka ili značajnijeg smanjenja prihoda u vezi sa profesionalnim rizicima i životnim promenama kao što je starost, nezaposlenost, povrede na radu ili smrt. Za razliku od tog perioda, kasnije pojam države blagostanja ima i dodatne ciljeve, uključujući tu i rodnu ravnopravnost i socijalna ulaganja, što podrazumeva državne budžete u kojima je preko polovina ukupnih rashoda namenjeno ovim potrebama (Castles, 2007).

Ranih sedamdesetih počele su javne polemike među ekonomistima, sociolozima i politikolozima o prvim znacima krize države blagostanja. Kriza modela države blagostanja javlja se u momentu kada je nemoguća dalja privredna ekspanzija, a čiji je prvi rezultat smanjenje profita i problemi sa redistribucijom stvorene vrednosti širom sveta. I tako, dok su prva velika svetska kriza i kasnije potreba za obnovom ekonomija razorenih ratom stvorili i ojačali model države blagostanja, tako je druga velika svetska kriza dovela u pitanje (Perko Šeparović, 1987, s. 8).

Naftna kriza, recesija u periodu od 1973 do 1975. godine, napuštanje zlatnog standarda od strane SAD dešavanja su koja su sve do 1987. godine donosili svetu bezbroj

argumenata koji su govorili da država blagostanja nije idealan model, ali ni da rast bruto domaćeg proizvoda, pa makar bio meren i po stanovniku ne može biti tačna mera prosperiteta građana.

Kada je u pitanju BDP, već krajem šezdesetih se sve češće postavlja pitanje da li je to najpreciznija mera nivoa ekonomske razvijenosti. Ostalo je upisano da je još 1968. godine Robert Kenedi Jr. govoreći o privrednim uspesima SAD, skrenuo pažnju i na nedostatke koje ekonomski pokazatelj BDP ima, zaključujući da „BDP meri sve, osim onoga što je ljudima zaista važno“ (Kenedi, 1968).

U to vreme i Evropa počinje da oseća određene probleme naglog ekonomskog razvoja. Kako primećuje Berend (2009, s.320): „Od kraja šezdesetih, posebno oko 1968. godine, korporativna saradnja se okončala i rastući politički kaos – mini revolucija u Francuskoj 1968., društvena previranja u Nemačkoj i „vrela jesen“ u Italiji 1969. godine – u zahuktaloj ekonomiji doveo je do eksplozije plata u nekoliko zemalja. Inflatorna spirala je počela jasno da se prepoznaje između 1968. i 1970. godine. Sve veće svetske migracije, maksimalno korišćenje prirodnih resursa, zagađenje životne sredine, kao i očigledna prevaziđenost dotadašnjeg poslovnog stila, doprineli su potrazi za nekim novim ekonomskim i socijalnim modelima“.

I socijalistički sistem je, u periodu nakon Drugog svetskog rata, u zemljama koje su se opredelile za ovaj vid društveno političkog uređenja, doprineo nezapamćeno obuhvatnom procesu opismenjavanja stanovništva, univerzalnom pristupu zdravstvenim uslugama i ubrzanom ekonomskom napretku zasnovanom na državnoj i društvenoj svojini. Za razliku od tržišnih sistema, akumulacija se u ovakvim sistemima slivala u državni fond, a vlade su imale mogućnost da se opredele koji će biti investicioni prioriteti (Berend, 2009). U jednom periodu je u zemljama Centralne i Istočne Evrope međuratni prosek od 15-18 odsto industrijskih investicija povećan na oko 50 odsto, tokom pedesetih godina, da bi u naredne dve decenije opao na prosečnih 34 do 40 odsto. Prosek ulaganja u tešku industriju u Sovjetskom savezu je za 60 godina iznosio 84 odsto ukupnih investicija (Kornai, 1992). U nekim državama sovjetskog bloka teška industrija obuhvatala je čak i do 90 odsto ukupne privrede u periodu tokom pedesetih i šezdesetih godina. Do kraja 80-tih se udeo teške industrije u ukupnoj industriji Centralne i Istočne Evrope zadržao na nešto ispod 50 odsto. Države sovjetskog bloka i sam Sovjetski savez, koji su važili za agrarne zemlje, dočekale su veliku krizu sedamdesetih godina sa jedva petinom stanovnika koji su radili na zemlji.

Prema podacima iznetim u knjizi „Ekonomska istorija Evrope u 20. veku“ (Berend, 2009), između 1938. i 1973. godine Zapadna Evropa je povećala svoj BDP za 260 odsto, sovjetski blok za 276 odsto, a Sovjetski Savez za 282 odsto. U dve i po decenije

posle Drugog svetskog rata godišnji rast od 3,9 odsto u zemljama s centralno planskom ekonomijom bio je jedan od najbržih u istoriji (Maddison, 1995). Pokazalo se, međutim, da centralno planske ekonomije nisu bile u stanju da se, uprkos rastu, prilagode savremenim ekonomskih kretanjima i sve zahtevnijoj strukturi svetske ekonomije. Socijalistički blok, nekako baš u vreme naftne krize, počinje da ima najozbiljnije probleme. Sve države koje su činile blok oko Sovjetskog saveza, pa i Jugoslavija, ubrzano su se zaduživale, pokušavajući da tehnološki dostignu zapadne zemlje i povrate nekadašnji izvoz. To je učinilo da neto dugovanje ovog regiona, između 1970. i 1992. godine poraste sa šest milijardi na 110 milijardi dolara (Berend, 2009). Ekonomske krize počinju da stvaraju i političke krize, te je u periodu između 1989 i 1991. godine, došlo do kraha državnog socijalizma.

Pokazalo se da su ekonomski rezultati i dobrobit građana u periodu nakon Drugog svetskog rata bili stabilniji u državama gde je ekonomski rast napredovao zajedno sa društvenim progresom. Čini se da je raspad SSSR-a potvrdio to uverenje, s obzirom da je nesposobnost sovjetskog režima da obezbedi značajan ekonomski rast za svoje građane doprinela njegovom kolapsu: konačna integracija Rusije u globalnu ekonomiju (Prestrojka) usledila je tek nakon političkih reformi (Glasnost) Mihaila Gorbačova. (Mitter, Johnson, 2021).

Tabela 3: Uporedne stope rasta, BDP po stanovniku, u procentima

Region	period 1950 – 1973.	period 1973 – 1992.
Zapadna Evropa i Mediteran	4,8	2,0
Srednja i Istočna Evropa	4,0	-0,8
SSSR (i zemlje naslednice)	3,4	-1,4

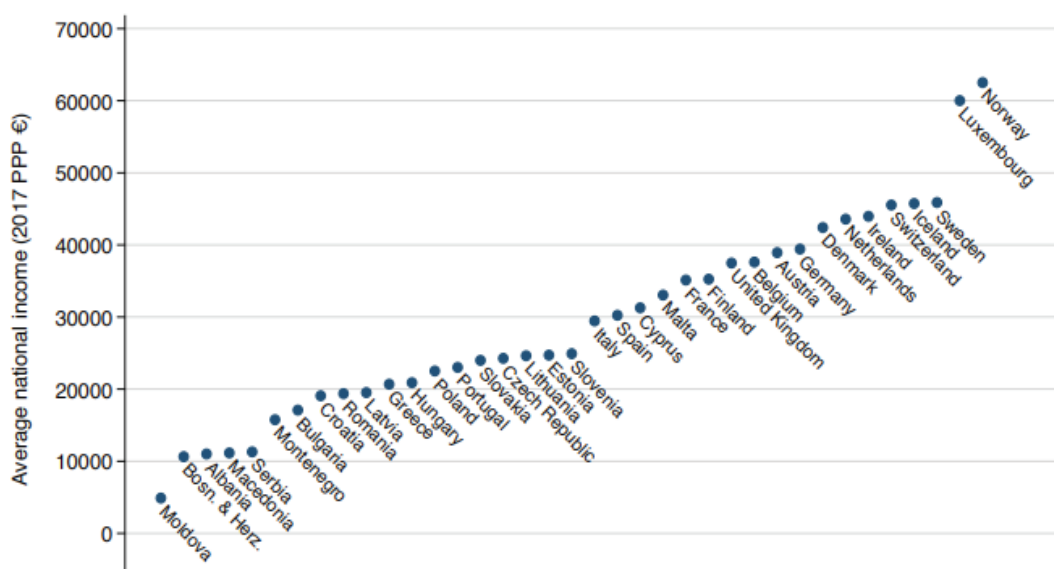
Izvor: Monitoring the World Economy 1820-1992, A. Maddison, 1995, str.62, OECD, Pariz

Pad Berlinskog zida 1989. godine, označio je početak procesa priključenja tzv. Istočnog bloka, Evropskoj ekonomskoj zajednici. Proces evropskih integracija bio je još od osnivanja Evropske zajednice za uglj i čelik, 1950. godine veoma intenzivan. Šest država osnivača EZ – Belgija, Francuska, Nemačka, Italija, Luksemburg i Holandija, veoma brzo su, Ugovorom iz Rima 1957. godine, formirali i zajedničko tržište i ujedinili se oko Evropske ekonomske zajednice (EEZ). Pristupanjem Danske, Velike Britanije i Irske, 1973. godine broj članica EEZ povećava se na devet. Grčka postaje deseta članica EEZ 1981, a pet godina kasnije Uniji se pridružuju i Španija i Portugal. Ponovno spajanje dve Nemačke čini i da se aktivnosti na osnaživanju ujedinjenja ubrzaju. Tako je jedinstveno tržište 1993. godine dovršeno otvaranjem mogućnosti slobodnog kretanja roba, usluga, ljudi i kapitala unutar Unije. Dve godine kasnije EU pristupaju i Austrija, Finska i Švedska. Čak deset država koje su, uglavnom, bile članice Istočnog bloka do pada Ber-

linskog zida, postale su deo EU 2004.. Među njima se našla je i jedna država bivše SFRJ – Slovenija. Zvanični Brisel je, nakon prijema Bugarske i Rumunije 2007. godine, konstatovao da „je nestao politički jaz između istoka i zapada Evrope“. Hrvatska je najmlađa članica EU, od 2013. godine.

Lisabonski sporazum između država EU stupio je na snagu 2009. godine i predviđa efikasnije funkcionisanje EU i modernije evropske institucije. Član 3. ovog Sporazuma ističe važnost smanjenja nejednakosti među članicama, dok se članom 174. pomenutog Ugovora o funkcionisanju EU definiše da „Unija ima za cilj smanjenje dispariteta između nivoa razvoja različitih regiona EU“.

Grafik 8: Prosečan nacionalni dohodak u evropskim državama u 2017. godini



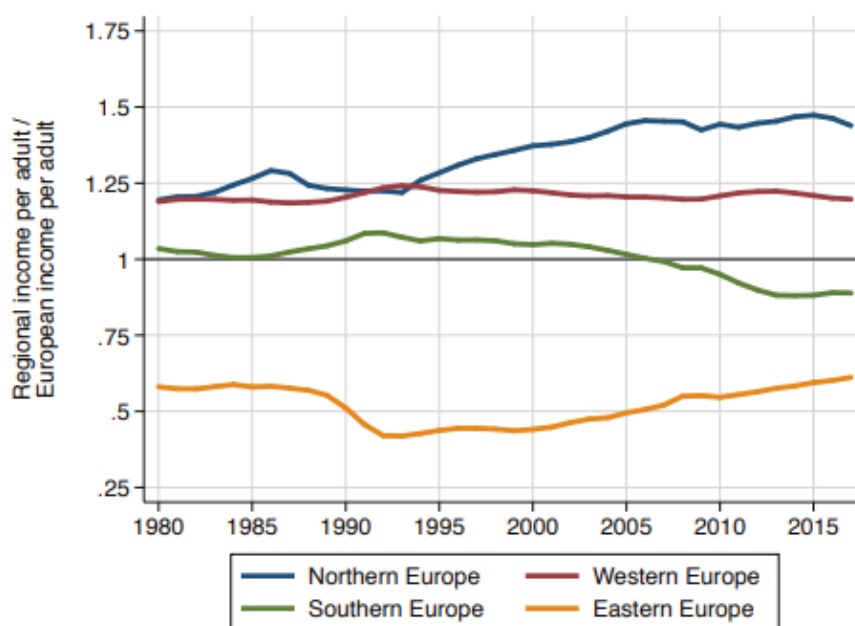
Izvor: How Unequal is Europe, str. 25, figure 4, Thomas Blanchet, Lucas Chancel & Amory Gethin, 2019., korišćeni podaci World Inequality Database

Da li je i koliko Lisabonski sporazum uticao na smanjivanje nejednakosti između evropskih država (starih i novih članica EU, kao i zemalja kandidata) nije moguće u potpunosti definisati iz podataka o nacionalnim dohotcima ovih zemalja u skorijem vremenu.

Kako grafik 8. pokazuje 2017. godine prisutne su značajne razlike u nivou životnog standarda na evropskom kontinentu. Najveći deo država Balkana ima BDP ispod 15.000 evra po stanovniku, dok su zemlje južne i istočne Evrope na nivou između 15.000 i 30.000 evra po stanovniku. U većini drugih evropskih država, prihodi se kreću između 30.000 i 45.000 evra, dok Luksemburg i Norveška imaju BDP od 60.000 evra.

Ali, da se Lisabonski sporazum, pravni osnov Evropske unije i njegov, jedan od ključnih postulata, a koji promoviše „ekonomsku, socijalnu i teritorijalnu koheziju i solidarnost među državama članicama“ ipak samo delimično pokazao efikasnim, potvrđuju uporedni podaci o ostvarenim rezultatima u ranijem periodu.

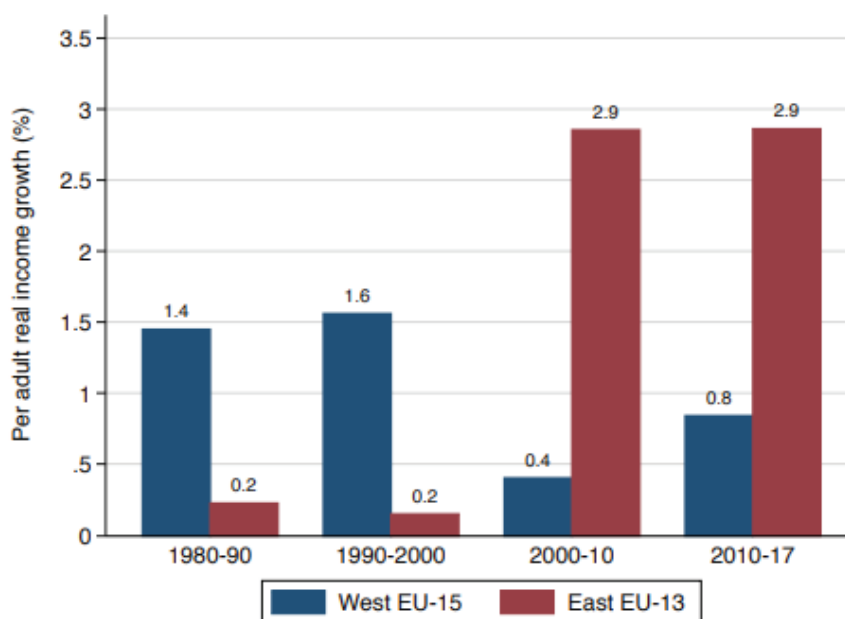
Grafik 9: Prosečni nacionalni prihodi po punoletnom građaninu država u Evropi, u odnosu na prosek za period 1980 – 2017.



Izvor: How Unequal is Europe, str. 25, figure 5, Thomas Blanchet, Lucas Chancel i Amory Gethin, 2019., proračuni autora, uz korišćenje podataka iz Svetske baze podataka o nejednakosti. Tumačenje: između 1980. i 2017. prosečan prihod građanina Zapadne Evrope ostao je oko 20% veći od prosečnog Evropljanina.

Kako se i vidi na grafikonu br. 9, u periodu od 1980 godine, pa do 1989. godine, nacionalni dohodak, a koji su navedeni autori računali po punoletnom građaninu svih delova Evrope, je najviše rastao u državama sa već zabeleženim višim životnim standardom, dok za ovaj period od skoro deceniju preostale zemlje Evrope beleže svega jedan odsto rasta. Kako je i primetno i na pomenutom grafikonu, nakon raspada SSSR-a, nekadašnje komunističke države u Evropi preživele su ozbiljnu recesiju koja se ogleda u padu BDP od 1,7 odsto u proseku. S druge strane, period nakon 2000. godine za ove države donosi stabilnost i oživljavanje ekonomskog rasta, što doprinosi i smanjenju nejednakosti.

Grafik 10: Prosečni godišnji rast BDP po punoletnom građaninu u grupi novih i starih članica EU



Izvor: How Unequal is Europe, str. 25, figure 6, Thomas Blanchet, Lucas Chancel i Amory Gethin, 2019, korišćeni podaci World Inequality Database

Evropske integracije same po sebi bile su povezane sa postepenim povećanjem razlike u prihodima između članica EU. Ovo je mehanička posledica procesa integracije u kojoj nove države članice imaju sve raznovrsnije nivoe prihoda. Integracije, od država poput Španije ili Portugala 1986. godine, kao i ulazak Švedske i Finske 1995. godine, dovele su do blagog povećanja nejednakosti između zemalja na nivou EU. Kako su se bivše komunističke zemlje pridružile Evropskoj zajednici 2004, 2007. i 2013. ove razlike su postale još šire. Zahvaljujući novom pristupu zajedničkom tržištu, tehnološkom sustizanju, ekonomskim reformama i kohezioj politici EU, međutim, očekuje se da nove države članice sustižu ostatak EU. Grafik 10. pokazuje da su stope rasta dohodaka zemalja istočne Evrope koje su se pridružile EU nakon 2004. godine rasle mnogo brže od zemalja EU-15, ali da su i dalje ispod njihovog nivoa.

U zajedničkom radnom materijalu „How Unequal Is Europe?“, Thomas Blanchet, Lucas Chancel i Amory Gethin pokušavaju da sagledaju evoluciju nejednakosti prihoda u 38 evropskih zemalja u periodu od 1980 do 2017. godine. Procena je napravljena kombinovanjem poreskih podataka, podataka iz nacionalnih računa i anketa. Prema rezultatima njihovog istraživanja, nejednakost je u posmatranom periodu porasla u većini evropskih zemalja, posebno u periodu od 1980. do 2000. godine. U ovom periodu je, prema nalazima pomenutog istraživanja, jedan procenat evropskih privreda (onih najvećih) raslo

duplo brže od 50 odsto evropskih privreda sa dna lestvice uspešnosti. Prema navodima autora navedenog dokumenta, u pogledu nejednakosti među državama, ne uočava se jasan obrazac konvergencije u prosečnim nivoima prihoda od ranih 1980-tih. U poslednjoj godini koju su autori dokumenta posmatrali – 2017, prihodi po jednoj (odrasloj) osobi u istočnoj Evropi bili su oko 35 odsto niži od evropskog proseka. Sličan odnos postojao je i početkom 1980-godina, pre pada SSSR-a. S druge strane, u državama južne Evrope, prosečna primanja po odrasloj osobi opadaju u odnosu na kontinentalni prosek od 1990-tih godina i u 2017. godini su bili oko deset odsto ispod proseka EU. Sredinom 1990-tih severnoevropske države bile su oko 25 odsto bogatije od proseka EU. U poslednje posmatranoj, 2017. godini, njihovo bogatstvo u odnosu na prosek bilo je veće čak za 50 odsto.

Raspad Jugoslavije, ratna dejstva, ali i nasleđena institucionalna struktura uticali su da zemlje Zapadnog Balkana ne budu spremne za evrointegracije koje su prvih godina novog milenijuma ostvarile države srednje i istočne Evrope. Ulazak u proces tranzicije, uz evidentni nedostatak sredstava, ali i znanja koja su novim članicama EU bila na raspolaganju, kao i institucionalni nedostaci, doprineli su nastavku privrednog i društvenog zaostajanja u odnosu na ostatak Evrope. Tranzicija je sprovedena, u skladu sa preporukama međunarodnih finansijskih institucija, uglavnom po načelima koje je 1989. godine predstavio Međunarodni monetarni fond, kao tzv. Vašingtonski konsenzus, a sa ciljem smanjenja izuzetno visokog javnog duga u zemljama Latinske Amerike. Bez obzira na određene prednosti koje su pružale preporučene mere sadržane u Vašingtonskom konsenzusu, one su od strane većine ekonomista proglašene kao neoliberalističke, okrenute rešavanju problema države bez obraćanja pažnje na svakodnevni život i zaštitu stanovništva i uvažavanja specifičnosti svake države ponaosob. U pitanju je deset instrumenata javne politike koji uključuju poresku reformu, fiskalni deficit, prioritet javne potrošnje, devizne kurseve, kamatne stope, direktne strane investicije, privatizaciju, deregulaciju, trgovinsku politiku i imovinska prava. Prema ovim pravilima, postoji nekoliko kategorija rashoda o kojim se posebno vodi računa: subvencije, zdravstvo i obrazovanje i javne investicije (Williamson, 1990). Prilično je, za države Zapadnog Balkana, bilo kasno za ispravku učinjenog bezpogovornog sprovođenja ovog modela u momentu kada je grupa ekonomista predstavila tzv. Barselonski konsenzus, a koji je osim deset mera Vašingtonskog konsenzusa, predviđao još deset instrumenata a koje su uglavnom bile razrada mera iz Vašingtona. Po prvi put je i za zemlje u razvoju predstavljeno kao važno efikasno korporativno upravljanje, fleksibilno tržište rada, članstvo u Svetskoj trgovinskoj organizaciji, borba protiv korupcije, uspostavljanje finansijskih standarda, nezavisnost centralnih banaka koje sprovode mere kojima se cilja inflacija, aktivna socijalna politika i slično. Sve ovo je samo delimično prepoznato i prihvaćeno u državama Zapadnog Balkana, koje su i u drugu deceniju 21. veka ušle samo kao kandidati za prijem u EU.

4.2. Ključni indeksi za merenje ekonomskog i društvenog napretka

U novije vreme je postalo jasno da BDP ne uspeva da obuhvati distribuciju dohotka u društvu, što se posebno nametnulo imajući u vidu porast nivoa nejednakosti u celom svetu. Kako rastuća nejednakost direktno utiče i na porast socijalnog nezadovoljstva i pojačane polarizacije u društvu, potrebno je prošire alate koje koristimo za procenu nivoa razvijenosti. (Kapoor& Debroy, 2019).

Jedna od primedbi je da BDP, koji je po definiciji agregatna mera koja uključuje vrednost dobara i usluga proizvedenih u privredi tokom određenog vremenskog perioda, ne ostavlja prostor za procenu pozitivnih ili negativnih efekata koji nastaju u procesu proizvodnje. Na primer, BDP prepoznaje broj automobila koji je u određenoj državi, u utvrđenom vremenskom periodu proizveden, ali ne i koliko je napravljeno štetnih materija tokom tog procesa, dodaje vrednost napitaka sa šećerom koji se prodaju, ali ne uzima u obzir zdravstvene probleme koje šećeri izazivaju, prepoznaje vrednost novoizgrađenih naselja, ali ne i štetu od isečenih i prokrčenih šuma (Kapoor& Debroy, 2019).

Potvrdu značaja subjektivnih pokazatelja dali su i Stiglic, Sen i Fitusi (2009) koji su u svom izveštaju francuskom predsedniku Nikoli Sarkozyju istakli da je „došlo vreme da sistem za merenje prebaci svoju pažnju sa merenja ekonomske proizvodnje na merenje blagostanja ljudi. A merenje blagostanja treba staviti u kontekst „održivosti“, odnosno da „merenje subjektivnog blagostanja pruža ključnu informaciju o kvalitetu života ljudi“. Oni su smatrali da je neophodno da se u pripremu javnih politika u većoj meri integriše percepcija građana. Razvoj različitih indeksa za merenje napretka zemalja u poslednjih nekoliko decenija predstavlja značajan doprinos u oblasti društvenih i ekonomskih nauka. Kreiranjem ovih alatki za kvantifikovanje blagostanja i performansi država omogućeno je komparativno vrednovanje uslova života širom sveta. Prvi pokušaji kvantifikovanja blagostanja zemalja datiraju još iz 60-ih godina prošlog veka, kada su naučnici počeli da razvijaju alatke za upoređivanje BDP-a i životnog standarda. Međutim, ovi rani modeli nisu uzimali u obzir druge važne faktore poput obrazovanja, zdravlja i socijalne kohezije. Tokom 90-ih godina razvijeni su sofisticiraniji indeksi poput Indeksa ljudskog razvoja UNDP-a, koji uključuje višedimenzionalni pristup blagostanju.

Primena ovih indeksa danas je od suštinskog značaja za vlade, koje na njihovoj osnovi mogu da usmere resurse tamo gde su najpotrebniji i da unaprede uslove života građana. Takođe, međunarodne organizacije poput UN-a i Svetske banke koriste ih kao osnovu za ciljano usmeravanje pomoći zemljama u razvoju. Indeksi su postali nezaobilazni izvor informacija i za poslovnu zajednicu. Kompanije i investitori se pri odlučivanju o ulaganjima često oslanjaju na podatke iz ovih izveštaja, kako bi procenili perspektivu i rizike pojedinih tržišta. Takođe, građani različitih zemalja koriste indekse prilikom up-

orednog vrednovanja kvaliteta života i stepena zadovoljstva u različitim društvima. To doprinosi jačanju svesti o oblastima koje zahtevaju unapređenje. Stoga se može zaključiti da su indeksi za merenje napretka postali sastavni deo savremene prakse na nivou vlada, međunarodnih organizacija, poslovne zajednice, pa čak i pojedinih građana, doprinoseći kvalitetnijem upravljanju razvojem na globalnom nivou.

4.2.1. Globalni indeks konkurentnosti i njegov obuhvat

Globalni indeks konkurentnosti (GCI) razvija i objavljuje Svetski ekonomski forum, sa ciljem da obezbedi sveobuhvatnu ocenu konkurentnosti zemalja. On meri faktore i uslove koji doprinose produktivnosti i dugoročnom ekonomskom rastu.

Podaci se prikupljaju iz više izvora kao što su Svetska banka, Svetska zdravstvena organizacija, UNESCO i druge međunarodne organizacije. Koriste se i rezultati istraživanja sprovedenog među menadžerima i ekonomskim stručnjacima.

Prvo izdanje GCI objavljeno je 1979. godine i obuhvatilo je 16 zemalja. Danas se meri preko 140 privreda. Indeks se ažurira svake godine kako bi odrazio najnovije trendove u globalnoj ekonomiji. Prvo izdanje GCI (1979) je predstavljalo početni okvir za merenje konkurentnosti za navedenih 16 ekonomija i fokusirao se na osnovne makroekonomske i regulatorne indikatore kao što su inflacija, porezi i državna intervencija u privredu. Tokom godina je metodologija GCI značajno unapređivana kako bi odražavala promene u globalnoj ekonomiji i faktore koji sve više doprinose konkurentnosti. Ključna ažuriranja su bila: 1) 1990-ih je proširen obuhvat na preko 50 zemalja i dodati su stubovi kao što su tehnologija i inovacije; 2) početkom 2000-ih je uvedena ocena inovativnosti sistema, ljudskog kapitala i sofisticiranosti poslovanja; 3) 2010-ih je akcenat pomeren na održivi rast kroz stubove zdravlja, obrazovanja i životne sredine; 4) poslednje revizije su uzele u obzir digitalizaciju, veštačku inteligenciju, klimatske promene i otpornost privrede na krize.

Podaci za GCI se prikupljaju iz više izvora (Porter et al., 2008): a) iz baza podataka međunarodnih organizacija poput Svetske banke, WHO, UNESCO i dr. Ovi podaci se tiču makroekonomskih pokazatelja, zdravlja, obrazovanja i slično; b) istraživanjem sprovedenim među menadžerima i stručnjacima u svakoj zemlji. Koristi se upitnik sa preko 100 tvrdnji koje se odnose na različite aspekte poslovnog okruženja. Anketirani daju ocene na Likertovoj skali; c) Iz izveštaja nacionalnih statističkih zavoda i drugih domaćih institucija i d) iz drugih relevantnih izvora poput Svetske organizacije za intelektualnu svojinu.

Anketiranje se sprovodi u saradnji sa nacionalnim partnerima Svetskog ekonomskog foruma, obično vodećim poslovnim udruženjima ili fakultetima. Uzorak čine

oko 100 stručnjaka iz oblasti ekonomije, poslovanja, vlade i akademske zajednice u svakoj zemlji

GCI je, kako je prethodno objašnjeno, evoluirao od merenja makroekonomskih performansi ka sveobuhvatnijoj oceni svih faktora koji utiču na produktivnost i konkurentnost u savremenoj globalnoj ekonomiji. Ova redovna ažuriranja su ključna da bi GCI i dalje bio vodeći izvor informacija i alat za poređenje konkurentnosti na svetskom nivou, prateći najnovije trendove i izazove.

Rezultati GCI koriste se od strane vlada, poslovnog sektora i međunarodnih organizacija za poređenje konkurentnosti i identifikovanje prioriteta za unapređenje poslovnog ambijenta i politika. On predstavlja osnovu za diskusije o budućem rastu i razvoju pojedinih privreda.

Globalni indeks konkurentnosti sastoji se od dvanaest stubova konkurentnosti organizovanih u tri grupe. Prvu grupu čine Osnovni zahtevi koji u sebe uključuju sledeće stubove konkurentnosti: 1) Institucije, 2) Infrastruktura, 3) Makroekonomska stabilnost, 4) Zdravstvo i primarno obrazovanje. U drugu grupu spadaju Faktori unapređenja efikasnosti koju čine stubovi: 5) Visoko obrazovanje i obuka, 6) Efikasnost tržišta dobara, 7) Efikasnost tržišta rada, 8) Sofisticiranost finansijskih tržišta, 9) Tehnološka opremljenost, i 10) Veličina tržišta. Treća grupa su Faktori inovativnosti i sofisticiranosti koji se sastoje od poslednja dva stuba konkurentnosti i to: 11) Sofisticiranost poslovnih procesa i 12) Inovacije (World Economic Forum, 2019). Svi podaci ocenjuju se na skali od 1 do 7, pri čemu je 1 najlošija, a 7 najbolja ocena. Prilikom formulisanja krajnje ocene Globalnog indeksa konkurentnosti, ima se u vidu u kojoj se razvojnoj fazi posmatrana nacionalna ekonomija nalazi. Kako bi se to i primenilo, Svetski ekonomski forum je sve stubove organizovao u tri podindeksa. Stubovi se nalaze u određenom podindeksu, jer se smatra da su specifični za određenu fazu razvoja. Kriterijum za formulisanje podindeksa je BDP po stanovniku.

Tabela 4. Podindeksi Globalnog indeksa konkurentnosti, formirani prema razvojnim fazama

	Faza 1.	Faza 1-2.	Faza 2.	Faza 2-3.	Faza 3.
BDP po stanovniku , u USD	< 2000	2000-2999	3000-8999	9000-16999	>17000
Osnovni zahtevi	60 %	40 – 60 %	40 %	20 – 40 %	20 %
Faktori efikasnosti	35 %	35 – 50 %	50 %	50 %	50 %
Faktori inovativnosti i sofisticiranost	5 %	5 - 10 %	10 %	10-30 %	30 %

Izvor: Schwab, K. (2014). Global Competitiveness Index 2014–2015. Geneva: World Economic Forum, 26, dostupno online <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>.

U periodu od 2019. do 2022. godine, metodologija Globalnog indeksa konkurentnosti (GCI) se zadržala relativno nepromenjena u odnosu na prethodne godine. GCI se i dalje sastoji od preko 100 pokazatelja grupisanih u 12 stubova konkurentnosti, što je predstavljalo osnovnu strukturu indeksa. Međutim, uvedene su manje izmene u pojedinim pokazateljima kako bi se pratile promene u globalnoj ekonomiji. Tako je 2019. godine dodat novi pokazatelj u okviru stuba “Infrastruktura” koji meri dostupnost bežične internet mreže. Ovo je urađeno kako bi se bolje odrazila uloga digitalizacije. Naredna, 2020. godina je donela promene u pokazateljima koji merenju zdravstveni sistem i otpornost na šokove, u skladu sa pandemijom COVID-19. Sledeće, 2021. godine uvode se novi indikatori koji mere inkluzivnost rasta i stepen digitalizacije malih i srednjih preduzeća.

Međutim, ključne izmene su uvedene za GCI 2023. godine kako bi se bolje odrazile nove teme poput klimatskih promena i prelaza na zelenu ekonomiju, kao i ubrzane digitalizacije. Ovo uključuje dodavanje novih pokazatelja koji merenju primenu zelenih tehnologija, digitalne veštine i održivost poslovanja, kao i uvođenje posebnog Talent Indeksa. Ove izmene su značajno proširile domet i sveobuhvatnost GCI.

Radi lakšeg poređenja, zemlje se u okviru Globalnog indeksa konkurentnosti rangiraju od 1 do 144 mesta, gde prvo mesto označava najkonkurentniju zemlju.

Prema rezultatima Globalnog indeksa konkurentnosti (GCI) za 2023. godinu, kao prvih pet zemalja su rangirane:

Švajcarska - Ukupna ocena: 5,87

Švajcarska je prva po treći put zaredom zahvaljujući najvišim ocenama za institucije

(6,4), infrastrukturu (6,6), makroekonomsku stabilnost (6,7) i inovativnost (5,8). Izdvaja se kvalitetom obrazovanja (6,2) i veštinama radne snage (6,3).

Švedska - Ukupna ocena: 5,82

Švedska je druga zahvaljujući snažnom inovacionom ekosistemu, sa ocenama preko 6 za istraživanje i razvoj, digitalnu infrastrukturu i talente. Ima visoku produktivnost (6,2) i fleksibilno tržište rada (6,1).

Danska - Ukupna ocena: 5,81

Danska je treća po kvalitetu poslovnog ambijenta (6,4), stabilnim institucijama (6,5) i primeni novih tehnologija (6,3). Ističe se niskom korupcijom (6,7) i fleksibilnošću tržišta rada (6,4).

Holandija - Ukupna ocena: 5,79

Holandija se izdvaja po primeni zelenih tehnologija (6,5) i održivosti (6,4). Ima razvijenu infrastrukturu (6,6) i visokoobrazovanu radnu snagu (6,3).

Singapur - Ukupna ocena: 5,77

Singapur je prvi put među pet prvih zahvaljujući najbolje ocenjenom ljudskom kapitalu (6,5) i talentima (6,6). Ima najkvalitetniji obrazovni sistem (6,4) i veštine (6,5).

Kada se upoređuju rang liste Izveštaja o Globalnom indeksu konkurentnosti po godinama, primetno je da je u 2019. godini najviše napredovala Kina, koja se sa 28. popela na 25. mesto. Razlog je značajno povećanje investicija u infrastrukturu, istraživanje i razvoj novih tehnologija. Naredne, 2020. godine najviše je napredovala Indija, koja je sa 43. dospela na 40. Poziciju zahvaljujući reformama poslovnog ambijenta, smanjenju birokratskih prepreka i povećanju konkurentnosti sektora usluga. U 2021. godini, vidan napredak beleži Saudijska Arabija, koja je sa 62. mesta iz 2020. godine dospela na 49. poziciju, zahvaljujući programima diversifikacije privrede, ulaganjima u obrazovanje i projektima zelenih gradova. Tokom 2022. godine, rekorder po napretku na listi Globalne konkurentnosti bili su Ujedinjeni Arapski Emirati koji su sa 25. mesta iz 2021. godine dospeli na 21. poziciju, zahvaljujući daljem unapređenju infrastrukture, digitalizaciji i privlačenju inostranih investicija i talenata. U 2023. godini je Srbija, od ukupno 146 analiziranih zemalja sveta, postigla najveći napredak na listi. Ona se sa sa 65. popela na 57. mesto zahvaljujući reformama obrazovanja, većoj primeni novih tehnologija i poboljšanju poslovnog ambijenta.

U istom posmatranom periodu, deo zemalja je nazadovao na listi. Tako je u 2019. godini najveći pad zabeležila Velika Britanija, koja je sa 8. pala na 10. mesto zbog neizvesnosti oko Brexita i sporog privrednog rasta. U 2020. godini, najviše su nazadovale

SAD, sa 2. na 3. poziciju usled političke polarizacije i slabljenja međunarodne trgovine tokom pandemije. Naredne, 2021. godine naveći pad beleži Argentina koja se sa 71. mesta pala na 74, zbog visoke inflacije, siromaštva i nedovoljnog napretka reformi. Na globalnoj listi za 2022. godinu, najizrazitiji pad je zabeležila Italija, koja je sa 50. mesta nazadovala na 58, zbog spore privredne aktivnosti, visokog javnog duga i birokratskih prepreka. Tokom 2023. godine nastavila je da rekordno pada Velika Britanija, koja je sa 10. dospela na 13. poziciju, ponajviše zbog izrazitih loših posledica Brexita, inflacije i energetske krize.

Kada se analiziraju razlozi zbog kojih su pomenute zemlje, u posmatranom periodu od 2019 do 2023. godine, najznačajnije napredovale, odnosno nazadovale na listi, pokazalo se da zemlje koje su ostvarile uspon najviše ulažu u obrazovanje, istraživanja i primenu novih tehnologija. U isto vreme, u padu su oni koji zaostaju u tim oblastima i imaju problem sa institucijama i makroekonomijom, odnosno gube konkurentnost usled nedovoljno reformi, spoljnih šokova i političke nestabilnosti. Kakav je uticaj političke nestabilnosti na konkurentnost govori i podatak o kretanju Ukrajine i Rusije poslednjih godina na GCI listi konkurentnosti. Analizom rezultata za 2019. godinu može se utvrditi da je Ukrajina bila na 67. mestu, a Rusija na 43. mestu. U rang listi za 2022. godinu, Ukrajina se nalazila na 88. mestu, dok je Rusija bila na 85. mestu. Možemo zaključiti da je konkurentnost obe zemlje bila u blagom padu pre rata, dok je sukob sigurno dodatno ugrozio njihov ekonomski razvoj i poziciju na GCI i u narednim godinama, s obzirom na razarajuće ekonomske posledice.

Većina svetskih ekonomskih istraživanja potvrđuje da GCI ima dobru sposobnost predviđanja privrednog rasta i razvoja zemalja u budućnosti, te da ostaje jedan od najuticajnijih pokazatelja konkurentnosti u svetu. Dalja unapređenja se mogu očekivati kroz proširenje skupa pokazatelja.

Naravno, ovaj metod procene konkurentnosti privrede bio je podložan i kritikama koje su dolazile kako iz akademske zajednice, tako i iz struke. Naprimer, u izveštaju iz decembra 2022. godine, Deloitte navodi da Globalni indeks konkurentnosti (GCI) ne uzima dovoljno u obzir specifične prepreke sa kojima se suočavaju mala i srednja preduzeća (MSP) u poređenju sa velikim kompanijama. Kompanija Deloitte, u pomenutom tekstu, naglašava i da GCI ne meri adekvatno administrativnu složenost poslovanja MSP, poput zahteva za različitim dozvolama, odobrenjima i birokratskim procedurama. Ističe se da ovi troškovi predstavljaju proporcionalno veći teret za MSP u odnosu na velike firme. Takođe, analizira se da GCI ne obuhvata dovoljno specifične prepreke MSP u pristupu finansiranju, kao što su veći zahtevi za obezbeđenjem i kolateralijom pri dobijanju kredita malih razmera. Istaknuto je da su ove prepreke često veće u zemljama u razvoju. Deloitte

ukazuje i da ankete na kojima se bazira GCI ne obuhvataju dovoljno glas malih preduzeća, te da se percepcije menadžmenta velikih kompanija više uzimaju u obzir.

U svom izveštaju, Deloitte ističe i da se globalni indeks konkurentnosti (GCI) previše oslanja na subjektivne procene kroz ankete, dok se manje bazira na objektivne ekonomske pokazatelje, poput inovacija i istraživanja i razvoja (I&R).

Konkretno, Deloitte navodi da GCI uzima u obzir percepcije menadžmenta kompanija o stepenu inovativnosti u zemlji, umesto da direktno meri pokazatelje kao što su broj podnetih patenta ili ulaganja u I&R kao procenat BDP-a. Ističe se da subjektivne procene mogu biti pristrasne i da ne pružaju uvid u konkretne performanse privrede u oblasti inovacija. Kao primer, navodi se da zemlje sa razvijenijom IT industrijom mogu imati pozitivnije percepcije, iako ne moraju nužno biti globalno vodeće u broju patenta. Takođe, Deloitte ukazuje da GCI ne meri kvalitet istraživanja i razvoja, kao što je broj citiranih naučnih radova ili saradnja sa univerzitetima. Ovo su, prema mišljenju kompanije, pouzdaniji pokazatelji inovativnosti privrede od subjektivnih anketa. Stoga se zaključuje da bi dodavanjem objektivnih pokazatelja I&R unapredilo preciznost mere Globalnog indeksa konkurentnosti u ovoj važnoj oblasti.

Stručnjaci ove konsultantske kuće smatraju da Globalni indeks konkurentnosti (GCI) daje veću težinu faktorima koji su od značaja za velike kompanije, dok manje ponderiše one bitne za mala i srednja preduzeća (MSP). Konkretno, navodi se da GCI više vrednuje dostupnost razvijene infrastrukture, kao što su saobraćaj i komunikacije, što je od ključnog značaja za poslovanje velikih kompanija. Međutim, ističe se da MSP sektoru često nisu dostupni svi vidovi infrastrukture u istoj meri. Takođe, Deloitte analizira da se faktori poput veličine domaćeg tržišta i pristupa sirovinama i resursima, koji su prioritet velikim korporacijama, više ponderišu u GCI. Za MSP je, prema mišljenju kompanije, važniji pristup inovacijama, veštinama i finansiranju malih razmera. Istaknuto je i da ankete na kojima se bazira GCI ne mere dovoljno percepcije malih preduzeća o njihovim stvarnim preprekama i prioritetima. Stoga Deloitte smatra da unapređenjem pondera pojedinih faktora GCI bi bolje odrazio specifične uslove za rast MSP sektora.

Deloitte daje i konkretne predloge za unapređenje Globalnog indeksa konkurentnosti, kroz proširenje skupa pokazatelja. Kada je reč o merenju konkurentnosti malih firmi, predlaže se uvođenje novih pokazatelja poput: 1) administrativne složenosti poslovanja MSP (broj procedura i vreme za otvaranje firme), 2) troškova i dostupnosti finansiranja za MSP (kamatne stope, zahtevi za kolaterale), 3) stepena primene digitalnih tehnologija u MSP sektoru. Za merenje inovativnosti, Deloitte predlaže dodavanje: 1) broja podnetih patenta po stanovniku, 2) izdataka za istraživanje i razvoj kao % BDP-a, 3) broja naučnih publikacija i međunarodne saradnje. Kada su u pitanju pokazatelji održivog raz-

voja, Deloitte predlaže ubacivanje: 1) merenje emisija gasova staklene bašte i korišćenje obnovljivih izvora energije I 2) stopa reciklaže i upravljanje otpadom

Ovi predlozi za proširenje skupa pokazatelja unapredili bi sveobuhvatnost GCI u ključnim oblastima, zaključuje Deloitte.

U knjizi “Preispitivanje konkurentne prednosti: Nova pravila za digitalno doba” (eng. *Rethinking Competitive Advantage: New Rules for the Digital Age*) Ram Charan, takođe, iznosi kritike vezane za metodologiju Globalnog indeksa konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma (GCI). Charan tvrdi da su tradicionalni okviri za procenu nacionalne konkurentnosti, poput GCI, sve manje primenljivi u savremenom poslovnom okruženju obeleženom brzom digitalnom transformacijom (Charan, 2021). Konkretno, on smatra da se GCI i slični modeli previše oslanjaju na statičke pokazatelje resursa i infrastrukture koji su bili važni u prethodnim periodima, ali ne uspevaju da uhvate dinamičke sposobnosti koje danas predstavljaju ključne izvore prednosti u digitalnom dobu (Charan, 2021). Kao primer navodi sposobnost Amazona da iskoristi spoljne saradnike - programere i IT kompanije, preko platforme AWS kako bi kontinuirano unapređivao usluge. Ovaj oblik “otvorenih inovacija” nedovoljno je, smatra ovaj autor, zastupljen u statičkim, resursno orijentisanim pogledima na konkurentnost. Još jedan primer je sposobnost Netflix-a da kroz dinamičku primenu analitike velikih skupova podataka o korisnicima optimizuje sadržaj i iskustvo korisnika, što predstavlja nov izvor konkurentne diferencijacije koji anketno orijentisani indeksi teško kvantifikuju. Takođe, on koristi studije slučaja kompanija poput Alibabe, Gugla i Fejsbuka kako bi pokazao da je saradnja u ekosistemu postala važnija od resursa na nivou firme, ali da partnerstva koja podstiču ko-inovacije su nedovoljno ponderisana u tradicionalnim okvirima. Ovaj autor smatra da GCI nedovoljno reprezentuje faktore poput kulture inovacija, veština u oblasti podataka i analitike, te sposobnosti prilagodljivosti - koje on identifikuje kao odlučujuće konkurentne prednosti u budućnosti (Charan, 2021).

4.2.2. Profit kompanija vs. društveni napredak – Indeks društvenog progressa

U poslednje dve decenije, brojna su istraživanja kojim je dokazana visoka povezanost privrednog rasta i velikog broja društvenih indikatora. U tom kontekstu, sve više raste svest da same ekonomske mere ne mogu u potpunosti uticati na društveni napredak. Kapitalizam za mnoge građane počinje da bude ključni uzrok mnogih društvenih, ekoloških i ekonomskih problema (Porter & Kramer, 2011, s. 4). Velika finansijska kriza 2008. godine, pojačala je kod građana stav da kompanije nemaju drugi interes nego da ostvaruju profit i da su spremne da taj cilj stave ispred potreba bilo koga u zajednici u kojoj žive. U aprilu 2013. godine Social Progress Imperative, neprofitna organizacija iz Vašingtona, SAD je lansirao svoj prvi istraživački projekat, Indeks socijalnog napretka,

na 10. godišnjem Skoll World Forumu, održanom na Univerzitetu Oksford. Metodologiju za merenje Indeksa društvenog progresa utvrdili su Majkl Porter i Mark Kramer. Indeks društvenog progresa (engl. Social Progress Index – SPI) prvi put je zvanično objavljen 2014. godine, nakon što je probna verzija objavljena 2013. godine. SPI za 2021. godinu sadrži ocene za 164 država/teritorije, koje se ocenjuju kroz ukupno 53 indikatora.

Društveni progres se, vezano za utvrđivanje pomenutog indeksa, definiše kao sposobnost zajednice da zadovolji osnovne potrebe svih građana i omogućava da oni unaprede kvalitet života i ostvare svoj puni potencijal. Kako ističe Porter (2015), rigorozno merenje društvenog učinka, pored tradicionalnih ekonomskih pokazatelja je ključno za interakciju u kojoj BDP poboljšava društvene i ekološke performanse, a koje zatim pokreću još veći ekonomski progres.

SPI meri četiri osnovne dimenzije socijalnog progresa – osnovne ljudske potrebe, osnove dobrobiti (temelji blagostanja), prilike/šanse i životna sredina. Svaka od ove tri dimenzije sadrži parametre koji su usaglašeni sa nekoliko ciljeva održivog razvoja (SDG). U tom smislu, svaka dimenzija ima više komponenti/ indikatora – 1) osnovne ljudske potrebe – 13 komponenti/indikatora - ishrana i osnovna zdravstvena zaštita, voda i sanitetske mere, utočište i lična bezbednost, prirodna zaštita (novi indikator za 2024.), telekomunikacije, znanje, ekonomski standard života, zdravstvena nega (dostupnost zdravstvenim uslugama), ekološki kvalitet, osnovno obrazovanje, srednje obrazovanje (dostupnost); 2) osnove dobrobiti/temelji blagostanja – 21 komponenta/indikator (prihodi i potrošnja, nejednakost prihoda, obuka odbrambenih snaga, lična sloboda i izbor, odsustvo korupcije, poverenje u institucije, socijalna podrška, porodični život, sigurnost lične imovine, prirodni kapital, kulturna zastupljenost, iskustveno učenje, pravo na rad, uključenost žena, prihvatljivost, tolerancija, inovativnost, infrastruktura, ekonomska blagostanja, prirodni uslovi života i ekološka održivost 3) prilike/šanse – 12 komponenti/indikatora (pristup naprednim uslugama obrazovanja, srednjoškolsko obrazovanje (kvalitet), visoko obrazovanje, ravnopravnost, inkluzija, sloboda izbora, lična sloboda i izbor, lična bezbednost, privatnost pristup informacijama i komunikacijama i zdravstvena nega).

Indeks društvenog napretka za 2024. godinu daje ocene na tri nivoa: 1) ukupna ocena zemlje od 0 do 100, koja predstavlja ponderisani prosečan rezultat na svim komponentama, 2) ocene po dimenzijama u istom opsegu (od 0 do 100), koje pokazuju rezultate u pojedinim oblastima poput Osnovnih potreba, Šansi itd., 3) ocene za pojedinačne indikatore unutar dimenzija, takođe na skali 0-100. Na skali od 0 do 100, 0 predstavlja najniži nivo društvenog progresa, a 100 najviši.

Ova trostepena ocenjivačka skala je dosledno primenjivana od prvog izdanja Indeksa i predstavlja prihvaćeni međunarodni standard.

Social Progress Imperative je uveo, kako je autor stekao uvid na bazi analize izdanja SPI, nekoliko značajnih promena metodologije Indeksa društvenog napretka (SPI) od prvoposmatranog izdanja za 2019. godinu do aktuelnog izdanja za 2024. godinu:

2019: Izdanje SPI sa 51 pokazateljem grupisanih u tri dimenzije (osnovne ljudske potrebe, temelji blagostanja i šanse).

2020: Dodavanje nove dimenzije “Životna sredina” sa šest pokazatelja. Ukupno 57 pokazatelja.

2021: Povećanje pokrivenosti zemalja sa 149 na 163. Manje izmene pojedinih pokazatelja.

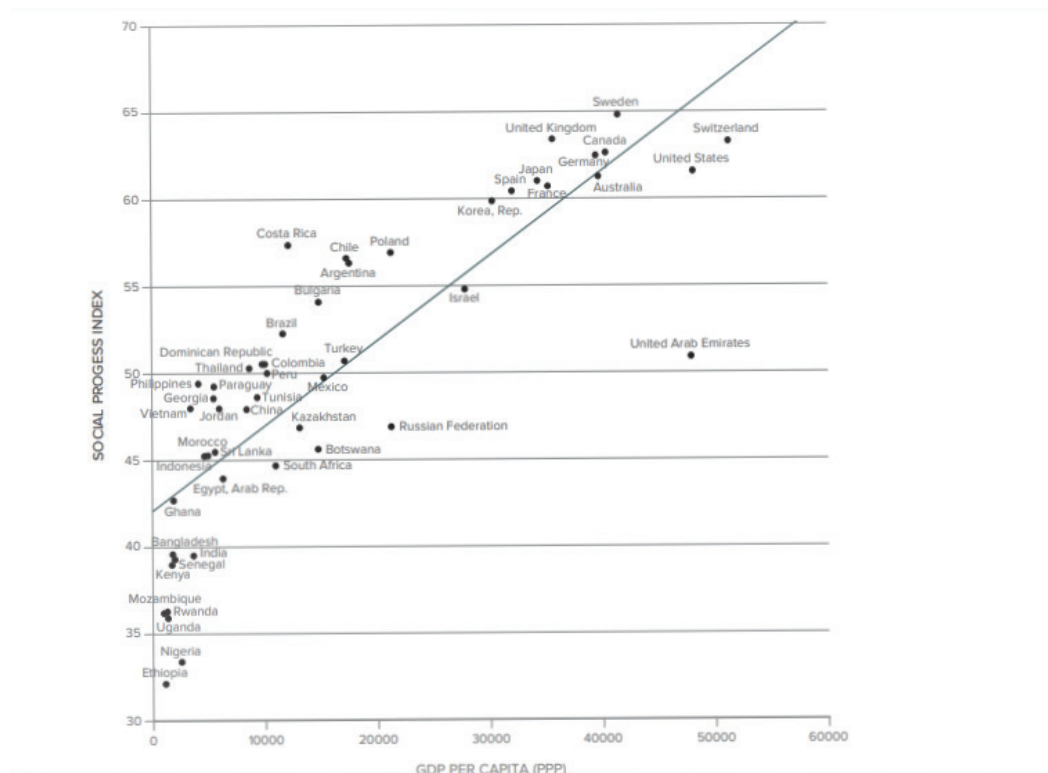
2022: Izmene metodologije izračunavanja rezultata kako bi se poboljšala tzv. diskriminativna moć indeksa. Diskriminativna moć se odnosi na sposobnost Indeksa društvenog napretka da precizno razlikuje i rangira zemlje na osnovu njihovih rezultata na merenim indikatorima. Visoka diskriminativna moć podrazumeva da čak i manje razlike u vrednostima indikatora između zemalja dovode do značajnih razlika u njihovom ukupnom rangiranju. Na primer, da zemlja koja ima rezultat na jednom indikatoru 61, a druga 60 bude značajno bolje rangirana. U prethodnim izdanjima Indeksa, primenjivani metod agregiranja rezultata indikatora nije uvek dovoljno isticao manje razlike između zemalja. Ukupno 53 pokazatelja.

2023: Ažuriranje podataka za većinu pokazatelja. Dodavanje novih podindikatora u okviru postojećih pokazatelja.

2024: Dodavanje novog pokazatelja “Prirodna zaštita”. Ažuriranje pokazatelja “Zagađenje vazduha”. Manje korekcije podindikatora.

Ove sukcesivne izmene su, kako tvrde u SPI (2024) unapredile sveobuhvatnost, preciznost i aktuelnost SPI-ja kroz godine, dok je osnovna struktura indeksa ostala stabilna kako bi se omogućila uporediva analiza rezultata u vremenskom nizu.

Grafik 11: Indeks socijalnog progresa vs. bruto domaći proizvod po stanovniku

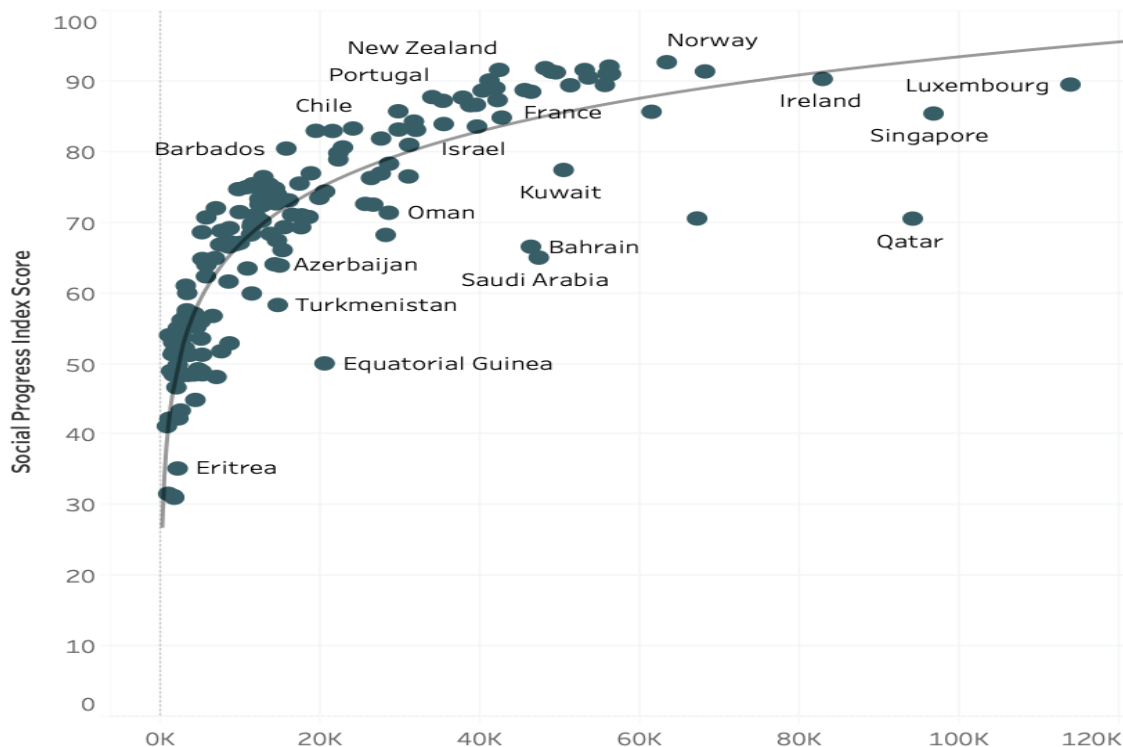


Izvor: CHAPTER 2 / THE SOCIAL PROGRESS INDEX, 2013., s. 9, Deloitte, dostupno on line: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Images/promo_images/artiklar/The_social_progress_index_chapter2.pdf

Konsultanti kuće Deloitte analizirali su 2013. godine rezultate Indeksa društvenog progresa u odnosu na ostale, poznate mere ekonomskog i društvenog napretka. Kako se vidi i na grafiku 11., na kojoj je prikazan odnos između rezultata po osnovu merenja društvenog napretka i ekonomskog razvoja izraženog u BDP po stanovniku, vidi jeste očigledna, dominantno jasna veza između ostvarenog nivoa socijalnog progresa i ekonomskog razvoja. Tačnije, vidljivo je da su države sa višim nivoom prihoda angažovale moćnije resurse kako bi se zadovoljile potrebe njihovog stanovništva. S druge strane, iako su države sa niskim BDP po stanovniku po pravilu grupisane na donjem kraju indeksa društvenog napretka, ipak postoje razlike u ostvarenom društvenom progresu kod sličnih nivoa BDP ppp. Rezultati zapravo pokazuju da je moguće postići viši nivo socijalnog progresa i pored relativno niskog nivoa dohotka. U tom smislu, može se zaključiti da odnos između ekonomskog i društvenog napretka složeniji od jednostranog upoređenja podataka.

Grafik 12: SPI vs BDP, za 2020. godinu

SPI vs. GDP



Izvor: Social Progress Index, Executive Summary 2020, Socialprogress.org.

Slično pomenutim nalazima iz 2013. godine, kaže se u analizi koju su autori SPI za 2022. godinu sačinili (Social Progress Imperative, 2022), da postoji pozitivna i jaka veza između indeksa socijalnog napretka i BDP po stanovniku. Međutim, taj odnos nije linearan. Primećeno je da pri nižim nivoima prihoda i male razlike u bruto domaćem proizvodu po stanovniku značajno doprinose poboljšanju socijalnog napretka. Ali, kako države dostižu više nivoe prihoda i brzina promena koje se odnose na socijalni napredak, se usporava. I rezultati SPI za 2024. godinu su pokazali da razlike u BDP po stanovniku na nižim nivoima prihoda imaju značajniji uticaj na socijalni napredak nego na višim nivoima. Konkretno primer je grupa zemalja sa BDP-om između 1000 i 5000 USD po glavi stanovnika. U ovoj kategoriji, Malavi se sa BDP od 670 USD po stanovniku i nalazi na 42. mestu na SPI listi sa ocenom od 42,14. S druge strane, Madagaskar je ima BDP od 517 USD po stanovniku, ali se nalazi na 36. mestu sa znatno nižom ocenom od 36,02. I pored razlike u prihodima od samo 153 USD, razlika u ocenama na SPI iznosila je značajnih 6,12 poena. Ovaj primer Malavija i Madagaskara jasno ukazuje da čak i male varijacije u prihodima kod zemalja sa nižim dohotkom mogu rezultirati značajnim odstupanjima u socijalnom napretku merenom SPI indeksom. Kontrastne performanse na SPI uprkos gotovo identičnim BDP-ima potvrđuju hipotezu da faktori osim apsolutnog

prihoda utiču na društvene ishode na ranijim fazama razvoja. Nasuprot tome, razlike u BDP-u između bogatijih zemalja poput Danske (67790 USD) i Švajcarske (93256 USD) od preko 25.000 USD nisu rezultirale značajnom razlikom u njihovom SPI-ju - Danska 88,26, Švajcarska 87,89.

Ovi primeri potvrđuju da pri nižim prihodima male promene BDP-a imaju snažniji uticaj na društveni napredak nego kod zemalja sa višim primanjima. Iz toga se zaključuje da BDP po stanovniku ne može u potpunosti predstaviti nivo socijalnog napretka u određenoj državi. Primećeno je da pri nižim nivoima prihoda i male razlike u bruto domaćem proizvodu po stanovniku značajno doprinose poboljšanju socijalnog napretka. Međutim, kako države dostižu više nivoe prihoda i brzina promena koje se odnose na socijalni napredak, se usporava. Na osnovu toga se zaključuje da BDP po stanovniku ne može u potpunosti predstaviti nivo socijalnog napretka u određenoj državi.

Teorija koju je 1974. godine razvio profesor ekonomije iz Južne Kalifornije Ričard Isterlin, nazvana Isterlinov paradoks zaključuje da se sreća uvećava tokom vremena zajedno sa povećanjem prihoda, kako individualno, tako i unutar država, ali se nakon toga ne povećava tokom vremena, iako prihod nastavlja da raste. (Easterlin, 1974).

Prema rezultatima izdanja Indeksa društvenog napretka (SPI) za 2024. godinu, prvih pet zemalja po ukupnom rangiranu su:

Island - 89.57 poena

Danska - 88.26 poena

Švajcarska - 87.89 poena

Finska - 87.74 poena

Švedska - 87.72 poena

Ove zemlje se, prema analizi koju smo izvršili, izdvajaju visokim ocenama na svim dimenzijama SPI, posebno u kategorijama Osnovnih ljudskih potreba i Temelja blagostanja, gde su ostvarile rezultate preko 85. Istovremeno, pokazuju izuzetne performanse na indikatorima poput zdravlja, obrazovanja, ličnih sloboda i ekološke održivosti, sa ocenama bliskim maksimumu od 100. Ova grupacija skandinavskih i centralnoevropskih država je već duže vreme u samom vrhu SPI liste, zahvaljujući snažnom fokusu na socijalnu pravdu, inkluziju i održivi razvoj. Njihov uspeh, možemo konstatovati, predstavlja primer dobre prakse za ostale zemlje.

Prema objavljenim rezultatima Indeksa društvenog napretka (SPI) za 2024. godinu, zemlja koja je ostvarila najveći napredak u odnosu na izdanje iz 2019. godine jeste Butan. Butan je svoj ukupan SPI rezultat popravio za čak 6,32 poena, sa 62,87 u 2019.

na 69,19 u 2024. godini. Ovo ga je dovelo sa 97. na 74. mesto na globalnoj listi od 164 zemlje. Najveći doprinos ovom značajnom napretku pružili su indikatori poput smanjenja siromaštva, boljeg zdravstvenog sistema i pristupa obrazovanju. Takođe, Butan je ostvario napredak u oblastima kao što su rodna ravnopravnost i zaštita životne sredine. Ovaj uspeh se pripisuje snažnom fokusu vlade Butana na unapređenje blagostanja stanovništva kroz politike održivog razvoja i socijalnog uključivanja poslednjih godina.

Pet zemalja koje su se našle na dnu liste prema SPI za 2024. godinu su:

Južni Sudan - 38,13 poena (rangiran 164. od 164 zemlje)

Čad - 38,27 poena (rangiran 163.)

Centralnoafrička Republika - 40,21 poena (rangirana 162.)

Jemen - 40,43 poena (rangiran 161.)

Niger - 41,01 poena (rangiran 160.)

Ove zemlje su, može se zaključiti nakon analize objavljenih rezultata, suočene sa značajnim izazovima u više dimenzija SPI-ja. Ostvarile su najlošije rezultate po indikatorima osnovnih ljudskih potreba kao što su ishrana, smeštaj i pristup vodi i sanitaciji. Pokazatelji poput smrtnosti dece, zdravstvenih usluga i lične bezbednosti takođe beleže jedne od najgorih svetskih ishoda. Konflikti, siromaštvo i nedostatak upravljačke infrastrukture ozbiljno ometaju napredak. Iako postoje kompleksni istorijski faktori, prioritarna područja društvenog unapređenja u ovim zemljama su jačanje zdravstvenih sistema, smanjenje nejednakosti, obezbeđivanje obrazovanja i promovisanje inkluzivnih institucija. Rešavanje osnovnih potreba biće ključno za stvaranje pretpostavki budućeg razvoja. Stalno praćenje kroz SPI može usmeriti intervencije politike i strategije pomoći neophodne da se ovi ranjivi delovi stanovništva vremenom izvuku iz dna rang liste.

Prema dostupnim podacima, zemlja koja je doživela najveći pad na rang listi SPI između 2019. i 2024. godine je Libija. Libija je sa rezultatom od 62,89 u 2019. godini bila na 96. mestu, da bi u poslednjem izveštaju za 2024. pala čak za 50 pozicija i našla se na 146. mestu sa ocenom od 53,82. Ovo je pad od neverovatnih 50 mesta u periodu od svega pet godina.

Glavni razlozi za tako značajan pad u performansama Libije su bili, može se zaključiti, dugotrajni politički i bezbednosni izazovi, uključujući oružane sukobe i nestabilnost vlasti. Ovo je dovelo do pogoršanja rezultata Libije na ključnim indikatorima SPI poput zdravlja, obrazovanja, lične bezbednosti i ekonomskih šansi. Posebno zabrinjava pad ocena za indikatore poput smrtnosti dece, dostupnosti zdravstvene nege i stopa siromaštva, što ukazuje na humanitarnu krizu. Ova analiza ukazuje da su politička nestabilnost i sukobi ključni faktori koji mogu drastično usporiti društveni napredak jedne zemlje

u kratkom roku. Stabilizacija situacije i izgradnja funkcionalnih institucija biće presudni za oporavak Libije u narednim godinama.

4.2.3. Smisao merenja indeksa sreće i blagostanja

Iako je veoma teško razdvojiti pitanje subjektivne i objektivne sreće, čini se da je Mreža za rešavanje održivog razvoja (SDSN), kao globalna inicijativa Ujedinjenih nacija, kroz pokretanje godišnjih edicija Svetskog izveštaja o sreći i koja je u izdanju za 2021. godinu obuhvatila čak 149 zemalja, uspela da rangira zadovoljstvo životom stanovnika širom planete. Od 2012. godine Svetska anketa Galupa je primarni izvor globalnih podataka, kako u SDSN kažu „zbog opsega, ali i mogućnosti uporedivosti globalnih serija godišnjih podataka“. Svetski izveštaji o sreći zasnovani su na širem spektru podataka, ali Galupova anketa je ključna. Američki ekonomista Jeffrey Sachs, a koji je direktor SDSN-a, u brojnim publikacijama ove Mreže naglašava važnost Izveštaja o sreći za kreatore javnih politika koji žele da učine ljude srećnim.

Duže od deceniju Gallup World Poll, za potrebe izrade Izveštaja o sreći anketira veliki uzorak ljudi širom sveta. Gallup poseduje mrežu iskusnih istraživača raspoređenih u više od 150 zemalja koje pokrivaju sve regione sveta. Oni svake godine sprovedu terenska istraživanja koristeći standardizovane upitnike prevedene na najvažnije jezike svake zemlje. Uzorak od po 150.000 ljudi dobija se stratifikovanim slučajnim izborom, vodeći računa o proporcionalnoj zastupljenosti polova i starosnih grupa. Ispitanici se najčešće anketiraju licem u lice putem tablet računara, kako bi se obezbedila visoka stopa odgovora i validnost podataka. Podaci se prikupljaju tokom cele godine kako bi se uhvatili sezonski efekti, a analiziraju se na nivou pojedinačnih zemalja i regiona.

Osnovno pitanje koje se postavlja ispitanicima je: “Da li ste zadovoljni svojim životom u celini poslednjih nekoliko nedelja?”. Za odgovor se koristi Likertova skala od 0 do 10, gde 0 označava najgori, a 10 najbolji mogući život. Ovo pitanje je formulisano tako da se meri trenutno raspoloženje, a ne dugoročno životno zadovoljstvo. Ispitanici dobijaju jasne uputstvo da 0 znači da su najnesrećniji koje mogu zamisliti, dok 10 označava najsrećnije moguće iskustvo. Pitanje je standardizovano i primenjuje se u svim zemljama kako bi se obezbedila uporedivost podataka. Dodatna pitanja se postavljaju o emocijama poput smeha, smeška, tuge, besa itd. prethodnog dana. Sva pitanja su kratka i jednostavna kako bi bila dostupna i nepismenim ispitanicima.

Nakon prikupljanja podataka, izvršava se složena statistička analiza odgovora kako bi se konstruisao Indeks sreće za svaku zemlju. Prvo se izračunava prosečna ocena životnog zadovoljstva na osnovu pitanja o skali od 0-10. Međutim, ovo je samo subjektivna komponenta. Zatim se uzima u obzir šest objektivnih faktora koji su, prema istraživanjima, povezani sa stepenom sreće stanovništva: 1) prihodi po stanovniku (BDP per cap-

ita, paritet kupovne moći); 2) očekivano trajanje života; 3) sloboda izbora i donošenja odluka; 4) društvena podrška (porodica, prijatelji); 5) korupcija u društvu (Transparency International indeks) i 6) donacije (filantropski doprinos blagostanju drugih)

Svaki od ovih faktora se rangira i ponderiše, a zatim se sabiraju sa subjektivnom komponentom. Rezultat je Indeks sreće u rasponu od 0 do 10, koji daje kompleksniju sliku blagostanja stanovništva nego pojedinačni faktori.

Prema analizi podataka koje smo izvršili za period 2019 – 2022. godine može se zaključiti da su najsrećnije zemlje skandinavske (Finska, Danska, Island, Norveška) i Švajcarska. Njihovi indeksi se kroz posmatrane godine kreću od 7,5 do 7,8. Skandinavske zemlje i Švajcarska se u posmatranim godinama ističu po visokom kvantitetu života, niskoj korupciji dobrom obrazovanju i zdravstvu. To su faktori koji najviše doprinose njihovoj visoko rangiranoj sreći. Kao umereno srećne zemlje mogu se posmatrati države Zapadne Evrope, poput Holandije, Belgije, Austrije, sa indeksima od 7,3 do 7,5.

Kada analiziramo strukturu ocena najsrećnijih i pomenutih, umereno srećnih zemalja, može se primetiti da je procena da skandinavske zemlje imaju veću ravnopravnost poslova, dok, prema ocenama za Zapadnu Evropu, još uvek postoje određene nejednakosti. Takođe, u pomenutim severnim zemljama Evrope i Švajcarskoj je, prema ocenama koje čine indeks, sistem socijalne zaštite razvijeniji, sa većim izdacima za zdravstvo, penzije, porodiljska i trudnička bolovanja. Poverenje građana u vlast i druge ljude je izraženije u Finskoj, Danskoj i ostalim “najsrećnijim” zemljama, dok su u zemljama Zapadne Evrope, poput Belgije ili Francuske, nešto niža. U skandinavskim zemljama je, takođe, radno vreme fleksibilnije i kraće, što pozitivno utiče na balans posla i privatnog života. Poreski izdaci su veći na severu Evrope, a li se prema ocenama unetim u Indeks, efikasnije troše na blagostranje, dok je u zemljama Zapadne Evrope, kao što su Belgija, Italija, Španija, poreske politike manje progresivne. Takođe, priroda i životna sredina su očuvaniji na severu, dok zapadna Evropa ima više problema sa zagađenjem i urbanizacijom.

Najniže na Gallupovoj listi sreće u posmatranom petogodišnjem periodu nalaze se Južni Sudan, Jemen i Avganistan. Ove zemlje karakteriše visok stepen društvene nestabilnosti i nasilja, što značajno utiče na nisko vrednovanje kvaliteta života od strane građana. Južni Sudan (prosečan indeks sreće 3,652) se bori sa posledicama građanskog rata koji traje od 2013. godine, što je dovelo do kolapsa državnih institucija i velikog broja izbeglica (UNHCR, 2022). Jemen (3,644) je pod pritiskom sukoba između vladajuće vlade i pobunjenika Huta, uz masovno kršenje ljudskih prava civila (Amnesty, 2023). Avganistan (3,646) takođe pogađaju decenije sukoba, a dolazak talibana na vlast 2021. doveo je do daljeg pogoršanja bezbednosne situacije i ekonomskog kolapsa (Svetska banka, 2023).

Sve ovo dovodi do visokog stepena nesigurnosti, siromaštva i odsustva osnovnih uslova za dostojanstven život (UNDP, 2023). Iako postoje razlike u kontekstima sukoba, ove zemlje karakteriše dugotrajna nestabilnost i haos što onemogućava funkcionisanje države i društva i dovodi do ekstremno niskog vrednovanja kvaliteta života od strane građana.

U Evropi su najsrećniji građani Finske sa prosečnim indeksom od 7,841. Finsku karakteriše visok životni standard, razvijen sistem socijalne zaštite i mali jaz u bogatstvu. S druge strane, najmanje srećna je Ukrajina (5,238) koja se od 2014. suočava sa agresijom Ruske federacije. U Severnoj Americi, po dobrim rezultatima, prednjači Kanada sa indeksom 7,343, dok je na začelju Meksiko (6,477). Meksiko pogađaju visoka stopa kriminala i korupcije, kao i siromaštvo u ruralnim područjima. U Latinskoj Americi, Kostarika ima najviši indeks od 7,526, dok je Venecuela na začelju sa svega 4,398, usled dugogodišnje ekonomske i političke krize. U Aziji, Singapur vodi sa 7,620, a najniže rangirana je Sirija sa 3,494 koja je godinama u haosu građanskog rata. U Africi, Mauricijus ima najviši indeks od 6,872, dok je, već pomenuti, Južni Sudan na začelju sa 3,652 zbog sukoba i kolapsa države. U Okeaniji Novi Zeland prednjači sa 7,232, a Vanuatu ima najniži indeks od 6,638 usled siromaštva i klimatskih pretnji.

Kada posmatramo odnos između BDP-a per capita i nivoa sreće, primećujemo da postoji pozitivna korelacija, ali da bogatstvo nije jedini faktor (Helliwell i sur., 2022). Tako Island ima BDP po stanovniku od 68.727,64 \$ za 2021. godinu prema Svetskoj banci. Međutim, on se i dalje nalazi među pet najsrećnijih zemalja, sa ocenom iznad 7,5 (prema Indeksu sreće UN za 2022). Ovo ukazuje da faktori poput socijalnog sistema, niskog stepena korupcije i čiste životne sredine više doprinose blagostanju građana od samog ekonomskog rasta.

Švajcarska ima BDP po glavi od oko 92.000\$ za 2021, dok je u SAD oko 70.000\$. Ipak, Švajcarska je i dalje u grupi pet najsrećnijih, sa ocenom blizu 8,0. (prema Indeksu sreće UN za 2022). Razlog je, ako se analizira struktura ankete, izuzetno razvijena infrastruktura, visok kvalitet života i mentalno zdravlje stanovništva, a ne samo ekonomska snaga ove zemlje.

Grčka je zemlja koja je značajno unapredila svoju poziciju sa 78. na 23. mesto po Indeksu sreće od 2019. do 2022. godine, iako joj je BDP po stanovniku rastao sporije od tog unapređenja pozicije po Indeksu sreće (podaci Svetske banke: 2019 – 19,144\$; 2021 – 20.193\$), što ukazuje da su socijalna kohezija i poverenje u institucije presudniji faktori od samog ekonomskog rasta.

Rusija se nalazi na 80. mestu po Indeksu sreće UN za 2022, što je u odnosu na 2019. Godinu pad od 12 mesta (68. pozicija u 2019. godini), što nije u saglasnosti sa rastom njenog BDP-a po stanovniku. Naime, Ruska federacija je u 2019. godini imala BDP

per capita od 11.536\$, a u 2022. godini – 15.345\$. Kao razlog značajnog pada nivoa sreće građana u Rusiji može se definisati politička nestabilnost koja utiče na poverenje građana i njihov osećaj blagostanja.

Prethodnim se potvrđuje teza da: Nivo blagostanja građana određene nacije ne može se iskazivati isključivo nivoom brutom domaćeg proizvoda po stanovniku, već se za meru prosperiteta stanovnika moraju koristiti i drugi indikatori razvijenosti. GHI se koristi na više načina. Najčešće služi za međunarodno poređenje nivoa sreće i praćenje vremenskih trendova po zemljama (Helliwell et al. 2019). Takođe se koristi u istraživanjima uticaja faktora poput ekonomskog rasta, nejednakosti i društvenih politika na blagostanje (De Neve et al. 2018). Uključen je i u izveštaje organizacija kao što su UN, Svetska banka i OECD. Prednosti GHI su njegova jednostavnost, globalni obuhvat i duga istorija praćenja, što omogućava komparativne analize.

Doprinosom ovog načina merenja zadovoljstva građana i uspešnosti država se u velikoj meri bavio prof. dr Branko Milanović. On, u knjizi “Bogataši i siromasi : Kratka i neobična istorija globalne nejednakosti” (2012), napominje da indeks sreće pruža kompleksniju sliku blagostanja naroda od samih ekonomskih pokazatelja tipa BDP-a, obzirom da uključuje i subjektivnu komponentu životnog zadovoljstva građana. Prema njegovom mišljenju, ovaj indeks omogućava i upoređivanje stepena sreće i kvaliteta života na međunarodnom nivou, što je korisno za međunarodne institucije i donosioce odluka. Metodologija indeksa je, prema Milanovićevom mišljenju, standardizovana, pa se podaci mogu upoređivati između zemalja i vremena, što je značajno za praćenje trendova. Ovaj indeks uzima u obzir i objektivne faktore poput prihoda, zdravlja, sloboda koji su povezani sa subjektivnim osećajem sreće. To daje kompleksniju sliku od samog subjektivnog pitanja. Takođe, pokreće važnu raspravu o tome šta zapravo čini ljude srećnima i kako meriti blagostanje društva, a ne samo ekonomski rast.

S druge strane, ovom načinu merenja prof. dr Milanović zamera to što se suviše oslanja na subjektivno pitanje o zadovoljstvu životom, umesto da da veći akcenat na objektivne pokazatelje blagostanja. On kritikuje i način ponderisanja različitih faktora, smatrajući da nije dovoljno utemeljen empirijski. Profesor Milanović smatra da trenutna metodologija Indeksa sreće ne utemeljuje dovoljno dobro relativne težine koje se dodeljuju različitim indikatorima blagostanja poput prihoda, zdravlja, slobode izbora. Konkretno, on kritikuje što se ti faktori jednostavno sabiraju i deli se njihovim brojem, bez čvrstih empirijskih dokaza o tome koliko su zapravo važni za subjektivni osećaj sreće građana. Prof. dr Milanović smatra da bi se njihov uticaj morao preciznije odrediti regresionom analizom podataka iz velikog broja zemalja, kako bi se utvrdio stvarni stepen povezanosti sa zadovoljstvom životom. Takođe kritikuje što se uzima da svi faktori imaju linearan odnos sa srećom, dok on veruje da je veza složenija.

Prof. Milanović smatra da anketni upitnici treba da uzmu u obzir kulturne specifičnosti zemalja. On daje i jedan konkretan primer koji ilustruje zašto je važno da upitnici za merenje sreće budu kulturno senzitivni i prilagođeni specifičnostima različitih zemalja. Navodi primer istraživanja sprovedenog u zemljama Latinske Amerike, gde je jedno od pitanja glasilo “Da li ste prezadovoljni svojim životom?”. Međutim, u tim kulturama je izrazito prezadovoljstvo shvaćeno kao nešto negativno i neprirodno. Zbog toga su ispitanici iz tih zemalja češće birali niže ocene na skali zadovoljstva, iako realno gledano nisu bili manje srećni od stanovnika drugih društava. Ovaj primer jasno pokazuje da formulacije pitanja i koncepti poput “prezadovoljstva” mogu da imaju potpuno drugačije konotacije u različitim kulturama. Stoga Milanović zaključuje da ankete treba kulturno senzitivno prilagoditi kako bi se izbegla potencijalna pogrešna tumačenja i poređenja među zemljama.

Predlaže uvođenje dodatnih indikatora poput nejednakosti, ekonomskih nesigurnosti, kvaliteta usluga i daje konkretne primere dodatnih indikatora koje treba uključiti u merenje sreće i blagostanja, pored postojećih koji se već koriste. Kada govori o nejednakosti, on navodi istraživanja koja su pokazala da ljudi u društvima sa većom nejednakošću prihoda izveštavaju o nižem stepenu zadovoljstva životom, čak i ako sami imaju prosečan ili veći prihod. Takođe daje primer ekonomske nesigurnosti, ukazujući na studije koje su utvrdile da strah od gubitka posla negativno utiče na mentalno blagostanje građana. Kada je reč o kvalitetu javnih usluga, Milanović navodi da je zadovoljstvo stanovništva zdravstvenim sistemom, obrazovanjem, socijalnom zaštitom, itd. važan faktor blagostanja koji ankete trenutno ne mere dovoljno. On smatra da bi uključivanjem ovih i sličnih indikatora indeks sreće postao značajno sveobuhvatniji alat za analizu faktora koji utiču na dobrobit građana.

Profesor Milanović je stava da je neophodno i longitudinalnije praćenje trendova sreće uz uzimanje u obzir kulturnih promena u vremenu. U tom kontekstu, on navodi da mere sreće iz jedne godine ne pružaju uvid u to kako su se stvari menjale tokom dužeg vremenskog perioda u pojedinim društvima. Takođe ističe da kulture nisu statične kategorije, već se menjaju pod uticajem raznih faktora, poput globalizacije, urbanizacije, medija. To može, smatra on, uticati na način na koji ljudi doživljavaju i izražavaju svoje emocije. Kao konkretan primer za ovu tvrdnju, Milanović navodi istraživanje u kom je utvrđeno da mlađe generacije Japanaca danas izveštavaju o većem zadovoljstvu životom u odnosu na stare, što se pripisuje kulturnim promenama u društvu. Prema njemu, samo uzimanje u obzir faktora vremena i kulturnih transformacija omogućava pouzdanije praćenje trendova sreće i upoređivanje podataka iz različitih perioda. To značajno unapređuje analizu.

Prof. Milanović smatra da bi podaci o prihodima, zdravlju, obrazovanju trebalo da budu značajnije ponderisani. On je stava da ovi objektivni faktori blagostanja treba da imaju veći uticaj na konačan rezultat merenja nego što je to slučaj u dosadašnjoj metodologiji. Njegov osnovni argument je da su prihodi, zdravlje i obrazovanje dokazano u najvećoj korelaciji sa subjektivnim osećajem zadovoljstva kod ljudi. Međutim, u sadašnjem sistemu ponderisanja njihov značaj se ne odražava u dovoljnoj meri. Kao ilustraciju toga, on navodi rezultate empirijskih istraživanja koja su pokazala da povećanje prihoda građana za 10% u proseku direktno utiče na rast stepena izveštene sreće za 3-4%. Slično tome, dokazi govore da dobro zdravlje i viši nivo obrazovanja značajno pozitivno koreliraju sa subjektivnim blagostanjem. Stoga prof. Milanović smatra da bi ponderi ovih faktora u indeksu trebalo da budu veći kako bi se dobila što preciznija slika faktora koji zaista najviše utiču na sreću stanovništva.

Profesor veruje i da metodologija za ponderisanje faktora mora da se utvrdi na čvršćim naučnim osnovama. Milanović smatra da trenutni pristup jednostavnom sabiranju i deljenju faktora nije dovoljno utemeljen u empirijskim dokazima. On predlaže da se relativni značaj svakog faktora za stepen sreće preciznije odredi primenom naprednijih statističkih metoda. Kao primer, on navodi korišćenje regresione analize podataka iz velikog broja zemalja, kako bi se utvrdila stvarna snaga povezanosti faktora poput prihoda, zdravlja, slobode izbora sa subjektivnim blagostanjem ispitanika. Takođe predlaže i uzimanje u obzir interakcija između različitih faktora, kao i njihovog moderirajućeg uticaja u zavisnosti od konteksta. Na primer, da li zdravlje ima isti značaj za sreću u siromašnim i bogatim društvima. Milanović smatra da bi samo ovako čvrsto utemeljena statistička analiza omogućila preciznije određivanje relativnih težina koje svaki faktor zaslužuje u konačnom izračunavanju indeksa. Prema Milanoviću, ove i slične korekcije bi značajno unapredile validnost i korisnost indeksa sreće kao alatke za merenje blagostanja i uporedne analize na globalnom nivou.

Globalni indeks blagostanja je razvijen 2018. godine od strane OECD-a, Svetske banke i UN-a, kao prošireni okvir u odnosu na raniji Globalni indeks sreće koji se fokusirao samo na subjektivno zadovoljstvo životom (Helliwell et al., 2018; OECD, 2021). Razlozi za njegov nastanak bili su potreba za sveobuhvatnijim pokazateljem blagostanja koji uzima u obzir širi spektar faktora, ne samo ekonomski razvoj. Za razliku od Indeksa sreće koji meri zadovoljstvo životom, Globalni indeks blagostanja obuhvata indikatore raspoređene u tri ključne kategorije: lično, društveno i materijalno blagostanje. Na taj način pruža kompleksniju sliku o faktorima koji pozitivno ili negativno utiču na kvalitet života.

Globalni indeks blagostanja (eng. *Global Well-being Index*) predstavlja sveobuhatan okvir za merenje kvaliteta života i blagostanja stanovništva koji je razvijen pod vođstvom nekoliko istaknutih ekonomista i teoretičara blagostanja.

Kao osnivači ovog indeksa smatraju se prof. John F. Helliwell sa Univerziteta u Britanskoj Kolumbiji, prof. Richard Layard sa London School of Economics i prof. Jeffrey Sachs sa Kolumbijskog univerziteta (Helliwell et al., 2018). Oni su razvili koncept na bazi ranijeg rada u Istraživačkom centru za blagostanje pri Univerzitetu u Pensilvaniji. Kako je istaknuto u inicijalnom izveštaju OECD-a iz 2018. godine, “osnovna ideja Globalnog indeksa blagostanja bila je da se razvije sveobuhatniji okvir koji će uzeti u obzir širi spektar faktora koji utiču na kvalitet života, a ne samo ekonomski razvoj ili subjektivno blagostanje” (Helliwell et al., 2018, str.12). Ovi teoretičari su zajedno sa OECD, Svetskom bankom i UN razvili metodologiju koja meri blagostanje kroz 11 indikatora raspoređenih u tri ključne kategorije, pružajući tako kompleksniju analizu faktora životnog standarda. Izveštaj iz 2018. godine predstavlja inicijalnu publikaciju u kojoj je predstavljen ovaj novi okvir.

Globalni indeks blagostanja meri blagostanje kroz 11 indikatora raspoređenih u tri ključne kategorije: 1) lično blagostanje obuhvata indikatore zadovoljstva životom, pozitivnih i negativnih emocija; 2) društveno blagostanje uključuje indikatore socijalne podrške, slobode izbora, dobročinstvo; 3) materijalno blagostanje čine indikatori prihoda, zaposlenosti, očekivanog životnog veka (Helliwell et al., 2018). Podaci za indikatore prikupljaju se na nacionalnom nivou iz relevantnih izvora kao što su ankete, zdravstvene i druge statistike. Za svaki od 11 indikatora zemljama se dodeljuje ocena od 1 do 10, gde 10 predstavlja najbolji mogući rezultat. Ocene po indikatorima se zatim sabiraju i dele sa ukupnim brojem indikatora kako bi se dobila srednja ocena za svaku zemlju. Ove srednje ocene se koriste za rangiranje zemalja i prikazivanje rezultata na Globalnom indeksu blagostanja. Preciznije, za svaku zemlju izračunava se prosečan skor na svakom indikatoru, a zatim se ponderišu u konačan Indeks blagostanja u okviru od 1 (najlošije) do 10 (najbolje).

Istraživanja za potrebe Globalnog indeksa blagostanja sprovode se svake godine od 2018, kada je indeks i predstavljen. Podaci se prikupljaju na uzorku od preko 150 zemalja sveta pomoću Gallup-ovih Svetskih anketnih istraživanja javnog mnjenja. Anketiranje se vrši telefonskim ili ličnim intervjuima na reprezentativnom uzorku od oko 1000 odraslih ispitanika po zemlji. Redovna godišnja merenja omogućavaju praćenje dinamike promena blagostanja i upoređivanje između zemalja. Veliki uzorak i standardizovana metodologija daju pouzdane podatke za analizu i poređenje na globalnom nivou.

Tabela 5: Poređenje vrednosti indikatora i ukupnog skora za zemlje sa najvišim rangom prema Globalnom indeksu blagostanja u 2022. godini

<i>Indikatori/Zemlja</i>	1.Finska	2.Danska	3.Island	4.Švajcarska	5.Luksemburg
Zadovoljstvo životom	8.1	8.0	7.9	7.5	7.6
Pozitivne emocije	7.8	7.6	7.5	7.3	7.2
Negativne emocije	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
Socijalna podrška	8.1	7.9	7.8	7.6	7.5
Sloboda izbora	8.3	8.1	8.0	7.9	7.8
Dobročinstvo	7.5	7.4	7.3	7.2	7.1
Prihodi	9.2	8.9	8.8	8.7	8.6
Zaposlenost	8.4	8.2	8.1	8.0	7.9
Očekivani životni vek	81	80	79	78	77
Ukupan skor	7.84	7.76	7.69	7.56	7.48

Izvor: OECD/UNDP. (2022). 2022 World Happiness Report. New York: Sustainable Development Solutions Network. <https://worldhappiness.report/ed/2022/> - obračun autora

Tabela 6: Poređenje vrednosti indikatora i ukupnog skora za 5 zemalja sa najnižim rangom u 2022.

<i>Indikatori/Zemlja</i>	Lesoto	Južni Sudan	Sirija	Avganistan	Centralnoafrička Republika
Zadovoljstvo životom	3.1	2.9	2.8	2.7	2.6
Pozitivne emocije	3.2	3.1	3.0	2.9	2.8
Negativne emocije	7.3	7.5	7.6	7.7	7.8
Socijalna podrška	2.1	2.0	1.9	1.8	1.7
Sloboda izbora	2.3	2.2	2.1	2.0	1.9
Dobročinstvo	1.5	1.4	1.3	1.2	1.1
Prihodi	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8
Zaposlenost	2.4	2.3	2.2	2.1	2.0
Očekivani životni vek	65	64	63	62	51
Ukupan skor	2.88	2.84	2.80	2.76	2.72

Izvor: OECD/UNDP. (2022). 2022 World Happiness Report. New York: Sustainable Development Solutions Network. <https://worldhappiness.report/ed/2022/> - obračun autora

Analiza prethodno predstavljenih tabela ukazuje da indikator zadovoljstvo životom pokazuje značajnu razliku između grupa zemalja, sa prosečnom ocenom 7.84 za prvih 5 u odnosu na svega 2.64 za poslednjih 5. Ovo ukazuje na snažan uticaj opšteg ekonomskog i društvenog blagostanja na subjektivno zadovoljstvo stanovništva. Kod indikatora pozitivne emocije takođe postoji veliki jaz - 7.56 nasuprot 2.84. Ovo potvrđuje da lošiji uslovi

života dovode do izraženijih negativnih afektivnih stanja kod stanovništva. Zanimljivo je da zemlje sa najboljim rezultatima po posmatranom indeksu blagostanja, beleže prosečno 2.36 po indikatoru negativnih emocija, dok one sa najlošijim dostižu čak 7.56. Ovo ukazuje na značaj socioekonomskih faktora za mentalno zdravlje populacije. Takođe, indikatori kao što su prihodi, zaposlenost i očekivani životni vek pokazuju ekstremne razlike - na primer, Finska ima prosečnu platu od 9.2, dok Centralnoafrička Republika beleži samo 0.8. Ovo ukazuje na značajnu povezanost ekonomskog statusa sa blagostanjem. Analiza koju smo izvršili potvrđuje da socioekonomski uslovi značajno determinišu stepen zadovoljstva, mentalnog zdravlja i opšteg kvaliteta života stanovništva posmatranih društava. Primetno je i da zemlje sa najboljim rezultatima na rang listi blagostanja, postižu visoke ocene i kod indikatora koji se ne odnose direktno na ekonomiju, kao što su socijalna podrška, sloboda izbora i dobročinstvo. Ovo ukazuje da društveni faktori takođe imaju značajan uticaj. Na primer, Finska ima ocenu 8.6 po socijalnoj podršci, dok je Centralnoafrička Republika beleži samo 1.7. Slične razlike su prisutne i kod indikatora slobode izbora i dobročiniteljstvu. Ovo ukazuje da socio-kulturni uslovi takođe doprinose blagostanju. Takođe, zemlje sa najboljim rezultatima postižu visoke ocene i kod indikatora zadovoljstvo životom i pozitivne emocije, koji se direktno odnose na subjektivno blagostanje. Ovo ukazuje da ekonomski prosperitet samo po sebi nije dovoljan, već ukupnom blagostanju značajno doprinose i društveni faktori. Na osnovu ove analize, može se zaključiti da ekonomski faktori imaju značajan ali ne i isključivi uticaj na blagostanje. Društveni uslovi poput socijalne kohezije, slobode izbora i dobročinstvo takođe značajno doprinose subjektivnom osećaju blagostanja kod stanovništva. Stoga je potrebno, možemo zaključiti na bazi predstavljenog, posmatrati blagostanje kroz kontekst socio-ekonomskih determinanti u celini.

Ono što se najviše zamera metodologiji Indeksa blagostanja je njegova jednostranost, odnosno njegovo oslanjanje samo na mere zadovoljstva životom i sreće, umesto na više dimenzija blagostanja. (Ruggeri et al, 2020). Navodno, blagostanje je složenija multidimenzionalna konstrukcija koja obuhvata kako hedoničke tako i eudaimoničke aspekte. (eudaimonički aspekt blagostanja se odnosi na psihološko i socijalno funkcionisanje pojedinca, razvoj njegovih sposobnosti i osećaj smisla). Merenje samo jednom stavkom, prema kritičarima, ne pruža uvid u pojedinačne dimenzije blagostanja. Višedimenzionalni pristup, navode oni, omogućava razumevanje jačih i slabijih strana pojedinih zemalja kada se posmatraju pojedinačne dimenzije, što nije moguće sa jednodimenzionalnim merama. Ovo vodi ciljanijim politikama za unapređenje blagostanja. Rezultati ukazuju da zemlje mogu imati slične skorove na kompozitnoj meri blagostanja, ali veoma različite profile po pojedinim dimenzijama. Neki od primera koji su Ruggeri et al (2020) dali je da, recimo, zemlje poput Portugala i Ukrajine imaju slične kompozitne skorove,

ali značajno različite profile po pojedinim dimenzijama (npr. Ukrajina ima niže skorove u dimenzijama kao što su smisao u životu, pozitivni odnosi i samopoštovanje). Slično i zemlje poput Bugarske, primećuju Ruggeri et al (2020) maju niske skorove generalno, ali na nekim dimenzijama poput kompetentnosti i pozitivnih emocija nisu među najnižim, ukazujući na potencijalne jake strane. Poređenjem Švajcarske i Nemačke, pomenuti autori primećuju da Švajcarska ima niže skorove na emocionalnoj stabilnosti i vitalnosti, što bi moglo ukazivati na područja za unapređenje politika. Ovi primeri, prema navedenim autorima, pokazuju da jednodimenzionalni pristupi ne omogućavaju razlikovanje zemalja po profilima blagostanja i identifikovanje područja za političke intervencije. Samo višedimenzionalni model omogućava ovaj uvid. Višedimenzionalni pristup omogućava, tvrde navedeni autori, ispitivanje razlika između grupa unutar zemalja, što može da ukaže na nejednakosti koje nisu vidljive sa kompozitnom merom. Ovo je, navode, važno za ciljne politike.

4.2.4. Veza GNI i HDI

Ljudski razvoj i napredak društava su večita tema istraživača. Indeks ljudskog razvoja ili HDI je jedan od ključnih pokazatelja koji su naučnici osmislili kako bi preciznije merili blagostanje ljudi. HDI meri ljudski razvoj kao sposobnost ljudi da imaju dug i zdrav život, da budu obrazovani i da imaju pristojan standard života (UNDP).

Ideja za HDI se prvo pojavila krajem 1980-ih godina u okviru UN-ove razvojne organizacije UNDP (Program Ujedinjenih nacija za razvoj). Naučnici su tada počeli da istražuju načine da izmere kvalitet života ljudi, fokusirajući se ne samo na ekonomski rast već i na društvene aspekte. Godine 1990, UNDP je prvi put predstavio Indeks ljudskog razvoja kao novu metodologiju za poređenje stepena razvoja zemalja. Glavni cilj bio je da se stvori kompleksniji pokazatelj koji uključuje zdravlje, obrazovanje i standard građana, a ne samo BDP. Ovaj indeks je odmah privukao pažnju stručne javnosti, jer je predstavljao značajan iskorak u odnosu na tradicionalne ekonomske mere.

HDI je postao jedan od vodećih pokazatelja kojim se meri ljudski razvoj i blagostanje, i danas predstavlja veoma koristan alat za poređenje napretka društava kroz istoriju.

Tri ključne dimenzije HDI – dug i zdrav život, obrazovanje i pristojan standard života meri se kroz četiri pokazatelja:

1. Očekivani životni vek pri rođenju (za dug i zdrav život)
2. Očekivani broj godina školovanja i prosečan broj godina školovanja (za obrazovanje)
3. Bruto domaći proizvod (BDP) po stanovniku (za pristojan standard života)

Navedeni pokazatelji se normiraju na skali od 0 do 1 na osnovu minimuma i mak-

simuma. Zatim se kombinuju tako što se izračunava aritmetička sredina pokazatelja za obrazovanje i geometrijska sredina preko tri dimenzije. Rezultujući HDI skor se kreće od 0 do 1 za svaku zemlju. UNDP ga objavljuje godišnje od 1990. godine, pokrivajući gotovo sve zemlje svake godine. Zemlje se takođe klasifikuju u grupe na osnovu HDI skorova kako bi se pokazao nivo razvoja.

Prema prethodnim istraživanjima, HDI i GNI (*Gross National Income Per Capita* - kojim se meri standard života) pokazuju jaku pozitivnu korelaciju, što znači da rast GNI obično prati rast HDI i obrnuto (UNDP 2020). Međutim, ova veza nije potpuno linearna i postoje određene razlike između zemalja.

Jeffrey Sachs, jedan od vodećih svetskih ekonomista se u svojoj knjizi “Kraj siromaštva” (engl. *The end of poverty economic possibilities for our time*) iz 2006. godine, analizira odnos ekonomskog rasta i ljudskog razvoja. On ističe da je cilj svakog društva napredak ljudskog blagostanja i kvaliteta života, a ne samo rast BDP-a.

Jedan od ključnih zaključaka Sachs-a je da se zemlje mogu podeliti u četiri grupe prema nivou HDI i BDP-a. Prema njegovom mišljenju, u prvoj grupi su zemlje sa visokim HDI i BDP-om poput većine zemalja OECD-a, drugu grupu čine zemlje sa srednjim HDI, ali većim BDP-om od očekivanog za taj nivo HDI. U trećoj grupi su zemlje sa srednjim HDI i BDP-om u skladu sa očekivanjima, dok su u četvrtoj grupi zemlje sa niskim HDI, iako imaju viši BDP od očekivanog za taj nivo HDI. Sachs navodi da zemlje iz druge i četvrte grupe postižu lošije rezultate u poboljšanju zdravlja, obrazovanja i standarda stanovništva u odnosu na nivo ekonomskog razvoja. To, prema njegovom zaključku, ukazuje da rast BDP-a samo nije dovoljan za unapređenje kvaliteta života, već je potrebno ciljano ulaganje u ljudski kapital i društvene usluge. Takođe, Sachs smatra da su zemlje iz prve i treće grupe uopšteno uspešnije u prevazilaženju siromaštva, dok one iz druge i četvrte grupe često zaostaju i treba im dodatna pomoć.

Sachs je izvršio i uporednu klasifikaciju zemalja prema nivou HDI i BDP-a, a prema podeli koju je prethodno predložio.

Grupa 1. zemalja – Visok HDI/Visok BDP

Zemlje OECD-a poput SAD, Kanade, zapadne Evrope, Japana, Južne Koreje

HDI iznad 0,9, BDP po glavi veći od \$20,000

Sachs-ova analiza Grupe 1. zemalja pokazuje da postoji jasna veza između visokog nivoa ekonomskog razvoja, merenog visokim BDP-om po glavi stanovnika, i visokog nivoa ljudskog razvoja, merenog Indeksom ljudskog razvoja (HDI) preko 0,9. Zemlje poput SAD, Kanade, zapadne Evrope, Japana i Južne Koreje su postigle ne samo veliki ekonomski prosperitet već i napredak u obrazovanju, zdravlju i kvalitetu života svojih

građana. One predstavljaju ideal gde su se ekonomski rast i ljudski razvoj međusobno podsticali i doprineli stvaranju razvijenog društva blagostanja. Sachs-ov zaključak za ovu grupu jeste da je moguće postići visok HDI samo uz prethodno postignut visok nivo ekonomskog razvoja, meren visokim BDP-om. Međutim, on naglašava da rast BDP-a sam po sebi nije dovoljan, već mora biti praćen ciljanim ulaganjima u obrazovanje, zdravstvo i socijalnu zaštitu kako bi se unapredio kvalitet života.

Grupa 2. zemalja - Srednji HDI / Visok BDP

Zemlje poput Malezije, Meksika, Turke, Južne Afrike

HDI između 0,7-0,9, ali BDP iznad očekivanog za taj HDI (npr. Meksiko sa \$9,000 BDP-a i HDI 0,78)

Sachs primećuje da zemlje poput Meksika, Turske i Južne Afrike ostvaruju značajan ekonomski rast u poslednjih nekoliko decenija, sa BDP po stanovniku koji je čak i premašio nivo razvijenih zemalja. Međutim, on ističe da ove zemlje zaostaju u poboljšanju zdravstvenih i obrazovnih pokazatelja u odnosu na nivo svog BDP-a. Na primer, Meksiko ima značajno viši prihod po stanovniku od Indije, ali niži životni vek i veću stopu smrtnosti dece. Sachs zaključuje da ove zemlje u svojim strategijama rasta daju previše prioriteta industrijalizaciji i izvozu, a nedovoljno ulaganjima u socijalnu sferu i ljudski kapital. One bi morale da usmere deo svojih prihoda ka poboljšanju zdravstva, obrazovanja i socijalne zaštite kako bi ljudi mogli maksimalno da iskoriste ekonomske šanse. Prema mišljenju ovog ekonomiste, bez takvog pristupa koji podjednako uzima u obzir i ekonomski rast i ljudski razvoj, zemlje Grupe 2. teško da mogu da dostignu svoj pun potencijal i kvalitet života stanovništva.

Grupa 3. zemalja - Srednji HDI / Srednji BDP

Zemlje poput Filipina, Irana, Argentine, Kube

HDI i BDP su u skladu sa očekivanim za srednje razvijene zemlje

Grupu 3 zemalja, sa srednjim nivoom HDI i BDP-a, poput Filipina, Irana, Argentine i Kube, profesor Sachs generalno ocenjuje kao relativno uspešne u prevazilaženju siromaštva i unapređenju životnih standarda u skladu sa nivoom ekonomskog razvoja. Njihov HDI i BDP su uglavnom u korelaciji, odnosno rast BDP-a je praćen srazmernim napretkom u oblastima zdravlja, obrazovanja i životnog standarda. Pokazale su sposobnost da ostvare kontinuirani rast i unapređenje socijalnih indikatora tokom dužeg vremenskog perioda. Ove zemlje uspešno su koristile mešovite ekonomske modele sa elementima državne intervencije i tržišne privrede kako bi podržale razvoj, a imaju relativno niske nivoe socio-ekonomskih nejednakosti unutar društva. Prema mišljenju profesora Sachsa, ove zemlje su dobar primer kako je moguće ostvariti balans između rasta i so-

cijalnog napretka na srednjem nivou razvoja, za razliku od Grupa 2 i 4 gde postoji neravnoteža. Međutim, ističe da i one i dalje imaju prostora za unapređenje kroz dodatne reforme i investicije.

Grupa 4. zemalja - Nizak HDI / Visok BDP

Zemlje poput Indije, Kine, Bolivije, Ekvadora

HDI ispod 0,7, ali BDP iznad očekivanog za taj HDI (npr. Indija sa \$2,500 BDP-a i HDI 0,61).

Grupa 4 - nizak HDI / visok BDP je jedna od najzanimljivijih kategorija, po analizi profesora Sachs. On ističe da su zemlje poput Indije, Kine, Bolivije i Ekvadora ostvarile relativno visok rast BDP-a, ali su pri tome zapostavile ulaganja u ljudski razvoj. Konkretno, Sachs (2006) navodi da iako ove države imaju viši BDP od drugih zemalja sa sličnim HDI-jem, one ne uspevaju da poboljšaju zdravstvene i obrazovne indikatore u meri u kojoj bi se očekivalo. Razlog je što su se vlade fokusirale previše na ekonomski rast, a nedovoljno na ciljano jačanje zdravstva, obrazovanja i socijalne zaštite. To dovodi, smatra Sachs, do situacije gde veliki deo stanovništva, uprkos višem BDP-u, i dalje živi u siromaštvu i lošim uslovima. Zemlje poput Kine i Indije su sada svesne ovog problema i usmeravaju veća sredstva ka poboljšanju HDI pokazatelja, uz nastavak rasta privrede. Međutim, zemljama poput Bolivije i Ekvadora je neophodna dodatna međunarodna pomoć kako bi unapredile svoj HDI i smanjile jaz između BDP-a i kvaliteta života stanovništva.

U svakom slučaju, Sachs smatra da je HDI od izuzetne važnosti jer pruža holističku sliku stepena razvoja jednog društva u odnosu na tradicionalne ekonomske mere kao što je BDP, kao i da je primena HDI od suštinske važnosti za praćenje napretka zemalja ka postizanju Ciljeva održivog razvoja UN-a do 2030. godine.

Prema Izveštaju o globalnom indeksu HDI za 2021/2022 godinu, Norveška je na prvom mestu na listi Indeksa ljudskog razvoja za 2021/22 i ima HDI vrednost od 0,963. Svrstana je u grupu zemalja sa "veoma visokim" nivoom razvoja. Irska (0,962), Švajcarska (0,962) i Hong Kong (0,962) zauzimaju sledeća tri mesta i takođe pripadaju kategoriji "veoma visokog" HDI. Island (0,960), Švedska (0,959) i Danska (0,958) se nalaze na granici sa najvišom kategorijom, ali su zvanično svrstane u grupu sa "vrlo visokim" HDI. Nemačka (0,957) i Singapur (0,955) su blizu maksimalne ocene, pa se nalaze u rangu "vrlo visokog" HDI. Holandija je sa HDI vrednošću od 0,954 na samoj granici između "vrlo visokog" i "veoma visokog" stepena razvoja.

U okviru Izveštaja o ljudskom razvoju Ujedinjenih nacija za 2022. godinu, rangirano je ukupno 191 država prema nivou ljudskog razvoja na osnovu Indeksa ljudskog

razvoja (HDI). Države su podeljene u sledeće kategorije: 1) od 1. do 60. mesta su države sa “veoma visokim” ljudskim razvojem, sa HDI od 0,800 i više; 2) od 61. do 100. mesta su države sa “visokim” ljudskim razvojem, sa HDI od 0,700 do 0,799; 3) od 101. do 150. mesta su države sa “srednjim” ljudskim razvojem, sa HDI od 0,550 do 0,699 i 4) od 151. do 191. mesta su države sa “niskim” ljudskim razvojem, sa HDI ispod 0,550. (UN, 2022).

Upoređujući preliminarnu HDI listu za 2022. godinu, u odnosu na prethodni izveštaj iz 2021. godine Norveška je zadržala prvo mesto, dok je Irska skočila sa 2. na 3. mesto, zamenivši Singapur. Švajcarska je pala sa 4. na 5. mesto, dok je Island napredovao sa 15. na 9. zahvaljujući snažnom ekonomskom rastu. Kada je u pitanju region, skandinavske zemlje i dalje dominiraju vrh liste. SAD su pale sa 16. na 17. mesto, dok je Kanada napredovala sa 15. na 14. U regionu Latinske Amerike, Čile je unapredio svoju poziciju sa 44. na 33. Iz Azije, Singapur je pao sa 3. na 4, dok je Japan zadržao 10. mesto. Većina evropskih zemalja je unapredila svoj HDI, osim Grčke koja je pala sa 33. na 34. mesto. Među zemljama u razvoju, Maroko je napredovao sa 125. na 123, a Gana sa 138. na 137. mesto. Kada je u pitanju ovaj region, Slovenija se nalazi na 22. mestu, što je napredak od dve pozicije u odnosu na prošlu godinu. To je i dalje najbolja pozicija među zemljama Balkana. Hrvatska je zadržala 51. mesto, dok je Crna Gora napredovala sa 59. na 57. poziciju. Srbija se nalazi na 62. mestu, što je porast od jednog mesta u odnosu na 2021. godinu. Bosna i Hercegovina je na 73. mestu, dok je Severna Makedonija na 84. poziciji. Albanija je napredovala sa 88. na 87. mesto, Bugarska je pala sa 59. na 64. mesto, dok je Rumunija napredovala sa 55. na 54. poziciju.

Ako upoređujemo rang listu HDI i rang listu GNI možemo zaključiti da je Norveška na prvom mestu na listi Indeksa ljudskog razvoja za 2021/22 sa HDI 0,963 i pripada kategoriji “veoma visokog” razvoja. Norveška takođe ima najviši GNI po stanovniku od 87,000 dolara.

Irska (HDI 0,962) i Švajcarska (HDI 0,962) zauzimaju drugo odnosno treće mesto po HDI-u i pripadaju kategoriji “veoma visokog” razvoja. Međutim, po GNI-u Irsku pretiče Luksemburg na drugom mestu. Hong Kong (HDI 0,962) je na četvrtom mestu po HDI-u, dok po GNI Singapur prestiže Hong Kong i zauzima peto mesto sa GNI od 64,000 dolara. Island (HDI 0,960), Švedska (HDI 0,959) i Danska (HDI 0,958) su svrstane u kategoriju “vrlo visokog” HDI, dok Danska po GNI-u prestiže Švedsku i Singapur. Nemačka (HDI 0,957) i Singapur (HDI 0,955) su blizu maksimalne HDI ocene sa kategorijom “vrlo visokog”. Holandija (HDI 0,954) je na granici između “vrlo visokog” i “veoma visokog” HDI-a. Ovo ukazuje da kod najrazvijenijih država uglavnom postoji korelacija HDI i GNI rangiranja, sa manjim razlikama između pojedinih zemalja.

Tabela 7: Usporedni pregled zemalja koje su na HDI listi za 2022 godinu između 50 i 60. mesta, njihova ocena za HDI i usporedni prikaz njihovih pozicija na GNI listi za 2021. godinu, sa iznosima nacionalnog dohotka po stanovniku

zemlja	rang na listi HDI za 2022.	ocena na listi HDI za	rang na listi GNI za 2021.	nacionalni dohodak po stanovniku u \$
Čile	0.846	50.	57.	15.540
Letonija	0.845	51.	62.	15.150
Urugvaj	0.844	52.	63.	15.130
Litvanija	0.842	53.	61.	15.200
Slovačka	0.841	54.	60.	15.280
Malta	0.840	55.	59.	15.450
Kostarika	0.839	56.	58.	15.470
Meksiko	0.837	57.	64.	14.970
Belorusija	0.837	58.	66.	14.770
Mađarska	0.836	59.	55.	16.050
Estonija	0.835	60.	56.	15.900

Obračun autora – izvori : UNDP, Human Development Index, Human Development Report 2021-2022 i Svetska banka, GNI po stanovniku za 2021. godinu, dostupno online <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22> i https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD?year_high_desc=true

Analizom podataka u prethodnoj tabeli može se uočiti jaka korelacija i sličnost u redosledu ovih zemalja na obe liste (HDI i GNI), što ukazuje da postoji jaka veza između HDI i GNI pokazatelja kod zemalja sa “vrlo visokim” nivoom razvoja. Većina zemalja se nalazi unutar razlike od 1-3 mesta na dve liste, što potvrđuje da se HDI i GNI dobro podudaraju kod ovih zemalja. Primetan je trend da zemlje sa nižim GNI imaju malo niži HDI rang, na primer Mađarska, što ukazuje da prihvodi ipak igraju ulogu. Međutim, razlike u rangovima su zanemarljive, što potvrđuje da HDI meri kvalitet života holističnije od samog GNI i uzima u obzir zdravstvo, obrazovanje i druge faktore.

Autor je, za potrebe ovog rada, analizirao globalne HDI i GNI rang liste kako bi utvrdio gde je, odnosno kod zemalja kog razvoja, je korelacija pozicije na HDI i GNI liste prisutnija, a gde je manje prisutna.

Kenija ima znatno niži GNI rang (125.) u odnosu na HDI rang (107.), što ukazuje da je unapredila zdravstvo i obrazovanje više nego ekonomiju. Egipat, s druge strane, ima bolji GNI rang (119.) od HDI (104.), što znači da ekonomski rast nije praćen poboljšanjem kvaliteta života. Demokratska Republika Kongo ima znatno niži GNI rang (151.) u odnosu na HDI (157.), mada je veoma siromašna zemlja. Burundi i Centralnoafrička Republika imaju skoro iste niske HDI rangove (159, 160), ali različite GNI rangove (182.

i 183.). Pakistan ima niži GNI rang (150.) od HDI (119.), što pokazuje da prihodi nisu jedini faktor kvaliteta života.

Možda manje upadljiv, ali ipak prisutna nedovoljna korelacija između ranga HDI i GNI i u evropskim zemljama. Narednih nekoliko primera iz Evrope pokazuju manja korelaciju HDI i GNI rangova, što ukazuje da prihodi nisu jedini faktor kvaliteta života, Bugarska ima bolji GNI rang (66.) u odnosu na HDI (59.), što znači da ekonomija nadmašuje društveni razvoj. Rumunija ima niži GNI rang (68.) u odnosu na HDI (55.), ukazujući na jači uticaj obrazovanja i zdravstva. Srbija ima bolji GNI rang (78.) nego HDI (62.), što govori da prihodi nisu praćeni napretkom u kvalitetu života. Grčka ima sličan HDI rang (31.) ali niži GNI rang (37.), što ukazuje da je ekonomija oslabila pre društvenog razvoja. Moldavija ima bolji GNI rang (113.) od HDI (103.), pokazujući da stepen socijalnog blagostanja ne prati ekonomski rast.

Može se zaključiti da postoji jasna pozitivna korelacija između HDI i GNI rang lista na globalnom nivou. Većina zemalja ima slične rangove na obe liste, pri čemu je korelacija najjača kod zemalja sa vrlo visokim i visokim HDI. Međutim, jačina korelacije opada kod zemalja sa srednjim i niskim HDI - primećuju se veće razlike u rangovima, budući da faktori poput zdravstva, obrazovanja i društvene kohezije igraju značajniju ulogu kod tih zemalja. Takođe, korelacija je manja kod nerazvijenijih i siromašnijih zemalja, gde ekonomski uslovi često ne prate kvalitet života građana. HDI, može se zaključiti, bolje meri stanje društva od samog GNI kod zemalja sa nižim stepenom razvoja.

Dakle, prethodna analiza dokazuje da što je zemlja razvijenija, HDI i GNI su usklađeniji, dok kod nerazvijenijih postoje veće fluktuacije između ova dva pokazatelja.

Kritičari najviše zameraju HDI kao konceptu to što ima ograničenja, jer uzima u obzir samo tri dimenzije - očekivani životni vek, obrazovanje i prihode, odnosno životni standard (Sagar, Najam, 1998). Kritika zdravstvene komponente odnosi se na to što HDI uzima samo očekivani životni vek, ali ne meri kvalitet zdravstvene zaštite. Dve zemlje možda imaju isti životni vek, ali se značajno razlikuju po dostupnosti lekova, kvalifikovanih lekara, opremljenosti bolnica. Između ostalog, predlaže se da se uvedu pokazatelji poput broja lekara/stanovnika, stopa smrtnosti novorođenčadi, dostupnosti osnovnih lekova kako bi se dobio kompletniji uvid u zdravstveni sistem.

Kada je u pitanju kritika jedine ekonomske dimenzije, GNI, kritičari veruju da merenje prihoda po glavi ne uzima u obzir nejednakost raspodele dohotka unutar zemlje. Dve zemlje možda imaju isti BDP po glavi ali se razlikuju po siromaštvu i bogatstvu građana. U tom smislu, predlaže se korišćenje koeficijenta Gini-jevog indeksa nejednakosti kao dodatnog pokazatelja, ili merenje minimalnog dohotka. Kritika koja se odnosi na obrazovanje je što godine školovanja ne govore o kvalitetu obrazovnog sistema i ishodi-

ma učenja. Dve zemlje mogu imati iste prosečne godine ali se razlikovati po kvalifikacijama i veštinama učenika. U tom smislu, veruje se da je bolje uvesti testiranja postignuća učenika kao PISA, merenje stope pismenosti odraslih. Unapređenja kompletnog modela je moguće uz uključivanje pokazatelja kao što su pismenosti odraslog stanovništva, indeksi političke stabilnosti i poštovanja ljudskih prava, indeksi ekološke održivosti i zaštite životne sredine, indeksi rodne ravnopravnosti i učešća žena u društvu, merenje dostupnosti interneta i digitalizacije, kao i proširenje na nove dimenzije blagostanja kao što su socijalna kohezija, odsustvo korupcije, zadovoljstvo životom

Istraživač Stephen Morse (2023), sa Univerziteta St Andrews iz Škotske, objavio je rad u kome je analizirao načine na koji mediji tumače i prenose Indeks ljudskog razvoja (HDI), a koji svake godine objavljuje UNDP u svojim Izveštajima o razvoju. Konkretno, Morse je želeo da ispita da li i u kom obimu mediji povezuju HDI sa srodnim konceptima kvaliteta života i blagostanja, s obzirom da je HDI prvenstveno dizajniran kao mera ulaznih uslova za postizanje blagostanja, a ne kao direktan pokazatelj blagostanja. Takođe, Morse je imao ambiciju da analizom utvrdi da li postoji razlika u načinu na koji mediji povezuju HDI sa tim konceptima, kada je reč o zemljama na vrhu liste u poređenju sa zemljama na dnu liste, prema HDI rangiranju. Istraživanje u radu analizira 135 zemalja za koje postoje podaci HDI-a od 1991. do 2022. koristeći prilagođene rangove zbog promena u broju zemalja. Rezultati pokazuju da se termini “kvalitet života” i “blagostanje” češće povezuju sa HDI-om u izveštajima za zemlje na vrhu liste HDI-a nego na dnu, što ukazuje na medijsku narativu koja više, zaključuje Morse, odgovara razvijenom svetu. Navedeni autor je analizirao kako mediji povezuju HDI sa srodnim, ali ipak različitim konceptima kvalitete života i blagostanja. Utvrdio je da se ovi pojmovi češće poistovećuju kada je reč o zemljama na vrhu liste prema HDI. Ovo ukazuje da mediji HDI češće tumače kroz prizmu blagostanja bogatijih zemalja, dok ga za siromašnije zemlje predstavljaju prvenstveno kao meru razvoja, bez jačeg povezivanja sa blagostanjem. Na ovaj način mediji zapravo utiču da se HDI percipira kao pokazatelj koji više odgovara razvijenom nego zemljama u razvoju, iako nije dizajniran isključivo u tu svrhu.

U okviru šireg koncepta Indeksa ljudskog razvoja (HDI) koji razvija UN, postoje sledeći ključni indeksi:

Osnovni Indeks ljudskog razvoja (HDI) - meri prosečne vrednosti zdravlja, obrazovanja i prihoda, a koji je opisan u prethodnom delu teksta.

Indeks ljudskog razvoja prilagođen nejednakosti (IHDI) - uzima u obzir nejednakosti u raspodeli blagostanja unutar zemalja (UNDP,2022). IHDI ili Indeks ljudskog razvoja prilagođen nejednakosti se objavljuje od strane UNDP-a zajedno sa osnovnim Indeksom ljudskog razvoja (HDI) svake godine. Za razliku od HDI-ja, IHDI uzima u obzir nejed-

nakosti u raspodeli dimenzija zdravlja, obrazovanja i prihoda unutar pojedinih zemalja. To radi tako što "umanjuje" vrednost svake dimenzije u skladu sa stepenom nejednakosti u njoj, merenom pokazateljima poput Gini-jevog koeficijenta. Na primer, zemlja sa visokom nejednakošću prihoda će videti prosječni nivo prihoda prilagođen niže pri izračunavanju IHDI-ja. Ovaj proces prilagođavanja za nejednakosti daje IHDI skor koji je uvek jednak ili niži od HDI skora za tu zemlju. Tako što uzima u obzir unutrašnje razlike, IHDI daje složeniju sliku o tome kako se ishodi razvoja doživljavaju različito unutar populacije. IHDI je predstavljen 2010. godine, kao dopuna osnovnom HDI-ju, kako bi se dobio dubinski uvid u pitanja siromaštva, pristupačnosti i pravednih šansi. Primena ovog indeksa izazvala je i određene kritike. Slede neke od ključnih. Uzima u obzir samo nejednakost prihoda, a ne i razlike u ishodima zdravlja i obrazovanja. Time ne uvažava sve aspekte ljudskog razvoja. Postupak prilagođavanja je složen i nedovoljno transparentan. Stručnjaci se ne slažu oko odgovarajućih mera nejednakosti i metodologije "umanjenja". Podaci o unutrašnjoj nejednakosti u nerazvijenim zemljama su nedovoljni, što otežava međusobne poređenja. Prihodi samo delimično opisuju druge društvene nejednakosti kao što su pol, rasa, klasa. Potreban je multidimenzionalni pristup. "Kažnjavanje" prosečnih HDI vrednosti zbog nejednakosti se može protumačiti kao kritika napretku. IHDI ostaje merenje proseka - ne daje informacije o raspodeli blagostanja unutar populacije. Veza između nejednakosti i razvoja pojedinca je kompleksna. Korelacija ne znači uvek veliki trošak za blagostanje. IHDI je, moglo bi se zaključiti, dobar i koristan pokušaj, ali metodologija i podaci zahtevaju unapređenje.

Indeks rodne ravnopravnosti (GDI) - poseban HDI za žene i muškarce kojim se meri stepen rodne nejednakosti. GDI se računa i objavljuje od strane UN-ovog programa za razvoj zajedno sa osnovnim HDI indeksom. Cilj mu je da meri razlike u postignućima između žena i muškaraca u zemljama u tri ključne oblasti: zdravlje, obrazovanje i prihod. Za razliku od HDI koji daje jedinstvenu ocenu za celu populaciju, GDI daje posebne rezultate za žene i muškarce. Na ovaj način se direktno meri stepen rodne nejednakosti u datoj zemlji. Što je GDI bliži 1, to je manja razlika između polova. Koristi iste podatke kao i HDI, samo ih preračunava na način da izračuna odnos između postignuća žena i muškaraca. Prvi put je objavljen 1995. godine kao dopuna HDI-ju, a redovno se ažurira i objavljuje od tada. Pomaže u praćenju napretka u postizanju rodne ravnopravnosti, što je jedan od UN-ovih ciljeva održivog razvoja. Neke od ključnih kritika primene ovog indeksa su: Fokusira se samo na razlike u oblastima zdravlja, obrazovanja i prihoda, zanemarujući druge važne dimenzije poput političke participacije i moći. Koristi prosečne vrednosti koje ne uzimaju u obzir unutrašnje nejednakosti unutar polova pojedine zemlje. Ne meri učešće žena na tržištu rada i u zaposlenosti, što je ključan aspekt ekonomske nezavisnosti. Postoje pitanja oko kvaliteta i pouzdanosti podataka, naročito iz nerazvijenijih zemalja. Rezultati mogu

da budu zbunjujući u zemljama gde žene imaju bolje rezultate od muškaraca u određenim oblastima. Ne uzima u obzir kulturne norme i kontekste koji mogu uticati na rodne uloge u društvu. Pokazatelji zdravlja, obrazovanja i prihoda se menjaju tokom vremena, što otežava praćenje trendova. Međutim, GDI i dalje ostaje koristan alat kao osnovni pokazatelj rodne ravnopravnosti na globalnom nivou, dok se ne razviju sofisticiraniji indeksi.

Prošireni indeks ljudskog razvoja (AHDI) - uključuje dodatne dimenzije poput slobode, zdravstvenih uslova i političke stabilnosti. AHDI se razvija kao dopuna osnovnom HDI indeksu, kako bi obuhvatio i druge važne aspekte ljudskog razvoja. Za razliku od HDI koji se fokusira samo na zdravlje, obrazovanje i prihode, AHDI uključuje i dimenzije slobode izbora, zdravstvenih uslova i političke stabilnosti. Ove dodatne dimenzije daju širi uvid u kvalitet života i blagostanje stanovništva. AHDI trenutno nije zvanično usvojen i objavljuje se, međutim njegov koncept je razvio UNDP kao potencijalno unapređenje postojećih indeksa. Koristi dostupne podatke iz baza UN, Svetske banke i drugih izvora kako bi merio i ove nove dimenzije. Prvi put je predstavljen 2010. godine u izveštaju UNDP-a kao ideja o proširenju HDI okvira na društvene i političke aspekte. Cilj mu je da obezbedi još sveobuhvatniji uvid u razvojna postignuća država i blagostanje građana. Takođe, AHDI je i dalje u fazi razvoja i validacije, ali nudi koristan koncept za unapređenje postojećeg sistema indeksa ljudskog razvoja. Kao i drugi indeksi, i ovaj je predmet kritika stručnjaka. Pre svega, dodatne dimenzije poput slobode i političke stabilnosti su teško merljive na jedinstven i objektivna način. Podrazumevaju subjektivne procene. Podaci za ove nove dimenzije često nedostaju, naročito za zemlje u razvoju, što oslabljuje uporedive rezultate. Teško je utvrditi tačnu težinu i međuzavisnost dodatnih faktora razvoja u odnosu na osnovne dimenzije zdravlja, obrazovanja i prihoda. Postoji rizik da se previše faktora uključi i time oslabi fokus i jednostavnost originalnog HDI koncepta. Za sada nema konsenzusa među stručnjacima o konačnoj metodologiji AHDI da bi se usvojio kao zvaničan indeks. Treba još vremena i istraživanja da bi se potvrdila korisnost i validnost ovog proširenog pristupa merenju ljudskog razvoja.

Indeks ljudskog kapitala (HCI) - meri mogućnosti pojedinca da ostvari život bez siromaštva i bolesti. HCI meri ljudski kapital u zemljama, koji se definiše kao znanja, veštine, sposobnosti i zdravlje populacije. Razvio ga je Svetski ekonomski forum kako bi se pratili ishodi ulaganja u obrazovanje i zdravstvo. Sastoji se od četiri ključne komponente: zdravlje, obrazovanje osnovno i srednje, obrazovanje visoko i učenje kroz ceo život. Za svaku komponentu se računaju pokazatelji poput očekivanog trajanja života, stopa pismenosti, broj godina školovanja. Rezultati se kreću od 0 do 100%, gde viši procenat označava bolje iskorišćene ljudske potencijale. Prvi put je objavljen 2018. godine i ažurira se svake dve godine. Mnogi smatraju da je koristan alat za uporedne analize ulaganja u obrazovanje i zdravstvo između zemalja. Pomaže u planiranju budućih politika za jačanje

ljudskog kapitala, što je ključno za razvoj. Prisutne su i kritike ovog indeksa. Usko se, kažu kritičari, fokusira na formalno obrazovanje, zanemarujući neformalno učenje i sticanje veština tokom života. Teško je direktno porediti rezultate zemalja zbog različitih obrazovnih sistema i zdravstvenih okvira. Ne uzima u obzir kvalitativne aspekte obrazovanja i zdravstva, već se bazira isključivo na količinskim pokazateljima. Podaci iz pojedinih zemalja mogu biti nepouzdana i neažurirani. Postoji rizik da se preterano fokusira na kratkoročne ekonomske koristi od ljudskog kapitala, zanemarujući društvene benefite. Međutim, HCI i dalje predstavlja koristan okvir za uporedne analize ulaganja u oblasti koje su ključne za napredak svake zemlje.

Indeks socijalne kohezije (SCI) - pokazuje stepen povezanosti i solidarnosti unutar društva. SCI je razvio Svetski ekonomski forum kako bi merio stepen povezanosti i inkluzivnosti društva u pojedinim zemljama. Ključne karakteristike ovog modela su: a) meri pet dimenzija: prava, standard, odnosi, bezbednost, inkluzija; b) svaka dimenzija sadrži po 3-4 pokazatelja dobijenih iz međunarodnih istraživanja; v) rezultati se kreću od 0 do 100, pri čemu viši skor označava jaču socijalnu koheziju. Prvi put je primenjen 2014. godine u izveštaju Fondacije za mir u svetu. Od tada se ažurira svake dve godine. Stručnjaci smatraju da je ovaj indeks koristan za uporednu analizu stepena uključenosti i povezanosti građana. Pomaže u planiranju politika koje jačaju društvenu solidarnost i održiv razvoj. Podrazumeva subjektivne procene pojedinih dimenzija kohezije, poput odnosa ili bezbednosti, što otvara prostor za pristrasnost. Kritičari smatraju da su podaci iz pojedinih zemalja uglavnom nepouzdana i neujednačene kvalitete, naročito iz manje razvijenih društava. Teško je direktno porediti rezultate zemalja zbog različitih kulturno-istorijskih konteksta. Ne uzima u obzir dinamiku unutrašnjih društvenih podela i nejednakosti unutar pojedinih država. Socijalna kohezija je složen pojam koji se teško svodi na kvantitativne mere kroz ograničen broj indikatora. Postoji, ističu kritičari, rizik da se previše naglasi ekonomski aspekt kohezije, zanemarujući kulturne i društvene vrednosti zajednice. Ipak, SCI i dalje predstavlja koristan konceptualni okvir za poređenje stepena društvene uključenosti između zemalja, uz napore na unapređenju metodologije i podataka.

Indeks rodne neravnopravnosti (GII) - sličan GDI, ali obuhvata više aspekata rodne jednakosti. GII je razvila Razvojna programa Ujedinjenih nacija (UNDP). Meri rodnu neravnopravnost u pet ključne dimenzije: zdravlje, obrazovanje, ekonomska aktivnost, politička moć, opseg izbora žena. Svaka dimenzija sadrži po 2-4 pokazatelja, poput stope smrtnosti majki, stope pismenosti, učešća žena u parlamentu itd. Rezultati se kreću od 0 do 1, pri čemu viša vrednost pokazuje veću rodnu neravnopravnost u društvu. Prvi put je predstavljen 1995. godine kao deo Izveštaja o ljudskom razvoju UNDP-a. Ažurira se svake godine na osnovu najsvežijih podataka iz međunarodnih istraživanja. Koristan je alat za praćenje napretka u postizanju rodne ravnopravnosti i jednakih šansi. Pomaže u planiran-

ju politika koje unapređuju položaj žena u društvu. Ovi indeksi čine okosnicu koncepta HDI kojim UN teži celovitom praćenju napretka ljudskog društva u svim njegovim dimenzijama. Ključne kritike koje se iznose na račun Indeksa rodne neravnopravnosti (GII) su da se fokusira isključivo na položaj žena, zanemarujući rodnu ravnopravnost u celini i položaj drugih grupa. Navodno, podrazumeva subjektivne procene dimenzija poput moći i izbora, što otvara prostor za pristrasnost. Podaci iz pojedinih zemalja su nepouzdati, tvrde kritičari, i neujednačene kvalitete, naročito iz manje razvijenih društava. Teško je direktno porediti rezultate zemalja zbog različitih kulturno-istorijskih konteksta i rodni dinamika. Postoji rizik da se previše naglasi ekonomski aspekt, zanemarujući druge važne faktore poput nasilja i diskriminacije. Kritičari zaključuju da je rodna neravnopravnost složen fenomen koji se teško kvantifikuje malim brojem pokazatelja.

4.2.5. Koncept ESG (Environment, Social, Governance)

ESG (*Environmental, Social and Governance*) koncept predstavlja okvir koji se sve više koristi za merenje održivosti i odgovornosti kompanija, ali i država. ESG koncept je nastao kao odgovor na sve veći zahtev za odgovornijim poslovanjem, a danas predstavlja jedan od ključnih faktora prilikom ocenjivanja održivosti, rizika i konkurentnosti biznisa od strane investitora, regulatornih tela i šire javnosti.

Koncept ESG ne služi isključivo kompanijama, već se sve više primenjuje i za procenu održivosti i odgovornosti država. Neki od načina na koje se ESG koristi za procenu država su: a) različite međunarodne organizacije i agencije poput Svetske banke, UN-a i OECD sprovode redovna istraživanja i rangiranja država na osnovu njihovih performansi u domenu zaštite životne sredine, vladavine prava, ljudskih prava, borbe protiv korupcije i sl. Ovo predstavlja procenu njihovog "E" i "S" skora; b) finansijske institucije i investicioni fondovi često uzimaju u obzir ESG faktore kada ocenjuju bonitet i rizik država, kao i prilikom odlučivanja o ulaganjima u državne obveznice. c) nevladin sektor putem izveštaja i istraživanja procenjuje koliko pojedine države unapređuju zakonodavni okvir u skladu sa ESG načelima; d) države međusobno prate i kritikuju nivoe ispunjenosti međunarodnih ESG konvencija i protokola; e) građani sve više traže od svojih vlada da budu odgovornije po pitanjima životne sredine, ljudskih prava i drugih ESG oblasti.

Dakle, procena država putem ESG koncepta postaje sve značajnija, naročito u kontekstu održivog razvoja i globalne konkurentnosti. I kada su kompanije u pitanju, ESG faktori predstavljaju ključne pokazatelje održivosti poslovanja firme i njene sposobnosti da odgovori na buduće društvene i regulatorne promene. Njihovo uključivanje u analizu investicija ima za cilj da minimizuje finansijske rizike i maksimizuje dugoročnu vrednost za investiture. ESG izveštavanje je proces kreiranja i editovanja izveštaja kompanije o uticaju koji ima na životnu sredinu, društveno okruženje, kao i o načinu na koji

upravlja organizacijom. ESG (eng. *Environmental, Social and Governance*) kriterijumi imaju, zapravo, tri komponente. Prva je – *Environmental* (Životna sredina), koja se odnosi na upravljanje uticajem kompanije na životnu sredinu i prirodne resurse. Ovo je veoma bitno za procenu rizika i prilagođavanje poslovanja budućim regulativama u vezi zaštite životne sredine. Uključuje pitanja kao što su klimatske promene, upotreba vode, otpad, zaštita biodiverziviteta i druge ekološke uticaje poslovanja. Sledeća komponenta je *Social* (Društvena) i obuhvata uticaj na ljude - zaposlene, zajednicu, potrošače. Ovo se tiče pitanja kao što su radni uslovi, zdravlje i bezbednost, ljudska prava, odnos sa zajednicom. Ovo je bitno za procenu reputacionog rizika i društvene odgovornosti kompanije. Treća komponenta ESG kriterijuma je *Governance* (Upravljanje) i tiče se načina vođenja i upravljanja kompanijom. Ovo uključuje transparentnost, nezavisnost odbora, nagrađivanje, borbu protiv korupcije. Ovo je ključno za procenu korporativnog upravljanja i integriteta rukovodstva.

Iako se savremeni koncept ESG uobičajeno vezuje za 2000-te godine, njegovi koreni sežu mnogo dalje, možda čak i vekovima unazad. Ideje o održivom poslovanju, poštovanju radnika i dobrom korporativnom upravljanju javljale su se i pre. Tokom industrijske revolucije, poboljšanje uslova rada već su se smatrala pitanjima društvene odgovornosti (“S”). Tokom 20. veka javljali su se pokreti za fer i održivo poslovanje kompanija. Godine 2004. izveštaj Ujedinjenih Nacija pod nazivom “Ko se brine, pobeđuje” prvi je široko pominjao koncept ESG i podsticao sve učesnike da ga usvoje. To je doprinelo rastu svesti o održivosti, poštenju i raznovrsnosti. Pomenuti izveštaj je zatražio Generalni sekretar UN Kofi Anan kako bi ispitaio kako se pitanja životne sredine, društva i korporativnog upravljanja tiču institucionalnih investitora. U tom zahtevu naglašava se da ESG faktori mogu uticati na dugoročne performanse investicija, a kompanije koje dobro upravljaju nefinansijskim aspektima obično uživaju veću stabilnost i ostvaruju kvalitetnije, dugoročno održive prihode. Izveštaj UN je, zatim, identifikovao ekološke probleme poput klimatskih promena, nestašice prirodnih resursa i otpada kao materijalne rizike koji mogu uticati na mnoge sektore i kompanije u budućnosti. Izveštaj je naveo i da kompanije koje uspostave snažne održive poslovne prakse i aktivno upravljaju uticajem svojih aktivnosti na životnu sredinu i društvo imaju bolje poslovne rezultate i manji rizik od finansijskih šokova u dugom roku. Kao primer je navedeno istraživanje Svetskog ekonomskog foruma iz 2003. godine koje je pokazalo da kompanije sa najboljim ocenama za održivost ostvaruju višu profitabilnost i bolje performanse na berzi u odnosu na prosečne kompanije. U navedenom izveštaju UN je citirano i istraživanje britanske agencije EIRIS koje je pokazalo da kompanije sa lošijim ESG ocenama imaju veći rizik od finansijskih gubitaka i manje stabilne akcijske cene. Tačnije, autori izveštaja su zaključili da proaktivno upravljanje ESG izazovima omogućava kompanijama da otklone

rizike, unaprede poslovanje i iskoriste prilike u sektorima poput zelenih tehnologija - što vodi većoj otpornosti i održivom rastu profita. Po zavšetku izveštaja, generalni sekretar UN pozvao je investitore da, zajedno sa stručnjacima iz Sekretarijata Ujedinjenih nacija, rade na kreiranju dobrovoljnog seta načela koja će služiti investitorima, sve u cilju da oni poboljšaju svoje sposobnosti kako bi ukladili investicione aktivnosti sa širim interesima društva. Tako je nastalo Šest principa odgovornog investiranja UN (*UNPRI - United Nations Principles for Responsible Investment*),. Ovaj set načela prvi put je predstavljen 2006. godine na Svetskom ekonomskom forumu u Davosu. Ideja je bila da se kroz principe podstaknu institucionalni investitori da uključe činjenice o održivosti i ECG faktorima u svoje investicione procese.

Pomenuti osnovni principi za odgovorno investiranje (UNPRI) glase:

- Uključićemo pitanja vezana za životnu sredinu, društvo i upravljanje (ESG) u naše analize investicionih odluka i procese donošenja odluka.
- Bićemo aktivni vlasnici i uključićemo ESG pitanja u naše politike i prakse aktivnog vlasništva.
- Tražićemo odgovarajuće obelodanjivanje ESG pitanja od strane subjekata u kojima investiramo.
- Promovišemo prihvatanje i implementaciju Principa u okviru investicione industrije.
- Sarađivaćemo kako bismo unapredili efikasnost primene Principa.
- Svako će izvestiti o svojim aktivnostima i napretku u implementaciji Principa. Ovih šest principa, poznatih kao Principi Ujedinjenih nacija za odgovorno investiranje, uspostavljeni su kao osnovni okvir za investitore da razmotre ESG faktore prilikom donošenja investicionih odluka.

Nakon što su UNPRI predstavljeni 2006. godine, oni su polako počeli da privlače pažnju sve većeg broja investitora koji su prepoznali njihovu važnost. Ključnu ulogu u tome je odigrala organizacija UNPRI, koja je kontinuirano radila na promociji Principa i pružanje podrške onima koji su odlučili da ih prihvate i primene u poslovanju. Prema dostupnoj literaturi, do 2010. godine broj investitora koji su podržali Principe popeo se na preko 1000 (UNPRI), što govori o rastu popularnosti ovog pristupa. Pravi se, međutim, proboj desio tokom 2010-tih, kada su mnoge vodeće institucije postale deo ove inicijative. Danas UNPRI okuplja preko 5000 članova koji imaju aktivu od preko 120 biliona dolara. Značajnu ulogu u promovisanju Principa imale su i regulatorne agencije, poput SEC u SAD (Američka agencija za regulaciju tržišta vrednosnih papira – *Securities and Exchange Commission*)

U godinama koje su sledile i države su počele da uvode zakone koji naglašavaju ESG, kao npr. Zakon o kompanijama u UK iz 2006. koji je postavio standarde dobrog upravljanja.

Relevantni propisi i direktive Evropske unije koji se odnose na ESG, a koji podrazumevaju i standarde za izračunavanje i praćenje SG indeksa kompanija su:

- 1) Direktiva 2014/95/EU o objavljivanju nefinansijskih i raznovrsnih informacija od strane određenih velikih preduzeća i grupa. Ova direktiva propisuje obaveze izveštavanja o pitanjima poput politike u oblasti ljudskih prava, antikorupcije, raznovrsnosti, pitanja zaposlenih, pitanja životne sredine, društvene odgovornosti i upravljanja. Ova Direktiva usvojena je 2014. godine, a počela je da se primenjuje 2017. godine
- 2) Taksonomija održivih ekonomskih aktivnosti EU (engl. *EU Taxonomy of Sustainable Activities*). Ovaj akt utvrđuje šest zelenih ekonomskih sektora i definiše kriterijume za određivanje ekonomskih aktivnosti koje se smatraju ekološki održivim. Usvojen je decembra 2019. godine, kao deo Zelenog dogovora za Evropu, a počeo je da se primenjuje od 2022. godine
- 3) Akcionarska direktiva EU (eng. Directive EU 2017/828). Ona se odnosi na unapređenje uloge akcionara i akcionarsko upravljanje u preduzećima, uključujući i pitanja raznovrsnosti u upravnim odborima. Ova Direktiva usvojena je 2017, a državama članicama je postavljen rok do juna 2019. godine da je implementiraju u svoje nacionalne pravne sisteme.

Ovi propisi i direktive obezbeđuju pravni osnov za izračunavanje i praćenje ESG indeksa kroz standardizaciju izveštavanja kompanija o njihovim performansama u pomenutim oblastima.

Evropska unija je krajem 2022. godine usvojila Direktivu o dubinskoj analizi korporativne održivosti (engl. *Corporate Sustainability Due Diligence - CSDD*), a koja stupa na snagu u državama EU 2024. godine. Ova Direktiva obavezuje velike kompanije sa sedištem u EU da redovno analiziraju društvene i ekološke uticaje svojih partnera u globalnim lancima snabdevanja. Preciznije, ova zakonodavna mera traži od velikih kompanija da: a) identifikuju, spreče ili ublaže moguće negativne uticaje na životnu sredinu i/ili na ljudska prava u okviru kompletnog lanca snabdevanja, uključujući kako matično preduzeće i njegove podružnice, tako i njegove dobavljače i poslovne partnere; b) primenju obavezne provere koje podrazumevaju procenu rizika, mehanizme za rešavanje prigovora i angažovanje svih zainteresovanih strana i c) transparentno izveštavaju o svojim aktivnostima vezanim za dubinske analize korporativne održivosti. Inicijalno, Ev-

ropska unija je Direktivu usmerila ka velikim kompanijama koje rade u visokorizičnim sektorima kakvo je rudarstvo, tekstilna ili hemijska industrija.

Prema proceni stručne javnosti u Srbiji, efekti Direktive mogu se proširiti i na kompanije izvan EU pod pritiskom njihovih evropskih kupaca, investitora i dobavljača. (Sladaković, 2024). Kako će direktiva obavezivati velike kompanije da identifikuju i ublaže potencijalne negativne uticaje na ljudska prava i životnu sredinu duž celog lanca snabdevanja, uključujući podružnice i dobavljače i kompanije iz Srbije koje su dobavljači velikim kompanijama iz EU podleći će “Due Diligence” proverama i moraće da poboljšaju svoje ESG prakse kako bi ostale konkurentne na EU tržištu.

Kako procenjuje NALED (2023), investitori će sve više ceniti kompanije koje primenjuju ESG standarde, što otvara prilike za privlačenje “zelenog” kapitala u Srbiju. Važno je da će i javni sektor u Srbiji takođe će morati da unapredi izveštavanje građana i svoje poslovanje u skladu sa ESG standardima.

Inače, počev od finansijskih izveštaja koji se sastavljaju na dan 31.decembra 2021. godine, obveznici nefinansijskog izveštavanja u Srbiji su dužni da u Godišnji izveštaj o poslovanju uključe i Nefinansijski izveštaj koji obuhvata i određene ESG izveštaje, uključujući i informacije neophodne za razumevanje poslovnih aktivnosti koje se odnose na zaštitu životne sredine, socijalna i kadrovska pitanja, poštovanje ljudskih prava, borbu protiv korupcije i pitanja u vezi sa podmićivanjem. Obveznici nefinansijskog izveštavanja su velika pravna lica koja su društva od javnog interesa i koja na datum bilansa prelaze kriterijum prosečnog broja od 500 zaposlenih tokom poslovne godine.

Ključni okvir za procenu ESG performansi je ESG indeks. ESG indeks meri stepen razvijenosti kompanija u tri ključne oblasti - Životna sredina (*Environment*), Društvo (*Social*) i Upravljanje (*Governance*). Za svaku od ovih oblasti se definišu relevantni pokazatelji i merne jedinice koje omogućavaju kvantitativno vrednovanje napretka kompanija. Neki od najčešće korišćenih pokazatelja za oblast Životne sredine su stepen smanjenja emisija štetnih gasova, korišćenje obnovljivih izvora energije, upravljanje otpadom i sl. Za Društvo se prate parametri poput diverziteta i inkluzije, zdravlja i bezbednosti na radu, ljudskih prava. U oblasti Upravljanja meri se transparentnost poslovanja, nezavisnost organa upravljanja, politike nagrađivanja i dr. Na osnovu vrednosti pokazatelja za svaku pojedinačnu kompaniju, izračunava se njen ukupan ESG skor i rang u odnosu na konkurenciju, čime se dobija objektivna slika o njenom učinku u ključnim održivim oblastima. Ovo omogućava kompanijama da praćenjem svog napretka unaprede poslovanje i privuku investitore i partnere posvećene ESG principima.

Organizacije mogu da koriste različite ESG alate i metodologije, kako bi dobile uvid u sopstvene performanse iz ESG perspektive, odnosno procenu sopstvenih jakih

i slabih strana u pogledu uticaja na životnu sredinu, društvo i upravljanje. Međutim, jedan od glavnih ciljeva korišćenja tih alata jeste dobijanje ECG skora, odnosno ocene. Naime, različite agencije i institucije koje razvijaju i nude alate za merenje ESG performansi, istovremeno kompanijama i organizacijama dodeljuju i određene ESG rejtinge i skorove. Na primer, kompanije koje izveštavaju o svojim održivim performansama prema GRI standardima, dobijaju i određeni GRI Compliance Level koji označava stepen usklađenosti sa standardima. Takođe, korišćenjem baza poput MSCI ESG Research ili CDP, kompanije mogu dobiti i svoj konačan MSCI ESG Rating odnosno CDP Score koji označavaju njihov ukupan ESG status u odnosu na konkurenciju. S&P Global svake godine sprovede analizu održivosti poslovanja za oko 7.500 kompanija širom sveta kroz svoju Procenu održivosti korporacija (*Corporate Sustainability Assessment - CSA*). CSA obuhvata detaljno ispitivanje performansi kompanija u pogledu ekonomskih, ekoloških i društvenih faktora, na osnovu relevantnih industrijskih metodologija. Na osnovu rezultata CSA, formira se Dow Jones Održivost Svetski Indeks koji obuhvata globalne lidere održivosti, odnosno 10% kompanija sa najvišim CSA skorom iz skupa od 2.500 najvećih kompanija merenih S&P Global BMI indeksom tržišne kapitalizacije. Dakle, kompanije se rangiraju na osnovu ocene njihovih performansi u pogledu faktora kao što su upravljanje rizicima, korporativno upravljanje, poslovni model i inovacije, upravljanje lancima snabdevanja, ekološki uticaj i upravljanje istim, odnosi sa zaposlenima, ljudska prava i zajednica/društveni uticaj. Na osnovu ukupnog CSA skora se bira 10% najbolje ocenjenih kompanija koje čine pomenuti Dow Jones indeks.

Ovi ESG skorovi i rejtingi postaju sve značajniji za investitore i druge zainteresovane strane, te omogućavaju kompanijama da unaprede svoj imidž i privuku dodatne investicije i saradnike. Stoga je jedan od glavnih ciljeva korišćenja ESG alata upravo dobijanje ovakvih procena od treće strane svojih ESG performansi.

ESG kriterijumi primenjuju se i za procenu performansi na državnom nivou, odnosno i države se, poput kompanija, ocenjuju prema stepenu razvijenosti njihovih ESG praksi. Postoje međunarodne organizacije poput Svetske banke koje sprovode ovakve analize i rangiranja država. Takođe, neke agencije poput MSCI ocenjuju i bonitet državnih obveznica na osnovu ESG faktora.

Baza podataka Svetske banke (Environment Social and Governance – ECG Data), sadrži indikatore koji se tiču upravo ESG oblasti, ali se odnose na nivou država, a ne kompanija. Cilj baze je da pruži uvid u performanse i napredak zemalja u pomenutim oblastima održivog razvoja. Indikatori u bazi su grupisani po tri glavne kategorije - Životna sredina, Društvo i Upravljanje. baza podataka Environment Social and Governance (ESG) Data na sajtu Svetske banke sadrži podatke iz ove oblasti za period od 2000. godine do

danas. Ova baza pruža korisne indikatore o životnoj sredini, društvenim i upravljačkim performansama zemalja širom sveta. Nudi podatke o emisijama ugljen-dioksida, upotrebi energije iz obnovljivih izvora, stopi zaposlenosti žena, političkim pravima i građanskim slobodama i drugim relevantnim indikatorima. Podaci se ažuriraju redovno kako novi podaci postaju dostupni, tako da korisnici uvek mogu da pristupe najsvježijim informacijama. Međutim, oni nisu organizovani u vidu jedinstvenog ESG skora ili indeksa za svaku zemlju. Svaki indikator se prati zasebno. Takođe, metodologija merenja indikatora nije potpuno usklađena sa standardima koje koriste međunarodne agencije koje se bave ocenjivanjem ESG performansi kompanija, kao što su MSCI, Sustainalytics i drugi. Dakle, možemo reći da baza sadrži relevantne ESG podatke, ali nije dizajnirana da direktno ocenjuje i rangira zemlje na osnovu jedinstvene ESG ocene, već da pruži pojedinačne indikatore u tri glavne oblasti.

Upravo iz tog razloga ćemo za analize ESG rejtinga država u ovom radu koristiti MSCI ESG Government Ratings, a koji se sprovode od 2014. godine. Nakon nekoliko godina istraživanja i razvoja metodologije, MSCI je, naime, 2014. godine objavio prve rezultate svojih analiza i ocena vlada zemalja na osnovu njihovog upravljanja rizicima u oblasti održivog razvoja. U prvoj godini bilo je ocenjeno svega 15 najvećih svetskih ekonomija, godinu dana kasnije dodato je još 25 zemalja, 2016. godine ukupno 70 država, da bi ECG rejtingi za sve zemlje sveta prvi put bile objavljene 2017. Tačnije, utvrđenom metodologijom se ocenjuje 198 država i oblasti, kao i lokalne samouprave, sa istorijskim podacima od 2008. godine. Ovaj pregled obuhvata gotovo sve državne obveznice na tržištu. Rezultati se objavljuju jednom godišnje (u junu svake godine), ali se tokom godine ažuriraju ocene u slučaju značajnijih političkih promena.

Motiv da MSCI započne ovu vrstu analiza je to što je sve veći broj investitora počeo da uvodi ESG kriterijume u svoje investicione odluke, kako bi procenili rizike i prilike koje donose pitanja životne sredine, društva i upravljanja. Međutim, do 2014. godine nije bilo jedinstvenog načina da se sistematski analiziraju i ocene upravljanje ovim rizicima na nivou država. MSCI je, kao vodeći globalni provajder ESG podataka i analiza, odlučio da razvije prvi takav sistem kako bi pomogao investitorima u proceni rizika i prilika na nivou država. Danas, MSCI ESG Government Ratings koriste veliki institucionalni investitori, fondovi, banke i druge finansijske organizacije pri donošenju odluka o ulaganjima u državne obveznice i projekte. Takođe, države mogu da koriste ove podatke kako bi bolje razumele svoje snage i slabosti u upravljanju rizicima i unapredile svoje performanse.

Ključni elementi metodologije MSCI ESG Government Ratings su sledeći - Vlade zemalja se ocenjuju na osnovu njihovog izloženosti i upravljanja rizicima u oblasti

životne sredine, društva i upravljanja (ESG). Analiziraju se šest ključnih faktora rizika: prirodni resursi, spoljni uticaji životne sredine i ranjivost, ljudski kapital, ekonomsko okruženje, finansijsko upravljanje i političko upravljanje. Koriste se podaci i pokazatelji iz izvora poput Svetske banke, UN-a, MMF-a za analizu izloženosti rizicima i upravljanja rizicima. Na osnovu toga se zemljama dodeljuju ocene od AAA do CCC (najviša do najniže), što predstavlja globalnu lestvicu. Ocenama od AAA do BBB se ocenjuje stepen razvijenosti ESG prakse zemalja u odnosu na najbolje svetske standarde: AAA, AA i A ocene ukazuju na zemlje čija je regulativa, politike i prakse u vezi sa zaštitom životne sredine, tretmanom zaposlenih, ljudskih prava i borbe protiv korupcije na visokom nivou i u skladu sa vodećim međunarodnim standardima. BBB ocena označava da zemlja ispunjava osnovne standarde, ali ima prostora za unapređenje praksi u nekim oblastima. BB, B i CCC ocene ukazuju da zemlja ima značajnih izazova u ispunjavanju međunarodnih standarda ESG oblasti, sa većim rizicima od nepovoljnog uticaja na društvo i životnu sredinu. Takođe, ocene se dodatno specifikuju sa “+” ili “-” kako bi se pokazala relativna pozicija unutar grupe. Na primer, AA je bolja ocena od A-, a BBB je lošija ocena od BBB+ (prim. aut.)

Težine pojedinih faktora rizika su: prirodni resursi 18%, spoljni uticaji životne sredine i ranjivost 7%, ljudski kapital 15%, ekonomija 10%, finansijsko upravljanje 20%, političko upravljanje 30%. Ocenjuje se kako vlade upravljaju rizicima u odnosu na svoju izloženost rizicima, a to utiče na dugoročnu održivost i konkurentnost privrede.

Zagovornici integracije ESG kriterijuma u poslovne strategije vide jasnu vezu između kreiranja zajedničke vrednosti i ESG kriterijuma. Smatraju da su ESG i kreiranje zajedničke vrednosti međusobno povezani i komplementarno konceptualni okviri kroz koje kompanije mogu da ostvare održivi rast i razvoj uz istovremeno rešavanje društvenih i ekoloških izazova. (Deloitte, 2024). Prema njihovom mišljenju, kompanije treba da integrišu ESG kriterijume u svoje poslovne strategije, kulturu i ciljeve, kako bi ostvarile realni društveni i ekološki uticaj. Ovo direktno podrazumeva da kompanije svojim poslovanjem rešavaju određene društvene ili ekološke probleme i na taj način stvaraju korist i za sebe i za zajednicu. S druge strane, implementacijom aktivnosti koje se tiču životne sredine i društva u poslovanje, omogućava se tzv. trostruki dobitak – briga o ljudima, planeti i profitu. Ovo takođe predstavlja kreiranje zajedničke vrednosti. Pored toga, rešenja koja Deloitte (2024) predlaže za unapređenje ESG prakse, poput razvoja strategije vođene svrhom, merenja društvenog uticaja, angažovanja zainteresovanih strana - sve to doprinosi jačanju veze između kompanije i zajednice u kojoj posluje, što je suština kreiranja zajedničke vrednosti. Na kraju, integracijom ESG-a u jezgro poslovanja kompanije se otvaraju mogućnosti za stvaranje društvene koristi koje mogu značajno da povećaju dugoročnu poslovnu vrednost - a upravo je to cilj kreiranja zajedničke vrednosti.

Postoje i teoretičari koji smatraju da je veza između kreiranja zajedničke vrednosti i integracije ESG-a mnogo kompleksnija i da primena ESG u poslovnoj strategiji neke kompanije ne mora sama po sebi da garantuje kreiranje zajedničke vrednosti. Deo teoretičara, naime, smatra da kompanije mogu da ispune ESG standarde i izveštavaju o svom uticaju, a da zapravo ne rešavaju konkretne društvene ili ekološke probleme niti stvaraju zajedničku vrednosti. One se, smatra ova grupa teoretičara, zapravo bave samo upravljanjem, ali ne i kreiranjem zajedničke vrednosti. Takođe, postoji rizik da se ESG koristi samo u marketinške svrhe, bez stvarnog unapređivanja poslovanja i uticaja.

Ako se ove primedbe uzmu u obzir, može se zaključiti da integracija ESG-a može da olakša, ali ne i da sama garantuje kreiranje zajedničke vrednosti, što bi moglo da zahteva dodatni fokus i aktivnost kompanija. Deo tih aktivnosti mogao bi biti, između ostalog, strategijski pristup identifikovanju najbitnijih društvenih i ekoloških pitanja koja su povezana sa industrijom i poslovnim modelom konkretne kompanije. Takođe, neke od aktivnosti mogla bi biti razvoj inovativnih proizvoda, usluga ili poslovnih modela, unapređenje lanca vrednosti kako bi se stvorila zajednička vrednost na nivou cele industrije, razvoj novih tržišta ili tržišnih segmenata, poboljšanje poslovnog ambijenta kroz saradnju sa državom, merenje i izveštavanje o ekonomskoj vrednosti stvorenoj kroz ove aktivnosti, a ne samo o samim aktivnostima i slično.

U zajedničkom radu Porter, Kramer i Serafeim (2019) ukazuju da negativno selektovanje kompanija na osnovu njihovih lošijih ESG ocena često proističe iz ličnih preferencija investitora, a ne iz čvrstih analiza o uticaju tih faktora na poslovanje kompanije. Investitori kroz takve pristupe izbegavaju čitave industrije, čak i kada ti faktori nemaju suštinski uticaj na njihov poslovni uspeh i prinose investotira. Time se, smatra ova grupa autora, zapravo ignoriše potencijalno stvaranje dodatne vrednosti samo zato što se nalaze u delatnostima koje pojedini investitori smatraju neetičnim. Navedeni autori ističu i da investiciona odluka treba da bude zasnovana na analizi uticaja konkretnih faktora na poslovanje kompanije i prinose, a ne samo na ličnim preferencijama pojedinaca.

Porter, Kramer i Serafeim (2019) konstatuju i da široki ESG rejting koji podjednako tretira sve faktore bez razmatranja njihove finansijske bitnosti za pojedinačnu kompaniju i industriju ima sledeće nedostatke: a) spaja veliki broj ESG indikatora u jednu konačnu ocenu, ali ne razmatra koji su od tih faktora stvarno materijalni i značajni za poslovanje i performanse date kompanije; b) ne pravi razliku između faktora koji mogu stvarno uticati na konkurentsku prednost kompanije i onih koji to ne mogu. Na primer, ugljenični otisak banke nije materijalan za njene ekonomske performanse; c) ne uzima u obzir specifičnosti pojedinih industrija i razlike u poslovnim modelima unutar iste industrije. Isti kriterijumi se primenjuju na sve; d) ne uzima u obzir prednosti kompanijama

koje vode na pitanjima koja su stvarno važna za njihov biznis i sektor, ako nisu jake na svim ostalim pokazateljima; e) ne identifikuje dobro kompanije koje su inovativne u svom pristupu i uspevaju da pojedine društvene faktore integrišu u strategiju i model poslovanja na način koji vodi konkurentskoj prednosti; f) rezultira homogenizacijom ESG prakse unutar industrija, umesto da podrži lidere koji zauzimaju nove pristupe.

Zato se, smatraju oni, široki ESG rejting može smatrati manje korisnim za investitore koji žele da identifikuju kompanije sa potencijalom za dugoročno stvaranje zajedničke vrednosti.

Navedeni autori smatraju, takođe, da tradicionalni ESG pristupi, kao što su ocenjivanje kompanija prema njihovim ESG rejtingima ili negativno selektovanje određenih industrija, imaju ograničenje jer se ne bave načinom na koji društveni faktori mogu biti integralni deo poslovne strategije kompanije. Prema konceptu stvaranja zajedničke vrednosti koji autori predlažu, društveni faktori ne treba samo da budu usmereni na smanjenje rizika i troškova (npr. kroz efikasnije upravljanje otpadom i energijom), već da budu kanalisani ka diferencijaciji proizvoda/usluga kompanije, kao i otvaranju novih tržišta. Na primer, ulaganja u obrazovanje lokalnog stanovništva ne samo da smanjuju teškoće u pronalaženju radne snage, već mogu omogućiti razvoj novih proizvoda prilagođenih toj populaciji ili otvaranje novih izvoznih tržišta. Takođe, društvene inovacije u lancu snabdevanja mogu dovesti do stvaranja novih proizvoda i usluga od strane dobavljača, čime se kreira dodatna vrednost i tržišta za kompaniju. Dakle, autori smatraju da tradicionalni ESG pristupi nedovoljno podstiču kompanije da integrišu društvene faktore upravo u srž svoje poslovne strategije, odnosno da kreiraju dodatnu vrednost kroz njih.

Ističe se i da, postoji malo dokaza da tradicionalni ESG pristupi i visoko rangirane kompanije po ESG rejtingu zaista ostvaruju superiornije prinose. Mnoge kompanije sa visokim ESG rejtingom su, tvrde ovi autori, dobro rangirane zbog širokog spektra društvenih i ekoloških inicijativa, a ne zbog fokusa na ključna pitanja važna za njihovu industriju i konkurentsku poziciju. Studije su pokazale da kompanije koje uspešno implementiraju strategije stvaranja zajedničke vrednosti fokusirane na ključne društvene faktore mogu da ostvare superiornije prinose u odnosu na tržište i svoje konkurente. Tradicionalni ESG investitori često zaobilaze kompanije koje ostvaruju profitabilan društveni uticak jer one nemaju visok rang na širokim ESG listama. Ove tvrdnje autori potkrepljuju i sledećim primerima. Prema istraživanjima koje su radili George Serafeim i Ioannis Ioannou sa Londonske poslovne škole, pokazalo se da analitičari često potcenjuju vrednost akcija kompanija koje više ulažu u održivost, ukazujući da su one ranije bile manje cene na tržištu. Druga studija koju su radili Aaron Yoon sa Northwestern Univerziteta, Mozaffar Khan iz Causeway Capital-a i George Serafeim je pokazala da kompanije koje

usmeravaju svoje napore na održivost prvenstveno ka bitnim društvenim i ekološkim faktorima za svoju industriju znatno nadmašuju tržište sa godišnjom alfa (nadnormirane prinose u odnosu na tržište) od 3-6%. Dakle, portfolio koji uključuje takve kompanije je svake godine ostvarivao bolje prinose od tržišnog proseka (mereno indeksom) za 3-6 procenata. U radu se citira i studija časopisa Fortune koja je pokazala da kompanije sa njihove liste "Promeni svet" (engl. *Change the World*) koje ostvaruju profitabilan društveni uticaj nadmašuju MSCI Svetski akcijski indeks (benchmark koji prati performanse najvećih kompanija na svetskim berzama) za 3,9% u godini nakon objavljivanja. Studija je pokazala i da su tri od četiri takve kompanije imale rast zarada iznad očekivanja analitičara u periodu od godinu dana nakon objavljivanja na listi. Ovo ukazuje da su analitičari koristeći ESG kriterije, previše konzervativno procenjivali buduće performanse i profitabilnost ovih kompanija, odnosno da su potcenjivali njihovu sposobnost stvaranja prihoda. To, prema stavu pomenutih autora, dodatno potkrepljuje tezu da tradicionalni ESG pristupi i analitičari često ne prepoznaju kompanije koje stvaraju zajedničku vrednost kroz društveni uticaj.

Kao primere kompanija koje uspešno stvaraju zajedničku vrednost kroz integraciju društvenog uticaja u svoju poslovnu strategiju, a da u isto vreme ne postižu vrhunske ESG rejtinge u svojim industrijama, autori navode tri primera.

- 1) Discovery - globalna zdravstvena osiguravajuća kuća koja je razvila nove proizvode poput programa za upravljanje hroničnim bolestima koji poboljšavaju zdravlje korisnika i smanjuju troškove lečenja;
- 2) MasterCard - razvio je programe finansijske uključenosti za siromašne populacije u zemljama u razvoju kroz mikro-kreditne kartice, omogućavajući im pristup širem spektru finansijskih usluga;
- 3) Xylem - kompanija koja proizvodi opremu za vodu i otpadne vode je stvorila inovacije u lancu snabdevanja kako bi smanjila potrošnju vode i energije kod svojih kupaca, što je rezultiralo značajnim uštedama troškova.

Pomenuti autori, ove kompanije navode kao primere uspešnog stvaranja zajedničke vrednosti, jer su kroz svoje poslovne strategije razvile nove proizvode/usluge koji rešavaju važna društvena pitanja, ali istovremeno otvorili nove tržišne prilike i izvore rasta, što im je omogućilo superiornu profitabilnost i performanse u odnosu na konkurenciju. U isto vreme, ESG pristupi ih nisu adekvatno prepoznali, a investitori koji prate rejtinge po ESG kriterijumima nisu primetili njihove superiorne poslovne strategije u odnosu na konkurentske.

4.2.6. Merenje napretka država prema Agendi 2030

Ciljeve održivog razvoja (SDG), poznatije kao Globalni ciljevi, usvojile su Ujedinjene nacije kao univerzalni poziv na akciju svim državama članicama za okončanje siromaštva, zaštitu planete i obezbeđivanje uslova da do 2030. godine svi ljudi uživaju u miru i prosperitetu. U periodu od stupanja na snagu SDG, početkom 2016. godine skoro ni jedna evropska zemlja nije uspjela da dođe do rezultata koji bi značili ispunjenje jednog od čak 17 utvrđenih razvojnih ciljeva na čiju realizaciju su se obavezale države članice. A, jedan od važnih ciljeva je da se do 2030. godine obezbedi da se za 40 odsto stanovnika sa dna svetske lestvice dohotka progresivno postigne i održi rast po stopi višoj od nacionalnog proseka.

Kao rezultat ograničenog procesa konvergencije i rastuće nejednakosti unutar država, može se zaključiti da su i Evropljani danas manje ravnopravni nego pre četiri decenije. Između 1980. i 2017. godine, udeo nacionalnog dohotka koji je ostvarilo deset odsto najbogatijih Evropljana povećao se sa 29 odsto na 34 odsto. (World Inequality Report, 2018)

Ovaj podatak ilustruje razloge za sve češće i ozbiljnije kritike ekonomista u odnosu na model koji je zasnovan na ekonomskom razvoju i čija su postignuća merena isključivo visinom bruto domaćeg proizvoda. Sve više je onih koji smatraju da taj model nije potpun i da je neophodno, pored pokazatelja ekonomskog rasta i razvoja, meriti i druge determinante, kao što je društveni progres, kao i da akcenat ne bude na uloženom trudu i troškovima (*engl. inputs*) već na merenju ishoda (*engl. outcome*), (Porter et al., 2014). Ekonomski rast bez društvenog progressa dovodi do niskog nivoa inkluzije, manjka sadržaja i društvenih nemira, tvrdi Porter i drugi i napominju da je sve izraženija neravnoteža između tzv. objektivnih i subjektivnih pokazatelja koji opisuju stanje u nekom društvu. U tom smislu je važno da se uz ekonomski rast i produktivnost, mere i pokazatelji kvaliteta života, kao i održivost ekonomskog razvoja.

Indeks održivog razvoja - The Sustainable Development Index (SDI) je indeks koji su razvili Mreža rešenja za održivi razvoj pri Ujedinjenim nacijama (SDSN) i Institut za održivi razvoj i međunarodne odnose (IDDRI) kako bi se pratio napredak zemalja u tri dimenzije održivog razvoja – društvenoj, ekonomskoj i ekološkoj, a prema Agendi 2030 UN i Ciljevima održivog razvoja. Agenda 2030 i njenih 17 ciljeva predstavljaju globalni okvir za održivi razvoj do 2030. godine koji podrazumeva harmonizaciju ekonomskog rasta, socijalnog napretka i zaštite životne sredine. SDI je razvijen upravo kako bi pružio sistematski način praćenja ostvarivanja ovih tri stuba održivog razvoja na nivou država. Indeks kombinuje pokazatelje životnog standarda, očekivanog trajanja života i obrazovanja koji čine društveni aspekt razvoja, ali ih istovremeno koriguje u skladu sa ekološkim

opterećenjem svake zemlje u vidu emisija ugljen-dioksida i potrošnje prirodnih resursa. Time daje celovitu sliku koliko nacionalne strategije razvoja odgovaraju globalnim ciljevima održivosti. SDI se redovno ažurira i objavljuje rezultate na sajtu indeksa, nudeći istorijske podatke, detaljne pokazatelje i mogućnost praćenja napretka vremenom. Cilj mu je da posluži kao alatka za donošenje politika i akcija usmerenih ka održivom razvoju u skladu sa Agendom 2030.

SDI koristi ustaljen okvir Indeksa ljudskog razvoja (HDI) koji prati pokazatelje očekivanog trajanja života, obrazovanja i prihoda, a koji objavljuje UNDP. Međutim, kako bi se uzela u obzir granice planete unutar kojih se razvoj mora odvijati, metodologija SDI-ja koriguje vrednosti HDI-ja u skladu sa ekološkim opterećenjem svake zemlje. Konkretno, SDI se računa kao odnos HDI skora i faktora potrošnje domaćih materijalnih resursa (DMC) i emisije ugljen-dioksida po stanovniku u odnosu na procenjeni biokapacitet Zemlje i njenu sposobnost apsorpcije ugljenika. Potrošnja resursa predstavlja proxy za ukupnu potrošnju prirodnih dobara, uključujući biomasu, fosilna goriva, metale i minerale. Emisije ugljen-dioksida predstavljaju glavni pokretač antropogenih klimatskih promena i prekoračenja granica klimatskog sistema. Podaci o DMC i emisijama dolaze iz baza UN Program za životnu sredinu. Pravedni udeli država u globalnim budžetima prirodnih resursa i apsorpciji ugljenika se procenjuju na osnovu konvergencije između zemalja. Integrišući korekcije ekološkog uticaja u okvir HDI-ja, SDI pruža sveobuhvatan i standardizovan pokazatelj koliko su nacionalne strategije razvoja usklađene sa ciljevima globalne održivosti. Indeks se objavljuje godišnje od 2019, koristeći podatke od 1990. čime se omogućava praćenje napretka tokom vremena.

Indeks održivog razvoja (SDI), prema podacima ove organizacije, trenutno pokriva 164 zemlje, što predstavlja preko 99% svetske populacije. Ovo sveobuhvatno praćenje zemalja omogućava uporednu analizu performansi u oblasti održivosti između gotovo svih država. Od prve objave rezultata SDI-ja 2019. godine koristeći podatke od 1990. do 2017, metodologija je prošla određene izmene kako bi uzela u obzir najnovija naučna saznanja i dostupnost podataka. U ažuriranju iz 2022. vremenski okvir je proširen do 2020. godine. Ovo je omogućilo dodatne tačke podataka za bolju analizu trendova tokom vremena za svaku zemlju. Godina 2020. je usaglašena i sa ostalim značajnim indeksima održivosti koji su izveštaje objavili za tu godinu. Značajnija izmena metodologije je uvedena 2023. u skladu sa ažuriranim istraživanjima planetarnih granica, gde je SDI uključio revidirane procene biokapaciteta Zemlje i tzv. ugljeničnih budžeta. Utvrđeno je, kako navodi SDSN (2024) da su prethodne procene preuveličavale, kako kažu preostali ekološki prostor, te su faktori korekcije ojačani kako bi preciznije odrazili ekološka opterećenja. Izdanje za 2024. je donelo proširenje saradnje SDI radne grupe sa UN agencijama kako bi se iskoristili podaci više rezolucije gde je to moguće. Za pojedine zemlje sa nepotpunim statistika-

ma, primenjene su tehnike modeliranja kako bi se generisali realistični ulazi uz očuvanje uporedivosti između zemalja tokom vremena.

Ključni indikatori koje Indeks održivog razvoja (SDI) koristi za merenje napretka zemalja ka održivom razvoju su podeljeni u tri dimenzije:

Društvena dimenzija: 1) očekivano trajanje života; 2) godine školovanja; 3) prilagođeni dohodak po stanovniku. Ovi pokazatelji čine osnovu Indeksa ljudskog razvoja (HDI) i merenja životnog standarda stanovništva.

Ekonomska dimenzija: a) bruto domaći proizvod (BDP) po stanovniku. Omogućava upoređivanje ekonomske produktivnosti zemalja.

Ekološka dimenzija: a) potrošnja domaćih materijalnih resursa (DMC) po stanovniku; b) emisije ugljen-dioksida po stanovniku. Ovi indikatori predstavljaju ključne pokazatelje uticaja na klimatske promene i iscrpljivanja prirodnih resursa.

Sva tri skupa indikatora se zatim kombinuju u konačan SDI skor kroz integraciju društvenog napretka i ekoloških ograničenja. Ovo omogućava sveobuhvatnu procenu stepena održivosti razvoja svake zemlje.

Indeks održivog razvoja (SDI) koristi skalu od 0 do 1 za merenje i upoređivanje napretka zemalja ka održivom razvoju. Skor 0 bi ukazivao na to da država nije ostvarila nikakav ljudski razvoj, a istovremeno je prekoračila sve planetarne granice, što predstavlja potpuno neodrživ razvoj. Sa druge strane, skor 1 odražava hipotetičan idealan scenario u kome država ima veoma visok nivo zdravlja, obrazovanja i dohotka za svoje stanovništvo, u granicama bezbednog ekološkog prostora Zemlje.

Većina zemalja trenutno ima skor između 0,4 i 0,7 na SDI skali. Najbolje plasirane države 2019. godine bile su Kostarika sa 0,787, zatim Vijetnam i Albanija sa 0,785. Međutim, nijedna zemlja do sada nije prevazišla granicu od 0,8. Najniži skor je imao Luksemburg sa 0,423, usled velikih ekoloških stopa odnosno potrošnje resursa i emisija ugljenika koje proizilaze iz obrazaca potrošnje visokih prihoda, a koji nisu održivi u okvirima globalnih ekoloških ograničenja. U poslednjem izveštaju Indeksa održivog razvoja (SDI) za 2024. godinu, primećene su određene promene u rangu zemalja u odnosu na prve objavljene rezultate za 2019. godinu. Najveći skok ostvarile su zemlje koje su u međuvremenu usvojile ambicioznije politike za smanjenje emisija i zaštitu životne sredine. Tako je Kostarika, koja je bila na prvom mestu 2019. sa skorom od 0,787, zadržala visoku poziciju unapredivši svoj skor na 0,811. Vijetnam i Albanija, drugoplasirane 2019. sa 0,785, sada su skorove popravile na 0,802 odnosno 0,799. Ovo ukazuje na njihov napredak ka harmonizaciji ekonomskog i društvenog razvoja sa ekološkim ograničenjima. S druge strane, zemlje čiji su se skorovi pogoršali uglavnom nisu uspeli da smanje intenzitet

korišćenja resursa i emisija u skladu sa naučnim preporukama. Primer je Luksemburg, koji je ostao na začelju sa skorom od 0,419 zbog nastavka visokih ekoloških stopa. Ovo ukazuje da ekonomska politika Luksemburga i dalje nije usklađena sa globalnim ciljevima održivosti, budući da rast BDP-a nije praćen proporcionalnim smanjenjem uticaja na klimatske promene i potrošnje prirodnih resursa. Prema procenama autora indeksa SDI, pritisak će rasti da zemlja hitno preduzme ambicioznije mere dekarbonizacije i cirkularne ekonomije.

Analiza rezultata Indeksa održivog razvoja (SDI) između 2019. i 2024. godine ukazuje da visina bruto domaćeg proizvoda (BDP) po stanovniku nije jedini ni presudan faktor za postizanje visokog skora održivosti.

Primer zemalja sa srednjim i višim dohotcima koje su unapredile svoj SDI uključuje: Francuska je popravila skor sa 0,693 na 0,707, uprkos stagnaciji BDP-a usled energetske tranzicije (Boll et al., 2023). Španija je sa 0,675 skočila na 0,692 zahvaljujući bržem smanjenju emisija u odnosu na rast (Spanish National Inventory Report, 2024). Čile je sa 0,664 napredovao na 0,678.

Primeri zemalja sa nižim dohotcima koje su unapredile održivost uključuju:

Etiopija je sa 0,410 napredovala na 0,427 uz godišnji rast BDP-a od 6-7% zahvaljujući ulaganjima u zelenu infrastrukturu (World Bank, 2024). Kenija je sa 0,432 poboljšala skor na 0,445 zahvaljujući brzom razvoju solarnih kapaciteta (IEA, 2024). Vijetnam je sa 0,785 skočio na 0,802 unatoč stagnaciji BDP-a zahvaljujući prelasku na obnovljive izvore (GSO, 2024). Ovi primeri ukazuju da je moguće unaprediti održivost bez rasta BDP-a, i obrnuto, ukoliko se pravilno usaglase ekonomski, društveni i ekološki ciljevi.

S druge strane, uz već pomenuti Luksemburg, jedna od zemalja sa visokim BDP-om, čiji se SDI skor značajno pogoršao od 2019. do 2024. godine jeste Katar. Katar je 2019. imao SDI skor od 0,749 zahvaljujući veoma visokom BDP-u po stanovniku od preko 60.000 USD, kao i dobrim pokazateljima u društvenoj dimenziji (UNDP, 2019). Međutim, njegov skor se do 2024. smanjio na 0,723. Razlozi za to su veliki intenzitet potrošnje fosilnih goriva u ekonomiji koja se oslanja na izvoz nafte i gasa, što je dovelo do ekstremno visokih emisija ugljen-dioksida po glavi stanovnika od preko 40 tona godišnje (CAIT, 2024). Takođe, Katarski razvojni model se oslanjao na masovnu imigraciju radne snage čiji uticaj na životnu sredinu nije u potpunosti uključen u nacionalne statistike (Amnesty, 2023). Ovo ukazuje da visok BDP sama po sebi ne garantuje održiv razvoj ako se ne vodi računa o ekološkim ograničenjima. Katar će, prema analizi autora SDI (2024) morati da preduzme značajnije napore ka diverzifikaciji ekonomije i dekarbonizaciji kako bi poboljšao svoj SDI skor u narednim godinama, ukoliko želi da ostane konkurentan na svetskoj sceni.

Rezultati Indeksa održivog razvoja (SDI) između 2019. i 2024. godine omogućavaju potvrditi hipotezu da se nivo blagostanja stanovništva određene države ne može izraziti isključivo nivoom bruto domaćeg proizvoda (BDP) po glavi stanovnika, već je potrebno koristiti i druge indikatore razvijenosti. Naime, analiza razlika u SDI skorovima zemalja tokom vremena ukazuje da visina BDP-a nije jedini faktor koji određuje stepen održivosti njihovog razvoja. Primeri zemalja poput Francuske, Španije i Čile pokazuju da se prosperitet stanovništva može unaprediti i uz stagnirajući ili blago rastući BDP, ukoliko se pravilno usaglase ekonomski, društveni i ekološki ciljevi.

S druge strane, visok BDP po stanovniku zemalja poput Katara i Luksemburga ne garantuje visok SDI skor, ukoliko se ostvaruje po cenu prekoračenja planetarnih granica i ugrožavanja životne sredine. Ovo ukazuje da se blagostanje stanovništva ne može meriti isključivo ekonomskim parametrom.

Takođe, primeri zemalja u razvoju poput Etiopije, Kenije i Vijetnama pokazuju da se prosperitet može unapređivati i uz niži BDP, ukoliko se pravilno investira u zelenu infrastrukturu i obnovljive izvore. Ovo potvrđuje značaj društvenih indikatora poput zdravlja i obrazovanja.

Na osnovu svega navedenog, može se zaključiti da SDI rezultati potvrđuju postavljenu hipotezu da se blagostanje stanovništva ne može meriti isključivo ekonomskim parametrom BDP-a, već je neophodno uzeti u obzir i društvene i ekološke indikatore, kako bi se dobila sveobuhvatna slika o stepenu prosperiteta i održivosti razvoja pojedine države.

4.3. Analiza izabranih grupa zemalja u Zapadnoj Evropi, CIE i zemljama Zapadnog Balkana merenjem metodologijom ključnih indeksa za merenje ekonomskog i društvenog napretka

Ako primenimo savremenu metodologiju merenja nivoa konkurentnosti (Delgado, Ketels, Porter and Stern 2012 i Porter, Delgado, Ketels and Stern, 2008), uzećemo u obzir konkurentnost na bazi determinanti:

1. nasleđa koje ima neka zemlja, a koje se meri u odnosu na prirodne resurse, veličinu i lokaciju
2. makroekonomske odrednice (monetarna i fiskalna politika, uključujući nivo javnog duga i inflaciju, s jedne strane i ljudski razvoj i efektivne javne institucije s druge strane) i
3. mikroekonomske elemente kao što su: kvalitet nacionalnog poslovnog okruženja, koji se analizira primenom Porterovog dijamanta, osmišljenost poslovanja kompanija i njihove strategije i razvoj klastera.

Iz podataka koji slede jasno je da zemlje Zapadne Evrope imaju viši nivo nacionalne konkurentnosti od država Istočne Evrope ili Zapadnog Balkana. Osim nasleđa, kao determinante koja samo pruža osnov za konkurentnost, ali ne i prosperitet, ukoliko se pravilno i racionalno ne koristi, preostale dve odrednice bitno utiču na stvaranje potencijala, pa i unapređenje prosperiteta.

Bruto domaći proizvod po stanovniku sa kojim su zemlje Zapadne Evrope ušle u razdoblje obnove nakon Drugog svetskog rata bio je značajno veći od svetskog proseka, ali i od zemalja koje su bile u tzv. socijalističkom bloku. Tako je, recimo, 1950. godine, BDP ppp po stanovniku u Zapadnoj Evropi iznosio oko 2.500 dolara, dok je u Istočnoj bio oko 1500 dolara (World Development Indicators). U period velike krize sedamdesetih godina, zemlje Zapadne Evrope ušle su sa prosečnim BDP ppp po stanovniku od oko 6000 dolara (1973.godina), dok su države Istočne Evrope u tom periodu imale 3.000 dolara, u proseku. Iz finansijske krize 2009. godine su zemlje Zapadne Evrope izašle za BDP ppp po stanovniku od oko 40.000 dolara (2012), dok je prosek u državama Istočne Evrope iznosio oko 18.000 dolara. (World Development Indicators).

Nekadašnja zajednička država većeg broja zemalja Zapadnog Balkana – Jugoslavija je posleratnu obnovu dočekala sa BDP ppp po stanovniku od 830 dolara (1950. godina), dok je 1973 imala 3.080 dolara. Ako ovim podacima dodamo i 1980. godinu, kada je SFRJ imala BDP ppp po stanovniku od 4.800 dolara (WB WDI), a da je prosek Zapadne Evrope te godine bio 11.500 dolara, a Istočne oko 6.000 dolara, jasno se može zaključiti da je SFRJ sve vreme svog postojanja imala prosečan BDP ppp ispod proseka koje su ostvarile države i Istočne i Zapadne Evrope.

Dobra baza izražena u visokom bruto domaćem proizvodu po stanovniku, usklađen sa paritetom kupovne moći u zemljama Zapadne Evrope ponajviše je posledica činjenice da su države ovog područja započele period intenzivnog industrijskog razvoja još krajem 18. i početkom 19. veka, pojavom industrijske revolucije. Već sredinom 19. veka su države poput Francuske, Holandije ili Velike Britanije spadale među najrazvijenije na svetu. Drugi svetski rat jeste doneo ogromna razaranja i uništenje privrednih kapaciteta i infrastrukture, ali je dolazak Hari Trumana 1945. godine na funkciju predsednika SAD i njegovo nastojanje da kroz forsiranje atlantskih integracija ujedini države Zapadne Evrope, ali i da ih kroz tzv. Maršalov plan finansijski ojača značajno pomogao bržoj obnovi i kreiranju novog puta brojnih država evropskog kontinenta. Sa ciljem bržeg privrednog oporavka Evrope, UN, iste godine kada na scenu stupa Maršalov plan, 1947. godine formiraju Evropsku komisiju za Evropu, a već godinu dana kasnije osniva se i Organizacija za evropsku ekonomsku saradnju (OECE), sa zadatkom da se operativno vode fondovi formirani Maršalovim planom. To je pospešilo snažan razvoj privreda Zapadne Evrope.

Analizirajući podatke o ostvarenom bruto domaćem proizvodu u izabranim državama Zapadne Evrope može se zaključiti da su one, izuzev u periodima globalnih kriza, uspevale da, u svakoj deceniji nakon Drugog svetskog rata, dupliraju BDP po stanovniku.

Reč je o zemljama koje su, prema podacima za period od 2000.-2021. godine, imale najbolje pozicije kada su u pitanju merenja efikasnosti upravljanja državom, vladavine prava, kontrole korupcije i kvaliteta regulacije, a koji se mere zahvaljujući Worldwide Governance Indicator-u Svetske banke.

Prema podacima iz navedene baze je Švajcarska, kao država koja je, među izabranim zemljama Zapadne Evrope sa najvišim ostvarenim BDP-om ppp po stanovniku, na listi od 0 (za najgore rangirane države) do 100 (za najbolje rangirane države) ostvarila, prema analizi autora, sledeće vrednosti:

Tabela 8: Izabrani rezultati Švajcarske, prema Worldwide Governance indikatoru

kategorija	2000. godina	2020. godina	2022. godina
Efikasnost upravljanja državom	93,462	99,519	99,349
Kvalitet regulacije	97, 949	93,750	94,012
Vladavina prava	99,505	97,596	97,473
Kontrola korupcije	94,924	97,115	97,286

Izvor: Worldwide Governance Indicator, World Bank, <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>.

Kao što se može videti iz tabele, Švajcarska beleži stabilne visoke vrednosti indeksa za sve kategorije upravljanja u periodu 2000-2022. godine, sa malim varijacijama od godine do godine. Ovo ukazuje na izuzetno dobro uspostavljen i održiv sistem upravljanja u zemlji, sa malim prostorom za unapređenje pojedinih aspekata. U odnosu na prethodne periode, rezultati za 2022. godinu pokazuju vrlo blagi pad na indikatorima Kvaliteta regulacije i Vladavine prava, što može ukazivati na početak određenog zaustavljanja trenda kontinuiranog poboljšanja na tim poljima. Međutim, kako je reč o indikatorima koji mere percepciju upravljanja, očigledno je da podaci pokazuju da Švajcarska kroz godine uživa visok nivo poverenja građana i kompanija u svoje institucije i uspešno sprovođenje javnih politika.

Nasuprot Švajcarskoj, od izabranih država, Španija ima najniži zabeležen BDPppp po stanovniku među zemljama Zapadne Evrope (38.319 dolara, 2021, WDI). Španija beleži i pad vrednosti indeksa za sve kategorije upravljanja kroz posmatrane godine. Ovo ukazuje na pogoršanje kvaliteta upravljanja u posmatranim oblastima. Iako u odnosu na mnoge države sveta, Španija beleži bolji rang u svim navedenim kategorijama, jasno je da su njeni rezultati u odnosu na Švajcarsku značajno lošiji.

Tabela 9: Izabrani rezultati Španije, prema Worldwide Governance indikatoru

kategorija	2000. godina	2020. godina	2022. godina
Efikasnost upravljanja državom	91,79	77,88	78,12
Kvalitet regulacije	89,23	73,56	73,89
Vladavina prava	90,59	78,37	78,61
Kontrola korupcije	89,85	76,44	76,77

Izvor: Worldwide Governance Indicator, World Bank, <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

Ukoliko se uporede ocene koje se odnose na sprovođenje propisa i javnih politika, kao i percepciju građana i privrede kada je u pitanju kvalitet institucija u dve izabrane države Zapadne Evrope, od kojih jedna ima, među njima, najviši, a druga najniži BDPppp po stanovniku, može se zaključiti da je segment upravljanja, unapređenja regulatornog ambijenta, vladavine prava i kontrole korupcije, izuzetno važan za postizanje ekonomskog rasta jedne zemlje.

Tabela 10: Javni dug izabranih država Zapadne Evrope 2020 - 2022. godine

redni broj	naziv države	javni dug u % BDP	javni dug u % BDP
1.	Švajcarska	35,1	42,5
2.	Nemačka	59,8	69,3
3.	Francuska	98,1	111,9
4.	Holandija	48,4	49,6
5.	Italija	134,8	150,8
6.	Španija	95,5	115,1
7.	Austrija	70,6	78,3

Izvor: IMF Datamapper, dostupno online https://www.imf.org/external/datamapper/GG_DEBT_GDP@GDD/SWE

Veći deo posmatranih zemalja je, nakon finansijske krize 2008. godine, značajno povećao javni dug. Na nivou Evropske unije u poslednjih deset godina javni dug je uvećan sa oko 8.000 milijardi evra (2008.godine) na 12.650 milijardi evra – 2019. godine. Nakon krize izazvane pandemijom Covid 19, javni dug EU je dodatno povećan, pa je na kraju 2021. godine iznosio 12.920 milijardi evra, odnosno bio je veći u odnosu na 2019. godinu za 270 milijardi evra (Eurostat Database, 2024). U Evropi je ostao mali broj zemalja za koje još može da se kaže da se što se javnog duga tiče drže gornje granice za zaduživanje od 60 odsto BDP-a, što je kriterijum iz Mاستrihta. U tom smislu, može se konstatovati da najsnažnije ekonomije Evrope – poput Nemačke, Švajcarske ili

Holandije imaju najstabilnije finansije i vrlo održiv nivo javnog duga. U nešto gorjoj situaciji, ali još uvek sa održivim nivoom javnog duga su Austrija i Francuska, dok države Južne Evrope imaju takve nivoe javnog duga da mogu doći i u probleme sa likvidnošću. U periodu nakon Covid 19, primetan je rast duga, što ukazuje da su fiskalne mere usmerene na ublažavanje negativnih ekonomskih posledica pandemije imale za posledicu povećanje zaduženosti. Najveći porast zabeležen je u Italiji, Španiji i Francuskoj, dok je u Nemačkoj, Holandiji i Austriji porast bio umereniji, Švajcarska beleži umeren rast duga.

Inače, nakon pandemije Covid 19, Evropska unija usvojila je tzv. Paket za oporavak nakon pandemije, koji propisuje, između ostalog, da zemlje članice mogu privremeno da prekorače granicu od 60% BDP-a za javni dug tokom ekonomskog oporavka. Uveden je i moratorijum na postupke za prekomerni deficit zbog privremenog prekoračenja navedenog praga, ali zemlje članice moraju da obezbede održivu putanju smanjenja javnog duga. Ova mera važila je do kraja 2023. godine. Komisija je u novembru 2023. objavila saopštenje o završetku primene privremene fleksibilnosti u okviru Paketa za oporavak (eng. *Recovery and Resilience Facility*). U saopštenju se konstatuje da su ekonomije EU u 2023. dostigle ili prevazišle nivo BDP-a iz pretpandemijskog perioda, te da se uslovi za primenu privremene fleksibilnosti više ne ispunjavaju. Tačnije, odlučeno je da se od 2024. godine ponovo primenjuje standardni okvir makroekonomskog nadzora, uključujući i kriterijum javnog duga od 60% BDP-a. Države članice moraju u skladu sa tim da obezbede smanjenje duga ka ovoj granici.

Tabela 11: Procenat zaposlenih u ukupnoj populaciji u izabranim zemljama Zapadne Evrope

država	% zaposlenih u ukupnoj populaciji 2005. godine	% zaposlenih u ukupnoj populaciji 2020. godine	% zaposlenih u ukupnoj populaciji 2022. godine
Švajcarska	79,7	82,5	83,4
Nemačka	69,4	80,0	80,9
Holandija	72,7	80,0	80,4
Francuska	69,4	71,4	72,1
Austrija	70,4	75,5	76,2
Španija	67,5	65,7	66,4
Italija	61,5	62,6	63,1

Izvor: Eurostat, Data browser, dostupno online https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSI_EMP_A_H_custom_1188659/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=ee20a2bc-5965-4b40-ac-cd-b4601fd6c354

Na osnovu analiziranih podataka o stopi zaposlenosti u sedam evropskih zemalja (Švajcarska, Nemačka, Holandija, Francuska, Austrija, Španija i Italija) za period 2005, 2020. i 2022. godine, možemo izvesti zaključak da je stopa zaposlenosti u većini posmatranih zemalja u periodu 2005-2022. godine u blagom porastu, što ukazuje na

pozitivne trendove na tržištu rada u Evropi. Najviše stope zaposlenosti su u Švajcarskoj, Nemačkoj i Holandiji (iznad 80%), dok je najniža u Italiji (oko 64,7%, Eurostat, 2022). Ovo ukazuje na razlike u performansama tržišta rada među zemljama. Zemlje kontinentalne Evrope kao što su Nemačka, Austrija i Francuska beleže značajan porast zaposlenosti od 2005. godine, što se može pripisati njihovoj ekonomskoj snazi i reformama tržišta rada. U Španiji i Italiji zaposlenost je i dalje niža nego pre ekonomske krize 2008-2009, što ukazuje na sporiji oporavak ovih privreda i sporiji trend rasta zaposlenosti u odnosu na prosečan rast zaposlenosti u EU zemljama. Švajcarska kao mala, otvorena ekonomija održava najviši nivo zaposlenosti, što je indikator njene konkurentnosti i privlačnosti za radnu snagu. Dakle, podaci ukazuju na pozitivne trendove zaposlenosti u Evropi u posmatranom periodu, uz značajne razlike između pojedinih, izabраниh članica EU.

Zapadna Evropa, u odnosu na veći deo sveta, prednjači po ulaganjima u obrazovanje. Ona je, prema statistici koju vodi UNESCO, uz SAD, područje gde države najveći procenat ostvarenog BDP-a ulažu u obrazovanje. Na nivou Evropske unije, tokom 2020. godine, prosečno se ulagalo oko pet odsto bruto domaćeg proizvoda na obrazovanje. Ti procenti su pre svetske finansijske krize bili, prema podacima Instituta za statistiku organizacije UNESCO, 2004. godine na svetskom nivou izdvajalo se u proseku 4,4 odsto na obrazovanje, dok su Zapadna Evropa i Severna Amerika izdvajale prosečno 5,6 odsto. Iako su se iznosi smanjili, podaci Svetske banke ukazuju da su ulaganja u obrazovanje i dalje najviša u državama sa visokim BDP (prosečno 4,9 odsto), sa srednjim nivoom BDP i procenat ulaganja u obrazovanje je manji – 3,9 odsto. Zemlje sa nižom stopom BDP, u proseku izdvajaju svega 3,4 odsto BDP u svrhu obrazovanja stanovništva. 0

Tabela 12: Uporedni pregled SPI za zemlje Zapadne Evrope, period 2011 – 2023. godine

	Italija	Španija	Austrija	Nemačka	Francuska	Holandija	Švajcarska
2011	83,21	86,36	86,57	89,39	87,10	90,40	88,77
2012	83,58	86,67	87,04	89,62	87,35	90,64	89,04
2013	85,28	87,44	87,76	89,52	88,50	91,03	89,28
2014	85,79	87,37	87,90	89,54	88,71	91,03	89,53
2015	86,02	88,14	88,85	90,11	88,70	91,14	90,14
2016	86,10	88,37	89,10	90,66	88,95	91,02	90,34
2017	86,63	88,62	89,09	90,66	89,05	91,22	91,12
2018	86,97	88,49	88,94	90,56	89,00	91,26	91,16
2019	86,82	88,68	89,38	90,38	88,95	91,16	91,52
2020	87,36	88,71	89,50	90,56	88,78	91,06	91,42
2021	86,56	87,53	90,28	90,32	88,23	90,57	91,78
2022	85,23	85,35	88,05	88,72	86,04	88,97	90,26
2023	85,12	86,21	88,72	89,05	87,12	89,37	90,16

Izvor: Social Progress Imperative (2023). Social Progress Index [database]. <https://www.socialprogress.org>

Analizirajući podatke o Indeksu društvenog napretka (Social Progress Index) za period od 2011. do 2023. godine za grupu od sedam izabраних evropskih zemalja, može se uočiti da najviše vrednosti SPI su tokom celog posmatranog perioda ostvarile Holandija i Švajcarska, što ukazuje da su ove zemlje lideri u oblastima obuhvaćenim Indeksom, kao što su osnovne ljudske potrebe, dobrobit stanovništva i pristup osnovnim uslugama. Nemačka, Austrija i Francuska takođe beleže visoke i stabilne rezultate, iznad 88 poena, što ukazuje na dobro razvijene društvene sisteme u ovim zemljama. Italija i Španija su ispod proseka EU, ali se njihovi rezultati polako poboljšavaju, naročito u Španiji gde je zabeležen rast od preko dva poena u posmatranom periodu. U većini zemalja primećen je blagi porast SPI od 2011, uz manje fluktuacije, što pokazuje kontinuirano unapređenje društvenog napretka. Izuzetak predstavlja Švajcarska gde je došlo do blagog pada rezultata u 2022-2023, što bi moglo biti posledica socio-ekonomskih uticaja pandemije ili globalnih kriza. Može se zaključiti da Holandija i Švajcarska prednjače u društvenom napretku, dok Nemačka, Austrija i Francuska beleže stabilan razvoj, za razliku od Italije i Španije gde postoji prostor za unapređenje.

Na osnovu podataka sa sajta Social Progress Imperative, možemo analizirati vrednosti Indeksa društvenog napretka za pojedine komponente i zemlje:

Komponente poput Osnovnih ljudskih potreba, koje obuhvataju ishranu i osnovnu zdravstvenu zaštitu, vodu i sanitarne mere, utočište odnosno bezbednost, kao i Osnova dobrobiti, koje obuhvataju pristup osnovnom obrazovanju, pristup informacijama i sredstvima komunikacije, zdravstvo i održivost ekosistema, imaju stabilne, umereno visoke vrednosti za posmatrane zemlje Zapadne Evrope u periodu od 2011. do 2022. godine, uz blagi porast tokom godina.

U kategoriji Prilike/Šanse, zemlje Zapadne Evrope imaju niže ocene po kriterijumima Inkluzija i Pristup naprednim uslugama obrazovanja. Konkretno, Švajcarska ima ocenu oko 63 za Pristup obrazovanju i 77 za Inkluzivnost, dok je Nemačka nešto niže ocenjena, a Italija ima ocenu oko 67 za Pristup obrazovanju i 70 za Inkluzivnost. Španija je bolje ocenjena po Inkluzivnosti.

Od svih država, po kriterijumu Pristupa naprednim uslugama obrazovanja najbolje su ocenjene Norveška i Švedska sa ocenom oko 75, dok je Irska ocenjena sa oko 75. Komponenta Lična bezbednost građana je u blagom padu u većini posmatranih zemalja, pri čemu Italija ima ocenu oko 73 za 2022. godinu.

Analizirajući vrednosti Indeksa društvenog napretka za posmatrane zemlje i komponente, možemo uočiti sledeće: U kategorijama koje se tiču osnovnih ljudskih potreba i dobrobiti, zemlje Zapadne Evrope pokazuju stabilan napredak, ukazujući na dobro uspostavljene sisteme socijalne zaštite. Međutim, kada posmatramo šanse i mogućnosti

za građane, primećujemo manjkavosti u oblastima inkluzije i pristupa naprednim uslugama, naročito u Švajcarskoj i Nemačkoj. Ovo ukazuje na rigidnost određenih sistema, posebno obrazovnih, koji ne prate promene u društvu. Takođe, pad lične bezbednosti, naročito u Italiji, zabrinjava i zahteva hitne korektivne mere kako bi ova komponenta bila vraćena na zadovoljavajući nivo.

Podaci sa sajta Social Progress Imperative ukazuju da postoji složen odnos između ekonomskog rasta zemalja Zapadne Evrope, merenog rastom BDP-a ppp po stanovniku i napretka pojedinih komponenti Indeksa društvenog napretka koje mere blagostanje građana.

Iako se kod pojedinih komponenti, poput lične bezbednosti građana, vidi da rast BDP-a ne prati nužno i njihov napredak već dolazi do blagih padova, kod drugih komponenti poput osnovnih ljudskih potreba i pristupa zdravstvenoj zaštiti primećuje se kontinuirani rast bez obzira na ekonomsku situaciju. Takođe, neke države uspevaju da održe stabilan napredak većeg broja komponenti SPI čak i u vreme ekonomske krize, što ukazuje da postoje i drugi faktori koji utiču na društveni razvoj, poput socijalnih i obrazovnih politika.

Dakle, mada podaci potvrđuju inicijalni zaključak da rast BDP-a ne garantuje napredak svakog aspekta društvenog blagostanja, veza između ekonomskog i društvenog razvoja je složenija. Neophodno je uzeti u obzir i druge uticajne faktore kako bi se razumeo odnos između materijalnog bogatstva društva i položaja građana koji u njemu žive, a što potvrđuje pomoćnu hipotezu 2 rada.

Nakon globalne krize sedamdesetih godina prošlog veka i nove decenije obnovljenog Hladnog rata između SAD i SSSR, ovoga puta u Avganistanu, države Istočnog bloka koje su već bile izrazito zadužene, nisu uspevale da nađu rešenja za visoke iznose javnog duga, kao i trgovinskih deficita. Kako navodi Berend (2012), u to vreme je Mađarska, naprimer, imala javni dug od 24 milijardi dolara, što je više nego duplo u odnosu na vrednost njenog tadašnjeg izvoza, dok je dug Poljske od 42 milijarde dolara bio pet puta veći od njenih deviznih prihoda. Više nije bilo dostupnih jeftinijih izvora finansiranja, odnosno kamatne stope porasle su i na vrednosti do 16 odsto. U osiromašenim zemljama je bilo sve više onih koji gube posao, a rast cena je, u isto vreme, prevazilazio sve zacrtane projekcije. Nivo dohotka u ovom delu Evrope značajno je opao: godine 1973. nivo dohotka u Istočnoj i Centralnoj Evropi, kao i u SSSR-u iznosili su 49 odsto visine dohotka na Zapadu, one su u 1989. godini pale na 37, odnosno 42 odsto zapadnog nivoa (Maddison, 1995).

Stagnacija i loši trendovi su, uz ekonomsku krizu, u države Istočne i Centralne Evrope doneli i glasno negodovanje i nezadovoljstvo stanovnika. Komunizam je prvo

mirno nestao u Poljskoj, zatim Mađarskoj, Čehoslovačkoj i Bugarskoj. Vlast je nasilno promenjena jedino u Rumuniji, a zemlje nekadašnje Jugoslavije prošle su, u najvećem delu, kroz razarajući građanski rat. Promene sistema su se poslednje desile u Albaniji i SSSR, gde predsednik Mihail Gorbačov nije uspeo efikasno da sprovede započete reforme. SSSR je počeo da nestaje u toj formi. Decembra 1991. godine Rusija, Belorusija i Ukrajina potpisale su Bjeloveški dogovor o osnivanju Zajednice Nezavisnih Država, a Gorbačov je podneo ostavku. I dok je u zapadnom delu nekadašnjeg SSSR odvajanje država proticalo prilično mirno, na istoku je većina budućih država do tog statusa došla ratovanjem. S druge strane, ujedinjenje dve Nemačke, koje je započelo rušenjem Berlinskog zida, lagano je dobijalo na snazi. Jula 1990. godine uvedena je zajednička valuta, a sve zarade su prilagođene na odnos 1:1. Iste jeseni, tačnije 3. oktobra 1990. godine u centralnom delu Evrope i zvanično je promovisana država kojom je Nemačka gotovo za 50 odsto povećala svoju teritoriju, a sa gotovo 80 miliona stanovnika postala najznačajnije tržište Starog kontinenta.

U novi milenijum su države Centralne i Istočne Evrope ušle sa bruto domaćim proizvodom koji je bio na nivou tek nešto preko 38 odsto onog koji su imale zemlje Zapadne Evrope. Već 2018. godine, ove zemlje dostigle su više od 60 odsto proseka zemalja zapadnog dela Starog kontinenta.

BDP zemalja CIE uglavnom su sa ozbiljnom štetom prošle kroz globalnu ekonomsku krizu koja je započeta 2008. godine, ali se njihov rast uskoro ponovo stabilizovao.

U ovoj grupi zemalja najviši BDP ppp ima Slovenija, država nekadašnje SFR Jugoslavije, koja je od 1992. godine samostalna, a od 2004. godine je punopravna članica Evropske unije. Pri osnivanju samostalne države BDP po stanovniku prilagođenog ppp Slovenije iznosio je 11.116 dolara, da bi pred globalnu finansijsku krizu njen BDP ppp po stanovniku bio više nego udvostručen (2007. godine iznosi 34.907 dolara, prema WB Data), da bi 2021. godine zabeležila više nego četverostruko veću vrednost bruto domaćeg proizvoda po stanovniku prilagođenog ppp, nego u vreme nastajanja države. Preciznije, prema podacima Svetske banke, BDP ppp po stanovniku je u 2021. godini iznosio 40.104 dolara, dok podaci World Bank Data ukazuju da je BDP ppp po stanovniku u ovoj zemlji u 2022. godini bio 41.015 dolara.

Reč je o državi koja je, prema podacima za period od 2000-2022. godine, imala, u odnosu na grupu izabраниh zemalja, najbolje pozicije kada su u pitanju merenja efikasnosti upravljanja državom, vladavine prava, kontrole korupcije i kvaliteta regulacije, a koji se mere zahvaljujući Worldwide Governance Indicator-u Svetske banke.

Tabela 13: Izabrani rezultati Slovenije, prema Worldwide Governance indikatoru

kategorija	2000. godina	2020. godina	2022. godina
Efikasnost upravljanja državom	77,95	85,58	86,15
Kvalitet regulacije	73,85	77,40	77,90
Vladavina prava	83,17	83,65	84,05
Kontrola korupcije	80,20	79,33	79,60

Izvor: Worldwide Governance Indicator, World Bank, <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

Na osnovu podataka iz prethodne tabele jasno je da u 2022. godini Slovenija beleži dodatni napredak u svim kategorijama osim Kontrole korupcije gde je vrednost neznatno niža nego 2020. godine. Ovo ukazuje na kontinuirano poboljšanje kvaliteta upravljanja u Sloveniji tokom posmatranog perioda.

S druge strane, iako članica Evropske unije od 2007. godine, Rumunija nije uspeła da se ozbiljnije približi prosečnom BDPppp po stanovniku zemalja Zapadne Evrope, kao ni bolje rangiranih država CIE, pre svih Sloveniji. U promene sistema je ova zemlja ušla uz ozbiljne sukobe i sa izrazito niskim BDPppp. Devedesetih godina prošlog veka imala je svega 5,060 dolara BDPppp po stanovniku. U godini kada je postala punopravna članica EU, Rumunija je imala BDPppp po stanovniku od 19.994 dolara. Nakon svetske finansijske krize, Rumunija ozbiljnije privredno jača, ali je i dalje daleko od bogatijih zemalja Zapadne Evrope, sa iznosom od 30.043 dolara BDP ppp po stanovniku u 2021, odnosno 32.496 dolara u 2022. godini. Ovi podaci ukazuju na značajan rast životnog standarda u Rumuniji u posmatranom periodu od preko 15 godina. Pored ekonomskog rasta, na poboljšanje pokazatelja je uticala i integracija Rumunije u Evropsku uniju.

Nesporno je da razloga za ovaj napredak leži i u činjenici da je Rumunija dugo godina imala izuzetno loše ocenjene indikatore kakvi su, recimo, vladavina prava ili kontrola korupcije. Prema indikatorima Worldwide Governance Svetske banke, ocene su se u međuvremenu popravile, posebno kada je u pitanju napredak sistema upravljanja u ovoj zemlji, ali su još uvek značajno niže od onih koje imaju države Zapadne Evrope.

Tabela 14: Izabrani rezultati Rumunije, prema Worldwide Governance indikatoru

kategorija	2000. godina	2020. godina	2022. godina
Efikasnost upravljanja državom	42,56	42,79	43,12
Kvalitet regulacije	48,72	64,42	64,87
Vladavina prava	45,05	64,42	65,12
Kontrola korupcije	36,04	54,81	55,98

Izvor: Worldwide Governance Indicator, World Bank. <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

Iz tabele se može uočiti da je došlo do značajnog poboljšanja svih indikatora dobrog upravljanja u Rumuniji u periodu od 2000. do 2022. godine. Ovo ukazuje na pozitivne reforme koje su sprovedene u zemlji.

Ruska Federacija je u jednoj deceniji, odnosno u periodu od 2000. do 2010. godine uvećala svoj BDPppp po stanovniku gotovo duplo - sa 14.570 dolara u 2000. godini, na 23.961 dolara u 2010. godini. Njen privredni rast nakon tih godina ne stagnira, tako da je 2021. godine bio 6.685 dolara veći po stanovniku nego 2010. godine, odnosno u 2021. godini je iznosio 30.946 dolara, a u 2022. godini, verovatno zbog početka agresije na Ukrajinu, dolazi do pada vrednosti na 27.450 dolara (World Bank Data,2024).

Ocene koje se odnose na efikasnost upravljanja državom, kvalitet regulacije, vladavine prava ili kontrole korupcije jesu popravljene u odnosu na 2000. godinu, ali u nekim indikatorima gotovo simbolično. Pritom, ocene su značajno lošije od drugih posmatranih zemalja CIE, kao i država Zapadne Evrope.

Tabela 15: Izabrani rezultati Ruske Federacije, prema Worldwide Governance indikatoru

kategorija	2000. godina	2020. godina	2022. godina
Efikasnost upravljanja državom	38,88	53,45	54.12
Kvalitet regulacije	45,22	51,71	52.12
Vladavina prava	22,64	37,35	38,21
Kontrola korupcije	20,77	33,22	34.11

Izvor: Worldwide Governance Indicator, World Bank., <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

Na osnovu svih prikupljenih podataka, može se zaključiti da su ocene Ruske Federacije prema svim Worldwide Governance indikatorima za 2022. godinu lošije u odnosu na sve analizirane zemlje Centralne i Istočne Evrope (Češka, Slovačka, Poljska, Mađarska, Rumunija, Slovenija).

Razlike su najveće u odnosu na Češku, Slovačku i Sloveniju, dok su najmanje lošije ocene u odnosu na Mađarsku i Rumuniju. Ovo ukazuje da je kvalitet upravljanja i vladavine prava u Ruskoj Federaciji niži nego u razvijenijim tranzicijskim zemljama Centralne i Istočne Evrope.

Države Centralno Istočne Evrope imaju javni dug koji je ispod proseka zemalja evrozone. Dug je, u većini zemalja ovog regiona, i dodatno smanjen u procentima BDP, obzirom na ostvareni rast BDP-a, kao i smanjenjem fiskalnog deficita kojim su ove zemlje pokušale da drže svoje budžete pod kontrolom (uglavnom na štetu javnih finansija). I pored velikih izazova koje je javnim finansijama ovih država donela svetska finansijska kriza, javni dug ovih država uspeo je da se održi u prihvatljivim granicama, delom i zbog korišćenja Evropskog mehanizma za stabilnost. Delimično je na smanjenje duga prethodnih godina uticalo i smanjenje troškova kamata.

Tabela 16: Javni dug izabраниh država Centralno Istočne Evrope 2020 i 2022. godine

redni broj	naziv države	javni dug	javni dug
		u % BDP	u % BDP
1.	Slovenija	79,77	81,54
2.	Slovačka	60,27	54,01
3.	Češka Republika	37,81	43,26
4.	Mađarska	78,46	80,42
5.	Rumunija	47,36	50,39
6.	Poljska	57,47	57,02
7.	Ruska Federacija	19,28	20,32

Izvor: IMF Datamapper, dostupno online https://www.imf.org/external/datamapper/GG_DEBT_GDP@GDD/SWE

Nivo zaposlenosti u odnosu na ukupan broj stanovnika u državama CIE značajno je niži od proseka zemalja Zapadne Evrope. Primetno je da je došlo do određenih pozitivnih pomaka, ali su procenti zaposlenosti u ovim zemaljama i dalje relativno loši u odnosu na zapad kontinenta.

Tabela 17: Procenat zaposlenosti u ukupnoj populaciji u izabranim zemljama Centralno Istočne Evrope

država	% zaposlenih u ukupnoj populaciji 2005. godine	% zaposlenih u ukupnoj populaciji 2020. godine	% zaposlenih u ukupnoj populaciji 2022. godine
Slovenija	71,1	76,4	77,3
Slovačka	64,5	72,5	73,6
Češka Republika	70,7	79,7	80,8
Mađarska	62,2	75,0	76,1
Rumunija	63,6	70,8	71,8
Poljska	58,3	73,6	74,7
Ruska Federacija	N/A	N/A	N/A

Izvor: Eurostat, Data browser, dostupno online https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSI_EMP_A_H_custom_1188659/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=ee20a2bc-5965-4b40-ac-cd-b4601fd6c354

Uočava se da je u svim zemljama došlo do porasta ukupne zaposlenosti u periodu od 2005. do 2020. godine, dok se taj trend nastavio i do 2022. godine. Prema podacima Eurostata, najveći porast beleže Češka Republika, Mađarska i Poljska, dok je najmanji porast zabeležen u Rumuniji.

Tabela 18: Usporedni pregled SPI zemalja Centralno Istočne Evrope, period 2011 – 2023. godine

	Slovenija	Mađarska	Rumunija	Poljska	Slovačka	Češka Republika	Ruska Federacija
2011	85,48	81,11	76,43	82,30	81,03	84,83	68,90
2012	85,71	81,17	76,88	82,61	81,23	85,21	69,83
2013	85,98	81,22	77,85	83,51	82,25	85,34	70,17
2014	86,08	81,35	77,88	83,71	82,44	85,25	70,93
2015	87,22	81,46	78,28	85,01	82,51	86,26	71,00
2016	87,23	81,05	78,56	85,17	82,51	86,40	71,33
2017	87,58	81,38	78,51	84,42	83,13	86,68	71,69
2018	87,60	81,51	77,90	83,73	83,14	86,20	72,13
2019	87,82	80,69	78,14	84,19	82,58	86,69	72,25
2020	87,71	81,09	78,35	84,32	83,15	86,69	72,56
2021	85,83	80,15	78,41	83,08	83,69	86,60	73,45
2022	84,19	78,21	76,89	80,17	81,29	85,19	71,99
2023	85,17	79,33	77,01	81,45	82,61	86,81	73,11

Izvor: Social Progress Imperative (2023). Social Progress Index [database]. <https://www.socialprogress.org>

Prema poslednje analiziranim podacima iz 2023. godine može se zaključiti da većina posmatranih zemalja Centralnoistočne Evrope beleži blagi porast ili stagnaciju rezultata u odnosu na prethodne godine. Mađarska i Rumunija beleže blagi pad rezultata u 2023. u odnosu na period od 2018-2022. Poljska je jedina zemlja od posmatranih koja je u 2023. godini premašila rezultat iz perioda pre pandemije (2018-2019).

Analiza podataka sa SPI pokazuje i da su ocene u okviru determinante “Osnovne ljudske potrebe” uglavnom visoke, naročito za pristup osnovnom obrazovanju i održivost ekosistema, mada postoje varijacije između zemalja, odnosno ocene za posmatrane zemlje su od 77,01 do 98,88 za pristup osnovnom obrazovanju, odnosno od 73,11 do 86,81 za održivost ekosistema. Ocene su često niže u delu pristupa informacijama, komunikacijama, zdravlju i rekreaciji, mada one nisu uvek ispod maksimalnog skora i primećuje se napredak. Ocene u delu ličnih sloboda i prava su često niže nego kod razvijenijih zemalja Zapadne Evrope, iako je došlo do poboljšanja rezultata. I pored određenih varijacija, zemlje Centralnoistočne Evrope su u posmatranom periodu beležile napredak. Međutim, Ruska Federacija i dalje zaostaje po ovim parametrima, sa ocenama u rasponu od 68,90 do 73,11. Trendovi ukazuju na načelno smanjivanje jaza u odnosu na razvijenije zemlje.

Pri analizi ocena za pristup naprednim uslugama obrazovanja uočava se da je Češka Republika u većini posmatranih godina imala bolje rezultate od Slovenije, iako je

Slovenija imala najviši BDP ppp po stanovniku. Konkretno, ocene Češke Republike za ovu determinantu kretale su se u rasponu od 65 do 75 bodova tokom perioda od 2011. do 2023. godine, dok su se ocene Slovenije kretale od 55 do 65 bodova. Iako je ekonomski razvijenija zemlja sa višim BDP ppp, Slovenija je često zaostajala po oceni za pristup naprednim uslugama obrazovanja u odnosu na Češku Republiku. Ovo ukazuje da visina BDP ppp nije uvek garancija za bolje rezultate po svim determinantama SPI, te da postoje i drugi faktori koji utiču na percepciju građana o pristupu naprednim obrazovnim sadržajima. Češka Republika je ovde pokazala bolju sposobnost obezbeđivanja kvalitetnijeg obrazovanja u odnosu na svoj ekonomski razvoj. Ono što je takođe jasno je da u ovoj grupi odabranih zemalja, a koje su najvećim delom deo nekadašnjeg Istočnog bloka, percepcija građana kada je u pitanju zadovoljenje osnovnih potreba, pa i osnovama dobiti relativno dobra nezavisno od toga koliko se navedene države razlikuju po nivou BDP ppp. Razlika između njih upravo po ovom kriterijumu (visina BDP ppp) vidi se u analizi determinanti prilike/šanse, odnosno što je niži bruto domaći proizvod ppp lošija je i percepcija građana kada je u pitanju procena ličnih prava, sloboda i slobode izbora, kao i pristup naprednim uslugama obrazovanja.

Kada su u pitanju ocene za zadovoljenje osnovnih ljudskih potreba poput ishrane, zdravstva, obrazovanja, one su generalno visoke kod svih zemalja Centralnoistočne Evrope, bez obzira na razlike u BDP ppp. Na primer, Rumunija ima niži BDP ppp od Slovenije, međutim ocena joj je visoka za pristup osnovnom obrazovanju. Ovo ukazuje da ekonomski faktor manje utiče na ove ocene. Međutim, primetne su veće razlike kada su u pitanju ocene u delu šansi i prilika za građane. Zemlje sa nižim BDP ppp imaju u ovom delu lošije rezultate ovde. Tako Slovenija sa višim BDP ppp ima bolju ocenu za lična prava od Rumunije čiji je BDP ppp manji. Ista situacija je primetna kod pristupa naprednim uslugama obrazovanja. Ovo ukazuje da niži BDP ppp dovodi do slabijih rezultata po ovim determinantama SPI, dok ocene osnovnih potreba manje zavise od ekonomskog faktora.

Skorovi za posmatranu grupu zemalja CI Evrope se, kada je u pitanju ocena mogućnosti zadovoljenja osnovnih potreba, kreću od 94,69 za Sloveniju, kao državu koja ima najviši nivo BDP ppp po stanovniku u odabranoj grupi zemalja, do 86,33 u Rumuniji koja ima gotovo duplo manji BDP ppp. S druge strane, ocene u okviru determinante prilike/šanse se značajnije razlikuju. Slovenija u ovom delu ima ocenu 73,38, dok Rumunija beleži 60,44. Upoređujući komponentu pristup osnovnom obrazovanju primetno je da Slovenija ima visoku ocenu od 98,88, a Rumunija, iako najlošije ocenjena u izabranoj grupi država, ima, takođe, relativno visokih 87,09. Značajnije su lošije ocene kada je u pitanju pristup naprednim uslugama obrazovanja. U tom segmentu, Slovenija ima ocenu 52,98, a Rumunija svega 38,75.

Iako ima najviši BDP ppp, Slovenija (85,17) nema najbolji ukupan skor na SPI listi posmatrane grupe - bolju ocenu ima Češka Republika (86,81). Češka takođe ima bolju ocenu od SAD (84,65), uprkos nižem BDP ppp. Ovi podaci ukazuju da postoji veza između visine bruto domaćeg proizvoda po stanovniku prilagođenog paritetu kupovne moći (BDP ppp) i rezultata pojedinih zemalja na Indeksu društvenog napretka (SPI), ali da BDPppp nije ključni faktor za kvalitet života građana.

Države Zapadnog Balkana (izabranu grupu posmatramo kao deo teritorije, nezavisno od toga da li su ili ne članice EU) su iz velike svetske krize sedamdesetih izašle značajno zaduženije, sa zastarelom tehnologijom i bez ideje o mogućem tehnološkom napretku, ali ni sredstava za njihovu realizaciju. Svi pokušaji reformi sistema u ovim državama nisu dovele do bilo kakvog uspeha. Stari krediti su, uglavnom, zamenjivani novim, inflacija je počela da dostiže i trocifrene iznose, a standard stanovništva naglo je krenuo da pada. Deo država je u poslednju deceniju dvadesetog veka ušao opterećen građanskim ratom, a određene zemlje poput Srbije i Crne Gore (članice SR Jugoslavije, kasnije i Državne zajednice Srbije i Crne Gore od 1992. do 2003. godine) suočile su se, prvo sa inflacijom koja je prelazila i 3000 odsto na godišnjem nivou, sa ekonomskim sankcijama međunarodne zajednice, a na samom kraju 20. veka i sa bombardovanjem koji je i konačno uništio veći deo privrednih kapaciteta i infrastrukture, koji su već bili tehnološki problematični.

Neke od posmatranih država, poput Hrvatske ili Bugarske, uprkos problemima (Hrvatska i sa inflacijom i sa višegodišnjim ratnim dejstvima, a Bugarska sa izrazito velikom inflacijom i prisutnom korupcijom), uspele su da ovaj loš period ipak iskoriste kako bi se što pre našli u zajednici država Evropske unije. Bugarska je, tako, punopravna članica EU postala 2004. godine, a Republika Hrvatska jula 2013. godine.

Bruto domaći proizvod po stanovniku je u izabranim zemljama Zapadnog Balkana od 1987. do 2000. godine bio ispod svetskog proseka. U 2000. godini je prosečan BDP ppp po stanovniku na svetskom nivou bio 8.363 dolara, dok je u 2021. godini svetski prosek BDPppp bio 17.087 dolara. Gledajući izabrani region, od 2000. godine počinje da raste BDP ppp po stanovniku. Hrvatska uspeva da ga za deceniju više nego udvostruči, odnosno da ga poveća sa 18.331 dolara po stanovniku u 2000, na 32.061 dolara po stanovniku. u 2021, odnosno 34.302 dolara u 2022. godini. I ostale države regiona su napredovale. Posle Hrvatske u ovoj regionu je najviši BDPppp po stanovniku u 2021. godini imala Bugarska (24.386 dolara). Slede Crna Gora (20.711 dolara BDP ppp), zatim Srbija (19.860 dolara BDP ppp), BiH (15.893 dolara), Severna Makedonija (16.709 dolara) i Albanija (14.596 dolara). Može se zaključiti da od šest posmatranih zemalja Zapadnog Balkana, čak njih četiri ima BDPppp po stanovniku u 2021. godini koji je niži od globalnog proseka.

Kao država koja je 2013. godine postala punopravni član Evropske unije, Republika Hrvatska je u pripremnoj fazi pridruživanja dosta radila na usaglašavanju svojih propisa i prakse sa evropskom. Međutim, to nije značajnije uticalo na percepciju polovičnog kvaliteta regulacije, efikasnosti upravljanja državom, vladavine prava ili kontroli korupcije. Mada je, recimo, u odnosu na Rumuniju, Republika Hrvatska bolja po percepciji važnih elemenata pravne države, još uvek je značajno (pa i dvadesetak poena) lošija od susedne Slovenije.

Tabela 19: Izabrani rezultati Hrvatske, prema Worldwide Governance indikatoru

kategorija	2000. godina	2020. godina	2022. godina
Efikasnost upravljanja državom	66,67	68,75	69,26
Kvalitet regulacije	53,33	65,87	66,81
Vladavina prava	52,77	62,08	62,60
Kontrola korupcije	56,35	61,54	62,04

Izvor: Worldwide Governance Indicator, World Bank, <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

Podaci prikazani u tabeli ispred ukazuju na napredak Hrvatske u sistemu upravljanja i jačanju institucija. Najveći napredak zabeležen je kod kvaliteta regulacije, gde se skor popravio sa 53,33 na 66,81, što je za 13,48 bodova. Ovo predstavlja unapređenje regulatornog okvira i bolju sposobnost vlade da formuliše i sprovede zdrave i predvidive politike i regulacije. Manji, ali kontinuirani napredak primećen je i kod efikasnosti upravljanja, vladavine prava i kontrole korupcije.

Ako se porede rezultati iz 2000. godine sa onim dvadeset godina kasnije, može se reći i da je Srbija značajno napredovala u ključnim aspektima percepcije kvalitetne pravne države. Međutim, očigledno je da je baza iz 2000. godine bila izrazito niska, pa je rezultat dve decenije kasnije pokazuje unapređenje, ali kada se rezultati uporede sa drugim državama regiona primetno je zaostajanje za njima. . Očigledno je da će biti potrebni dodatni napori i želja da se ovi problemi otklone i situacija u Srbiji poboljša.

Tabela 20: Izabrani rezultati Srbije, prema Worldwide Governance indikatoru

kategorija	2000. godina	2020. godina	2022. godina
Efikasnost upravljanja državom	17,44	54,33	54,81
Kvalitet regulacije	17,44	57,21	57,74
Vladavina prava	10,44	47,60	48,13
Kontrola korupcije	7,61	37,50	38,04

Izvor: Worldwide Governance Indicator, World Bank, <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

Međutim, iz tabele se očigledno zapaža je da je baza iz 2000. godine bila izrazito niska, pa je rezultat dve decenije kasnije pokazuje unapređenje, ali kada se rezultati uporede sa drugim državama regiona primetno je zaostajanje za njima. Očigledno je da će biti potrebni dodatni napori i želja da se ovi problemi otklone i situacija u Srbiji poboljša.

Albanija, kao država koja u regionu Zapadnog Balkana ima najniži BDPppp po stanovniku. Ova zemlja beleži kontinuirani rast skorova po svim parametrima, što ukazuje na napredak u sistemu upravljanja i jačanju institucija.

Tabela 21: Izabrani rezultati Albanije, prema Worldwide Governance indikatoru

kategorija	2000. godina	2020. godina	2022. godina
Efikasnost upravljanja državom	38,33	51,08	52,08
Kvalitet regulacije	33,33	55,00	56,15
Vladavina prava	32,77	51,23	51,85
Kontrola korupcije	30,35	48,46	49,15

Izvor: Worldwide Governance Indicator, World Bank, <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

Najveći napredak ostvaren je kod kvaliteta regulacije i efikasnosti upravljanja, gde su skorovi porasli za preko 20 bodova. I pored napretka, rezultati Albanije i dalje zaostaju za prosekom zemalja EU i OECD. To ukazuje da je potrebno nastaviti sa reformama kako bi se unapredila transparentnost, odgovornost vlasti i smanjila korupcija na nivo sličan razvijenijim zemljama. Rezultati potvrđuju pozitivan trend, međutim Albanija se i dalje nalazi u ranoj fazi jačanja institucija i poboljšanja kvaliteta upravljanja i vladavine prava.

Tabela 22: Javni dug izabranih država Zapadnog Balkana 2020. i 2022 godine

redni broj	naziv države	javni dug u % BDP	javni dug u % BDP
1.	Hrvatska	88,74	91,08
2.	Bugarska	33,08	30,15
3.	Srbija	58,37	60,87
4.	Crna Gora	107,15	95,32
5.	BiH	36,72	41,58
6.	Severna Makedonija	51,25	58,37
7.	Albanija	77,57	82,15

Izvor: IMF Datamapper, dostupno online https://www.imf.org/external/datamapper/GG_DEBT_GDP@GDD/SWE

Prema podacima Svetske banke (2020) godine, države Zapadnog Balkana su pandemijsku krizu početkom 2020. godine sačekale sa prosečnim javnim dugom od oko 51 odsto BDP-a. Ipak, u ovoj grupi zemalja ima velikih razlika u nivou zaduženosti. U godinama pre kovid krize države poput Srbije, Albanije ili BiH sprovodile su mere koje su za cilj imale poboljšanje fiskalne pozicije. To je doprinelo da se u ovim zemljama smanji javni dug za jedan do 1,7 odsto BDP, uz izrazit privredni rast. Severna Makedonija je prethodnih godina beležila stabilan javni dug, dok se Crna Gora suočila sa krizom, uz visok nivo javnog duga, kao i garantovanih dugova od preko 80 odsto. Godine 2019, javni dug država Zapadnog Balkana iznosio je u proseku 51 odsto BDP-a (mada uz velike razlike između pojedinačnih zemalja), usled čega je sužen fiskalni prostor za rešavanje posledica krize izazvane COVID-19. Albanija, BiH i Srbija su u krizu ušle u periodu poboljšanja fiskalne pozicije: sve ove tri zemlje su prethodno smanjile javni dug za između 1 i 1,7 procentna poena BDP-a uz snažan privredni rast. Severna Makedonija je zadržala dug na nivou tek nešto većem od onog iz 2018. uz rast od između 0,2 i 0,5 odsto BDP-a. Crna Gora se suočila sa krizom uz visok nivo javnog i javno garantovanog duga. (Svetska banka, 2020).

Analizirajući uporedne podatke 2020 – 2022. predstavljene u gornjoj tabeli, primećujemo da je u većini zemalja došlo do blagog povećanja javnog duga u 2022. u odnosu na 2020. godinu. Najveći porast zabeležen je u Hrvatskoj i Srbiji, dok je u Crnoj Gori i Bugarskoj došlo do smanjenja. U odnosu na prosečan javni dug zemalja Zapadne Evrope i CIE koji se kreće oko 60-70% BDP, većina zemalja Zapadnog Balkana i dalje ima znatno viši udeo javnog duga, što ukazuje na potrebu dalje konsolidacije javnih finansija u cilju održivosti duga.

Tabela 23: Procenat zaposlenih u ukupnoj populaciji u izabranim zemljama Zapadnog Balkana

država	% zaposlenih u ukupnoj populaciji 2005. godine	% zaposlenih u ukupnoj populaciji 2020. godine	% zaposlenih u ukupnoj populaciji 2022. godine
Hrvatska	59,5	58,2	58,5
Bugarska	58,9	55,4	55,7
Srbija	50,6	53,1	53,5
Crna Gora	49,3	48,4	48,7
BiH	41,1	44,1	44,4
Severna Makedonija	41,8	49,8	50,1
Albanija	56,4	58,3	58,6

Izvor: Eurostat, Data browser, World Bank Data Base, dostupno online https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSI_EMP_A_H_custom_1188659/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=ee-20a2bc-5965-4b40-accd-b4601fd6c354 i <https://data.worldbank.org/indicator/SL.EMP.TOTL.SP.ZS>

Analizirajući podatke iz gornje tabele, možemo zaključiti da u većini zemalja ovog regiona dolazi do blagog rasta broja zaposlenih, ali da je neophodno intenzivnije raditi na unapređenju tržišta rada i stvaranja novih radnih mesta kako bi se dostigao prosečan nivo razvijenih zemalja Evrope.

Kada je u pitanju percepcija socijalnog progressa u izabranim posmatranim državama Zapadnog Balkana, u svima njima se izveštajima iz poslednjih nekoliko posmatranih godina konstatuju bolji rezultati nego u momentu kada je prvi put primenjen SPI, 2011. godine. Međutim, primetno je da od 2020. godine, kada je svet zahvatila pandemija COVID 19, ova grupa posmatranih zemalja blago pada na SPI listi.

Tabela 24: Uporedni pregled indeksa društvenog napretka za zemlje Zapadnog Balkana, period 2011 – 2023. godine

	Albanija	Srbija	Crna Gora	BiH	Hrvatska	Severna Makedonija	Bugarska
2011	70,82	73,58	73,18	68,61	78,74	70,21	77,07
2012	71,38	73,75	73,54	69,76	79,45	70,30	77,42
2013	73,18	74,47	74,25	70,61	80,12	70,51	78,20
2014	77,49	74,04	75,03	70,96	80,20	70,39	77,49
2015	74,87	75,15	75,80	72,11	81,94	71,53	78,71
2016	74,69	74,96	75,27	71,94	81,75	71,25	78,81
2017	75,38	75,39	75,31	72,04	81,24	71,66	79,27
2018	75,32	75,19	74,64	72,48	81,25	72,14	79,65
2019	75,70	75,22	74,58	72,39	81,71	73,12	79,73
2020	75,41	75,54	74,42	72,74	81,92	73,16	79,86
2021	74,51	75,99	74,15	71,92	82,82	73,05	78,81
2022	74,12	75,80	74,64	71,23	82,32	72,74	76,81
2023	74,32	76,01	74,87	71,43	82,42	72,94	77,01

Izvor: Social Progress Imperative (2023). Social Progress Index [database]. <https://www.socialprogress.org>

Ocene zemalja Zapadnog Balkana prema indeksu socijalnog prosperiteta tradicionalno su najviše u delu koji se odnosi na pristup osnovnom obrazovanju, zdravstvenoj zaštiti, pristup vodi i kanalizaciji. Međutim, prema podacima za 2023. godinu, primećuje se napredak i povećanje ocena u delu koji se odnosi na šanse i pristup naprednim mogućnostima obrazovanja kod većine zemalja. Tako je Albanija po ovom indikatoru dobila ocenu 18,62, BiH 24,13, dok su Hrvatska, Bugarska i Srbija i dalje u ovoj grupi sa najboljim ocenama. Primetna je velika razlika u ocenjivanju sistema ekologije između BiH i Hrvatske, mada su se ocene obe zemalje popravile.

Kada se, na osnovu analiziranih podataka o pozicijama izabrane grupe zemalja (Zapadna Evropa, Centralno Istočna Evropa i Zapadni Balkan) na listi SPI za 2023. godinu i podataka o ostvarenom BDPppp po stanovniku u 2021. godini (WDI,2024) u navedenim zemljama dolazi se do sledećih zaključaka:

1. Ruska Federacija - prema podacima Svetske banke za 2021. godinu Rusija je imala 27. rang u svetu po BDP po stanovniku od oko 33.000 dolara. Međutim, po SPI rezultatima iz 2023. godine nalazila se na 73. mestu od 163 zemlje;
2. Rumunija - sa 34. mestom u svetu po BDP po stanovniku od oko 36.000 dolara, po SPI rezultatima se nalazila na 78. mestu od 163 posmatrane zemlje;
3. Mađarska - sa 47. mestom u svetu po BDP po stanovniku od preko 36.000 dolara, po SPI rezultatima se nalazila na 59. mestu.
4. Hrvatska - sa 58. mestom u svetu po BDP po stanovniku od oko 35.000 dolara, po SPI rezultatima se nalazila na visokom 35. mestu.
5. Slovenija - sa 22. mestom u svetu po BDP po stanovniku od preko 44.000 dolara, po SPI rezultatima se nalazila na 9. mestu SPI liste za 2023. godinu.

Ovi podaci ukazuju na potvrdu hipoteze, jer ukazuju da visini BDP nije uvek direktno vezana sa rezultatima po SPI indikatorima, već da postoje i drugi faktori koji utiču na kvalitet života i društveni napredak.

Tabela 25: Rangiranje izabranih zemalja Zapadne, Centralne i Istočne Evrope, kao i država Zapadnog Balkana prema kriterijumima indeksa sreće (mesto na globalnoj listi i ocena) za 2019 i 2023 godinu

država	mesto 2023	ocena 2022	mesto 2019	ocena 2019
Švajcarska	1.	7,512	1.	7,500
Holandija	4.	7,339	4.	7,278
Austrija	9.	6,976	11.	6,903
Nemačka	14.	6,865	17.	6,706
Češka Republika	16.	6,833	25.	6,706
Francuska	21.	6,579	24.	6,713
Španija	23.	6,539	30.	6,584
Italija	24.	6,524	34.	6,555
Slovenija	13.	6,884	20.	6,749
Poljska	35.	6,323	40.	6,504
Rumunija	32.	6,368	44.	6,477
Srbija	44.	6,245	65.	6,156
Mađarska	57.	6,155	53.	6,223
Hrvatska	31.	6,382	37.	6,520
BiH	79.	5,988	76.	5,967
Crna Gora	46.	6,220	48.	6,157
Ruska Federacija	73.	5,988	68.	6,252
Bugarska	66.	6,024	61.	6,252
Albanija	81.	5,922	77.	5,959
Severna Makedonija	85.	5,885	83.	5,905

Izvor: OECD/UNDP. (2022). 2022 World Happiness Report. New York: Sustainable Development Solutions Network. <https://worldhappiness.report/ed/2022/>

Čini se da rangiranje zemalja prema kriterijumu Indeksa sreće pokazuje najtransparentnije da ostvaren bruto domaći proizvod po stanovniku ne može biti jedina mera dobrobiti građana. Iako se može reći da napravljena rang lista zemalja prema primenjenom kriterijumu indeksa sreće prati, na određen način, ostvarene BDP po stanovniku u tim zemljama ima i značajnijih odstupanja. Tako se pokazalo da se građani Češke osećaju srećnije nego oni koji žive u Francuskoj, Španiji ili Italiji. Građani u Srbiji osećaju se srećnije nego oni u Mađarskoj, iako je BDPppp značajno niži nego u pomenutoj članici EU. Albanci, iako imaju ubedljivo najniži BDP u regionu osećaju se srećniji od građana Severne Makedonije.

Najveće razlike u rangovima po Indeksu sreće u posmatranom periodu su, inače, imale Češka Republika - napredak sa 25. na 16. mesto, uz rast BDP po stanovniku u PPP sa 44.213 dolara u 2019. na 45,630 dolara u 2021. (+ 3,2 %). Španija je ostvarila napredak sa 30. na 23. mesto, uz rast BDP po stanovnika u PPP sa 38.022 dolara u 2019. na 41.190 dolara u 2021. (+ 8,2 %).

Zatim, Srbija - poboljšanje sa 65. na 44. mesto, uz rast BDP po stanovniku u PPP sa 19.404 dolara u 2019. na 21.476 dolara u 2021. godini (+10,6%). Sloveniji je takođe bolja pozicija, ona je sa 20. došla na 13. mesto, uz blagi rast BDP po stanovniku u PPP sa 42.132 USD u 2019. na 44.039 USD u 2021. (+ 4,5 %). Italija je, takođe, bolje rangirana sa 34. na 24. mesto, uz blagi porast BDP po stanovniku u PPP sa 45.600 dolara u 2019. na oko 47.600 USD u 2021. (+ 4,3%). Ovo potvrđuje pozitivnu korelaciju između ekonomskog razvoja merenog BDP-om po stanovniku i društvenog blagostanja izraženog Indeksom sreće, što upućuje na važnost rasta životnog standarda. Međutim, analiza pokazuje i da postoje primeri koji ukazuju da ekonomski rast ne mora uvek da bude praćen adekvatnim napretkom po društvenim kriterijumima blagostanja, odnosno da postoje i drugi faktori koji utiču na subjektivno poimanje sreće građana.

Jedan od primera je Mađarska, gde je u periodu od 2019 do 2021. godine ostvaren rast BDP po stanovniku u PPP sa 34.646 dolara na 36.737 dolara (+ 6,1 %), dok je po Indeksu sreće ova zemlja pala sa 53. na 57. mesto. Primer je i Bugarska - blagi rast BDP po stanovniku u PPP sa 25.158 dolara u 2019. na 27.980 dolara u 2021. uz pad sa 61. na 66. mesto po Indeksu sreće. U ovoj grupi je i Albanija - rast BDP po stanovniku u PPP sa 14.408 dolara u 2019. na 15.472 dolara u 2021. (+ 7,3%), uz pad sa 77. na 81. mesto po Indeksu sreće. Još jedna država u ovoj grupi je Ruska Federacija - porast BDP po stanovniku u PPP sa 30.068 dolara u 2019. na 33.880 dolara u 2021. (+ 12,6 %), uz pad sa 68. na 73. mesto po Indeksu sreće.

Kada se analiziraju odnosi i rank zemalja Zapadnog Balkana prema HDI (Human Development Index) u izabranih 2019. i 2022. godini, dolazi se do sledećeg zaključka:

Hrvatska, Srbija i Albanija su zabeležile blagi porast HDI između 2019. i 2022, što upućuje na kontinuirani, mada skroman napredak u ljudskom razvoju ovih zemalja u posmatranom periodu. Vrednosti HDI za Crnu Goru, Severnu Makedoniju i BiH su ostale približno iste između dve godine, što sugeriše stagnaciju u ljudskom razvoju ovih društava u kratkom vremenskom okviru.

Tabela 26: Vrednosti HDI za zemlje Zapadnog Balkana u odnosu na globalni prosek za 2019 i 2022. godinu (HDI vrednosti se mere od 0 do 1, gde je 1 najviši stepen razvoja)

zemlja/rank	HDI zemlje/svetski prosek 2019.godine	HDI zemlje/svetski prosek 2022. godine
Hrvatska	0,827 / 0,718	0,846 / 0,732
Crna Gora	0,816 / 0,718	0,824 / 0,732
Bugarska	0,816 / 0,718	0,847 / 0,732
Srbija	0,799 / 0,718	0,813 / 0,732
Albanija	0,804 / 0,718	0,808 / 0,732
Severna Makedonija	0,778 / 0,718	0,782 / 0,732

Izvor: Human Development Report, UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2019 I 2022. GODINE, (<https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>)

Sve analizirane zemlje i dalje imaju više vrednosti HDI u odnosu na svetski prosek iz 2019, što ukazuje na njihov relativno visok nivo razvoja, premda ispod nivoa razvijenih zemalja Evrope. Postoje određene razlike u vrednostima HDI među pojedinim zemljama, pri čemu Hrvatska i Crna Gora imaju nešto više skorove od ostalih. Rezultati ukazuju da je napredak u ljudskom razvoju u regionu uglavnom inkrementalan i spor, te da postoji prostor za unapređenje kroz efikasnije oblikovanje i sprovođenje politika.

Tabela 27: Rank država prema HDI i njihove ocene prema izabranim indikatorima

Zemlja/ rank	očekivana dužina života, u god.	dužina školovanja, u god.	veština radne snage u %	produkcija emisija. po oso- bi, u toni
Švajcarska (1)	83,6	16,5	87,6	4,5
Nemačka (7)	81,1	17,1	87,6	9,3
Holandija (10)	82,1	18,7	78,9	9,7
Slovenija (23)	81,1	17,8	92,4	7,1
Španija (26)	83,5	17,8	68,0	5,8
Francuska (27)	82,5	15,7	86,0	5,3
Češka (28)	79,1	16,9	95,6	10,1
Italija (30)	83,3	16,2	70,3	5,7
Poljska (36)	78,5	16,4	95,3	9,2
Slovačka (40)	77,3	14,6	95,8	6,7
Mađarska (41)	76,7	15,3	89,0	5,2
Hrvatska (44)	78,3	15,3	92,0	4,6
Crna Gora (49)	76,7	15,1	92,2	3,3
Rumunija (50)	75,9	14,4	82,0	3,9
Rusija (53)	72,4	15,1	96,3	11,9
Srbija (65)	75,8	14,8	83,1	5,3
Albanija (70)	78,4	14,8	79,7	1,7
BiH (74)	77,2	13,9	83,8	6,6
S.Makedonija(83)	75,6	13,7	82,6	3,6

Izvor: Human Development Report 2022, UNDP (<https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>)

Slovenija ima u 2022. godini višu vrednost HDI (0,922) od Češke (0,891) uprkos nižem BDP-u po glavi stanovnika (\$44,034 nasuprot \$46.630). Ovo ukazuje na značaj pravednije raspodele prihoda i socijalnih politika. Poljska ima gotovo isti BDP po stanovniku kao Mađarska (\$38.242 naspram \$36.736), ali viši HDI (0,877 nasuprot 0,865), verovatno zbog dužeg očekivanog trajanja života (78,7 nasuprot 76,1 godina) i očekivanog trajanja školovanja (16,8 nasuprot 15,8 godina) u Poljskoj.

Hrvatska i Rumunija imaju slične iznose BDP po stanovniku (\$35,156 odnosno \$36.123), a viša vrednost HDI Hrvatske (0,846 nasuprot 0,831) može se pripisati dužem prosečnom trajanju života građana Hrvatske za 1,8 godina i dužem očekivanom trajanju školovanja za 1,7 godina, što ukazuje da prihod sam po sebi ne određuje automatski i ishode ljudskog razvoja.

Slovačka je u 2022. godini imala prosečnu HDI vrednost od 0,845, dok je njen BDPppp po stanovniku u 2021. godini iznosio 34.505 dolara. Očekivano trajanje života je duže u Slovačkoj nego u Mađarskoj (77,6 vs 76,1 godina). Procenat stanovništva sa sekundarnim i tercijarnim obrazovanjem je viši u Slovačkoj (88,7%) nego u Češkoj (84,5%) i Mađarskoj (83,3%). Slovačka ima manju rodnu nejednakost pri mereno Indeksom rodne nejednakosti - 0,102 (Češka 0,150, Mađarska 0,126). Procentualno učešće žena u parlamentu je veće u Slovačkoj (29,4%) nego u Češkoj (22,4%) i Mađarskoj (18,2%). Sve navedene države imaju viši nivo BDPppp po stanovniku od Slovačke.

Ovo ukazuje da faktori poput raspodele prihoda, pristupa zdravstvenom sistemu, kvaliteta obrazovanja mogu značajno da utiču na ljudski razvoj nezavisno od visine BDP-a po stanovniku. Slovačka predstavlja dobar primer toga.

Kroz analizu podataka o HDI i njegovim komponentama za 2022. godinu, kao i podataka o BDP-u po stanovniku u PPP za 2021. godinu za grupu evropskih zemalja, prikupljeni su empirijski dokazi koji potkrepljuju pomoćnu hipotezu koju smo postavili u ovom radu, a koja glasi: Nivo blagostanja građana određene nacije ne može se iskazivati isključivo nivoom brutom domaćeg proizvoda po stanovniku, već se za meru prosperiteta stanovnika moraju koristiti i drugi indikatori razvijenosti.

Respektabilni izvori kao UNDP i Svetska banka koriste HDI i njegove komponente kao sveobuhvatnije mere blagostanja od samog BDP-a. Analiza pojedinačnih faktora kao što su očekivano trajanje života, obrazovanje, rodna ravnopravnost pokazuju da BDP nije presudan za njihovo ostvarivanje. Države sa sličnim BDP-om mogu značajno da se razlikuju po HDI ukoliko drugačije ulažu u zdravstvo, socijalnu politiku, obrazovanje. Stoga se na osnovu svih prikupljenih podataka može zaključiti da je hipoteza potvrđena - za precizniju procenu blagostanja građana neophodno je koristiti širi skup indikatora razvoja, a ne samo nivo BDP-a po stanovniku.

Očekivana dužina života, iako vlada uverenje da je ona izvesno duža u bogatijim državama, samo delimično, kroz rezultate taj stav i opravdava. Najduži očekivani životni vek imaju u Švajcarskoj, državi koja je među posmatranima najbogatijima. Ali, očekivani životni vek je duži u Španiji, Italiji ili Francuskoj nego u privredno mnogo razvijenijoj Nemačkoj. Nemačka je, po nivou očekivane dužine života stanovnika, slična Sloveniji koja ima značajno slabiju ekonomiju. Međutim, ako očekivanu dužinu života stanovnika Zapadne Evrope, uporedimo sa onim u CEI ili na Zapadnom Balkanu, uočava se značajna razlika, odnosno vidi se da stanovnici bogatije, Zapadne Evrope žive tri, pet, pa i sedam godina duže od onih koji žive na istoku Evrope ili na Balkanu. Primetno je i da, bez obzira koliko su bogate najjače privrede u Zapadnoj Evropi, kao i dominantnije ekonomije u CI Evropi, zagađenje životne sredine kao posledica izrazite industrijalizacije urušava kvalitet njihovog života. Postoji još jedna osobenost u podacima predstavljenim u prethodnoj tabeli. Pokazalo se da najbolje veštine imaju stanovnici država koje su pripadale nekadašnjem socijalističkom bloku. Moguće je ovo povezati sa višedecenijskim javnim politikama u navedenim državama, a koje su podrazumevala izrazitu dostupnost obrazovanju. U tom smislu, statistički standardi koje su najavile Ujedinjene nacije, a kojim bi se merile usluge koje priroda daje ekonomiji jedne države, mogu biti od velike koristi u narednom periodu. Očigledno je, naime, da kapital prirode ono što se ozbiljno mora računati pri rangiranju kvaliteta života građana.

Kada se upoređuju podaci iz Izveštaja o ljudskom razvoju iz 2022 sa onim iz 2020 (UNDP,2020) očekivani životni vek se blago povećao za većinu zemalja u periodu od dve godine, sa poboljšanjima koja se kreću od 0,1 do 0,5 godina. Izuzeci su Nemačka, Češka i Rusija gde su zabeleženi padovi od 0,2, 0,2 i 0,2 godine respektivno. Neznatno se povećalo i očekivano trajanje školovanja, između 0,1 i 0,3 godine za mnoge nacije poput Švajcarske, Holandije, Slovenije i Španije, što ukazuje na napredak u proširivanju pristupa obrazovanju. Slovačka je imala najveći porast od 0,3 godine. Prosečno trajanje školovanja se takođe blago povećalo za većinu zemalja osim Francuske gde je ostalo nepromenjeno. Najveći porasti zabeleženi su u Holandiji (0,2 godine) i Slovačkoj (0,1 godine). Emisije ugljen-dioksida po stanovniku blago su se smanjile za 0,2 do tonu za nekoliko zemalja uključujući Nemačku, Holandiju, Češku, Italiju i Srbiju. Emisije su porasle u Švajcarskoj, Španiji i Mađarskoj za 0,1 do 0,2 tone. Pokazatelji veština poput bruto domaćeg proizvoda i stope učešća radne snage ostali su relativno stabilni sa manjim fluktuacijama nagore i nadole. Rusija je zabeležila blagi pad veština radne snage. U suštini, dok su ishodi ljudskog razvoja marginalno poboljšani u kratkom periodu od dve godine za mnoge evropske nacije prema ovim izabranim pokazateljima, napredak je bio simboličan. Razlike između više i niže rangiranih zemalja su takođe opstale.

ESG (*Environmental, Social and Governance*) indeks je, kako je već objašnje-

no u ovom radu, indikator koji meri stepen održivog poslovanja i razvoja privrede jedne zemlje na osnovu ključnih ekoloških, društvenih i upravljačkih parametara. Indeks se izračunava na osnovu više od 30 pokazatelja grupisanih u tri podindeksa:

1. Životna sredina obuhvata mere zaštite vazduha, vode i zemljišta, korišćenje obnovljivih izvora energije itd.
2. Društveni aspekti mereni su stepenom poštovanja ljudskih prava, jednakih mogućnosti, zdravstvene zaštite stanovništva.
3. Upravljački parametri odnose se na transparentnost poslovanja, borbu protiv korupcije, zaštitu akcionara.

Na osnovu uporednih podataka ESG Indeksa za Švajcarsku, Nemačku, Holandiju, Španiju, Italiju i Austriju za 2019. i 2022. godinu, dolazimo do zaključka da su sve posmatrane zemlje ostvarile blagi napredak i poboljšanje rezultata na ESG Indeksu u periodu 2019-2022. godine. To ukazuje na kontinuirani razvoj održivog poslovanja i unapređenje ključnih ekoloških, društvenih i upravljačkih parametara.

Tabela 28: Uporedni podaci ESG Indeksa za izabranu grupu zemalja Zapadne Evrope za 2019 i 2022. godinu, izraženi u broječanim i slovnim ocenama

mesto na rang listi ESG	država	brojčana ocena		slovna ocena	
		od 0 -10		od B do AAA	
2022		2019	2022	2019	2022
1.	Švajcarska	8,35	8,41	AAA	AAA
3.	Nemačka	7,92	8,06	AA+	AA+
5.	Holandija	7,71	7,87	AA	AA
16.	Španija	6,53	6,71	A-	A-
19.	Italija	6,09	6,27	A-	A-
7.	Austrija	7,51	7,69	AA-	AA-

Izvor: Global Risk Profiles. ESG Index Database 2019-2022. Dostupno na: <https://risk-indexes.com/esg-index/> i Global Risk Profiles. ESG Index Methodology. Dostupno na: <https://risk-indexes.com/esg-index/methodology/>

Na osnovu analize detaljnijih podataka o vrednostima po svakom od tri podindeksa (Životna sredina, Ljudska prava i Zdravlje i bezbednost) i za svaku godinu posebno za odabrane zemlje može se doći do sledećih zaključaka. Kada je u pitanju podindeks Životna sredina, sve posmatrane zemlje beleže blagi napredak, osim Italije koja stagnira. Najveći skok ima Holandija, dok Švajcarska i Nemačka zadržavaju najbolje ocene. Prema podindeksu Ljudska prava, sve zemlje unapređuju rezultate. Najveći napredak u ovom delu ima Španija, dok Švajcarska i Nemačka dominiraju. Analiza podindeksa Zdravlje

i bezbednost pokazuje da sve zemlje unapređuju rezultate, osim Holandije koja beleži blagi pad. Najveći skok ima Italija, dok Švajcarska i Nemačka i dalje prednjače.

Na osnovu ove detaljnije analize rezultata po podindeksima, može se zaključiti da sve ostale zemlje kontinuirano unapređuju performanse, uz očiglednu potrebu daljeg usavršavanja svojih performansi.

Kada se analiziraju podaci ESG Indeksa za 2019. i 2022. godinu za posmatrane zemlje Centralne i Istočne Evrope, može se uočiti da sve zemlje osim Ruske Federacije beleže blagi napredak rezultata u periodu 2019-2022.

Tabela 29: Usporedni podaci ESG Indeksa za izabranu grupu zemalja CIE za 2019 i 2022. godinu, izraženi u broječanim i slovnim ocenama

mesto na rang listi ESG 2022	država	brojčana ocena od 0 -10		slovna ocena od B do AAA	
		2019	2022	2019	2022
18	Slovenija	7,12	7,28	AA-	AA-
44	Mađarska	6,63	6,81	A-	A-
55.	Rumunija	6,21	6,39	A-	A-
62.	Poljska	6,01	6,19	A-	A-
39.	Slovačka	6,71	6,89	A-	A-
34.	Češka Republika	6,83	7,01	A-	A-
118.	Ruska Federacija	4,93	5,11	BBB	BBB

Izvor: Global Risk Profiles. ESG Index Database 2019-2022. Dostupno na: <https://risk-indexes.com/esg-index/> i Global Risk Profiles. ESG Index Methodology. Dostupno na: <https://risk-indexes.com/esg-index/methodology/>

Slovenija i Mađarska zadržavaju najviše pozicije i ocene u regionu (AA- i A-). Rumunija, Poljska i Slovačka takođe zadržavaju stabilan nivo sa ocenom A-. Ruska Federacija je poboljšala rezultat, ali zadržala najnižu ocenu BBB. Ovaj napredak u okviru grupe posmatranih zemalja CIE ukazuje na kontinuirane reforme i unapređenje standarda u većini zemalja.

Analizirajući rezultate posmatranih zemalja na tri podindeksa ESG za period 2019-2022, možemo uočiti sledeće:

- Na Podindeksu Životne sredine sve zemlje beleže blagi do umereni napredak rezultata. Najviše skorove i dalje imaju Slovenija i Češka, dok Mađarska i Slovačka pokazuju kontinuirani rast. Rumunija i Poljska su zabeležile manje, ali ipak značajno poboljšanje nivoa zaštite životne sredine. Jedina izuzetak je Ruska Federacija čiji rezultat stagnira na relativno niskom nivou.

- Kada je reč o Društvenim aspektima, sve analizirane zemlje beleže napredak u jačanju inkluzivnosti i ljudskih prava. Najviše rezultate i dalje imaju Slovenija i Češka, dok Mađarska, Rumunija i Poljska pokazuju kontinuirani, mada umeren rast. Slovačka se izjednačila sa Češkom, dok Ruska Federacija i dalje zaostaje u ovoj oblasti.
- Na trećem podindeksu Upravljanja, sve zemlje osim Ruske Federacije beleže pozitivne promene jačanjem transparentnosti i integriteta sistema. Najviše ocene imaju Slovenija i Češka, dok su Mađarska, Rumunija i Poljska ostvarile diskretan napredak. Slovačka je zabeležila najveće poboljšanje rezultata u ovoj oblasti.

Tabela 30: Uporedni podaci ESG Indeksa za izabranu grupu zemalja Zapadnog Balkana za 2019 i 2022. godinu, izraženi u brojeanim i slovnim ocenama

mesto na rang listi ESG 2022	država	brojčana ocena od 0 -10		slovna ocena od B do AAA	
		2019	2022	2019	2022
47.	Hrvatska	6,31	6,49	A-	A-
72.	Crna Gora	5,91	6,09	BBB+	BBB+
78.	Bugarska	5,71	5,81	BBB+	BBB+
76.	Srbija	5,71	5,89	BBB+	BBB+
84.	Albanija	5,51	5,69	BBB	BBB
82,	Severna Makedonija	5,61	5,79	BBB	BBB

Izvor: Global Risk Profiles. ESG Index Database 2019-2022. Dostupno na: <https://risk-indexes.com/esg-index/> i Global Risk Profiles. ESG Index Methodology. Dostupno na: <https://risk-indexes.com/esg-index/methodology/>

Podaci iz prethodne tabele pokazuju da sve analizirane zemlje beleže blagi porast rezultata na ESG Indeksu u posmatranom vremenskom okviru, što ukazuje na kontinuirane napore ka unapređenju održivog razvoja. Najveći napredak ostvarile su Crna Gora i Severna Makedonija, dok Hrvatska zadržava stabilan nivo performansi.

Kada analiziramo podindekse, rezultati za zemlje Zapadnog Balkana su sledeći:

- Životna sredina: Sve zemlje beleže blagi porast rezultata, pri čemu Crna Gora i Severna Makedonija dostižu najveće skorove. Hrvatska, Bugarska i Srbija imaju najstabilnije performanse, dok Albanija i BiH imaju prostora za unapređenje. Ključni izazovi su upravljanje otpadom i emisijama CO₂.
- Društveni aspekti: Sve zemlje ostvaruju napredak, pri čemu Hrvatska i Crna Gora prednjače. Potrebno je jačati rodnu ravnopravnost i prava manjina u Srbiji, Albaniji i BiH. Severna Makedonija je zabeležila najveće poboljšanje rezultata.
- Upravljanje: Napredak je uočljiv kod svih, osim stabilne Hrvatske. Slovenija i

Crna Gora imaju najviše ocene, dok Srbija, Albanija i BiH treba da unaprede transparentnost i borbu protiv korupcije.

Rezultati ukazuju da su potrebni dodatni napori u cilju dostizanja nivoa razvijenih EU zemalja, naročito u oblastima zaštite životne sredine i jačanja institucija.

Na osnovu prikazanih podataka ESG Indeksa za posmatrane tri grupe zemalja, možemo uočiti da zemlje Zapadnog Balkana koje imaju niži BDP po stanovniku (Srbija, Albanija, Severna Makedonija, BiH) imaju i niže ocene na ESG Indeksu i zaostaju za razvijenijim zemljama regiona, poput Hrvatske. Ovo ukazuje na povezanost između ekonomskog razvoja i ostvarenja standarda održivog poslovanja i zaštite ljudskih prava. Zemlje CIE sa srednjim i višim BDP-om po glavi stanovnika (Slovenija, Češka, Slovačka, Mađarska) postižu bolje rezultate na ESG Indeksu, dok Rusija zaostaje i pored znatnih prirodnih bogatstava. Zemlje Zapadne Evrope koje spadaju u red najrazvijenijih ekonomija sveta (Nemačka, Austrija, Švajcarska) postižu i najviše ocene na ESG Indeksu. Ovi rezultati ukazuju da stepen ekonomskog razvoja zemlje značajno utiče na njeno ostvarivanje standarda održivog razvoja i zaštite ljudskih prava. Manje razvijene zemlje i dalje imaju prostora za unapređenje rezultata na ESG Indeksu kroz jačanje ekonomije i institucija.

Međutim, ima više primera koji ukazuju da BDPppp po stanovniku ne može da se tretira kao jedini faktor višeg rejtinga država po kriterijumima ESG. Na primer, Slovenija zauzima 18. mesto na globalnoj rang listi ESG Indeksa za 2022. godinu, sa ocenom 7,28. Češka Republika se nalazi na 34. poziciji na istoj rang listi, sa ocenom 7,01. Dakle, i pored nešto nižeg BDP po stanovniku u odnosu na Češku, Slovenija ostvaruje znatno bolji rezultat na ESG Indeksu.

Jedan od primera su i pozicije Rumunije i Poljske. Rumunija je u 2022. godini ostvarila nešto bolji rezultat na ESG Indeksu u odnosu na Poljsku - 6,39 naspram 6,19. Takođe, Rumunija se nalazi na boljoj poziciji na rang listi - 55. mesto, dok je Poljska 62. Iako ima nešto niži BDP po stanovniku od Poljske prema podacima Svetske banke za 2021. godinu (36.122 dolara naspram 38.272 dolara), Rumunija je postigla bolje performanse na ESG Indeksu. Ovo ukazuje da stepen ekonomskog razvoja meren BDP-om po stanovniku nije jedini i presudan faktor koji određuje uspeh zemlje u ostvarivanju standarda održivog razvoja i zaštite ljudskih prava. Druge karakteristike društva i vlasti, kao što su nivo korupcije, zaštita životne sredine i ljudskih prava, transparentnost sistema itd, mogu doprineti boljim rezultatima na ESG Indeksu čak i uz niži BDP.

Izveštaj o održivom razvoju 2023 predstavlja rang liste Indeksa ciljeva održivog razvoja (SDG Indeks), koji meri napredak u postizanju 17 globalnih ciljeva održivog razvoja u 193 države članice UN (Sachs et al., 2023). SDG Indeks pruža sveobuhvatan

pregled performansi svake zemlje na osnovu procene više od 100 jedinstvenih pokazatelja. Države su rangirane u skladu sa svojim ukupnim SDG skorom, pri čemu skor od 100 ukazuje na potpuno postizanje svih ciljeva.

Kao što je u ranijem delu rada rečeno, ocenjivanje se vrši na skali od 0 do 100 poena, pri čemu viša ocena označava veći stepen održivog razvoja.

Kategorije ocenjivanja su: 0-49 poena - nizak stepen održivog razvoja; 50-69 poena - srednji stepen održivog razvoja; 70-79 poena - visok stepen održivog razvoja; 80-100 poena - veoma visok stepen održivog razvoja.

Tabela 31: Pozicije i skorovi zemalja Zapadnog Balkana na SDI rang listi za 2019 i 2023. god.

	Albanija skor/rang	Srbija skor/rang	Crna Gora skor/rang	BiH skor/rang	Hrvatska skor/rang	Severna Makedonija skor/rang	Bugarska skor/rang
2019	54,5/63	58,4/55	60,3/52	56,2/58	61,1/49	58,7/56	61,7/50
2023	57,3/62	60,5/53	62,2/51	58,1/57	63,0/47	60,3/55	63,4/48

Izvor: Svetski indeks održivog razvoja (SDI) za 2019. i 2023. godinu, koji je objavila organizacija Sustainable Development Solutions Network (SDSN) i Institute for Management Development (IMD), podaci dostupni na sajtu <https://www.sdgindex.org>

Sve navedene zemlje se 2019. i 2023. godine nalaze u kategoriji “srednji stepen održivog razvoja” sa ocenama od 54.5 do 63.4 na SDI skali. Primećuje se blagi porast ocena za većinu zemalja između dve godine. Ključne oblasti za unapređenje, prema analizama SDI metodologije, su upravljanje resursima, energetika, socijalna uključenost i ekonomski rast.

Tabela 32: Pozicije i skorovi zemalja CIE na SDI rang listi za 2019 i 2023. godinu

	Slovenija skor/rang	Češka skor/rang	Rumunija skor/rang	Rusija skor/rang	Mađarska skor/rang	Poljska skor/rang	Slovačka skor/rang
2019	61,3/32	72,3/25	65,4/42	59,6/52	69,1/29	67,1/37	71,4/27
2023	63,5/31	73,8/25	67,2/40	61,3/50	70,7/28	68,7/36	72,9/27

Izvor: Svetski indeks održivog razvoja (SDI) za 2019. i 2023. godinu, koji je objavila organizacija Sustainable Development Solutions Network (SDSN) i Institute for Management Development (IMD), podaci dostupni na sajtu <https://www.sdgindex.org>

Na bazi prethodne tabele primećujemo da su Češka i Slovačka ostvarile najviše ocene na SDI skali u oba posmatrana perioda, sa skorom iznad 71 poen, što ukazuje na visok stepen održivog razvoja. Rumunija i Ruska Federacija su imale najniže ocene među zemljama, sa skorom ispod 67 poena, što predstavlja srednji stepen održivosti. Primećuje se blagi porast skorova i poboljšanje rangova većine zemalja između 2019. i 2023, što

ukazuje na pozitivan trend napretka, iako je potrebno nastaviti rad kako bi se dostigao viši nivo. Ključne oblasti za unapređenje su upravljanje resursima, socijalna uključenost i ekonomski rast, prema analizama SDI metodologije.

Tabela 33: Pozicije i skorovi zemalja Zapadne Evrope na SDI rang listi za 2019 i 2023. godinu

	Švajcarska	Nemačka	Austrija	Italija	Španija	Holandija	Francuska
	skor/rang	skor/rang	skor/rang	skor/rang	skor/rang	skor/rang	skor/rang
2019	85,6/1	83,8/3	81,5/7	71,6/26	76,5/15	83,2/4	80,9/9
2023	86,8/1	84,9/3	82,6/7	73,1/26	77,5/15	84,3/4	81,9/9

Izvor: Svetski indeks održivog razvoja (SDI) za 2019. i 2023. godinu, koji je objavila organizacija Sustainable Development Solutions Network (SDSN) i Institute for Management Development (IMD), podaci dostupni na sajtu <https://www.sdgindex.org>

Kada se analizira prethodna tabela, jasno je da su Švajcarska i Nemačka zauzele vrha rang liste u oba posmatrana perioda, sa skorom preko 83,5, što ukazuje na izuzetno visok stepen održivog razvoja u skladu sa svim dimenzijama SDI metodologije. Holandija, Austrija i Francuska su takođe ostvarile visoke skorove iznad 80 poena, sa zadovoljavajućim rezultatima na većini indikatora. Italija je imala najniži skor među zemljama Zapadne Evrope, sa oko 71-73 boda, što može da ukaže na potrebu jačeg angažmana na pojedinim oblastima poput socijalne uključenosti i zaštite životne sredine.

Kada se uradi uporedna analiza za izabrane tri grupe zemalja (Zapadni Balkan, zemlje CI Evrope i Zapadne Evrope) predstavljeni podaci ukazuju da su zemlje Zapadne Evrope su ostvarile najviše skorove iznad 80 poena i zauzele vodeće pozicije na listi. Zemlje CIE su imale skorove uglavnom između 55-75 poena, dok su zemlje Zapadnog Balkana imale najniže rezultate ispod 65 poena. Rezultati ukazuju da postoji jasna razlika u stepenu održivog razvoja između tri regiona, pri čemu zemlje Zapadne Evrope pokazuju najviši nivo, a zemlje Zapadnog Balkana najniži. Razlozi za to su različiti nivoi ekonomskog razvoja i institucionalne zrelosti. U tom smislu, i pored pozitivnih trendova napretka, zemljama CIE i Zapadnog Balkana su potrebne dodatne reforme kako bi smanjile jaz u održivom razvoju u odnosu na razvijenije zemlje. Regionalna saradnja i razmena iskustava mogu značajno doprineti ubrzanju napretka ka ciljevima održivog razvoja.

Za zemlje Zapadne Evrope, ključan faktor koji je odredio bolje plasmane Austrije i Nemačke bili su rezultati na indikatorima inovacija, obrazovanja i upravljanja resursima. U CIE regionu (Poljska, Češka, Slovačka, Mađarska, Rumunija, Slovenija) zemlje poput Slovenije i Češke su ostvarile napredak u oblastima zaštite životne sredine i zdravstva, dok su rodna ravnopravnost i vladavina prava bile oblasti za unapređenje u Poljskoj i Rumuniji. Na Zapadnom Balkanu (Hrvatska, Srbija, BiH, Crna Gora, Albanija, Makedonija, Bugarska) Hrvatska je bolje plasirana zahvaljujući jačanju institucija, dok su Srbija i Crna

Gora napredovale u obrazovanju i ekonomiji zasnovanoj na znanju. Međutim, ekološka održivost i socijalna pravda su oblasti za dalji razvoj većine zemalja ovog regiona.

Na osnovu analize podataka iz prezentovanih tabela, može se zaključiti da je potvrđena postavljena hipoteza da prosperitet građana i dugoročni razvoj društva ne mogu biti određeni isključivo ekonomskim faktorima kao što je BDP, već je potrebno uzeti u obzir i dodatne pokazatelje.

Zdravstveni pokazatelji kao što je očekivani životni vek imaju značajan samostalni pozitivan uticaj na blagostanje društva kako je mereno Indeksom sreće i HDI-jem, bez obzira na nivo BDP-a. Zemlje sa boljim zdravstvenim profilom konzistentno postižu više rangiranje. Španija ima niži BDP per capita PPP u odnosu na Italiju, ali ima duži očekivani životni vek 0,2 godine, a bolje rangiranje na Indeksu sreće za dva mesta u 2019. i jedno mesto u 2023. godini. a duži životni vek i bolje rangiranje, čime se potvrđuje da bolji zdravstveni pokazatelji imaju uticaj nezavisno od nižeg BDP-a. Takođe, Slovačka (34.506 dolara) ima niži BDP per capita PPP od Hrvatske (35.156 dolara), ali bolje zdravstvene pokazatelje i rangiranje. Naime, Slovačka u odnosu na Hrvatsku ima duži očekivani životni vek 1,4 godine i bolje rangiranje na ESG i SDI listama za dva, odnosno tri mesta. Ovi primeri nedvosmisleno ukazuju da zemlje sa boljim zdravstvenim profilom, poput dužeg životnog veka, postižu više rangiranje na indeksima blagostanja i održivog razvoja - čak i u slučaju nižeg ili sličnog BDP-a.

Nivo obrazovanja takođe dominira samostalno sa boljim ocenama na indeksima održivosti i blagostanja. Duže trajanje školovanja i veštine radne snage prevode se u poboljšanje životnog standarda odvojeno od ekonomskih rezultata. Naredni podaci ukazuju da za ovaj segment nije presudan ekonomski razvoj, već i drugi faktori. Recimo, Rumunija i Mađarska imaju vrlo slične BDPppp po stanovniku. Ipak, Rumunija ima duže trajanje školovanja od Mađarske za čak godinu dana (14 vs 15), a bolje je rangirana od Mađarske za jedno mesto po HDI indeksu i po ESG rang listi za dva mesta. Sličan je i odnos između Hrvatske i Slovačke, koje su slične po ekonomskoj snazi. Međutim, u Hrvatskoj je prosečno trajanje formalnog obrazovanja 14,8 godina, dok je u Slovačko 15.2. Slovačka je bolje rangirana po ESG indeksu za dva mesta, a po SDI indeksu za tri mesta. Ovi primeri nedvosmisleno ukazuju na samostalan pozitivan uticaj obrazovanja na blagostanje i održivi razvoj društva, čime se potvrđuje postavljena hipoteza.

Socijalna kohezija predstavljena kroz manje nejednakosti i razvijen sistem socijalne zaštite omogućavaju zemljama kao što su skandinavske da postignu vodeće ocene životnog zadovoljstva nezavisno od relativnih prihoda. Pravedne institucije jačaju zajednice odvojeno od bogatstva. Ovaj deo možemo potvrditi uz korišćenje Gini koeficijenta, koji predstavlja meru nejednakosti raspodele prihoda u jednoj zemlji. Kreće se u vrednosti od

0 do 100, pri čemu niža vrednost ukazuje na manju nejednakost u društvu. Danska koje ima sličnu vrednost BDPppp po stanovniku ima niže Gini koeficijent nejednakosti od Nemačke (27 vs 30), uz, za dva do tri mesta, bolje rezultate po indeksima blagostanja. Takođe, Slovenija, koja ima sličan BDPppp po stanovniku kao Češka, ima niži Gini koeficijent nejednakosti (27,3 vs 28,5), uz bolje rangiranje na indeksima održivosti. Tačnije, Slovenija je bolje rangirana za dva mesta na ESG rejtingu i za jedno mesto na SDI listi. Sličan je i primer Slovačke i Hrvatske. Slovačka ima nešto niži BDPppp po stanovniku od Hrvatske, ali u isto vreme i niži Gini koeficijent nejednakosti (25,1 vs 29,3), uz bolje rezultate po ESG i SDI indeksima.

Brojne studije su pokazale da održivi razvoj, koji podrazumeva ravnotežu između ekonomskog, socijalnog i ekološkog aspekta, ima ključnu ulogu u dugoročnom prosperitetu društva (Sachs, 2015; Stiglitz et al., 2018). Ovo potvrđuje da prosperitet nije moguće meriti samo ekonomskim pokazateljima već treba uzeti u obzir i održivost modela razvoja. Na osnovu svih navedenih argumenata, možemo potvrditi hipotezu da za prosperitet građana i dugoročni razvoj društva nisu značajni samo faktori poput BDP-a, već da ključnu ulogu imaju i faktori poput zdravlja, obrazovanja, socijalne kohezije, životne sredine i održivosti modela razvoja. U sumiranju, podaci jasno ukazuju da zdravlje, obrazovanje, socijalna zaštita i održivi razvoj imaju jednaku ili važniju ulogu od BDP-a u blagostanju građana. Neophodan je holistički skup ekonomskih, društvenih i ekoloških pokazatelja kako bi se adekvatno merio i usmeravao društveni napredak.

5. Ekonomija Srbije i agrar - presek stanja

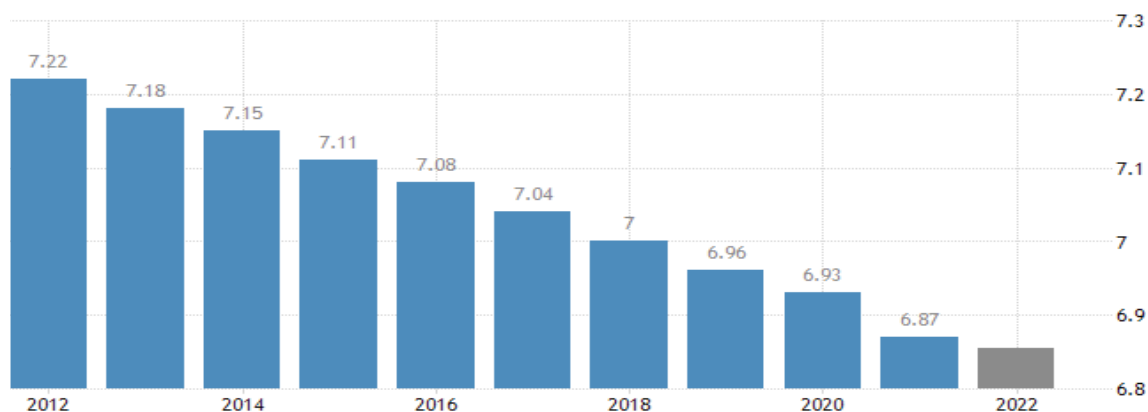
5.1. Ključni ekonomski pokazatelji Srbije

Republika Srbija je, prema Popisu stanovništva, domaćinstava i stanova iz 2022. godine imala, (ne računajući KiM) 6,69 miliona stanovnika, što je manje za 6,9% u odnosu na početnu godinu posmatranog perioda, odnosno 2011. godinu. Između dva realizovana popisa stanovništva u Republici Srbiji (2011- 2022) smanjen je broj stanovnika za 495.975, a samo u 2022. godini ostvaren je negativni prirodni priraštaj, odnosno rođeno je 62.250 beba, dok je preminulo 110.839 osoba. Podaci Popisa 2022 pokazuju da u odnosu na prethodni, održan 2011. godine, jedino Beogradski region beleži rast stanovništva od 1,57%. Region Vojvodine ima pad stanovništva od 9,44%, Šumadija i Zapadna Srbija beleže pad od 9,69%, dok Južna i Istočna Srbija imaju od 9,13%.

Prosečna starost stanovništva Republike Srbije iznosi 43,8 godina i u odnosu na prethodni Popis 2011, prosečna starost povećana je za oko jednu i po godinu (RZS; 2024). Struktura stanovništva, prema starosti, je 2022. godine bila sledeća: mladih do 14. godina

života bilo je 14,3% u čitavoj populaciji, dok je onih preko 65. godina starosti bilo 22,1%. Najviše je radno aktivnog stanovništva, odnosno 63,53% od ukupnog broja je onih između 15 i 64. godine života.

Grafik 13: Broj stanovnika u Republici Srbiji, po godinama, od 2012. – do aprila 2022. godine



Izvor: Republički zavod za statistiku (2022). Grafikon 19: Broj stanovnika u Republici Srbiji, po godinama, od 2012. do aprila 2022. godine, dostupno online <https://www.stat.gov.rs/sr-Latn/oblasti/stanovnistvo/procene-stanovnistva>

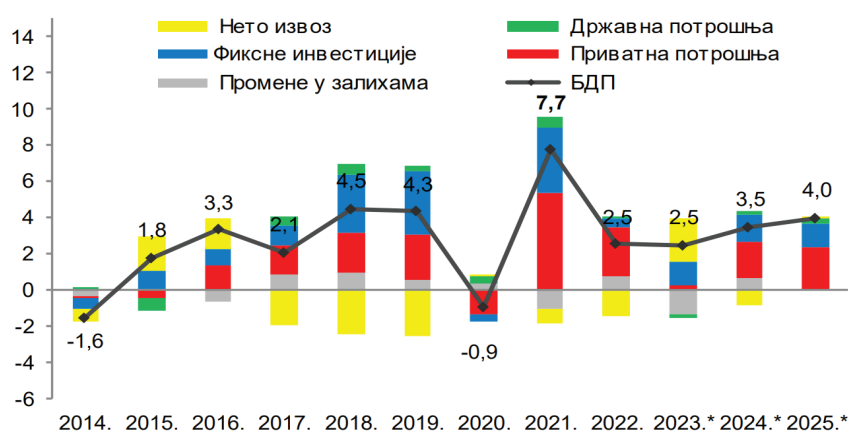
Kao zemlja čije je stanovništvo devedesetih godina prošlog veka preživelo ratove, sankcije međunarodne zajednice, a zatim i bombardovanje, Srbija je, nakon pada režima Slobodana Miloševića u jesen 2000. godine, krenula u proces tranzicije. Tranziciju su u tom periodu mnoge druge države Centralne i Istočne Evrope već uvodile u drugu fazu ili privodile kraju. Potpuno razorene privrede, pokidanih trgovinskih veza, sa infrastrukturom ispod nivoa bilo koje države u Evropi, Srbija, uz snažnu podršku EU i međunarodnih donatora, uvodi potpuno novo zakonodavstvo koje je bilo i baza za pokretanje privrednog razvitka zemlje

Donošenjem preko 200 novih zakona, otvaranjem procesa privatizacije gotovo 2000 državnih preduzeća, kao i sređivanjem stanja u finansijskom sektoru započetim proglašavanjem stečaja u velikim državnim bankama koje su nosile ogromne gubitke, otvorio se prostor za kreiranje poslovnog ambijenta koji je dovoljno atraktivan da privuče investitore u sve oblasti privrednog života. Razorene veze sa nekadašnjim kupcima i partnerima u inostranstvu delimično su nadomeštene šansama koje je Srbija dobila liberalizacijom trgovine sa EU, kao i sa zemljama u okruženju.

Sve ovo uticalo je da Srbija u prethodne dve decenije beleži periode snažnog privrednog rasta. Realan rast bruto domaćeg proizvoda u periodu od 2001 do 2007. godine bio je prosečno oko 6,5%. Pad privrednih aktivnosti, praćen izrazitim budžetskim deficitom i visokim javnim dugom, koji je izazvan globalnom finansijskom krizom iz

2009. godine, relativno je brzo stabilizovan nakon odluke vlasti u Srbiji da sprovedu četvorogodišnje fiskalno prilagođavanje (2014-2018). U fiskalnu konsolidaciju je Vlada ušla u periodu kada je ekonomija Srbija i dalje bila ispod nivoa iz 1990. godine, dok su države sličnih performansi Centralne i Istočne Evrope već beležile rast od preko 70 odsto u odnosu na devedesete. Reforme koje su značile smanjenje državne potrošnje, plata u javnom sektoru i penzija, smanjenje subvencija, zabranu zapošljavanja u javnom sektoru i izbegavanje davanja državnih garancija za dugove javnih preduzeća omogućile su višegodišnje visoke stope privrednog rasta. U navedenim godinama, stopa rasta BDP-a bila je prilično nestabilna. Tako je u 2017. godini bruto domaći proizvod bio 2,1%, a već godinu kasnije, 2018., 4,5%. Ove oscilacije uslovio je, ponajviše, pad poljoprivredne proizvodnje izazvan sušom u 2017. godini, odnosno rast poljoprivredne proizvodnje od 15,2 odsto u 2018. godini (u 2017. godini zabeležen pad poljoprivredne proizvodnje od 11,2%). U pandemijskoj 2020. godini Srbija je zabeležila pad BDP-a, ali ne tako drastičan kao u većini drugih evropskih zemalja. Prema mišljenju Fiskalnog saveta (2020), razlog za to je specifična struktura domaće ekonomije, koja se pokazala delimično otpornom na zdravstvenu krizu. Pandemijska kriza je, naime, najviše pogodila delatnosti poput saobraćaja, turizma, automobilsku industriju i slično. Kriza, s druge strane, skoro da nije imala nikakav uticaj na poljoprivrednu, prehrambenu i duvansku industriju, kao i proizvodnju kućne hemije. U 2020. godini su, prema podacima Fiskalnog saveta, ovi sektori imali rast u proseku od 4 do 5%, a njihovo učešće u domaćoj privredi znatno je veće u odnosu na evropski prosek. Poslovna 2021. godina označila je ponovno pokretanje ekonomskih aktivnosti u Srbiji. Bruto domaći proizvod povećan je na godišnjem nivou za 7,4 odsto, dok je industrijska proizvodnja porasla za 6,5 odsto. Ipak, strukturni problemi, poput nereformisanog javnog sektora i dela državnih preduzeća, su ostali

Grafik 14: Kretanje BDP-a (mg.stope rasta, u % i doprinosi rastu, u p.p.)



Izvor: Procena NBS, Narodna banka Srbije, Makroekonomska kretanja u Srbiji, januar 2024.god,preuzeto sa sajta NBS, dostupno online https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/finansijska-stabilnost/prezentacije/prezentacija_invest.pdf

U posmatranom periodu, od 2018. do 2022. godine, kumulativno prosečna bruto zarada u Republici Srbiji je porasla za 40.876 dinara, odnosno za 54,2%. Kumulativni rast prosečne neto zarade iznosi 28.097 dinara, odnosno 50%. Nominalno, bruto zarada je porasla za 54,2%, dok je realni rast, uzimajući u obzir stopu inflacije, bio oko 30%. U navedenom periodu, najveće prosečne zarade su u Beogradu - 133.304 dinara za bruto i 99.167 dinara za neto zaradu u 2022. godini. Najniže prosečne zarade su u Rasinskom okrugu - 84.821 dinara bruto i 63.405 dinara neto. Razlika između prosečno najviše i prosečno najniže plate u Srbiji je 48.483 dinara, odnosno 36,4%.

Tabela 34: Prosečna zarada u Republici Srbiji, za period od 2018 do 2022. godine, u dinarima

<i>godina</i>	<i>bruto zarada prosek u din.</i>	<i>neto zarada prosek u din.</i>
2018	68.629	49.650
2019	75.814	54.919
2020	82.984	60.073
2021	90.784	65.864
2022	103.316	74.933

Izvor: Republički zavod za statistiku (2018-2022) Saopštenja o prosečnim zaradama u RS. Dostupno na: <https://www.stat.gov.rs/sr-Latn/oblasti/trziste-rada/zarade/>

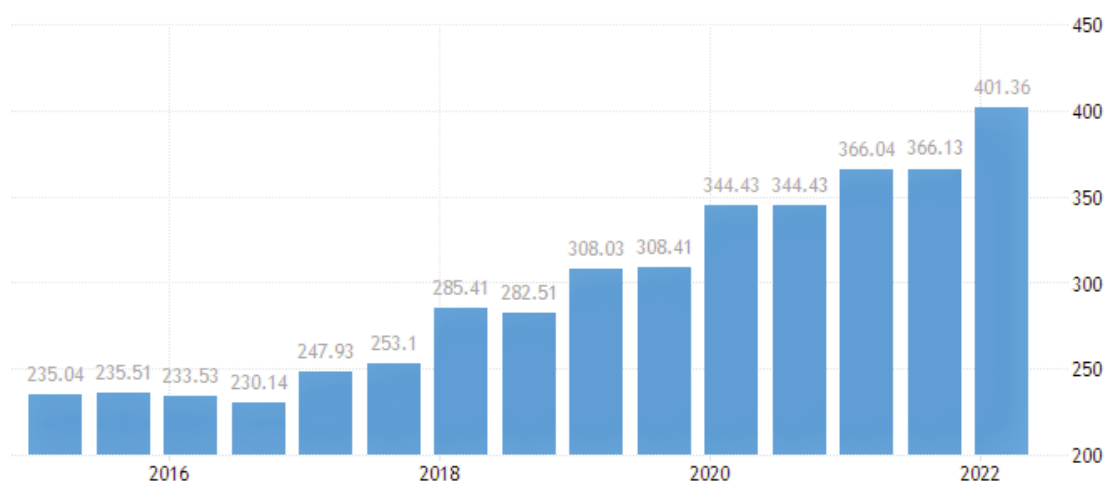
Uporedivnost podataka o prosečnim zaradama u Srbiji u odnosu na raniji period je samo delimično moguća, obzirom da je došlo do promene metodologije. Naime, početkom 2018. godine Republički zavod za statistiku promenio je metodologiju praćenja prosečnih zarada u Srbiji, pa je uvedeno praćenje zarada prema mesecu za koji su plate obračunate, a ne, kao do tada, prema mesecu u kome su isplaćene.

Uporednom analizom ostvarenih prosečnih zarada u javnom i privatnom sektoru za utvrđeni period dolazi se do zaključka da su neto zarade kumulativno za posmatrani period od pet godina (2018-2022) u javnom sektoru uvećane za 30,37%, dok je u privatnom sektoru zabeležen nešto niži kumulativni rast od 29,72%. Pretpostavka je da je ova razlika, između ostalog, posledica prakse da se deo plata u pojedinim privatnim kompanijama ponekad isplaćuje van evidencije, kako bi se umanjili porezi i doprinosi poslodavca. Taj deo primanja ostaje izvan zvanične statistike prosečnih zarada koju vodi Republički zavod za statistiku. Stoga prosečne plate u privatnom sektoru koje oni objavljuju zapravo mogu biti manje od stvarnih primanja zaposlenih. S druge strane, u javnom sektoru je teško zamisliti takvu praksu s obzirom na strogu kontrolu isplate putem banaka i evidenciju primanja. Zbog toga su podaci o prosečnoj plati u javnom sektoru precizniji pokazatelj.

Minimalna zarada je najmanji zagarantovani iznos koji je poslodavac u obavezi

da isplati zaposlenom koji radi puno radno vreme. U pitanju je obračunska kategorija, obzirom da onaj ko prima minimalnu zaradu ima pravo na uvećanja iste za prekovremeni rad ili rad na državne praznike, minulni rad, topli obrok i slično. U Srbiji se utvrđuje odlukom o visini minimalne cene rada za određenu godinu. Navedenom odlukom definisana je neto minimalna cena rada (bez pripadajućih poreza i doprinosa za obavezno socijalno osiguranje) po radnom času. Navedena cena rada obračunava se u skladu sa brojem radnih dana, odnosno broja časova rada u konkretnom mesecu. Tokom 2022. godine, minimalnu zaradu u Srbiji je, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, primalo oko 325.000 ljudi.

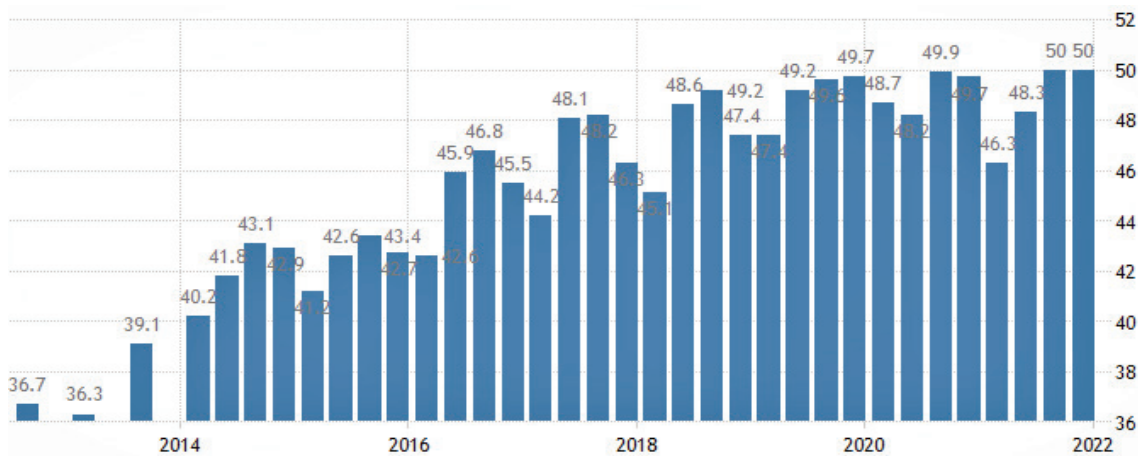
Grafik 15: Minimalne zarade u Republici Srbiji, za period 2015- 2022. godine, izražene u evrima



Izvor: Republički zavod za statistiku (2018-2022) Saopštenja o minimalnim zaradama u RS. Dostupno na: <https://www.stat.gov.rs/sr-Latn/oblasti/trziste-rada/zarade/>

Finansijska kriza iz 2008.godine veoma je negativno uticala na tržište rada u Srbiji. Prvi znaci oporavka bili su očigledni tek 2011. i 2012. godine. Višegodišnja pozitivna dešavanja na tržištu rada Republike Srbije prekinuta su, zatim, 2020. godine, nakon proglašenja pandemije korona virusa.

Grafik 16: Procenti zaposlenih u odnosu na ukupan broj radno aktivnih u Republici Srbiji za period 2012- 2022



Izvor: Republički zavod za statistiku (2022) Tržište rada. Dostupno na: <https://www.stat.gov.rs/sr-Latn/oblasti/trziste-rada>

U deceniji koja je prethodila 2020. godini i proglašenju pandemije korona virusa, u Srbiji se, prosečno, na godišnjem nivou otvaralo oko 60.000 radnih mesta, što je kao rezultat imalo da se nezaposlenost koja je u 2012. godina beležila i 25 procenata, umanjena na oko 20 odsto dve godine kasnije, a da na kraju 2021. godine beležila ispod deset procenata. Najveći broj radnih mesta u ovom periodu nastao je u privatnom sektoru. Neto porast radnika najveći je bio u sektoru usluga. Međutim, iako se privatni sektor u ovom periodu može označiti kao pokretač rasta zaposlenosti, u njemu je posao dobilo manje od trećine građana Srbije starosti od 15 do . godine. Pored toga, u posmatranom periodu, preko 20 odsto mladih starosti od 15 do 24. godine nije bilo zaposleno, niti uključeno u neki vid obrazovanja ili obuke. Takođe, statistika pokazuje da u Srbiji svaki treći nezaposleni i ne traži aktivno posao.

Primeru radi, podaci Ankete o radnoj snazi za četvrti kvartal 2020. godine pokazuju da se stopa nezaposlenosti mladih (uzrasta od 15 do 24. godine) povećala za 3,3 procentna poena u odnosu na isti period 2019. godine, te da je u četvrtom kvartalu 2020. godine iznosila 32,4 odsto.

Tokom 2021. godine Vlada Srbije usvojila je Strategiju zapošljavanja u Republici Srbije za period 2021-2026, a koja ističe sledeće ciljeve: (1) rast kvalitetne zaposlenosti kroz primenu međusektorskih mera usmerenih kako na poboljšanje ponude rada, tako i na povećanje tražnje za radom, (2) poboljšanje položaja nezaposlenih lica na tržištu rada i (3) poboljšanje institucionalnog okvira za politiku zapošljavanja i definisanje mera koje će se preduzeti u cilju njihovog postizanja.

Grafik 17: Nivoi nezaposlenosti u Republici Srbiji za period 2008 - 2022



Izvor: Republički zavod za statistiku (2022) Tržište rada. Dostupno na: <https://www.stat.gov.rs/sr-Latn/oblasti/trziste-rada>

Akcionim planom zapošljavanja za 2021-2023 (Sl.glasnik RS, br. 30/21) koji služi kao instrument za operacionalizaciju ciljeva predviđenih Strategijom planirano je postepeno povećanje sredstava vezanih za aktivne politike tržišta rada sa 5,2 milijarde 2021. na 6 milijardi dinara u 2023. godini, dok se planirani broj učesnika u aktivnim merama na tržištu rada kreće od 18.225 u 2021- do do 21.205 u 2023. godini.

wTabela 35: Ukupan broj zaposlenih u Republici Srbiji – 2012 – 2022. godine

zaposlenost, uporedno	2012. godina	2022. godina
ukupan broj zaposlenih	1348580	2.342.244

Izvor: Republički zavod za statistiku, dostupno online <https://data.stat.gov.rs/Home/Result/24040211?languageCode=sr-Latn>

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, najveći broj zaposlenih u Srbiji radi u preduzećima srednje veličine (50-249 zaposlenih), ukupno 475.146 (2020.godine). Veoma sličan broj radi u i velikim preduzećima u Srbiji, a koja, po klasifikaciji, zapošljavaju 1000 i više radnika. U ovim kompanijama je u 2020. godini radilo ukupno 472357 radnika, što je za 43.156 radnika više nego u 2012. godini. U malim preduzećima, koja zapošljavaju od 10 do 49 ljudi, ukupno je u 2020. godini bilo zaposleno 393.334, što predstavlja značajan skok u odnosu na 2012. godinu, kada je u firmama ove veličine bilo zaposlen 234.281 radnik. U velikim firmama (po klasifikaciji ona koja zapošljavaju od 500 do 999 ljudi) u Srbiji je 2012. godine radilo 138.669 ljudi, dok je 2020. godini,

u ovim kompanijama bilo zaposleno 155.534. U velikim firmama koje imaju od 250 do 499 zaposlenih je 2020. godine radilo 172.680 ljudi, što je za 20.782 radnika više nego u 2012. godini.

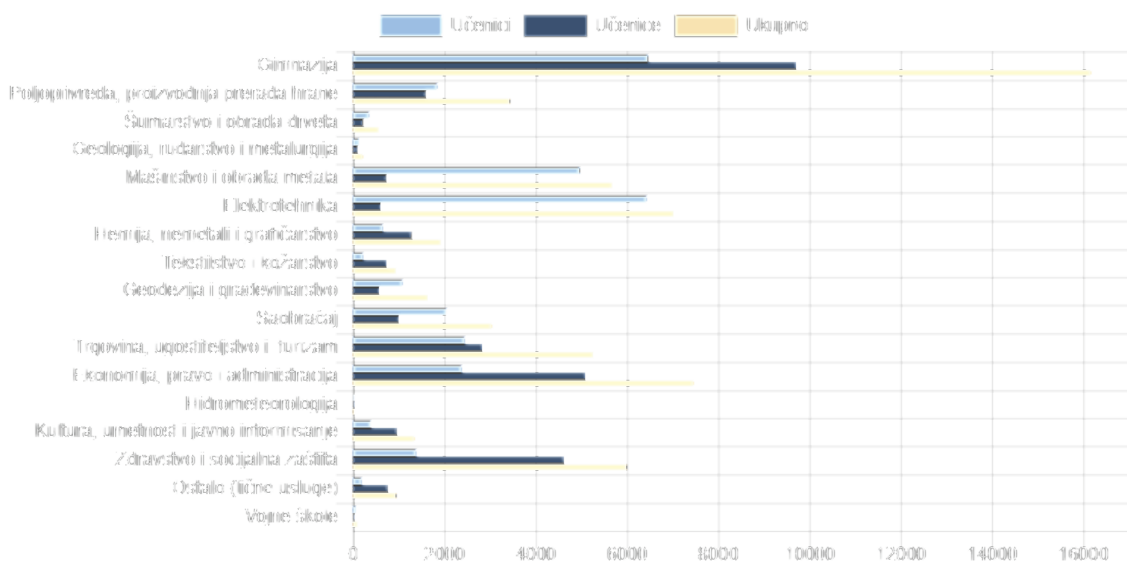
Prema istraživanju koje je sproveo Republički zavod za statistiku, u strukturi troškova rada, poslodavci u Srbiji najviše daju za redovne isplate zaposlenih (zarade i redovni bonusi sa pripadajućim porezima i doprinosima na teret zaposlenog), koji iznose u proseku 72,5 odsto ukupnih troškova rada poslodavca. Slede obavezni doprinosi na teret poslodavca – 13,3 odsto ukupnih troškova rada, zatim isplate na dane odmora i praznika – 8,8 odsto. Ove komponente čine zbirno 94,6 odsto troškova rada. Najmanje učešće u ukupnim troškovima imaju troškovi obrazovanja i usavršavanja zaposlenih – svega 0,2 odsto ukupnih troškova rada koje kalkulišu poslodavci u Srbiji.

Prema analizi Republičkog zavoda za statistiku “Neaktivnost na tržištu rada u Republici Srbiji”, u periodu od 2014. do 2020. godine, značajno se promenila ukupna struktura neaktivnih, u odnosu na nivo obrazovanja koje poseduju. Do 2014. godine, dominantni neaktivni na tržištu rada bili su niskoobrazovani, dok je u periodu 2014-2020. godine, najviše neaktivnih među građanima sa srednjom školom (46 odsto od ukupnog broja neaktivnih). Učešće u ovoj grupi uvećali su i građani sa višim i visokim obrazovanjem.

Rezultati Popisa pokazuju da kada je reč o pismenosti, od ukupno 6.014.873 stanovnika Srbije starih deset godina i više je pismenih 5.976.917 (99,37 %), a nepismenih 37.956 (0,63 %). Takođe, Popis 2022 je pokazao i da je od 5.691.551 stanovnika starih 15 i više godina, kompjuterski pismeno 2.602.550 (45,73%), rad na računaru delimično poznaje 1.685.824 (29,62%), dok je 1.376.725 (24,19%) kompjuterski nepismeno (RZS,2023).

U školskoj 2020/21. godini srednju školu je, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku pohađalo ukupno 248.846 učenika. U istom periodu, 61.951 učenik okončao je redovno četvorogodišnje školovanje. Od ovog broja, gimnaziju je završilo 26%, a srednju stručnu školu njih 74%. Četvorogodišnju srednju školu je u navedenoj školskoj godini završilo 35.608 učenika, dok je trogodišnje stručno obrazovanje okončalo njih 10.161. Među učenicima koji su završili trogodišnju stručnu školu 77,5 odsto je dečaka, dok su gimnaziju završile u znatno većem procentu devojčice nego dečaci – 79,2%.

Grafik 18 : Broj učenika koji su završili redovnu srednju školu prema području rada i polu



Izvor: Republički zavod za statistiku, 2022, dostupno on line <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/Html/G20221178.html>

Prema dostupnim statističkim podacima, po područjima rada, mladi se uglavnom obrazuju za profile iz područja rada „ekonomija, pravo i administracija“ (12,1%), „elektrotehnika“ (11,4%), „zdravstvo i socijalna zaštita“ (9,7%), „mašinstvo i obrada metala“ (9,2%) i „trgovina, ugostiteljstvo i turizam“ (8,5%).

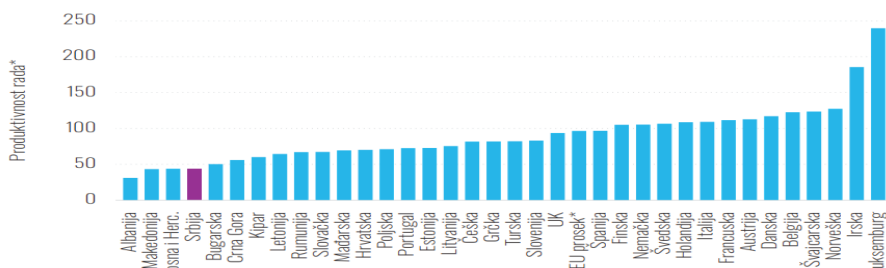
U kalendarskoj 2021. godini je, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, na svim visokoškolskim ustanovama i na svim nivoima studija diplomiralo 39.956 studenata. Više od polovine njih, odnosno 61,2% su žene.

U akademskoj 2020/2021. godini u Republici Srbiji upisano je ukupno 242.550 studenata. Od toga se za područje obrazovanja „društvene nauke, novinarstvo i informisanje“ odlučilo 27.403 novoupisana studenta, za područje „umetnost i humanističke nauke“ 25.309, a za „obrazovanje“ njih 12.868., za „poslovanje, administraciju i pravo“ 38.215 studenata, „prirodne nauke, matematiku i statistiku“ 15.531, „informacione i komunikacione tehnologije“ 23.061, „inženjerstvo, proizvodnju i građevinarstvo“ 47.868, „poljoprivredu, šumarstvo, ribarstvo i veterinarstvo“ – 7.143, „zdravstvo i socijalnu zaštitu“ – 27.988 i „usluge“ – 17.164.

Prema analizama Svetske banke i UNICEF-a, predstavljenim u publikaciji „Izgradnja ljudskog kapitala za dugoročni prosperitet“ (2022), Srbija mora da se, kako bi pospešila rast prosperiteta, suoči sa tri značajna izazova.

Grafik 19: Produktivnost rada u evropskim državama

Grafikon 1.2 Produktivnost rada je niska



Izvor: UNICEF, Izgradnja ljudskog kapitala za dugoročni prosperitet, Procene rađene na osnovu WDL-BDP po zaposlenom, izražen u PKM (konstantni međunarodni dolar iz 2017. godine, u hiljadama, dostupno on line <https://www.unicef.org/serbia/media/20521/file/Izgradnja%20ljudskog%20kapitala%20za%20dugoro%C4%8Dni%20prosperitet.pdf>)

Prvi je relativno niska produktivnost koja pokazuje znake stagnacije. Drugi izazov je starost stanovnika i sve manji pozitivni priraštaj stanovništva, dok je treći izazov sve viši nivo nejednakosti i sve veći procenat građana koji ne dobijaju prilike.

5.2. Agrar i prehrambena industrija u Srbiji

5.2.1. Agrar u Srbiji-presek stanja

Poljoprivreda značajno doprinosi bruto domaćem proizvodu (BDP) Republike Srbije, u poslednjih nekoliko godina (RZS, saopštenje 271,2021).

Tabela 36 : Učešće poljoprivrede u BDP Republike Srbije, za period 2018 -2022. godine

godina	BDP u poljoprivredi, u mil. dinara	udeo poljoprivrede u ukupnom BDP Srbije
2018	321.765	6,3%
2019	322.840	6,0%
2020	349.165	6,3%
2021	394.576	6,3%
2022	458.499	6,5%

Izvor: Republički zavod za statistiku. Nacionalni računi. Dostupno na: <https://data.stat.gov.rs/Home/Result/20003>

Srbija beleži najznačajnije učešće poljoprivrede u ukupnom bruto domaćem proizvodu, kako u odnosu na zemlje Zapadnog Balkana, tako i u odnosu na ostatak Evrope. Prema podacima iz Statističkog godišnjaka UNCTAD-a (2014), u 2012. godini su države poput Belgije, Nemačke ili Luksemburga beležile udeo poljoprivrede u ukupnom BDP-u od svega oko 1%.

Na osnovu podataka u prethodno tabeli o učešću poljoprivrede u BDP Srbije za period 2018-2022, može se zaključiti da se učešće poljoprivrede u ukupnom BDP Srbije kreće u rasponu od 6-6,5%, tokom posmatranog petogodišnjeg perioda. Iako ima malih oscilacija, udeo poljoprivrede u BDP je relativno stabilan i nije došlo do njegovog značajnijeg pada ili porasta. Vrednost dodate poljoprivrede merena u milionima dinara kontinuirano raste od 2018. do 2022. godine, što ukazuje da se i ovaj sektor razvija i da raste njegov apsolutni doprinos BDP-u Srbije.

Na osnovu ovih podataka, može se zaključiti da je poljoprivreda stabilan i kontinuirano rastući sektor srpskog nacionalnog privrednog sistema čiji relativni udeo u BDP-u nije značajno variran, a apsolutna vrednost raste tokom posmatranog petogodišnjeg perioda. Ovo ukazuje na perspektivnost daljeg razvoja poljoprivrede u Srbiji.

Da još dosta prostora ima ukazuje uporedna analiza doprinosa rastu BDP-a drugih sektora tokom posmatranih godina (2018 – 2022). Tokom 2018. godine najveći doprinos BDP-u Srbije imala je industrija sa 22,7%, zatim trgovina na veliko i malo sa 15,6% i građevinarstva sa 7,8 %. (RSZ,2019). U narednoj godini, isti sektori imali su ponovo najveći udeo, s tim što je industrija učestvovala sa 22,4%, trgovina sa 15,7% i građevinarstvo sa 7,7%. Tokom pandemijske 2020. godine došlo je do pada učešća pojedinih sektora, pa je tako industrija učestvovala sa 21,2%, trgovina sa 15,3% i građevinarstvo sa 6,6%. U 2020. godini kada je došlo do pada učešća većine sektora u BDP-u usled uvođenja vanrednog stanja i mere zatvaranja privrede, sektor informacionih i komunikacionih tehnologija je povećao svoj udeo na 5,4% BDP-a, što predstavlja rast u odnosu na 2019. godinu kada je taj sektor učestvovao sa 4,9% u BDP-u. Ovaj sektor je zabeležio rast zahvaljujući tome što su mnoge delatnosti, poput obrazovanja, trgovine, finansijskih usluga itd. u uslovima pandemije morale da se prebace na online način rada i pružanja usluga, što je dovelo do povećane potražnje za IKT rešenjima i uslugama. Takođe, veći broj ljudi je zbog mera izolacije koristio IKT alate i usluge za zabavu i komunikaciju.

Narednih godina IKT beleži dalji rast, ali i u 2021. i 2022. godini, vremenu oporavka ekonomije, najveći udeo u BDP-u Srbije ponovo imaju isti sektori – industrija sa oko 21,5%, trgovina sa oko 15,5% i građevinarstvo sa oko 7,3% (RSZ,2023).

Prema podacima Ministarstva poljoprivrede Republike Srbije, u poljoprivredi je aktivno oko 10,2% odsto ukupne radne snage u Srbiji, sa učešćem ruralnog stanovništva od 74 odsto (2022). Autor je, za potrebe ovog rada, analizirao uporedne podatke o procentu učešća zaposlenih u poljoprivredi u ukupnoj radnoj snazi, kao i o procentu učešća ruralnog stanovništva za period 2007 – 2022. godine, a na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku. Jasno se uočava silazni trend u procentu ljudi zaposlenih u poljoprivredi u odnosu na ukupno zaposlene. Ovo odražava očigledne strukturne promene

privrede i relativni pad značaja poljoprivrede. Ipak, čak i sa oko 10%, poljoprivreda i dalje zapošljava značajan deo radne snage. Time se ističe njena društvena važnost, naročito za ruralna područja. Procenat stanovništva koji živi na selu među poljoprivrednim radnicima blago je opao tokom vremena. To ukazuje na postepeno praznjenje sela, jer drugi sektori postaju značajniji. Naime, prema analiziranim podacima, u 2007. godini je oko 80% zaposlenih u poljoprivredi živelo na selu, dok je u 2022. godini taj procenat sveden na 74%. Poljoprivreda ostaje ključna za život na selu, sa oko 3/4 svih poljoprivrednih poslova lociranih u ruralnim oblastima do kraja posmatranog perioda, odnosno do kraja 2022.

Izvoz poljoprivrednih proizvoda čini gotovo četvrtinu ukupnog izvoza Republike Srbije (2022) i za razliku od ostalih privrednih grana, poljoprivreda u spoljnotrgovinskoj razmeni kroz posmatrane godine (od 2007. do 2022.), a prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, ostvaruje permanentno suficit.

Oscilacije u vrednostima poljoprivredne proizvodnje u različitim godinama, ukazuju da poljoprivreda u Srbiji ne ostvaruje rast proizvodnje u odnosu na realne mogućnosti. Očigledni su, naime, u određenim posmatranim godinama od 2018. do 2022 (Statistički godišnjak RZS za posmatrane godine) uticaji vremenskih prilika koji su i opredeljivali vrednost proizvodnje koja se po godinama značajno razlikuje, zavisno od toga da li je reč o sušnoj sezoni ili ne. Upoređujući statističke podatke, dolazi se do zaključka da je taj uticaj vremenskih prilika na poljoprivrednu proizvodnju u Srbiji više nego očigledan. Recimo, u periodu 2019-2021. godine, poljoprivreda u Srbiji bila je izložena ekstremnim nepogodama poput suša i poplava, pa su prinosi i proizvodnja bili između 927.630 i 981.530 miliona dinara. Već 2022. godine, kada su vremenski uslovi za poljoprivredu bili povoljni, prinosi su bili prosečni do iznadprosečni, pa je ostvarena ukupna vrednost poljoprivredne proizvodnje od 1.005,630 miliona dinara. Ovaj uticaj se, pre svega, odnosi na biljnu proizvodnju, dok vrednosti stočarske proizvodnje beleže manje godišnje oscilacije.

Dinamika kretanja poljoprivredne proizvodnje zavisi od više faktora (Božić, Bogdanov i Ševarlić, 2011, s.381), među kojima su, svakako, najvažniji: obim ulaganja; nivo i pariteti cena; stabilnost tržišta i uslovi finansiranja; postojanje strategije razvoja poljoprivrede i mere agrarne politike; prirodni uslovi; ekonomski i politički položaj zemlje i slično.

Republika Srbija ima 5,06 miliona hektara poljoprivrednog zemljišta, koje pokriva 62.21 odsto njene teritorije, odnosno 7.759 km². Oko 70 procenata površina poljoprivrednog zemljišta je u vidu oranica, voćnjaka i vinograda, dok su preostale površine livade i pašnjaci. Procene Ministarstva ukazuju da se svake godine ne koristi između 200

i 350 hiljada hektara obradivog zemljišta i livada, odnosno gotovo 6% ukupne površine poljoprivrednog zemljišta.

Prema podacima RZS, u Republici Srbiji, na kraju 2022. godine, u odnosu na desetogodišnji prosek (2012-2021), umanjen je broj goveda za 3,2 odsto (umanjeno za 46.000 grla, na 1.395.000), svinja za 2,00 odsto (umanjeno za 40.000 grla, na 1.990.000), koza za 5,4 odsto (umanjeno za 11.500 grla, na 202.500) i živine za 1,7 odsto (milijon grla manje, ukupno 58,5 miliona), a broj ovaca umanjen je za 2,7 odsto (ukupno 33.000 grla manje, ukupno 1.197.000). Govedarstvo je najviše zastupljeno u Vojvodini (oko 45% ukupnog stočnog fonda goveda u Srbiji), zatim u Šumadiji (25%) i Zapadnoj Srbiji – 15%. Svinjogojstvo je najviše zastupljeno u Vojvodini (Srem i Južni Banat), sa 50%, a značajan uzgoj svinja je i u Pomoravlju – 30%. Živinarstvo je najzastupljenije u Vojvodini (Sombor, Kikinda), sa 30%, kao i u Pomoravlju (Svilajnac, Jagodina), 25%, dok je ovčarstvo najprisutnije u Istočnoj i Južnoj Srbiji, sa 40%, kao i u Šumadiji i Zapadnoj Srbiji, sa 30%. Kozarstvo je najzastupljenije u Istočnoj Srbiji, sa oko 50%, kao i u Zlatiborskom okrugu – 25%.

U Srbiji, prema podacima Ministarstva poljoprivrede, od 2015. godine značajno raste broj registrovanih proizvođača vina. Na kraju 2022. godine, broj registrovanih proizvođača vina bio je, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku 2.850, dok je broj registrovanih proizvođača vina u 2021. godini iznosio je 2.740, Dakle, u odnosu na prethodnu godinu, primetan je porast od 110 proizvođača ili 4% u 2022. godini. Ukupna proizvodnja vina u Srbiji u 2022. godini iznosila je 620.341 hiljada litara. U odnosu na 2021. godinu zabeležen je rast proizvodnje od 4,08%. Izvoz vina iz Srbije u 2022. godini iznosio je 91.123 hiljade litara. Izvoz je povećan za 6,46% u odnosu na 2021. godinu.

Prema podacima iz Ankete o strukturi poljoprivrednih gazdinstava iz 2018. godine, a koju je izradio Republički zavod za statistiku, u Srbiji ima ukupno 632.552 registrovana poljoprivredna domaćinstva. Najviše ih je u regionu Šumadije (262.940), zatim Južne i Istočne Srbije (187.744) i Vojvodine (147.624), a najmanje na teritoriji Grada Beograda (33.244).

Menadžeri poljoprivrednih gazdinstava u Srbiji su uglavnom muškarci (531.384 od ukupnog broja), dok je žena oko 100.000, odnosno jedna šestina u odnosu na ukupan broj gazdinstava.

Ukupna količina poljoprivrednog zemljišta kojom rukuju poljoprivredna domaćinstva u Srbiji iznosi nešto više od 3,4 miliona hektara. Najviše poljoprivrednog zemljišta poseduju gazdinstva u Vojvodini (oko 1,6 miliona ha) i Šumadiji i Zapadnoj Srbiji (oko milion ha), dok u regionu Južne i Istočne Srbije gazdinstva imaju oko 678 hiljada ha, a u regionu Beograda oko 136 hiljada hektara. Navodnjava se tek svaki pedeseti hektar kojim

raspoložu poljoprivredna domaćinstva, odnosno ukupno oko 72.000 ha, najviše u regionu Južne i Istočne Srbije (oko 31 hiljada hektara), a najmanje u regionu Beograda, svega oko 2.000 hektara.

Tabela br. 37: Prikaz broja poljoprivrednih domaćinstava prema aktivnostima kojima se bave

Broj komercijalnih poljoprivrednih gazdinstava prema aktivnostima kojima se bave					
aktivnost	Republika Srbija	region Beograda	region Vojvodine	region Šumadije i Zap. Srbije	region Južne i Istočne Srbije
prerada mesa	4709	336	656	2.367	1.350
prerada mleka	44.679	1.570	2.661	26.356	14.092
prerada voća i povrća	23.664	897	2.366	14.089	6.312
prerada drugih poljoprivrednih proizvoda	3.375	137	361	1.723	1.154
obrada drveta	6.380	56	67	4.415	1.842
aktivnosti u šumarstvu	3.870	43	92	2.493	1.242
turizam	514	14	93	295	112
narodna radionost	1.246	21	79	1.029	117
proizvodnja energije iz obnovljivih izvora	222		8	6	6
uzgoj ribe	217	11	56	105	45

Izvor: Anketa o strukturi poljoprivrednih gazdinstava, 2018. – Struktura, ekonomska snaga i marketing proizvoda poljoprivrednih gazdinstava, str. 10, tabela 2.2., Republički zavod za statistiku, Beograd, 2019. godine

Prema podacima iz Ankete Republičkog zavoda za statistiku dominantna aktivnost među komercijalnim poljoprivrednim gazdinstvima je prerada mleka, dok se najmanje njih bavi proizvodnjom energije iz obnovljivih izvora.

Podaci ukazuju i na to da u Republici Srbiji svega 11.149 registrovanih poljoprivrednih gazdinstava koristi računar, što predstavlja manje od dva odsto ukupnog broja poljoprivrednih gazdinstava u Srbiji. Najviše je računari koriste u Vojvodini, a najmanje u regionu Beograda. Statističari napominju da podaci ukazuju na nisku informatičku pismenost poljoprivrednika, što je posledica i nepovoljne starosne strukture.

Prosečna starost nosioca poljoprivrednog gazdinstva u Srbiji, prema podacima RZS, iznosi 60 godina kod muškaraca, a 65. kod žena. Menadžeri poljoprivrednih gazdinstava znanje iz poljoprivrede u 49 odsto slučajeva imaju samo na bazi iskustva, bav-eći se poljoprivredom. Druga kategorija je ona koja je završila srednju školu, ali koja nema direktnu vezu sa poljoprivredom (42 odsto). Svega tri odsto onih koji rukovode poljoprivrednim gazdinstvima u Srbiji ima završenu srednju poljoprivrednu školu, višu školu ili fakultet iz oblasti poljoprivrede svega jedan odsto, dok je neku drugu višu školu ili fakultet završilo 5 odsto. Svega 0,24 odsto menadžera poljoprivrednih gazdinstava, odnosno manje od 1400 njih, pohađalo je neke od kurseva, stručne obuke i slično.

Tabela 38: Broj gazdinstava prema količini poljoprivrednog zemljišta u ha, u Republici Srbiji i po regionima

Broj komercijalnih poljoprivrednih gazdinstava prema količini zemljišta					
	Republika Srbija	Beogradski region	region Vojvodine	region Šumadije i Zapadne Srbije	region Južne i Istočne Srbije
Komercijalno polj.zemljište	3.475.894	145.533	1.574.366	1.035.998	719.997
Prosečno KPZ po PG	6,16	4,85	12,39	4,27	4.37
površina komercijalnog zemljišta, ha					
do 1 ha	106.587	6.749	26.306	40.949	32.583
1,01-2 ha	110.893	6.146	17.112	50.142	37.493
2,01-5 ha	182.253	10.201	26.873	88.838	56.341
5,01-10 ha	96.262	4.536	21.662	44.011	26.053
10,01-20 ha	40.876	1.517	16.305	14.608	8.447
20,01-30 ha	11.072	315	7.072	2.112	1.573
30,01-50 ha	6.062	177	4.325	855	704
50,01-100 ha	3.825	79	3.104	262	381

Izvor: Anкета o strukturi poljoprivrednih gazdinstava, 2018. – Struktura, ekonomska snaga i marketing proizvoda poljoprivrednih gazdinstava, str. 16, tabela 2.5., Republički zavod za statistiku, Beograd, 2019.

Prema podacima iz ankete Republičkog zavoda za statistiku čak 85 odsto poljoprivrednih gazdinstava koja prodaju svoje prodaje poseduje traktor star preko 20 godine. Svega jedan odsto ovih gazdinstava imaju traktor mlađi od godinu dana, dok pet odsto imaju trakore starosti od 16 do 20 godina.

Kod 93 odsto gazdinstava koji više proizvoda troše na gazdinstvo nego na prodaju, traktori koje poseduju su starosti preko 20 godina.

Prema ekonomskoj veličini, najveći broj gazdinstava u Republici Srbiji nalazi se u kategoriji malih, odnosno vrednosti im je između 2.000 i 8.000 evra. Veoma mala gazdinstva (ispod 2.000 evra vrednosti) jesu druga najzastupljenija kategorija, odnosno svako četvrto gazdinstvo u Srbiji pripada ovoj kategoriji. Korišćenjem klasifikacije EU, Republički zavod za statistiku je konstatovao da u Srbiji ne postoje gazdinstva koja spadaju u kategoriju veoma velikih (sa vrednošću od 100.000 evra i više). Udeo malih gazdinstava najveći je u regionu Šumadije i Zapadne Srbije. Najveće površine u vlasništvu su porodičnih gazdinstava – 83,90 odsto, zatim privrednih društava i zadruga (16,05 odsto), dok je izuzetno mali udeo u vlasništvu preduzetnika – 0,05 odsto.

Prema navodima iz Strategije poljoprivrede i ruralnog razvoja Republike Srbije za period 2014-2024. godine (2014, s. 39) mala porodična gazdinstva predstavljaju: a) siromašna poljoprivredna odnosno staračka gazdinstva i gazdinstva u posedu lica koja su dugoročno nezaposlena; b) „povratnici“ iz gradova među kojima su članovi uglavnom starija penzionisana lica ili mlade porodice koje su spremna da otpočnu obavljanje poljoprivredne delatnosti na malom posedu; c) stanovnici ruralnih područja sa redovnim primanjima van poljoprivrede, preduzetnici ili zaposleni u preduzećima u samom mestu stanovanja.

Tabela br.39: Ukupan broj preduzeća i preduzetnika u poljoprivredi i broj zaposlenih u poljoprivrednim preduzećima u Republici Srbiji za period 2020 – 2022. godine

	2020	2021	2022
Ukupan br. preduzeća	91.923	90.650	89.378
Broj preduzeća u poljoprivredi	23.952	23.964	23.793
Udeo poljoprivrednih preduzeća u ukupnom broju, u %	26,06	26,46	26,60
Ukupan broj preduzetnika	135.475	133.095	130.711
Ukupan broj preduzetnika u poljoprivredi	27.302	27.222	26.988
Udeo poljoprivrednih preduzetnika u ukupnom broju, u %	20,16	20,45	20,63
Ukupan broj zaposlenih u preduzećima	1.076.346	1.064.638	1.052.332
Ukupan broj zaposlenih u poljoprivrednim preduzećima	161.076	161.167	160.258
Udeo zaposlenih u poljoprivrednim preduzećima u ukupnom broju zaposlenih, u %	15,05	15,15	15,22

Izvor: Republički zavod za statistiku, Strukturne poslovne statistike 2020 -2022, dostupno online na <https://data.stat.gov.rs/Home/Result/210001?languageCode=sr-Latn>

Prema Popisu poljoprivrede iz 2023. godine (RZS,2024), ukupna površina raspoloživog zemljišta poljoprivrednih gazdinstava u Republici Srbiji iznosi 4.073.703 hektara. Od toga se koristi 3.257.100 hektara, što predstavlja površinu korišćenog poljoprivrednog zemljišta (KPZ). Ova površina je veća za 6,3% u odnosu na površinu koja je iskazana u Anketi o strukturi poljoprivrednih gazdinstava iz 2018. godine. Od ukupno 508.365 poljoprivrednih gazdinstava zabeleženih kroz Popis poljoprivrede 2023, svega 2.042 gazdinstava ima pravni status preduzeća ili preduzetnika. Može se pretpostaviti, na bazi ove informacije, da je veoma mali procenat od ukupne površine od 3.257.100 ha korišćenog poljoprivrednog zemljišta u vlasništvu pomenutih poljoprivrednih preduzeća ili preduzetnika.

Prosečna ekonomska veličina poljoprivrednih preduzeća i preduzetnika, prema podacima iz 2018. godine iznosi 204.775 evra, dok prosečna ekonomska veličina porodičnog poljoprivrednog gazdinstva iznosi 4.990 evra. Ovaj podatak jasno ukazuje da su upravo poljoprivredna preduzeća i preduzetnici ključni za promene u kvalitetu tehnološkog napretka poljoprivrede.

Prema popisu poljoprivrede iz 2012. godine registrovano je ukupno 3.000 privrednih društava i zadruga u oblasti poljoprivrede (od toga 425 zemljoradničkih zadruga) (Ristić, 2015, s. 194). Prema podacima Zadružnog saveza Srbije u 2023. godini bilo je aktivno 2.726 zadruga, od kojih u strukturi dominiraju poljoprivredne i prerađivačke. Prema registru Agencije za privredne registre, nalazi se 1.100 obveznika podnošenja godišnjih finansijskih izveštaja o poslovanju među zemljoradničkim zadrugama (Gulan, 2018).

5.2.2 . Prehrambena industrija u Republici Srbiji, 2020 - 2022. godine

U periodu od 2018. do 2020. godine u Republici Srbiji je, prema podacima Agencije za privredne registre, zabeležen blagi rast broja društava, dok je 2021. godine došlo do značajnijeg povećanja od preko 25.000 novoosnovanih društava. U 2022. se ponovo beleži blagi pad broja društava, što može ukazivati na konsolidaciju tržišta nakon ekspanzije 2021. pod uticajem pandemije.

U isto vreme, broj zaposlenih se kontinuirano povećava, što ukazuje na rast privrede i otvaranje novih radnih mesta. Međutim, stopa rasta zaposlenosti se polako usporava. U periodu 2018-2020. godine broj zaposlenih je rastao po stopi od oko 6-7% godišnje, što je bilo zadovoljavajuće. Međutim, od 2021. primećujemo da se rast usporava, pa je tako tada stopa rasta iznosila oko 4%, a u 2022. oko 2%. Razlozi za usporavanje rasta zaposlenosti mogu biti: uticaj pandemije na pojedine delatnosti, sve veća digitalizacija poslova, demografski trendovi itd. Takođe, moguće je da je došlo do zasićenja privrede radnom snagom, pa je teže otvarati nova radna mesta u velikom obimu. Ovo ukazuje da privreda postaje zrelija i da je teže održavati visoke stope rasta kakve su bile u ranijim fazama razvoja.

Tabela 40: Privredna društva u Srbiji, broj društava i broj zaposlenih, za period 2018-2022

godina	2018	2019	2020	2021	2022
broj društava	105.855	106.033	106.111	133.255	108.856
br.zaposlenih	1.141.233	1.174.362	1.217.954	1.261.765	1.281.412

Izvor: Agencija za privredne registre Republike Srbije (2018-2022), izveštaji po navedenim godinama dostupni na sajtu www.apr.gov.rs

Odnos broja društava i zaposlenih pokazuje da je prosečna veličina preduzeća u stalnom padu, što je posledica rasta mikro i malih firmi.

Jedan od glavnih generatora ukupnog dobitka privrede, prehrambeni sektor je u periodu od 2018 do 2020. godine bio vodeći je sektor prerađivačke industrije i čiji je dobitak u vrednosti od 130.894 miliona dinara u 2020. godine bio veći za 12,6 % u odnosu

na 2019. godinu. U okviru ovog sektora vrlo su zastupljena privredna društva koja se bave preradom hrane. Inače, sektor poljoprivrede, šumarstva i ribarstva se tokom 2020. godine, nakon pauze, priključio profitabilnim sektorima sa realizovanim pozitivnim neto rezultatom u iznosu od 9,713 miliona dinara, nakon zabeleženog gubitka iz 2019. godine od 4,652 miliona dinara. Tokom 2021. godine, sektor prerađivačke industrije beležio je dobitak u vrednosti od 147,988 miliona dinara, u u 2022. godini prerađivačka industrija ostvarila je profit od 164.555 miliona dinara, što je za 11,2% više nego prethodne godine. S druge strane, poljoprivreda je tokom 2022. godine zabeležila pad od 2,6% u odnosu na 2021. godinu. Profit poljoprivrednih društava iznosio je 16.751 milion dinara, što predstavlja pad od 2,9% u odnosu na prethodnu godinu.

Od ukupnog broja privrednih društava u Srbiji u 2020. godini, njih 6.096 je na kraju godine bilo u postupku stečaja i likvidacije, što predstavlja 5,7 % ukupnog broja društava u Republici Srbiji. Od ukupnog broja privrednih društava koja su registrovana za obavljanje prerađivačke delatnosti oko 20 odsto njih našlo se na kraju 2020. godine u postupku stečaja i likvidacije. Analiza podataka Agencije za privredne registre (2022) dve godine kasnije ukazuje na nešto stabilniju situaciju, Od ukupnog broja registrovanih privrednih društava, na kraju 2022. godine njih 1.345 završilo je u stečaju, što je 1,26% od ukupnog broja privrednih društava. Rezultat je nešto bolji i u odnosu na 2021. godine, kada je udeo firmi u stečaju, u odnosu na ukupan broj privrednih subjekata bio 1,4%.

Analizirajući Izveštaj APR-a, dolazi se do podatka da je od ukupno 1.345 privrednih društava koja su se našla u stečaju na kraju 2022. godine, njih 418 se bavilo prerađivačkom delatnošću, što čini 1,21% od ukupnog broja društava u stečaju na kraju 2022. godine.

Kada je u pitanju proizvodnja prehrambenih proizvoda u Srbiji, na osnovu podataka Agencije za privredne registar prikupljenih u bazu podataka poslovnih subjekata međunarodne bonitetne kuće CompanyWall business, može se zaključiti da su prvih sto privrednih subjekata koji se bave proizvodnjom prehrambenih proizvoda ostvarila u 2020. godini prosečan prihod u vrednosti od oko 4 milijarde dinara, dok prosečan profit ove grupe kompanija iznosi oko 230 miliona dinara. Grupa od 100 najuspešnijih privrednih subjekata koji se u Srbiji bavi proizvodnjom prehrambenih proizvoda zapošljava direktno, u svojim pogonima, oko 30.000 radnika (CompanyWall, 2022). Sličan broj zaposlenih je u ovom sektoru bilo zaposleno i u 2021. godini. Međutim, prihodi su bili nešto veći, prosečno oko 4,7 milijarde dinara, dok je ostvaren prosečan profit od oko 270 miliona dinara.

Tabela 41: Deset najprofitabilnijih kompanija u proizvodnji prehrambenih proizvoda u 2020.

br.	naziv privrednog subjekta	šifra (opis) delatnosti	ostvaren profit u dinarima
1.	Koncern Bambi, a.d. Požarevac	Proizvodnja dvopeka, keksa, trajnog peciva i kolača	3.311.276.000,00
2.	Atlantic Grand d.o.o.	Prerada čaja i kafe	1.877.639.000,00
3.	AD Imlek	Prerada mleka i proizvodnja sireva	1.590.219.000,00
4.	Dijamant doo Zrenjanin	Proizvodnja ulja i masti	1.241.845.000,00
5.	IM Matijević doo Novi Sad	Prerada i konzerviranje mesa	1.240.139.000,00
6.	Victoriaoil doo Šid	Proizvodnja ulja i masti	1.229.894.000,00
7.	Sunoko doo Novi Sad	Proizvodnja šećera	990.332.000,00
8.	Polimark doo Beograd	Prerada i konzervisanje voća i povrća	953.855.000,00
9.	Sojaprotein doo Bečej	Proizvodnja ulja i masti	944.913.000,00
10.	Jaffa doo Crvenka	Proizvodnja dvopeka, keksa, trajnog peciva i kolača	766.098.000,00

Izvor: Baza podataka CompanyWall business (2022).

Deset najprofitabilnijih među njima su u 2020. godini ostvarili rezultat od ukupno 14,146.210.000,00 dinara, dok su u 2021. godini ostvarilo gotovo 3,5 milijarde dinara, odnosno 17,628.338.000,00 dinara.

Tabela 42: Deset najprofitabilnijih kompanija u proizvodnji prehrambenih proizvoda u 2021.

br.	naziv privrednog subjekta	šifra (opis) delatnosti	ostvaren profit u dinarima
1.	Koncern Bambi, a.d. Požarevac	Proizvodnja dvopeka, keksa, trajnog peciva i kolača	3.261.471.000,00
2.	Sunoko doo Novi Sad	Proizvodnja šećera	2.347.288.000,00
3.	Dijamant doo Zrenjanin	Proizvodnja ulja i masti	2.209.199.000,00
4.	AD Imlek	Prerada mleka i proizvodnja sireva	1.978.306.000,00
5.	Sojaprotein doo Bečej	Proizvodnja ulja i masti	1.627.909.000,00
6.	IM Matijević doo Novi Sad	Prerada i konzerviranje mesa	1.622.425.000,00
7.	Victoriaoil doo Šid	Proizvodnja ulja i masti	1.531.698.000,00
8.	Rauch Serbia doo, Koceljeva	Proizvodnja sokova od voća i povrća	1.133.109.000,00
9.	Polimark doo Beograd	Prerada i konzervisanje voća i povrća	962.588.000,00
10.	Carnex doo Vrbas	Prerada i konzerviranje mesa	954.345.000,00

Izvor: Baza podataka CompanyWall business (2022).

Najveći prihod u 2020. godini, u grupi proizvodnje prehrambenih proizvoda, ostvario je AD Imlek – 23.194.695.000,00 dinara. U navedenom periodu je ova firma koja zapošljava gotovo 1000 radnika, imala profit od oko 1,6 milijardi dinara. Istom delatnošću u okviru posmatrane grupe – odnosno preradom mleka i proizvodnjom sireva se u 2020. godini bavilo još 16 kompanija među najvećih 100 proizvođača prehrambenih proizvoda. Preradom i konzervisanjem mesa se u 2020. godini u grupi 100 najvećih proizvođača prehrambenih proizvoda bavilo njih 15, a proizvodnjom ulja – njih 9. Kada je u pitanju proizvodnja šećera, u 2020. godini je dve firme koje se bave ovom delatnošću, a među prvih sto su po prihodima. Pet privrednih subjekata je među najvećih sto, a bave se proizvodnjom dvopeka, keksa, trajnog peciva i kolača. Isti broj u ovoj grupi bavi se i proizvodnjom hleba, svežeg peciva i kolača, kao i proizvodnjom sokova od voća i povrća. Proizvodnjom mesnih prerađevina se u 2020. godini se bavilo tri privredna subjekta od 100 onih sa najvećim prometom, dok su se u toj grupi po dve kompanije bavile proizvodnjom kakaoa, čokolade i konditorskih proizvoda i proizvodnjom mlinskih proizvoda. Samo jedna firma među onih sa najvećim prometom bavila se proizvodnjom makarona, rezanaca i sličnih proizvoda, proizvodnjom skroba i skrobnih proizvoda, kao i preradom i konzerviranjem živinskog mesa.

U 2021. godini se, u odnosu na 2020. godinu, u grupi 100 privrednih subjekata u oblasti proizvodnje prehrambenih proizvoda, zadržao isti broj, odnosno devet proizvođača ulja i masti. Isti broj proizvođača šećera – dve firme, ostale su i u 2021. godini, koliko ima i firmi koje se bave proizvodnjom mlinskih proizvoda. Smanjio se, međutim, broj firmi koje su se bavile preradom mleka i proizvodnjom sireva, sa 17 u 2020. godini, na 12. u 2021. godini, kao i broj subjekata koji se bave proizvodnjom dvopeka, keksa, trajnog peciva i kolača – sa pet iz 2020. godine, na dva u 2021. godini. Sa 15 kompanija koliko se u 2020. godini bavilo preradom i konzervisanjem mesa, u 2021. godini je broj tih privrednih subjekata među prvih posmatranih 100 pao na 13. Za jedan se povećao broj onih kompanija koje se bave proizvodnjom čaja i kafe, a na istom broju su proizvođači sokova od voća i povrća, kao i proizvođači makarona, rezanaca i sličnih proizvoda, kao i prerađivači voća i povrća.

Navedeni podaci ukazuju da je očigledno da postoji prostor da se, kako povećaa broj aktivnih privrednih subjekata koji će se u Srbiji baviti proizvodnjom prehrambenih namirnica, ali i da se unapredi rad postojećih firmi iz ove delatnosti. Potencijali koje Srbija ima u ovom segmentu mogu biti bolje i kvalitetnije korišćeni.

Tabela 43: Deset najprofitabilnijih kompanija u proizvodnji prehrambenih proizvoda u 2022

br.	naziv privrednog subjekta	šifra (opis) delatnosti	ostvaren profit u dinarima
1.	Coca Cola HBC Srbija doo	Proizvodnja bezalkoholnih pića	7.799.000.000,00
2.	Sunoko doo	Proizvodnja šećera	5.041.000.000,00
3.	Farmina Pet Foods	Proizvodnja hrane za životinje	4.549.000.000,00
4.	Sojaprotein doo Bečej	Proizvodnja ulja i masti	3.409.000.000,00
5.	Bambi ad	Proizvodnja dvopeka, keksa, trajnog peciva i kolača	2.806.000.000,00
6.	AD Imlek	Proizvodnja mlečnih proizvoda	2.517.000.000,00
7.	IM Matijević	Proizvodnja mesa i mesnih pre- rađevina	2.427.000.000,00
8.	Dijamant Zrenjanin	Proizvodnja ulja i masti	1.446.000.000,00
9.	Victoriaoil, Šid	Proizvodnja ulja i masti	1.359.000.000,00
10.	Heineken Zaječar	Proizvodnja piva	1.240.000.000,00

Izvor: Izveštaj o sto naj...privrednih društava u Srbiji u 2022, APR, oktobar 2023. godine, dostupno na sajtu Agencije za privredne registre Republike Srbije, www.apr.gov.rs.

Među kompanijama koje su u 2022. godini ostvarile najviši neto dobitak, od svih firmi koje se bave prehrambenom industrijom, najbolje je, vrlo visoko (na 11. mestu) pozicionirana COCA-COLA HBC ZEMUN. Njen pozitivni rezultat viši je, prema računici APR-a, 14,8% nego prethodne godine. Najveću komponentu ovog rezultata čini, prema izveštaju APR-a, dobitak po osnovu obavljanja primarne delatnosti (3.819 miliona dinara), iako je nešto niži u odnosu na prethodnu godinu. Istovremeno, ovaj proizvođač osvežavajućih pića, mineralne vode i ostale flaširane vode je, usled povećanih dobitaka od prodaje materijala, zabeležio, prema APR-u 2,5 puta veći dobitak iz ostalih aktivnosti (2.436 miliona dinara), što je i uvećalo neto dobitak. Na listi od ukupno sto kompanija, najbrojniji su proizvođači prehrambenih proizvoda (10), pri čemu su visoku profitabilnost realizovali obavljanjem primarne delatnosti. Izrađen rast pozitivnog neto rezultata iskazao je proizvođač šećera SUNOKO DOO NOVI SAD (na zbirnoj listi 23. mesto), čiji je neto dobitak uvećan više od 2,5 puta. Nešto niži neto dobitak (6,2%) zabeležio je proizvođač hrane za kućne ljubimce FARMINA PET FOODS DOO INĐIJA (na zbirnoj listi 26. mesto). Značajan rast profitabilnosti ostvario je i proizvođač ulja i masti SOJAPROTEIN DOO Bečej (35. mesto), uz 2,4 puta veći neto dobitak. Ovaj rezultat je, prema izveštaju APR-a, pretežno generisan rastom poslovnog dobitka, usled povećane aktivnosti na inostranom tržištu, ali i ostalog dobitka po osnovu dobijenog sudskog spora. Iz iste delatnosti je i DIJAMANT DOO Zrenjanin (na zbirnoj listi 91. mesto), a koji beleži

za 33,9% niži neto gubitak nego prethodne godine. Naime, usled povećanog obima proizvodnje, kao i rasta cena ulja, ovo društvo je iskazalo poslovne prihode veće za 21,1% i poslovne rashode za 22,8%, tako da je i pozitivan poslovni rezultat zadržan na približno istom nivou kao prethodne godine. Međutim, pad neto dobitka bio je određen gubitkom po osnovu obavljanja ostalih aktivnosti od 182 miliona dinara (prethodne godine dobitak od 475 miliona dinara). Iz iste delatnosti, na prikazanoj listi se našlo i društvo VICTORIAOIL DOO ŠID (na globalnoj listi 95. mesto), ali je ovo preduzeće u odnosu na prethodnu godinu zabeležilo neto dobitak koji je veći za 38,6% u odnosu na onaj ostvaren 2021. godine.

Kako se navodi u izveštaju APR-a, društvo iz konditorske industrije KONCERN BAMBI A.D. Požarevac neznatno je uvećalo profitabilnost (1,6%), dok se u oblasti prerađivanja mleka i proizvodnje sireva po rastu neto dobitka od 43,7% ističe AD IMLEK, dok je najbolje plasirano društvo iz delatnosti prerade i konzervisanja mesa IM MATIJEVIĆ DOO Novi Sad, koji je zabeležio za 63,4% veći neto dobitak u odnosu na godinu pre.

Posmatrajući kroz godine, ukupan profit posmatranih kompanija se kontinuirano povećavao iz godine u godinu, što ukazuje na rast profitabilnosti sektora prehrambene industrije u Srbiji. U sektoru prehrambene industrije, posmatrajući prvih deset najprofitabilnijih kompanija, zabeležen je profit od 17,6 milijardi dinara, dok je u 2022. profit iznosio 32,5 milijardi dinara - što predstavlja rast od gotovo 85% u periodu od jedne godine.

Najprofitabilnija kompanija se menjala - 2020. je to bila Bambi, 2021. Sunoko, a 2022. Coca-Cola, što ukazuje na dinamičnost tržišta i konkurencije. Uvek su među 10 najprofitabilnijih bile kompanije iz oblasti prerade mleka, proizvodnje šećera, ulja, mesa i pića - što pokazuje da su to ključne grane ove industrije. Broj zaposlenih se zadržava na približno istom nivou, što znači da rast profita nije rezultat smanjenja radne snage. U prerađivačkoj industriji hrane i pića u Srbiji radi između 70.000 i 80.000 ljudi, što čini da je ovaj sektor jedan od vodećih po broju zaposlenih. (RZS, 2021).

6. Stvaranje zajedničke vrednosti u industriji hrane u Srbiji – mogućnosti i izazovi

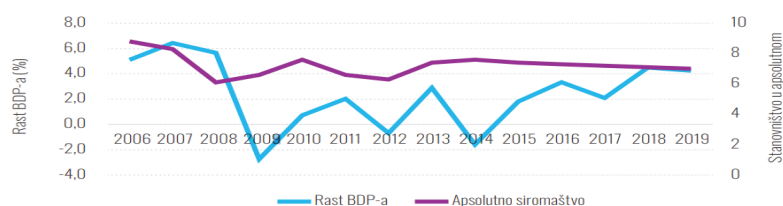
6.1. Pristup poslovima u Republici Srbiji

Produktivnost rada u Srbiji stagnira, pa je i dalje prilično daleko od nivoa koji imaju države EU. Prema podacima Svetske banke i UNICEF-a (2022), nivo produktivnosti rada u Srbiji, meren kao bruto domaći proizvod po radniku, manji je od polovine proseka Evropske unije, pa čak i ispod nivo dela država regiona. Prema navedenoj analizi, pre početka pandemije, tačnije još od 2014. godine, pristup poslovima u Srbiji se pov-

ćeao, ali se smanjio njihov kvalitet, odnosno dohodak po novozaposlenom nije dovoljan da se ostvari vidljiv rast standarda stanovništva i prosperitet. Sve ovo dodatno otežava i činjenica da nacija ubrzano stari.

Sa Džini koeficijentom od 36,2 u 2017. godini, u Srbiji je, prema navedenoj analizi baziranoj na podacima WDI (*World Development Indicators*), nejednakost dohotka veća nego u bilo kojoj zemlji EU, osim Bugarske, a druga po veličini među zemljama Zapadnog Balkana.

Grafik 20: Nivo apsolutnog siromaštva u odnosu na rast BDP, u % u Srbiji



Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije (RZS). (2022). Nacionalni računi, Procena na osnovu podataka Pokazatelja svetskog razvoja i Republičkog zavoda za statistiku.

Treba imati u vidu da stepen nejednakosti i nedostatak mogućnosti nisu na istom nivou na teritoriji čitave Srbije. Kao primer, Svetska banka i UNICEF (2022, s.17) navode da je stopa apsolutnog siromaštva više nego tri puta veća u regionima južne i istočne Srbije u odnosu na Beograd. Zaposleno je 55 procenata žena, a 68 procenata muškaraca (2020), a među građanima koji su u 2021. godini platili godišnji porez na dohodak, preko 90 odsto su muškarci.

Prema podacima iz Baze podataka Jobs Gateway za Jugoistočnu Evropu za 2018. godinu, jedna petina radno sposobnih stanovnika nije ni zaposleno niti je na školovanju. Prosek za Zapadni Balkan je 26 procenata, dok je procek za zemlje EU – 13 odsto.

6.2. Prioriteti u strategiji i poslovanju privrednika, učestalost primene koncepta kreiranja zajedničke vrednosti i potencijal za njegovu primenu u Srbiji

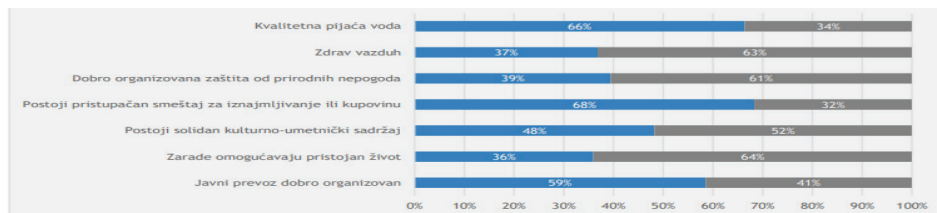
Anketa koju je među privrednicima Srbije sproveo CEVES (2021), u pripremi publikacije “Preduzeća u Srbiji i Agenda 2030 – prioriteti, izazovi i kriza COVID-19”, pokazala je kako privrednici vide prioritete u svom razvoju, ali i društvene prioritete. Telefonskim putem anketirano je 1100 preduzeća Srbije koja su različitih veličina, regiona i sektora. Stabilan privredni rast i obrazovanje mladih za budućnost, posebno u kontekstu COVID krize, istaklo je čak 91 odsto velikih preduzeća. Anketirane firme su u velikoj meri prepoznale značaj koji smanjenje siromaštva i nejednakosti, ali i borba protiv korupcije, imaju za poboljšanje života u Srbiji. Uprkos trendu prisutnom u svetu, a koji se odnosi na očuvanje životne sredine kao prioritet, među anketiranim srpskim privrednicima, čak i onim koji rade u najzagađenijim delovima Srbije, to nije prepoznato kao trenut-

ni cilj i prioritet. S druge strane, nedostatak radnika koji poseduju odgovarajuće veštine privrednici smatraju, pored pristupa finansijskim sredstvima za razvoj preduzeća, glavnom mogućom preprekom daljeg razvoja firmi. Prema rezultatima ankete značaj manjka radnika koji imaju tražene veštine i iskustvo varira od toga u kom regionu se firma nalazi, veličini ili sektoru. Na primer, u Beogradu je ovaj problem manje izražen. Kada je u pitanju veličina firme, navedeni problem posebno imaju mala preduzeća.

Prema proceni privrednika koji su učestovali u pomenutoj anketi, dolazak stranih investicija, nije značajno doprineo razvoju veština zaposlenih. Priliv stranih investicija po mišljenju polovine anketiranih imalo je pozitivan uticaj na lokalne zajednice i ogledao se ponajviše u broju novih radnih mesta.

U svojim lokalnim zajednicama, preduzeća u Srbiji su najmanje, prema pomenu- toj anketi, zadovoljna zaradama i kvalitetom vazduha. Većina preduzeća je zadovoljna pristupačnim smeštajem za izdavanje ili kupovinu, kvalitetnom pijećom vodom i organizacijom javnog prevoza u svojoj opštini. Ipak, svega petina anketiranih preduzeća su bila konsultovana prilikom donošenja odluka lokalnih vlasti, a koje bi mogle uticati na njihovo poslovanje.

Grafik 21: Odgovori privrednika u Srbiji u anketi CEVES-a, na pitanje - Da li smatrate da je u vašoj lokalnoj zajednici kvalitetno...?



Izvor: Preduzeća u Srbiji i Agenda 2030 – prioritet, izazovi i kriza COVID – 19, str. 20, Centar za visoke ekonomske studije, Beograd, dostupno i online <https://ceves.org.rs/wp-content/uploads/2021/04/Preduze-ca-u-Srbiji-i-Agenda-2030-prioriteti-izazovi-i-kriza-COVID-19-1.pdf>

Na pitanje kako doprinose dobrobiti zajednice (lokalne ili nacionalne), osim što zapošljavaju radnike i time hrane njihove porodice, brojna preduzeća odgovorila su jednostavno – plaćanjem poreza i doprinosa. Iako je ovo njihova zakonska obaveza, anketirana preduzeća su plaćanje poreza i doprinosa neretko videla kao vid dodatnog doprinosa zajednici, odnosno doprinosa nevezanog za zapošljavanje radnika. Veći deo firmi, a posebno velika preduzeća, smatra da doprinose dobrobiti zajednice u kojoj rade i kroz druge aktivnosti. Razlike u aktiviranju firmi u dodatnim aktivnostima zavisi, prema rezultatima ankete, i od sektora u kome kompanije posluju. Recimo, sektori – proizvodnja hrane, proizvodnja srednje tehnologije i savremene profesionalne usluge su oni u kojima firme sa preko 80 odsto dodatno podržavaju zajednicu. Mnogi od njih to čine kroz sponzorisane raznih događaja ili doniranje u humanitarne svrhe, kao i stipendiranje dece

zaposlenih, mladih talenata i studenata, ali i organizacije seminara i obuke, što prema proceni istraživača CEVES-a, potvrđuje da preduzeća prepoznaju neophodnost ulaganja u obrazovanje i veštine.

Za potrebe ovog rada, autor je analizirao dostupne godišnje izveštaje o radu, kao i predstavljene misije i vizije 100 kompanija u Srbiji sa najvećim prometom u 2020. godini, a koju je objavila Agencija za privredne registre. Primetno je da većina njih, a posebno one koji predstavljaju zavisna preduzeća međunarodnih korporacija, kao poseban segment aktivnosti navodi i društveno odgovorno ponašanje. Međutim, prema opisu svih analiziranih godišnjih izveštaja, autor je potvrdio nalaz da ni jedna od tih aktivnosti ne podrazumeva stvaranje zajedničke vrednosti, već isključivo korišćenje ostvarenog profita kompanija za potrebe zajednice u kojoj žive, pomoć bolesnima ili socijalno ugroženima i slično.

Ni u jednom od dostupnih izveštaja, kao ni u opisu misije i vizije kompanije, a koji su predstavljeni ili u izveštaju o radu ili na zvaničnoj internet stranici firme, ne postoji detalj koji bi ukazivao na spremnost privrednih subjekata za kreiranje zajedničke vrednosti. Najveći broj kompanija kao svoju viziju predstavlja potrebu da bude društveno odgovorna, tržišno orijentisana i profitabilna. Neke od njih, osim društvene odgovornosti ističu i filantropiju, ali ni jedna, među prvih 100 sa najvećim prometom ne sagledava ni kao mogućnost kreiranje zajedničke vrednosti.

U delu rada korišćena je metoda prikupljanja podataka, kroz anketni upitnik. Svrha ovog upitnika bila je da se prikupe jasni i kvantitabilni odgovori predstavnika vlasnika domaćeg kapitala, privrednika i menadžera u Srbiji, na temu moguće primene modela kreiranja zajedničke vrednosti. Cilj je bio unapred precizno utvrđen i dobijeni odgovori poslužili su za testiranje pomoćne hipoteze 1 rada. Unapred je definisana i tokom dostupnosti ankete strogo poštovana procedura anketiranja. Uzorkovanje je izvršeno kroz namerni uzorak. Kao deo osnovnog skupa, odnosno uzorak, izabrani su stalni članovi udruženja Srpski poslovni klub Privrednik, kojih je ukupno 54.

Srpski poslovni klub Privrednik osnovan je u Beogradu, januara 2002. godine. Inicijativu za njegovo formiranje dala je grupa domaćih privrednika, uz podršku tadašnjeg predsednika Vlade Srbije dr Zorana Đinđića. Inicijativni odbor za osnivanje kluba počeo je sa radom u drugoj polovini 2001. godine i činili su ga Miodrag Savićević (tadašnji direktor Genex-a), Miodrag Babić (direktor Hemofarm-a), D Mitar Šegrt (direktor fabrike Toza Marković, Kikinda), Slobodan Radulović (direktor C-market-a), Rade Svilar (Apatinska pivara) i Miroslav Mišković (vlasnik Delta holding-a). Kako su zabeležili sami osnivači, tačno godinu dana nakon što je nova Vlada, otpočela "stvaranje makroekonomskog ambijenta koji određuje reformsku, demokratsku državu", 23 srpska menadžera i vlasnika srpskih kompanija formiralo je Društvo – Srpski poslovni klub Privrednik.

Privrednici okupljeni oko ovog udruženja obavezali su se da će razmenjivati in-

formacije i iskustva u organizovanju i rukovođenju, saradivati sa privrednim komorama i asocijacijama privrede u zemlji i inostranstvu, saradivati sa Vladom Srbije i dostavljati predloge i sugestije po određenim aktuelnim privrednim pitanjima, utvrđivati zajednička i jedinstvena mišljenja i predloge državnim organima u vezi pitanja koja su od interesa za privredno-pravne subjekte Republike Srbije i slično. Vremenom se širio broj privrednika koji su pristupali klubu Privrednik, pa je sredinom 2023. godine, nakon 15 godina postojanja, bilo ukupno 54 redovna i šest počasnih članova.

Upravo je misija kojom su članovi kluba Privrednik vođeni u svom radu bio i motiv da se u ovom radu iskoristi njihovo znanje i iskustvo, kako bi se proverilo interesovanje domaćih privrednika za primenu koncepta zajedničke vrednosti u Republici Srbije. Tim pre što su, uz izrazitu aktivnost u cilju stvaranja što boljeg privrednog okruženja u Srbiji, veoma angažovani i kroz društveno odgovorne aktivnosti.

Ova grupa ispitanika procenjena je kao uzorak koji će omogućiti najveću moguću pouzdanost i tačnost dobijenih rezultata. Kao metod anketiranja izabran je elektronski *self eported survey* (upitnik koji ispitanik sam popunjava).

Kao način anketiranja elektronskim upitnikom izabrano je slanje istog elektronskom poštom. Nedostaci koji su obično prisutni kod ove vrste anketiranja su, u velikoj meri, izbegnuti. Pre svega, kada je u pitanju pokrivenost nije moglo doći do greške, imajući u vidu da svi ispitanici u izabranom uzorku imaju pristup kompjuteru ili pametnom mobilnom uređaju. Od ispitanika su zatražene informacije koje se odnose kako na prošlo ponašanje, njihove namere i stavove. Niska stopa dobijenih odgovora, koja predstavlja uobičajni nedostatak ove vrste anketiranja, izbegnuta je, jer su ispitanici dobili informaciju o organizovanju pomenute ankete, kako od autora direktno, tako i od administratora Udruženja.

U navedenoj anketi postignuta je apsolutna sistematičnost procedure, a sve u cilju validnosti i pouzdanosti dobijenih rezultata. Pre svega, svi ispitanici dobili su identična pitanja, a i realizacija upitnika bila je u svim slučajevima ista. Takođe, odgovori su analizirani na isti način.

Veći deo pitanja bio je zatvoren, odnosno ispitanik je imao mogućnost da bira jedan od ponuđenih odnosa. Neka od pitanja, gde je to bilo neophodno, bila su kombinovana, odnosno ispitanik je imao mogućnost da bira jedan od ponuđenih odgovora, ali i opciju da sam dopiše odgovor, ukoliko nije zadovoljan ponuđenim opcijama. Pitanja su bila direktna, imajući u vidu da njihova priroda nije mogla da se od strane ispitanika doživljava kao socijalno nepoželjna ili nesvesnog karaktera.

Obzirom da su svi ispitanici članovi udruženja čije karakteristike su već unapred poznate, nije bilo razloga da upitnik sadrži pitanja o karakteristikama ispitanika kao što su pol, starost, nivo obrazovanja i slično.

Odgovori privrednika, članova kluba Privrednik prikupljeni su putem aplikacije Google upitnici, u periodu od 28. juna do 29. jula 2023. godine. Od ukupno 54 privrednika, članova kluba Privrednik kojima su upućen upitnik sa deset pitanja koja se odnose na mogućnost primene koncepta zajedničke vrednosti u Srbiji, na postavljena pitanja odgovore je dalo njih 39, odnosno 72 odsto ukupnog izabranog uzorka.

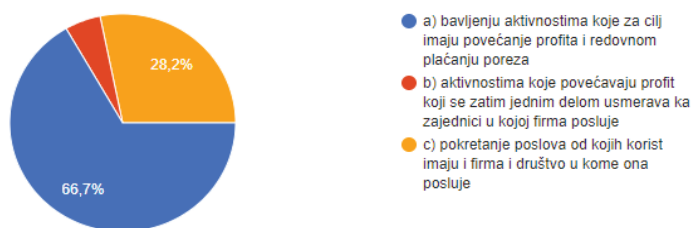
Odgovori su sistematizovani u okviru same aplikacije. Iako je u pripremljenoj anketi od ukupno deset pitanja, tri bilo otvoreno, odnosno osim ponuđenih odgovora, predviđena je i opcija upisivanja odgovora, nijedan ispitanik nije iskoristio tu mogućnost, već su se svi kretali u okviru opcija koje su za odgovor ponuđene od strane autora ankete.

Prema dostavljenim odgovorima, privrednici koji predstavljaju izabrani uzorak u 66,7% slučajeva smatraju da se odgovornost privatnog biznisa prema društvu u kome posluje ogleda u bavljenju aktivnostima koje za cilj imaju povećanje profita i redovnom plaćanju poreza. Više nego duplo manje njih, tačnije 28,2% uzorka smatra da se odgovornost biznisa prema društvu u kome posluje za pokretanje poslova od koje korist imaju i firma i društvo. Najmanje, odnosno 5,1% privrednika veruje da se odgovornost biznisa ogleda u aktivnostima usmerenim na ostvarivanje profita koji se zatim, jednim delom usmerava ka zajednici u kojoj firma posluje.

Grafik 22: Rezultati ankete među članovima kluba Privrednik, realizovane u periodu jun-jul 2023.godine

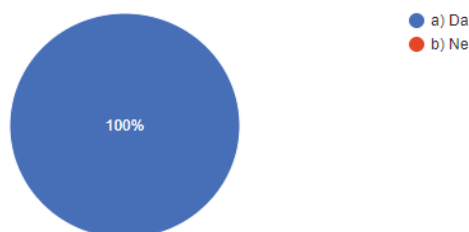
1. Odgovornost privatnog biznisa prema društvu u kome posluje ogleda se u

39 одговора



2. Da li je društveno odgovorno poslovanje sastavni deo strategije Vaše kompanije

39 одговора



Izvor: anketa autora

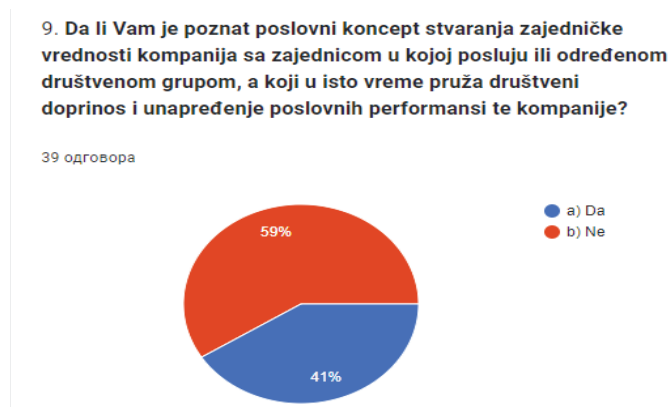
Svi ispitani privrednici naglasili su, s druge strane, da je društveno odgovorno poslovanje sastavni deo strategije kompanije koju vode. Ipak, različite gledaju na definisanje korporativne uključenosti u društvo. Nešto više od polovine, odnosno njih 53,8% smatra da je u pitanju korporativna filantropija, dok 46,2 procenata ispitanih privrednika veruje da je u pitanju ulaganje u dugoročnu poslovnu konkurentnost. Iako je kao jedan od potencijalnih odgovora na navedeno pitanje bilo i da “korporativna uključenost u društvo” predstavlja deo marketinških aktivnosti firme, ni jedan anketirani privrednik nije prepoznao ovo kao motiv ili deo strategije.

Obzirom da su ispitanci u najvećoj meri vlasnici, a zatim i najviše pozicionirani menadžeri u kompanijama, fleksibilnost u strateškom odlučivanju, a koja je dokazana time da su svi oni na pitanje “Verujete li da u vašem poslovanju ima mesta za preispitivanje postojećih proizvoda ili tržišta, ako bi to doprinelo rešavanju određenih socijalnih problema, a kompanija od toga ne bi imala dodatni profit”, u potpunosti je dokazana. Naime, svi ispitani su na ovo pitanje odgovorili pozitivno.

Ipak, anketirani privrednici u većini (61,5%) smatraju da je samo delimično tačna pretpostavka prema kojoj preduzeća čiji su rast i otpornost ograničeni društvenim problemima imaju snažan motiv da pokrenu društvene promene, a kako bi pronašli ekonomske prilike. Ukupno 23,1% ispitanih privrednika veruje da je navedena teza tačna, ali je i 15,4% onih koji ovo smatraju netačnim.

U čak 59% slučajeva, privrednici koji su učestvovali u anketi priznaju da im nije poznat poslovni koncept stvaranja zajedničke vrednosti kompanija sa zajednicom u kojoj posluju i određenom društvenom grupom, a koji u isto vreme pruža društveni doprinos i unapređenje poslovnih performansi kompanije. Ipak, da je važna saradnja i zajednička akcija biznisa i države na promeni u poslovanju ističe čak 64,1% ispitanih vlasnika i menadžera srpskih kompanija, dok njih 35,9% veruje da je to posao države.

Grafik 23: Rezultati ankete među članovima kluba Privrednik, realizovane u periodu jun-jul 2023.godine



Izvor: Anketa

autora

Imajući sve napred navedeno u vidu, može se potvrditi ispravnost postavljene pomoćne hipoteze 1 rada prema kojoj “među privrednicima u Srbiji nije dovoljno razvijena svest o mogućnostima doprinosa zajednici u kojoj posluju, a koja bi poboljšala i poslovne performanse samog preduzeća kroz kreiranje zajedničke vrednosti”. Najveći deo poslovne zajednice smatra da je činjenica da je određeni privredni subjekat poreski obveznik i da svoje obaveze izmiruje redovno sve što treba da učini za zajednicu. Primetno je da velika preduzeća, posebno ona koja su deo multinacionalnog lanca prenele su i na tržište Srbije korporativnu praksu koja podrazumeva aktivnosti u kontekstu društvene odgovornosti. Međutim, ni jedna od njih u Srbiji nije pokrenula, niti (prema dostupnim izveštajima iz publikacije 100 naj...privrednih društava u Republici Srbiji) planira aktivnosti koje bi mogle da pruže doprinos zajednici u kojoj posluju ili široj društvenoj zajednici, a da, u isto vreme, kroz to poboljšaju svoje poslovne performanse.

6.3. Koristi od promene strategije održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja na koncept kreiranja zajedničke vrednosti za kompanije u Srbiji - primer Agrosava, Beograd

Kako je u radu već navedeno, poslovne strategije koje podrazumevaju primenu koncepta kreiranja zajedničke vrednosti nisu zastupljene u firmama koje posluju u Srbiji. Međutim, sve su više zastupljene ideje održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja (CSR), a koje podrazumevaju da kompanije upravljanju uticajem svojih aktivnosti na društvo i životnu sredinu, odnosno mere zaštite životne sredine, poštovanje ljudskih i radnih prava, etičko poslovanje, odnose sa lokalnom zajednicom i druge aspekte, a koji delimično pokrivaju u delove koncepta kreiranja zajedničke vrednosti.

Prema podacima Global Compact mreže Srbije, lokalne mreže UN Global Compact inicijative, najveće globalne inicijative održivog razvoja na svetu, koja okuplja preko 15,000 kompanija i 3,000 organizacija u više od 160 zemalja, sama ideja održivog razvoja na ovim prostorima pokrenuta je početkom 2000-tih, dok je veća pažnja posvećena toj oblasti nakon globalne ekonomske krize 2008. godine. Međutim, primetno je da ovaj koncept uglavnom prihvataju velike, pre svega, multinacionalne kompanije ili firme koje posluju prema korporativnim principima, dok je isti manje zastupljen kod srednjih, a izrazito malo kod malih preduzeća. Tačnije, iako su kompanije u Srbiji prepoznale značaj CSR aktivnosti, postoji prostor za dalji napredak kroz primenu međunarodnih standarda i strategija, jačanje transparentnosti i saradnje sa zainteresovanim stranama (Bela knjiga, 2021).

Za primer mogućeg unapređenja poslovanja kroz primenu poslovne strategije koja bi podrazumevala kreiranje zajedničke vrednosti, autor ovog rada je izabrao firmu Agrosava d.o.o., Beograd, koja je osnovana 1992. godine, a pretežna delatnost joj je, prema podacima iz APR-a, proizvodnja pesticida i hemikalija za poljoprivredu.

Agrosava poseduje 20.000 hektara obradivog zemljišta na kojima se bavi proizvodnjom žitarica, uljarica i šećerne repe. Kompanija se bavi i proizvodnjom hibridnog

kukuruznog semena više od 20 sorti prilagođenih uslovima u Srbiji i regionu. Agrosava je jedan od vodećih proizvođača sredstava za zaštitu bilja u jugoistočnoj Evropi, proizvodeći pesticide i prateće proizvode za tretiranje useva. Aktivnosti su proširene i na stočarsku proizvodnju kroz gajenje goveda i proizvodnju hrane za kućne ljubimce. Kroz razvijenu mrežu silosa, sušara i mlinova, Agrosava prerađuje svoje žitarice i uljarice u gotove proizvode. Bavi se i prometom i prodajom svih svojih poljoprivrednih proizvoda i semena na domaćem i regionalnom tržištu.

Na osnovu raspoloživih informacija o Agrosavi i njenom modelu poslovanja koji se zasniva na principima održivog razvoja, može se zaključiti da je ova kompanija zaista jedna od ključnih kada je u pitanju promovisanje i primena održivog razvoja u poljoprivrednoj industriji Srbije.

Neki od argumenata koji to, kako zaključujemo na osnovu dostupnih informacija, potkrepljuju su:

- Agrosava je, prema svim dostupnim podacima, jedan od lidera u Srbiji po obradi zemljišta, odnosno poseduje značajne poljoprivredne površine, pa njene prakse imaju veliki uticaj u sektoru;
- Kompanija već duže investira u projekte poput reciklaže, obnovljivih izvora energije i digitalizacije, čime je postala pionir u ovim oblastima;
- Njeni ciljevi da postane potpuno “nulto otpadna” kompanija sa nultom emisijom ugljen-dioksida predstavljaju visoku podignutu letvicu za ceo sektor;
- Agrosava aktivno promoviše svoj model kroz saradnju sa drugim poljoprivrednicima i organizacijama.

Zato se može zaključiti da je ova kompanija zaista jedan od ključnih aktera u Srbiji koji svojim modelom poslovanja i aktivnostima značajno doprinosi promovisanju i razvoju koncepta održivog razvoja u poljoprivredi. U tom smislu, nije teško doći do zaključka da bi ova firma bila u grupi onih srpskih kompanija koje bi najlakše mogle primeniti i koncept zajedničke vrednosti.

Naime, iako Agrosava preduzima značajne korake ka primeni principa održivog poslovanja kroz svoju poslovnu strategiju, njen model još uvek ne ispunjava, procenjuje autor ovog rada, sve kriterijume koncepta kreiranja zajedničke vrednosti i to na sledeći način:

1. Nedostaje jasnija posvećenost rešavanju društvenih i ekoloških izazova lokalne zajednice kroz jezgro poslovanja, a ne samo kroz dodatne aktivnosti.
2. Saradnja sa lokalnim poljoprivrednicima i zajednički projekti nisu dovoljno razvijeni i sistematizovani da bi obezbedili pravedan raspored koristi.

3. Nedostaju merljivi ciljevi i indikatori za praćenje pozitivnog društvenog i ekološkog uticaja poslovanja na zajednicu, bez čega se ne može govoriti o stvaranju zajedničke vrednosti.
4. Potrebno je uspostaviti mehanizme za jače uključivanje lokalnih zainteresovanih strana u procese odlučivanja i razvoja novih proizvoda/usluga.
5. Transparentno izveštavanje o postignutim rezultatima u pogledu kreiranja zajedničke vrednosti je nedovoljno razvijeno.

Dakle, da bi poslovni model Agrosave u potpunosti odgovarao konceptu kreiranja zajedničke vrednosti, zaključujemo da je neophodno produbiti saradnju sa lokalnom zajednicom i unaprediti sistem praćenja i izveštavanja o stvorenoj zajedničkoj vrednosti. Ova kompanija ostvarila je, prema podacima iz konsolidovanog finansijskog izveštaja za 2022. godinu (APR), prihode od prodaje od preko 4,6 milijardi dinara, što pokazuje značaj poslovanja. Međutim, dobitak pre oporezivanja od oko 196 miliona dinara ukazuje da postoji prostora za unapređenje poslovanja.

Autor ovog rada smatra da bi primena modela kreiranja zajedničke vrednosti kroz fokus na održivost, zaposlene, lokalnu zajednicu i dobavljače omogućila Agrosavi da unapredi svoje poslovanje na sledeće načine:

1. Poboljšanjem odnosa sa lokalnom zajednicom kroz društveno odgovorne projekte mogla bi povećati profitabilnost poslovanja.
2. Ulaganjem u razvoj zaposlenih kroz obuke i programe zadržavanja kadra mogla bi povećati produktivnost i smanjiti troškove fluktuacije.
3. Jačanjem saradnje sa dobavljačima kroz dugoročne ugovore mogla bi obezbediti niže nabavne cene i povećati lojalnost.
4. Uvođenjem održivih proizvodnih procesa mogla bi smanjiti troškove i povećati konkurentnost na tržištu.
5. Povećanjem društvene odgovornosti mogla bi unaprediti reputaciju i privući nove kupce.

Preciznije, primenom modela kreiranja zajedničke vrednosti Agrosava mogla bi, zaključujemo, značajno unaprediti svoje poslovanje, povećati profitabilnost i stvoriti dodatnu vrednost za sve zainteresovane strane.

Autor je, za potrebe ovog rada, uradio kvantitativnu procenu potencijalnih finansijskih efekata prelaska poslovnog modela Agrosave sa trenutnog modela održivog razvoja na model kreiranja zajedničke vrednosti koji podrazumeva fokus na lokalnu zajednicu, zaposlene i dobavljače. Za procenu su korišćeni podaci iz konsolidovanog finansijskog

izveštaja Agrosave za 2022. godinu, objavljenog na sajtu Agencije za privredne registre (2022), kao i rezultati relevantnih empirijskih istraživanja o uticaju modela kreiranja zajedničke vrednosti na finansijske performanse kompanija (Flynn et al., 2010; O'Rourke, 2003).

Prihodi od prodaje Agrosave u 2022. godini iznosili su 4,626 milijardi dinara (Agencija za privredne registre, 2022). Primenom praksi kreiranja zajedničke vrednosti, procenjuje se godišnje povećanje prihoda za 5-10% kroz:

- 2-4% povećanje zbog poboljšanih odnosa sa lokalnom zajednicom i društveno odgovornim programima (O'Rourke, 2003)
- 1-3% povećanje zbog unapređene produktivnosti i zadržavanja zaposlenih kroz obuke (O'Rourke, 2003)
- 1-3% povećanje zbog jače saradnje sa dobavljačima i nižih troškova nabavke (Flynn et al., 2010)

Troškovi prodaje Agrosave u 2022. godini iznosili su 1,965 milijardi dinara (Agencija za privredne registre, 2022). Procenjuje se godišnje smanjenje troškova za 2-5% kroz:

- 1-3% smanjenje troškova materijala i energije (O'Rourke, 2003)
- 0,5-1,5% smanjenje troškova rada usled poboljšane produktivnosti (O'Rourke, 2003)
- 0,5 do 1% smanjenje troškova zbog bolje saradnje sa dobavljačima i nižih troškova nabavke (Flynn et al., 2010)
- 1-3% smanjenje ostalih poslovnih rashoda, a koji su u 2022. godini iznosili 1,524 milijarde dinara, kroz smanjenje fluktuacije zaposlenih i njihovu veću efikasnost, ulaganjem u zaposlene.

Dobit pre oporezivanja u 2022. godini iznosila je 196 miliona dinara. Kombinujući procenjena povećanja prihoda i smanjenja troškova, dobit bi se mogla povećati prosečno za 15-25% godišnje tokom narednih pet godina, odnosno za prosek od 28-49 miliona dinara dodatne dobiti godišnje kroz prelazak na model kreiranja zajedničke vrednosti.

Prelazak Agrosave na model poslovanja fokusiran na kreiranje zajedničke vrednosti ima potencijal, pokazuje računica koju smo izveli, da donese procenjenju dodatnu kumulativnu dobit od 140-245 miliona dinara tokom narednih 5 godina kroz rast prihoda, optimizaciju troškova i operativna unapređenja.

Kroz navedeni primer možemo u potpunosti potvrditi ispravnost glavne hipoteze rada, a koja glasi : Primena koncepta zajedničke vrednosti u industriji hrane u Srbiji

može da doprinese prosperitetu kompanija i zaposlenih u ovoj industriji, a posredno i svih građana Srbije.

6.4. Stvaranje zajedničke vrednosti u sektoru proizvodnje hrane u Republici Srbiji kroz reosmišljavanje potreba, proizvoda i tržišta

Reosmišljavanje potreba, proizvoda i tržišta predstavlja kompleksan zadatak za sve privredne subjekte u Srbiji. Na listi onoga što bi firme u Srbiji moglo da obeshrabri kada je u pitanju ulazak u jedan ovakav projekat, postoji dosta elemenata koje daju za pravo svim skepticima koji ne veruju u mogućnost uspeha ovakve jedne akcije. Česti problemi sa nelikvidnošću, mogućnostima kvalitetnog plasmana, formiranjem realne cene proizvoda, zakasnilom naplatom potraživanja mogu biti motivi da firme ne žele da razmišljaju o strategijama koje bi ih odvela na potencijalna nova tržišta ili kreiranje novih proizvoda u skladu sa novim potrebama kupaca. S druge strane, dinamično okruženje koje prati poslovanje svake kompanije zahteva od privrednih subjekata da se prilagođavaju zahtevima potrošača, njihovim potrebama i željama. Porter i Kramer posebno ističu je da, na ovom nivou, firme ne treba da čekaju šta će država da uradi, već biznis treba sam da reaguje.

Jedan od elemenata kolektivnog uticaja je, možemo zaključiti, svakako dogovor svih aktera oko kraće liste indikatora koji mogu da odrede način na koji će se uspeh meriti i dalje komunicirati. Merenje performasi je veoma važno, jer se na osnovu postavljenih indikatora može zaključiti da li grupa koja je okupljena kako bi se realizovala zajednička vrednost funkcioniše, koje su tačke u formulisanim zajedničkim ciljevima nedovoljno dobro realizovane i slično. Svi akteri moraju biti uključeni u strukturisanu komunikaciju, kako bi izgradili poverenje i što bolje koordinirali zajedničke ciljeve. Izgradnja poverenja među nevladinim organizacijama, državnim organima i konkurentskih preduzećima može biti složena, ali stalna komunikacija i dosledno praćenje obaveza mogu prevazići probleme. (Kramer & Pfitzer, 2016).

Regulacija može na realizaciju zajedničke vrednosti delovati dvostruko. Ukoliko je usmerena na pravi način, ona može podstaći kompanije da teže zajedničkoj vrednosti, ali ukoliko nije usmerena u pravom smeru može, kako naglašavaju Kramer i Porter (2011), čak raditi protiv tog koncepta i usloviti izbor između ekonomskih i društvenih ciljeva, umesto njihovu integraciju.

Propisi koji unapređuju postavljene ciljeve zajedničke vrednosti i stimulišu inovacije imaju sledeće karakteristike: a) moraju da postavljaju jasne i merljive društvene ciljeve, bilo da se radi o upotrebi energije, zdravlju i bezbednosti. Tamo gde je to moguće, utvrđuje cene za korišćenje resursa (voda, na primer) koje održavaju stvarne troškove; b) treba da postavje standarde učinka, ali ne i da propisuju metode za njihovo

postizanje – to je prepušteno kompanijama; v) potrebno je da regulativa definiše fazne periode za ispunjenje standarda, koji odražavaju ulaganje novog ciklusa proizvoda u industriji. Faze u periodima daju kompanijama vremena da razviju i uvedu nove proizvode i procese, u skladu sa ekonomijom njihovog poslovanja; g) regulativa uspostavlja univerzalne sisteme merenje i izveštavanja o učinku, pri čemu država ulaže u infrastrukturu za prikupljanje pouzdanih podataka za merenje performansi.

Konačno, odgovarajući propisi zahtevaju efikasno i blagovremeno izveštavanje o rezultatima, koje onda vlada može da revidira po potrebi, umesto da svima nameće detaljne i skupe procese usklađivanja (Porter, Kramer, 2011).

Iako sve kreće od postavljene vizije i poslovne strategije kompanije, kolektivni uticaj (impakt) zahteva novu vrstu vođenja, koju nazivaju sistemsko vođstvo. Nikada ne postoji samo jedan lider sistema, već više pojedinaca koji predstavljaju različite izborne jedinice rade zajedno (Kramer & Pfitzer, 2016). „Kičma projekta“ mora biti odvojeno, nezavisno finansirano osoblje posvećeno inicijativi, koje je sposobno da sprovodi viziju i strategiju, podržava aktivnosti, uspostavi prakse merenja, izgradi odnos prema javnosti, unapredi politiku i mobilise resurse. To može biti jedna organizacija ili se odgovornosti mogu podeliti na nekoliko sa različitim nadležnostima. Funkcija „kičme projekta“ je da osigura da sve radne grupe budu usklađene i informisane. Kompanije, smatraju Kramer i Pfitzer ne mogu biti okonsica, jer nisu neutralni igrači. Oni, međutim, mogu da obezbede finansijska sredstva za njegovo pokretanje, tehnološku podršku, mentorstvo, podučavanje i slično.

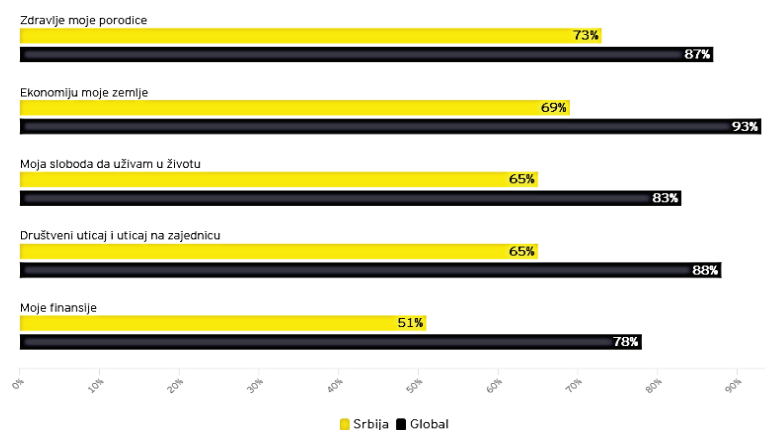
Ipak, kompanije imaju posebnu ulogu, jer je, kako ističu Porter i Kramer (2011), ključna tačka za stvaranje zajedničke vrednosti identifikacija socijalnih potreba, koristi ili štete koja se može imati zbog proizvoda firme. Mogućnosti, naglašavaju oni, nisu statične, menjaju se sa evolucijom tehnologije, ekonomskim razvojem i promenom društvenih prioriteta. Konstatuju i da kontinuirano proučavanje društvenih potreba navodi kompanije da otkriju nove mogućnosti za diferencijaciju i repozicioniranje na tradicionalnim tržištima, kao i da prepoznaju potencijale novih tržišta koja su ranije prevideli. Zadovoljavanje potreba potrošača na nedovoljno pokrivenim tržištima često zahteva redizajn proizvoda ili drugačije metode distribucije (Porter & Kramer, 2011), a ti zahtevi mogu da pokrenu ključne inovacije koje se mogu primeniti i na tradicionalnim tržištima. Kao primer ove teze, Porter i Kramer daju mikrofinansiranje, koje je osmišljeno da služi nedovoljnim finansijskim potrebama zemalja u razvoju. Međutim, mikrofinansiranje već neko vreme ima veoma važnu ulogu u SAD, gde popunjava prazninu koja ranije nije bila prepoznata.

Reosmišljavanje potreba, proizvoda i tržišta predstavlja kompleksan zadatak za privredne subjekte širom sveta, pa i u Srbiji. Neophodnost permanentnog preispitivanja

strategije firme, njenih ciljeva, ali i prepoznavanje promena koje se dešavaju u samoj kompaniji, njenom okruženju i tržištima na kojima posluju poslovi su koji su dnevno na stolu menadžmenta koji firmu vodi ka uspešnijem poslovanju. Ipak, na listi onoga što bi firme u Srbiji moglo da obeshrabri kada je u pitanju ulazak u jedan ovakav projekat, ima dosta elemenata koje daju za pravo svim skepticima koji ne veruju u mogućnost uspeha koncepta stvaranja zajedničke vrednosti u ekonomija poput Srbije. Česti problemi sa likvidnošću, mogućnostima kvalitetnog plasmana, formiranjem realne cene proizvoda, zakasnelom naplatom potraživanja mogu biti samo neki od motivi da firme odustanu u namerama da razmotre kreiranje novih strategija koje bi ih odvele na potencijalna nova tržišta ili uvelo u posao realizacije unapređenih ili potpuno novih proizvoda, u skladu sa novim potrebama kupaca. S druge strane, dinamično okruženje koje prati poslovanje svake kompanije zahteva od privrednih subjekata da se prilagođavaju zahtevima potrošača, njihovim potrebama i željama, kao i svim drugim promenama na tržištu.

Analiza revizorsko konsultantske kompanije EY, a koja je rađena i za teritoriju Srbije, za cilj je imala odgovor na pitanje – koliko je period pandemije COVID -19 virusa, uticala na promenu navika potrošača. Ispitivanja ove kompanije širom sveta pokazala su da je došlo do promene odnosa građana prema sebi i sopstvenom zdravlju, kao i da je došlo do izmena potrošačkih zahteva, potreba i navika.

Grafik 24: Anketa EY – odgovori na pitanje “Koliko ste zabrinuti zbog uticaja pandemije COVID 19 na sledeće segmente života”, rezultati za Srbiju i za svet, 2021



Izvor: EY Serbia, EY Indeks promena navika potrošača, dostupno on line https://www.ey.com/sr_rs/consulting/ey-indeks-promena-navika-potrosaca

Širom sveta zdravlje članova porodice i sudbina ekonomije države u kojoj žive postali su prioriteti građana. Iz gore prikazanog grafikona se može zaključiti da su u Srbiji u posmatranom periodu bili nešto manje zabrinuti od stanovnika ostatka sveta, ali da je, ipak, briga o zdravlju porodice i privrede države i u Srbiji prilično dominantna.

Ovaj trend koji se može smatrati nasleđem pandemije COVID 19 virusa, samo se, prema proceni istraživača EY, naslanja na promene kod navika potrošača koje su započete još od 2010. godine, a koje su dovele do mnogo veće aktivnosti onih kojima se roba plasira. Njih stručnjaci za marketing, pa i analitičari kuće EY nazivaju potrošači četvrte generacije. Zajedničke karakteristike novog modela kupaca, tzv. potrošača 4.0. označava, kako tvrde u analizi EY, sumnjičave u odnosu na sve što im se nudi. Za njih je važno da se prodavci pozicioniraju u odnosu na njih na pravi način, odnosno da budu tu kada je to potrošačima potrebno, ali i da ih ne opterećuju svojim pristupom. Postojanje digitalnih kanala omogućava da potrošači međusobno mnogo intenzivnije i šire dele stavove o proizvodima i firmama, što svakako može značajno da utiče na proizvođače i prodavce, kako pozitivno, tako i na vrlo negativan način. Naročito mesto među potrošačima današnjice imaju tzv. milenijalci, osobe starosti od 18 do 35 godina koje koriste sve dostupne, pre svih digitalne kanale, kako bi u kratkom vremenu saznali sve što ih interesuje o proizvodu i, ukoliko se opredele za kupovinu, da ona bude brzo obavljena.

Ispitanici koji su učestvovali u istraživanju kuće EY Indeks promena navika potrošača u najvećem broju slučajeva (91%) promenio je način na koji se druži, 79 % njih kupuje na drugačiji način nego pre pandemiji, pristupa medicinskoj nezi (73%), radi (66%). Većina ispitanika u Srbiji u anketi je istaklo da pokušava više da štedi (njih 59%), dok je 8 % u potpunosti izgubilo prihode.

Ako neophodnost reosmišljanja potreba, proizvoda i tržišta analiziramo u odnosu na davno postavljenu Hijerahiju potreba američkog psihologa Abrahama Maslova (1982), a koja je bazna tačka njegove teorije koja se bavi razvojem ljudske motivacije, zasnovane na zadovoljenju potreba svakog čoveka, kroz pet nivoa. Ne treba zaboraviti da je bazični nivo u ovoj teoriji zadovoljenje fizioloških potreba čoveka, a koje predstavljaju najosnovnije potrebe ljudi kao što su potrebe za hranom, potreba za vodom i vazduhom, nagon ka produženju vrste i slično. Svi ostali nivoi potreba uslovljeni su, na ovaj ili onaj način, ali svakako u velikoj meri okruženjem. Imajući ovo u vidu, može se zaključiti da sve potrebe koje ne spadaju u bazične, odnosno fiziološke, podrazumevaju stalne promene, obzirom da je okruženje čoveka promenljivo. Već je drugi nivo potreba, a to su potrebe za sigurnošću veoma podložne promenama u načinu zadovoljenja. Ovde se ponajviše misli na siguran posao i prihode, sigurnost imovine, zdravlje pojedinca i njegove porodice. Sledeći nivo, a koji podrazumeva potrebu za pripadanjem, takođe, značajno može biti bitan za promene odnosa građana u navikama i željama, jer važnost pripadanja porodici ili grupi podrazumeva promene u ponašanju pojedinca u želji da na pravi način pripada grupi. Slično je i sa zadovoljenjem tzv. potrebe za poštovanjem, a koja znači priznanje ljudi iz okruženja i društvene grupe čiji je član, stremljenje uspehu i slično. Najviši nivo potreba je, po Maslovu, ona za samoostvarenjem, odnosno potreba da se poje-

dinac ostvari na najbolji mogući način u skladu sa svojim sposobnostima i potencijalima.

Imajući ovo u vidu jasno je da je reosmišljavanje potreba, proizvoda i tržišta neophodno konstantno i u svakoj kompaniji koja se bavi proizvodnjom ili plasmanom proizvoda i usluga nevezano da li je namera menadžmenta firme da uz obezbeđenje rasta profita, osmisli način i za stvaranje zajedničke vrednosti. Bez osluškivanja promena potreba kupaca i klijenata koje zahtevaju unapređenje ili potpunu promenu proizvoda, bez jasnog uvida u promene na tržištu koje zahtevaju i promene planova kompanije, nema ni uspešnog biznisa.

S druge strane, iako se o važnosti zdrave ishrane govorilo i ranije u kontekstu preventive brojnih bolesti, pandemija COVID 19 je pojačala napore zdravstvenih radnika širom sveta da naglase zdrave navike u ishrani i u kontekstu jačanja imuniteta u borbi protiv novog virusa. (WHO, 2020).

Ako se sve ovo ima u vidu, jasno je da postoji veliki prostor da srpska prehrambena industrija poradi na reosmišljanju proizvoda i tržišta, a sve to u saradnji sa predstavnicima poljoprivrednih gazdinstava, trgovcima, nevladinim sektorom, zdravstvenim radnicima i državom.

Zdrava hrana, od poljoprivrednih proizvoda do industrijski prerađenih roba nesumnjivo može značajno da utiče na promenu svesti svih aktera koji su vezani za proizvodnju hrane – od proizvođača do krajnjeg kupca.

Pored toga, iskustva u primeni koncepta zajedničke vrednosti pokazala su da je uspešnost ovih poduhvata bila veća tamo gde je stvaranje zajedničke vrednosti značajno doprinosila i rastu i razvoju biznisa koji u realizaciji ovog koncepta učestvuje. U ovom slučaju, jasno je da će kvalitetan proizvod namenjen, pre svega, mladima, ali i svim drugim građanima koji vode računa o svom zdravlju i unosu zdravih namirnica, doprineti uspešnom poslovanju same kompanije.

Strategija firme koja se odluči za otpočinjanje realizacije projekta stvaranja zajedničke vrednosti mora pre svega utvrditi svoju tržišnu nišu. Za potrebe ovog slučaja, autor se opredelio da reosmišljavanje proizvoda, potreba i tržišta ide u pravcu zadovoljenja potreba dece i mladih za kvalitetnom ponudom u segmentu pripreme sokova bez dodataka šećera i bilo kakvih aditiva.

Statistički podaci pokazuju da je u Srbiji učešće populacije dece uzrasta od 0 do 6 godina u ukupnom broju stanovnika oko 6,5 %. Odojčad (deca starosti do 365 dana) činila su u 2019. godini oko 0,9 % ukupnog stanovništva. Prema dostupnim podacima, u Republici Srbiji su u 2019. godini školska deca i adolescenti (od 7 do 19 godina života) bili zastupljeni sa 12,8% u ukupnoj populaciji (ukupno 892.216).

Prema analizama Instituta za javno zdravlje Srbije “Dr Milan Jovanović Batut” (Institut “Batut”) svako treće dete u Srbiji je gojazno. Njihova istraživanja govore da je procenat gojaznosti među decom u Srbiji od 2000-te godine povećan za gotovo 60 odsto. Preko 40 odsto mladih, prema istraživanjima Instituta “Batut” svakodnevno jede slatkiše, dok manje od petine dece ima naviku da tokom dana pojede voće. Posledice ovakvih navika među decom, uz nedovoljnu fizičku aktivnost, doveo je do povećanja broja mladih koji boluju od dijabetisa, odnosno šećerne bolesti.

Broj obolelih od šećerne bolesti globalno dobija razmere epidemije. Prema navodima iz analize Instituta “Batut” u svetu sa dijabetesom živi oko 425 miliona ljudi, a da će, ukoliko ne dođe do ozbiljnijih aktivnosti u pravcu suzbijanja uzroka, broj obolelih do 2045. godine biti i 629 miliona ljudi. Najviše ljudi sa dijabetesom, preko 80 odsto, živi u zemljama u razvoju.

U Srbiji, kako se navodi u analizi Instituta “Batut” iz 2019.godine, dijabetes ima oko 710.000 osoba, odnosno oko 12.5 odsto ukupnog broja stanovnika. Prema dostupnim podacima iz populacionog Registra za dijabetes, u Srbiji je samo u jednoj posmatranoj godini (2018.) evdentirano 234 novoobolele osobe uzrasta do 29 godina sa dijagnozom tipa 1 dijabetesa. Iste godine registrovano je 13.820 novoobolelih osoba od tip 2 dijabetesa.

Nepovoljna slika o zdravlju i mogućim uzrocima oboljenja među decom i mladima delimično može da se promeni ponudom proizvoda koji će imati pozitivan uticaj na njihovo zdravlje, a u isto vreme zadovoljiti potrebu mladih da imaju utisak da su svojim navikama i ponašanjima uklopljeni u “pravila” okruženja, odnosno prihvaćena od strane svoje vršnjačke grupe.

Kako bi redefinisavanje proizvoda i tržišta bilo uspešno, neophodno je da privredni subjekat koji je inicijator stvaranja nove, zajedničke vrednosti, pre bilo kakvih drugih aktivnosti, izvrši adekvatno istraživanje tržišta. Važno je prikupiti sve neophodne informacije o profilu izabrane ciljne grupe – o njenim kupovnim navikama, načinu donošenja odluka o izboru pri kupovini, očekivanja od proizvoda i slično. Izuzetno bitno u ovoj fazi je i analizirati konkurenciju u toj tržišnoj niši, ali i moguće potencijalne partnere za realizaciju kreiranja zajedničke vrednosti.

Zavisno od svih odgovora koji se odnose na potencijalno tržište, privredni subjekt spreman za stvaranje nove, ovoga puta zajedničke vrednosti osmišljava i poslovnu strategiju. Ipak, za razliku od uobičajnih strategija firmi koje se uglavnom svode na detalj diferenciranja u odnosu na konkurente (po kvalitetu, ceni, načinu plasmana i slično), kao i strategiju komunikacije, firma koja želi da zajedno sa partnerima stvara zajedničku vrednost ima nešto drugačiji pristup planiranju. Tačnije, u ovom slučaju, kada se očekuje da rezultat bude stvaranje zajedničke vrednosti, strategija obuhvata aktivnosti ne samo

privrednog subjekta, već svih aktera kako zajednički realizovati dogovoreni projekat. Praktično, pre kreiranja same poslovne strategije, važno je sa svim potencijalnim partnerima napraviti dogovor oko podele uloga u samom projektu, ali i listu indikatora koji mogu da odrede na koji način će se uspeh samog posla meriti (Kramer & Pfitzer, 2016), kao i način komuniciranja u realizaciji posla.

Ako se kao moguće reosmišljavanje proizvoda i tržišta, za potrebe ovog rada, izabere proizvodnja i plasman prirodnih sokova, proizvedenih od organskog voća i povrća, mogući učesnici grupe koja bi realizovala zajedničku vrednost bili bi sledeći:

Prerađivač voća i povrća – firma u Srbiji koja poseduje tehnologiju, kadrove, iskustvo u primeni tehnologije, transportne mogućnosti, distributivne kanale i prepoznatljivo ime na tržištu koje bi kupcima moglo da privuče pažnju i učini da oni sa poverenjem razmišljaju o mogućoj kupovini novog proizvoda.

Proizvođači voća i povrća – izabrana grupa vlasnika poljoprivrednih gazdinstava koja poseduje adekvatnu zemlju za uzgoj i elementarno iskustvo u gajenju voća i povrća.

Institut za javno zdravlje Republike Srbije “Dr Milan Jovanović Batut” – stručnjaci Instituta koji bi usmeravali tehnologe prilikom proizvodnje voća i povrća, kao i prilikom proizvodnje sokova od voća i povrća, ali i koji bi bili aktivno uključeni u promociju novog proizvoda, odnosno njenih karakteristika i uticaja na zdravlje, posebno mladih.

Razvojna agencija Srbije (RAS) – državna agencija koja je obrazovana Zakonom o ulaganjima (Sl. glasnik RS, broj 89/2015 i 95/2018). Delokrug njenih aktivnosti je, između ostalog, obezbeđivanje uslova za primenu Zakona o ulaganjima i drugih propisa kojim se uređuju pitanja od značaja za unapređenje privrednog razvoja i ulaganja. RAS, takođe, učestvuje u pripremi programa i projekata privrednog i regionalnog razvoja, ali i izvršava programe koji pretpostavljaju predlaganje dodele podsticaja, kao i obezbeđenje uslova za pristup i realizaciju projekata koji se finansiraju iz međunarodne razvojne pomoći. U realizaciji projekta koji je predmet ovog rada, RAS bi imao zadatak da savetodavno i finansijski pruža podršku proizvođačima voća i povrća koji se odluče da učestvuju u predmetnom pokušaju stvaranja zajedničke vrednosti.

Predstavnici civilnog društva, odnosno neprofitnih organizacija koje se bave promocijom zdravih stilova života, zdravljem populacije, posebno zdravljem dece i omladine, udruženja formirana sa ciljem borbe protiv bolesti među mladima koje nastaju kao posledica nezdravog života i navika. Ova udruženja su, prema zakonu, zasnovana na slobodi udruživanja više fizičkih ili pravnih lica, a osnivaju se radi ostvarivanja i unapređenja određenog zajedničkog ili opšteg interesa, koji nisu zabranjeni Ustavom ili zakonom. Udruženja se osnivaju pre upisa u registar, ali tek upisom u registar stiču svojstvo

pravnog lica. Registar udruženja vodi Agencija za privredne registre, kao poveren posao iz nadležnosti Ministarstva državne uprave i lokalne samouprave.

Predstavnici akademske zajednice vezani za oblasti poljoprivrede, primenjenih inženjerskih nauka (oblast prehrambene tehnologije) i medicine (pre svega oblast ishrane i suplementacije).

Među predstavnicima pomenutih aktera neophodno je postići saglasnost o formulisanju zajedničkih ciljeva, načinu postizanje strukturisane komunikacije kako bi se u što kraćem vremenu postiglo međusobno poverenje i lakše koordinirali postavljeni zadaci.

Realizacija novoosmišljenog proizvoda i tržišta, pre svega, zahteva kreiranje posebnog projekta u koji bi bili ravnopravno uključeni svi akteri koji su prepoznati kao važni za stvaranje novog proizvoda i tržišta, u ovom slučaju pripremu sokova od voća i povrća.

Prvi zadatak je utvrditi sve zahtevane karakteristike novog proizvoda, njegov precizan sastav, moguće podvarijante koje će se uklopiti u opis namirnice traženih karakteristika. Na ovom zadatku, pre svih, moraju biti angažovani tehnolozi kompanije koja se bavi preradom voća i povrća, a koji poznaju mogućnosti koje nudi postojeća tehnološka baza, kao i moguća unapređenja opreme koju je potrebno nabaviti. U postavljanju jasnih karakteristika svakako im moraju pomagati oni čija je uža specijalnost zdrava ishrana, kao i poljoprivredni stručnjaci kako bi svi zajedno napravili pravu formulu za pripremu novog proizvoda.

Za proizvodnju proizvoda zamišljenog kvaliteta, pre svega, važna je sirovina. Stručnjaci iz oblasti tehnologije i poljoprivrede, zajedno sa tehnolozima kompanije koja se bavi preradom voća i povrća, moraju utvrditi koji je to kvalitet semena i zemlje potreban za dobijanje kvalitetnog voća i povrća neophodnog za pripremu sokova sa zahtevanim karakteristikama.

U tom smislu, važno je kreiranje stručnog tima koji bi pratio proces proizvodnje voća i povrća na izabranim farmama, koje bi preporučio određeno seme izabranog voća i povrća, nadgledao sadnju istih, a zatim i proces uzgajanja biljki. Uz unapred osmišljen sistem kontrole proizvodnje voća i povrća, stručni tim ima za zadatak i edukaciju farmera, a sve u cilju dobijanja što kvalitetnijih plodova.

Sami farmeri bi, u ovom poslu, bili sufinansirani kroz projekte koje bi, pre svega, obezbedila Razvojna agencija Srbije, ali i kompanija koja se bavi preradom voća i povrća. Uz prisvajanje novih znanja neophodnih za unapređenje same proizvodnje, kao i finansiranje dela zasada i hranjenja biljki, poljoprivrednici koji su uključeni u projekat imali

bi garanciju sigurnog plasmana kompletnog roda, ukoliko je uzgajan na način predviđen projektom.

6.4.1 Analiza korisnosti predloženog modela kreiranja zajedničke vrednosti metodom Porterovih 5 sila

Rivalstvo među postojećim konkurentima - velika pretnja. Na tržištu već postoji, procenjujemo, veliki broj kompanija koje nude sokove i pića, sa poznatim brendovima i distribucijom. Inovacije su zato ključ konkurentske prednosti. Preciznije, ključ uspeha je, smatra autor ovog rada, razvoj inovativnog proizvoda prilagođenog potrošačima, saradnja sa lokalnim partnerima i dosledno praćenje promena na tržištu.

Pretnja novih konkurenata – srednja do velika pretnja. Ulazak novih kompanija, možemo zaključiti, ograničen je visokim početnim ulaganjima, ali postoji mogućnost pojave malih lokalnih proizvođača. Potrebno je, procenjuje autor ovog rada, pratiti aktivnosti potencijalnih novih igrača i inovativnošću održati konkurentsku prednost.

Pretnja zamenljivih proizvoda (supstituta) - srednja pretnja. Postoji mogućnost, pokazuje analiza autora, da potrošači odaberu druge vrste sokova ili pića umesto prirodnog voćnog soka. Međutim, ovaj proizvod ima potencijal da privuče kupce fokusom na zdravlje i prirodne sastojke. Potrebno je, smatramo, istražiti navike potrošača i ponuditi proizvod koji se jasno izdvaja svojim sastojcima i koristima po zdravlje.

Snaga dobavljača - srednja pretnja. Postoji ograničen broj proizvođača voća i povrća, ali i dobrih alternativa, pokazuje analiza koju je autor izvršio. Cene sirovina mogu sezonski varirati. Dugoročna saradnja sa lokalnim poljoprivrednicima može, verujemo, smanjiti ovu pretnju.

Snaga kupaca - velika pretnja. Deca i mladi su ciljna grupa sa promenljivim ukusima i navikama. Lojalnost kupaca se mora stalno održavati kvalitetom i inovacijama. Potrebno je stalno oslušivati njihove potrebe, inovirati proizvod i razvijati lojalnost kroz marketing i društvene akcije.

Zaključak: Tržište sokova i napitaka predstavlja izuzetno konkurentno okruženje sa velikim brojem postojećih igrača i širokom ponudom zamenljivih proizvoda. Ovo, možemo zaključiti, predstavlja najveću pretnju za uspeh novog projekta. Ciljna grupa potrošača, deca i mladi, takođe nose veliku pretnju usled brzih promena ukusa i navika. Stalno inoviranje proizvoda i razvijanje lojalnosti kroz marketing je ključno. Dobavljači sirovina predstavljaju srednju pretnju, dok saradnja sa lokalnim poljoprivrednicima može unaprediti održivost projekta i smanjiti ovu pretnju. Ulazak novih konkurenata je trenutno ograničen, ali predstavlja srednju do veliku pretnju na duže staze zbog atraktivnosti tržišta. Saradnja sa postojećim akterima u prehrambenoj industriji kroz zajedničke vrednosti

može povećati uticaj projekta i smanjiti pretnju postojećih konkurenata.

Generalno, autor ovog rada procenjuje da najveći izazov predstavlja veliko rivalstvo među postojećim konkurentima i zahtevna ciljna grupa potrošača. Međutim, fokus na lokalne sastojke, zdravlje, inovacije i partnerske odnose može obezbediti konkurentsku prednost i uspeh projekta na tržištu. Dalja detaljna istraživanja tržišta i potrošača su, verujemo, ključna za razvoj uspešne poslovne strategije i ostvarivanje zacrtanih ciljeva.

6.4.2. Analiza korisnosti predloženog modela kreiranja zajedničke vrednosti SWOT analizom

Kroz SWOT istraživanje koje sprovodimo, možemo videti da ovaj projekat ima značajan potencijal da kreira zajedničku vrednost rešavajući ključne društvene probleme u Srbiji - zdravlje dece, podršku poljoprivredi i održivost.

Snage:

Fokus na zdrave, lokalne sastojke koji su traženi na tržištu

Šansa da se podrže lokalni poljoprivrednici i zajednice

Lokalni sastojci nude se na tržištu i imaju potražnju. Proizvod bi imao dobru ponudu.

Deca i mladi su zainteresovani za zdrave i ukusne proizvode. To je rastuće tržište.

Postoji interesovanje za podršku lokalnim poljoprivrednicima i zajednicama.

Proizvod bi promovisao pozitivne vrednosti kao što su zdravlje i zajedništvo.

Potencijal za pozitivan društveni uticaj i brendiranje.

Slabosti:

Nedostatak iskustva u ovom sektoru može dovesti do grešaka u početku. Međutim, ovo se može ublažiti obukom i saradnjom sa sličnim inicijativama.

Veliki brendovi imaju veću distribuciju, marketinšku moć i lojalne kupce. Ipak, rastuća svest o zdravlju i lokalnoj proizvodnji otvara priliku.

Zahtevaju se visoka početna ulaganja u proizvodnju, opremu i zapošljavanje. Ovo predstavlja značajan rizik, ali i šansu za rast.

Šanse:

Rastuća svest potrošača o zdravlju. Sve veća zabrinutost za zdravljem i lokalnom proizvodnjom otvara priliku.

Saradnja sa školama, pedijatrima i sportskim klubovima olakšava distribuciju. Ovo treba iskoristiti.

Potencijalna partnerstva sa školama, NVO za promociju. Ovo značajno povećava vidljivost.

Pretnje:

Promene ukusa mladih i uticaj reklama velikih brendova. Međutim, fokus na zdravlje i lokalnost smanjuje ovaj rizik.

Nepredviđeni događaji poput suša mogu uticati na snabdevanje. Potrebno je osigurati alternativne izvore.

Kroz SWOT istraživanje, autor ovog rada zaključuje da postoje i izazovi uspostavljanja novog brenda na konkurentnom tržištu. Ključno je da proizvod bude zasnovan na temeljnim potrebama i preferencijama ciljne grupe kako bi se ostvario uspeh. Dalja istraživanja sa decom i omladinom su neophodna kako bi se razvio proizvod koji će im pružiti najveću vrednost. Takođe je potrebno dizajnirati inovativan pristup distribuciji koji koristi partnerstva sa školama, pedijatrima i NGO sektorom da bi se obezbedila široka dostupnost. Marketing mora da naglasi pozitivne vrednosti proizvoda kao što su zdravlje, lokalna zajednica i održivost kako bi privukao ciljnu grupu i stekao poverenje. Uz pažljivo upravljanje rizicima i troškovima, autor ovog rada veruje da projekat ima potencijal da postigne finansijsku održivost kroz rast prodaje tokom vremena. Saradnja sa vladom i kompanijama može unaprediti uticaj kroz različite oblike podrške. Ukoliko se ovaj pristup primeni, projekat bi mogao da ostvari značajne društvene i poslovne koristi i postane primer uspešnog kreiranja zajedničke vrednosti.

Zaključujemo da projekat ima snage u ispunjavanju društvenih potreba, ali se suočava sa pretnjama od konkurencije i nesigurnostima. Pažljiva istraživanja tržišta, inovativni razvoj proizvoda, angažovanost zajednice i raznovrsna partnerstva mogu iskoristiti šanse i ublažiti pretnje kako bi se obezbedilo održivo stvaranje zajedničke vrednosti

6.4.3. Proširena SWOT analiza predloženog projekta kreiranja zajedničke vrednosti u srpskoj industriji hrane

Farrel i Hart (1998) su, istražujući načine unapređenja klasične SWOT analize, uočili da ona ima ograničenja u pružanju konkretnih smernica za kreiranje strategije. Iako koristan alat, SWOT analiza se pokazala kao, smataju Farrel i Hart, prilično statična i nedovoljno kontekstualna. Zato su i osmislili tzv. Proširenu SWOT analizu koja je, prema njihovom mišljenju, unapredila klasičan pristup na način koji olakšava praktičnu primenu u poslovnom okruženju.

Proširena SWOT analiza pruža nekoliko ključnih prednosti u odnosu na klasičnu SWOT analizu:

Dublji uvid - prošireni okvir omogućava da se istraže snage, slabosti, šanse i pretnje na

mnogo detaljnijem nivou.

Širi kontekst - uključivanjem makroekonomskih i društvenih faktora dobija se širi kontekst koji utiče na projekat.

Inovativne ideje - identifikacijom relacionih i nerelacionih prilika mogu da razmotriti novi poslovni pravci.

Jasnije smernice - analiza različitih strategija na osnovu unutrašnjih i spoljašnjih uticaja daje jasne smernice za preporuke.

Pouzdanije informacije - dubinsko istraživanje svih aspekata projekta obezbeđuje kvalitetnije inpute za donošenje odluka.

Kontinuirano ažuriranje - okvir omogućava praćenje promena i prilagođavanje preporuka u budućnosti.

Saradnja - proširena analiza može da služi kao zajednička osnova za diskusiju sa svim zainteresovanim stranama.

Proširena SWOT analize za predloženi projekat stvaranja zajedničke vrednosti u prehrambenoj industriji Srbije, prema analizi autora ovog rada, glasi:

Snage:

Lokalno snabdevanje sezonskim sirovinama koje podržavaju mali poljoprivrednike i u skladu su sa vrednostima potrošača o zdravlju, održivosti i podršci lokalnoj zajednici. Menadžment ima dugogodišnje iskustvo saradnje sa lokalnim dobavljačima.

Strategija: Proširiti saradnju sa postojećim lokalnim poljoprivrednicima i razviti nove partnere kako bi se obezbedile dovoljne količine sezonskih sirovina.

Iskusni proizvodni kadar sa sertifikacijama iz bezbednosti i kvaliteta hrane. Postrojenje je u skladu sa HACCP standardima i ima veliki proizvodni kapacitet.

Strategija: Kontinuirano unapređivati procese i edukaciju zaposlenih da bi se iskoristio pun kapacitet proizvodnje i zadržala visoka kvaliteta i bezbednost proizvoda.

Veliko i brzo rastuće tržište kupaca, odnosno dece i omladine. Inicijalna istraživanja tržišta ukazuju da su oni skloni vrednostima koje promoviše proizvod. Roditelji su otvoreni za podršku domaćim brendovima.

Strategija: Iskoristiti pozitivne stavove ciljne grupe potrošača ka domaćim brendovima i vrednostima koje promoviše kompanija, kroz razvoj inovativnih proizvoda i kreativne marketinške kampanje na društvenim mrežama i lokalno.

Slabosti:

Visoki početni kapitalni troškovi za automatsku liniju pakovanja, vozni park i nadogradnju skladišta. Postojeća oprema je na kraju veka trajanja.

Strategija: Pripremiti biznis plan i aplicirati za bespovratna sredstva iz EU fondova namenjenih ruralnom razvoju i malim preduzećima. Razmotriti franšizu kao model širenja.

Sezonsko snabdevanje ključnim voćem stvara izazove u formulaciji. Moguće je potrebno osigurati rezervne dobavljače. Postoje opcije uvoza ali dodatno povećavaju troškove.

Strategija: Razviti partnerstva sa više lokalnih poljoprivrednika kako bi se diversifikovali izvori sirovina. Testirati mogućnost skladištenja i prerade viškova za proizvodnju voćnih koncentrata.

Ne postoji uspostavljeni brend ili distribucione ugovore unapred. Početni troškovi promocije će biti veći bez takvih aranžmana.

Strategija: Razviti jaki brend sa porukom o zdravlju, održivosti i podršci zajednici. Sprovesti gerilsku promociju na školama, pijacama i događajima kako bi se efikasno gradila svest o brendu, partnerstvo sa NVO i grupama koje se bave srodnim temama kako bi promovisale brend kroz svoje mreže, kontaktirati pionirske maloprodajne lance koji promovišu lokalne i održive proizvode kako bi se pregovarale probne liste i promocije, prisustvovati regionalnim festivalima hrane i sajmovima kako bi se predstavio široj publici, pokrenuti kampanju crowdfunding-a sa prototipovima i pričom o misiji kako bi se privukli rani podržaoci uz popuste i limitirane proizvode. Partnerstvo sa regionalnim distributerom koji promovise brendove sa misijom, nudeći udeo u zamenu za promocije i pregovore o prostoru na policama.

Troškovi rada rastu usled niskog nivoa nezaposlenosti. Nedostaju veštine za pojedine tehničke pozicije.

Strategija: Intenzivirati obuku zaposlenih kako bi stekli nove veštine i mogli preuzeti složenije poslove, što smanjuje potrebu za novim radnicima, prekvalifikovati nezaposlene iz lokalne zajednice za pozicije u proizvodnji, koristeći subvencije i programe službe zapošljavanja, uspostaviti program praktične nastave za srednjoškolce i studente, čime se stiče jeftinija radna snaga, a doprinosi se razvoju lokalne zajednice, uvesti poluautomatizovane linije za pojedine procese kako bi se povećala produktivnost uz manje radnika, razmotriti skraćeno radno vreme ili fleksibilne smene kako bi se prilagodili raspoloživom kadru i povećati produktivnost kroz kontinuirana unapređenja procesa, alata i opreme, čime se smanjuju troškovi po jedinici proizvoda.

Šanse:

Rastući interes za “odgovornom potrošnjom” među odraslima sa višim primanjima, što obuhvata i roditelje. Segment funkcionalnih pića raste.

Strategija: Razvoj novih funkcionalnih proizvoda usklađenih sa trendovima i ciljanje roditelja sa višim primanjima putem društvenih mreža i online kanala.

Konkursi vlade za programe školske ishrane i ruralnog razvoja ako su ispunjeni kriteriju-

mi o ishrani i lokalnom ekonomskom uticaju.

Strategija: Priprema konkursnih projekata za podršku vlade programima školske ishrane i ruralnog razvoja zasnovanih na lokalnoj proizvodnji i zdravoj ishrani.

Regionalni univerziteti istražuju studentsko preduzetništvo i društveno odgovorne investicije. Partnerstva bi omogućila finansiranje, istraživanje i pristup tržištu.

Strategija: Istraživanje mogućnosti za zajedničke projekte sa regionalnim univerzitetima koji se bave preduzetništvom i društvenim inovacijama, radi finansiranja i pristupa istraživanjima i tržištu.

Bum online prodaje u jugoistočnoj Evropi povećava dostupno tržište. Platforme žele domaće brendove sa jakim misijama u kategorijama održivosti.

Strategija: Izrada profesionalnog sajta brenda sa istaknutim vrednostima i misijom, kao i edukativnim sadržajima o zdravoj ishrani, pokretanje kampanje na društvenim mrežama i influencer marketinga kako bi se privukla pažnja ciljne publike u regionu, apliciranje za programa partnerskih odnosa sa vodećim regionalnim online trgovinskim platformama koje promovišu domaće brendove, ponuda limitiranih paketa proizvoda i popusta za prve kupce kako bi se podstakle inicijalne prodaje pre pregovora o stalnoj saradnji, praćenje trendova potrošača na platformama i brzo prilagođavanje asortimana i komunikacije kako bi se iskoristile nove prilike na rastućem online tržištu jugoistočne Evrope.

Pretnje:

Klimatske promene mogu uticati na prinos useva tokom vremena zbog suša, poplava ili štetočina, zahtevajući alternativne izvore snabdevanja.

Strategija: Razvijanje odnosa sa više poljoprivrednika kako bi se osigurali alternativni izvori sirovina u slučaju lošijih prinosa zbog vremenskih nepogoda, istraživanje mogućnosti uzgoja useva otpornijih na suše i poplave, uz podršku poljoprivrednim savetodavnim službama, proučavanje trendova klimatskih promena kako bi se unapred predvideli potencijalni rizici i prilagodila proizvodnja i nabavke, razvoj partnerskog odnosa sa regionalnim dobavljačima van sezone domaćih useva, kako bi se obezbedila kontinuitet proizvodnje, praćenje napretka u genetici i agrotehnici koji mogu omogućiti otpornije useve na klimatske promene. Ključno je razvijanje fleksibilnosti nabavki i saradnje sa više partnera kako bi se ublažili rizici nestašice sirovina usled klimatskih promena.

Geopolitičke tenzije povećavaju makroekonomske rizike poput inflacije i volatilnosti valuta za uvoze. Ekonomski padovi stižuću domaćinstvene budžete.

Strategija: Razvoj alternativnih dobavljačkih lanaca u regionu kako bi se smanjila zavisnost od uvoza, diversifikacija asortimana sa pristupačnijim proizvodima čija cena manje osciluje pri inflaciji, praćenje makroekonomskih trendova i predviđanje scenarija kako bi se na vreme prilagodila proizvodnja i cene, istraživanje novih kategorija proizvoda koje su otpornije na pad kupovne moći, npr. zamrznuti obroci. Ekspanzija prodaje na regionalna

tržišta gde je manji makroekonomski rizik. Razvoj lojalnosti potrošača promotivnim akcijama i nagradnim igrama kako bi se održala prodaja u krizi. Ova pretnja zahteva stalno praćenje tržišta i brzu reakciju. Saradnja sa dobavljačima je ključna za smanjenje rizika.

Restriktivniji EU standardi za hranu u narednih 5 godina zahtevaće ulaganja u novu opremu za testiranje i sertifikacije.

Strategija: Analizirati planove EU za nove standarde i na vreme pripremiti projektna rešenja kako bi se konkurisalo za bespovratna sredstva iz fondova za razvoj ruralnih preduzeća, razmotriti mogućnost zajedničkog ulaganja sa drugim proizvođačima hrane kako bi se delili troškovi nove opreme za ispitivanje i sertifikaciju, kontaktirati dobavljače sirovina i partnerima ponuditi zajednički razvojni projekat kojim bi se podržala primena novih standarda kod svih učesnika u lancu proizvodnje, razmotriti mogućnost refinansiranja dela investicije kroz komercijalni kredit uz garanciju Razvojne agencije Srbije (RAS). Pripremiti detaljan poslovni plan kako bi se privukli strateški investitori koji mogu obezbediti dio sredstava u zamenu za udeo u kompaniji. Rani planiranje i partnerstva su ključ za blagovremeno ispunjavanje budućih strožih EU standarda u oblasti bezbednosti hrane.

Robne marke i brendovi trgovaca zauzimaju sve više prostora u prodavnicama, stavljajući pritisak na marže brendiranih dobavljača.

Strategija: Razvoj inovativnih proizvoda sa jačom diferencijacijom od robnih maraka trgovaca, na bazi istraživanja potrošačkih trendova, intenzivnija promocija brendiranih proizvoda na društvenim mrežama i sajtovima kako bi se povećala lojalnost potrošača, ponuda specijalnih paketa i popusta za praznike kako bi se održala konkurentnost u odnosu na akcijske cene robne marke. Uspostavljanje bliskije saradnje sa malim, nezavisnim prodavnicama kako bi se obezbedio prioritetni tretman u odnosu na robne marke trgovaca. Ključ je brza inovacija proizvoda i fokus na direktnu komunikaciju sa potrošačima kako bi se održao uticaj brenda.

Promene stilova života mladih poput rasta vegetarijanstva/vegansva mogu uticati na pojedine kategorije proizvoda u srednjem roku.

Strategija: Istraživanje trendova u ishrani mladih kako bi se na vreme predvideli potencijalni scenariji promena u potražnji. Razvoj novih proizvoda prilagođenih vegetarijanskoj i veganskoj ishrani, koristeći sezonsko voće i povrće iz lokalne proizvodnje. Ciljano promotivno oglašavanje novih proizvoda na platformama i kanalima koje koriste mlađe generacije. Razmatranje proizvodnje funkcionalnih namirnica bez životinjskog porekla kao što su fermentisani mlečni proizvodi, kao i saradnja sa uticajnim ličnostima i blogerima koji promovišu zdraviji način ishrane kako bi se predstavili novi proizvodi.

Ova proširena analiza fokusira se na relacione i nerelacione faktore, kao što su odnosi sa ključnim grupama, društveni trendovi i kontekst okruženja - kako bi se bolje razumeo uticaj faktora van organizacije i razvile adekvatnije strategije.

Na osnovu ove proširene SWOT analize za predloženi projekat stvaranja zajedničke vrednosti u prehrambenoj industriji Srbije, možemo da izvedemo sledeće zaključke:

- 1) Postoje jake snage u vezi sa lokalnim snabdevanjem i iskusnim menadžmentom koje treba iskoristiti kao osnov za razvoj održivog poslovanja i pozitivnog društvenog uticaja.
- 2) Visoki početni troškovi predstavljaju značajnu prepreku, ali se mogu rešiti partnerstvima sa finansijskim i razvojnim institucijama.
- 3) Trendovi svesti potrošača otvaraju prilike za stvaranje zajedničke vrednosti uz saradnju sa ključnim grupama kao što su poljoprivrednici, NVO i vlast.
- 4) Klimatske promene zahtevaju fleksibilnost lanca snabdevanja i saradnju sa poljoprivrednicima na prilagođavanju useva kako bi se osigurala održivost poslovanja.
- 5) Strategije moraju biti fokusirane na jačanje društvenog kapitala kroz partnerske odnose, kao i na razvoj inovativnih rešenja koja odgovaraju na spoljne promenljive faktore i trendove.
- 6) Implementacija zahteva multidisciplinarni pristup kroz saradnju sa različitim dionicima, uključujući NVO, vladine agencije, akademsku zajednicu i finansijske institucije.

6.4.4. Rezultati sprovedenih analiza korisnosti predloženog modela kreiranja zajedničke vrednosti u srpskoj industriji hrane

Na osnovu sprovedenih analiza za potrebe ovog rada, može se potvrditi osnovna hipoteza rada da primena koncepta zajedničke vrednosti u industriji hrane u Srbiji može da doprinese prosperitetu kompanija i zaposlenih u ovoj industriji, kao i opštem prosperitetu građana Srbije. Preciznije, kroz Porterovu analizu se uočava da predloženi projekat ima dobru poziciju na tržištu sa srednjim do jakim pretnjama konkurencije i zamenjivih proizvoda, što ukazuje na potencijal rasta. SWOT analiza je pokazala više snaga poput rastućeg tržišta i lokalne proizvodnje, kao i šanse za partnerstva i izvoz, dok su slabosti i pretnje rešive odgovarajućom strategijom. Proširena SWOT je detaljnije elaborirala mogućnosti za unapređenje proizvodnje, brenda, saradnje sa domaćim poljoprivrednicima i zdravstvenim ustanovama.

Sve ove analize koje smo sproveli, ukazuju da koncept zajedničke vrednosti kroz ovaj projekat može da obezbedi održivi razvoj kompanije, nova radna mesta i veću konkurentnost poljoprivrede, a time i prosperitet građana kroz domaću proizvodnju zdrave hrane. Naravno, uspeh zavisi i od drugih faktora poput upravljanja rizicima i mak-

roekonomske situacije - ali osnovna hipoteza da ovaj koncept može da doprinese svim zainteresovanim stranama se na osnovu sprovedenih analiza čini opravdanom.

Ukoliko se dublje analizira navedena potvrda osnovne hipoteze ovog rada jasno je da kroz razvoj inovativnog proizvoda sa dodatom vrednošću i diferencijacijom na tržištu, projekat omogućava rast prihoda i profitabilnosti kompanije koja je inicijator projekta. Lokalna proizvodnja smanjuje troškove i rizike u odnosu na uvoz. Partnerstva sa lokalnim poljoprivrednicima obezbeđuju sigurnu snabdevanost i rast njihovih prihoda. Pored toga, ovaj projekat jasno utiče i na prosperitet zaposlenih. Tačnije, otvorenjem novih radnih mesta za proizvodnju i distribuciju, projekat povećava zaposlenost i plate radnika u kompaniji i poljoprivredi. To vodi porastu ličnih prihoda i kvaliteta života zaposlenih. Dodatno, ovakav projekat dovodi i do prosperiteta svih građana, jer povećanje proizvodnje zdrave hrane povećava raspoloživu ponudu i dostupnost za građane. Jeftinija i kvalitetnija ishrana dece i porodica doprinosi boljem zdravlju stanovništva. Lokalni rast poljoprivrede i prehrambene industrije pozitivno utiče na razvoj cele privrede i prihode države.

Dakle, kroz povezivanje društvene i ekonomske koristi za sve učesnike, ovaj koncept zajedničke vrednosti može, smatra autor ovog rada, da obezbedi održivi prosperitet kako kompanije tako i celokupnog društva u Srbiji. Jasno je da se kroz ovakav projekat pruža mogućnost za razvoj novih tehnologija i inovacija u preradi voća i povrća, omogućava istraživanja o uticaju prirodnih sokova na zdravlje dece i ishranu, prati uticaj proizvodnje na životnu sredinu i održivi razvoj, što sve unapređuje naučno istraživačke kapacitete Srbije. Radovi bazirani na navedenim istraživanjima mogu da se objavljuju u stručnim časopisima, što, između ostalog, povećava i vidljivost nauke. Studentima se, takođe, pruža mogućnost za praksu i istraživačke projekte

Ovakvim projektima koji bi se realizovali u Srbiji, dolazi, možemo da zaključimo, do povećanja poljoprivredne proizvodnje i izvoza, jača ruralni razvoj, što zajedno sa otvaranjem novih radnih mesta i smanjenjem nezaposlenosti, utiče kvalitetno na budžetske prihode. Razvoj prehrambene industrije doprinosi BDP-u i konkurentnosti privrede, a poboljšanje ishrane stanovništva smanjuje zdravstvene troškove države. Lokalna proizvodnja hrane povećava bezbednost snabdevanja i smanjuje uvoz. Podrškom projektu, država promovise zdrav životni stil i održivi razvoj Dakle, zaključujemo da ovakvi projekti zajedničke vrednosti predstavljaju investiciju u nauku, poljoprivredu, prehrambenu industriju i budućnost celokupnog društva.

6.5. Kreiranje zajedničke vrednosti u proizvodnji jabuka u Srbiji, kroz unapređenje lokalnog i regionalnog poslovnog okruženja.

Cilj projekta koji je hipotetički osmišljen za potrebe ovog rada je unapređenje

proizvodnje jabuka na unapred utvrđenom broju poljoprivrednih gazdinstava u Srbiji, koji već imaju određena iskustva u uzgoju voća i povrća, uz smanjenje troškova proizvodnje i povećanje prinosa.

Proizvodnja jabuka je u Srbiji profitabilan posao. Izvoz jabuka tokom 2021. godine iznosio je, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, skoro pet milijardi dolara, a u ukupnom izvozu agrara, voće i povrće je činilo jednu petinu.

Kompanija koja radi u industriji prerade voća i povrća sirovinu za svoje proizvode uglavnom kupuje preko veletrgovina, obzirom da nema mrežu dobavljača koji su i proizvođači voća i povrća. Takođe, jedan deo sirovina kupuje od uvoznika voća i povrća ili direktno od inostranih kupaca.

Njen poslovni interes je da gradi dobavljačke kanale preko kojih će biti redovno snabdevana proizvodima standardnog i dogovorenog kvaliteta koje plaća u zakonskom roku, po predvidivim cenovnim uslovima. Takođe, svoj izvozni potencijal vezan za plasman proizvoda od voća i povrća može da iskoristi i za plasiranje određenih vrsta voća i povrća na inostrana tržišta. U isto vreme, svoj kontakt sa zajednicom u kojoj posluje i šire, ostvaruje preko sektora za korporativne poslove, učešćem u humanitarnim akcijama, uglavnom okrenutih dobrobiti dece. Za ovu vrstu društveno odgovornog poslovanja izdvaja određeni procenat ostvarenog profita u prethodnoj godini, a o postignutim rezultatima u tom segmentu, zaposlene, poslovne partnere i širu javnost obaveštava putem izveštaja o društveno odgovornom poslovanju koji izrađuje jednom godišnje, u isto vreme kada javnosti predstavlja i redovan Godišnji izveštaj o radu.

Za kupovinu voća i povrća preko posrednika, odnosno veletrgovca, a ne direktno od proizvođača ili njihovih udruženja kompanija se ne odlučuje iz više razloga. Pre svega, veliki broj manjih poljoprivrednih gazdinstava koji proizvode voće i povrće promenljivog kvaliteta i promenljivih količina. Kako sama kompanija nema dovoljno resursa, u ovoj situaciji se uglavnom odlučuje da sarađuje sa veletrgovcem koji snosi odgovornost i za kvalitet i za kvantitet proizvoda.

Međutim, ukoliko kompanija postavi jasnu viziju koja može da predstavlja pokretačku osnovu za kreiranje zajedničke vrednosti, a zatim se kroz poslovnu strategiju fokusira na ključne faktore koje će doprineti postizanju realno definisanih ciljeva, može se smatrati da postoji dobra baza da, zajedno sa izabranim partnerima, pozitivno odgovori na sve izazove koje podrazumeva jedan ovakav projekat.

Pri kreiranju zajedničke vrednosti u oblasti proizvodnje, prodaje i prerade voća i povrća, postoje brojni važni koraci. Pre svega, jasno definisanje cilja. U ovom hipotetičkom slučaju, cilj može biti unapređenje proizvodnje jabuka na unapred utvrđenom broju

poljoprivrednih gazdinstava koji već imaju određena iskustva u uzgoju voća i povrća, uz smanjenje troškova proizvodnje i povećanje prinosa.

U pilot projektu na kreiranju zajedničke vrednosti u lokalnom poslovnom okruženju je, u ovom radu, kao proizvod izabrana jabuka. Pre svega, razlog za to je što Srbija ima povoljne uslove za proizvodnju raznog voća, pa i jabuka. U Srbiji, takođe, postoji duga tradicija u proizvodnji šljiva, malina, višnje i jabuka, te su ove vrste voća i najznačajnije za njenu voćarsku proizvodnju. Plantažni voćnjaci, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, čine 55,43% ukupne površine poljoprivrednog zemljišta, a uzgojem voća bavi se 270.890 poljoprivrednih gazdinstava. Najveće površine pod voćnjacima u Srbiji nalaze se u Zapadnoj Srbiji, Šumadiji, Pomoravlju i delovima Južne Srbije. Iako se značajne količine modernih zasada voća (skoro 20.000 ha) nalazi u Vojvodini, površine su značajno manje nego u navednim delovima Srbije. Prema statističkim podacima RZS, najveće površine pod voćnjacima nalaze se u opštini Grocka, a zatim u Valjevu, Prokuplju, Smederevu i Čačku.

Kako se jabuka smatra temeljom voćarstva, nju voćari posmatraju i kao pogodnu za upoređivanje isplativosti gajenja drugih vrsta voća. U svetu je poznato preko 10.000 sorti jabuka, a raste na različitim vrstama podloga i podnosi različit kvalitet zemljišta. Jabuka je, posle šljive, po površinama druga dominantna vrsta sazada voća u Srbiji, odnosno od ukupnih površina zemljišta koja se koristi u voćarstvu, na gotovo 15% se gaje jabuke. (ukupno oko 26.658 ha). Od svih regiona, najveća procentualna zastupljenost uzgoja jabuka, u odnosu na sve ostale voćarske kulture je u Vojvodini (37,22% ukupnih površina). U Beogradskom regionu se, prema podacima RZS, jabuke gaje na 12,15% ukupnih površina pod voćem, u regionu Južne i Istočne Srbije 12,89%, a u regionu Šumadije i Zapadne Srbije – 11,40% ukupnih površina.

Podaci Republičkog statističkog zavoda pokazuju da godišnja proizvodnja jabuka u Republici Srbiji oscilira. Prema informacijama objavljenim u publikaciji “Voćarstvo” (RZS, 2019), proizvodnja jabuka beleži pad u 2014, 2016 i 2017. godini, odnosno u posmatranom periodu od 2013. do 2018. godine, umanjena je sa 516.411 tona, na 460.404 tona.

Prinos po hektaru veći od prosečnog je, prema podacima RZS, u posmatranom periodu u Srbiji ostvaren jedino u regionu Vojvodine, gde su uslovi za gajenje ove vrste voća povoljni. Pojedini krajevi Vojvodine postaju čak i dominantni proizvodni regioni za proizvodnju jabuka. Regioni Šumadije i Zapadne Srbije, kao i Južne i Istočne Srbije beleže prinose po hektaru ispod proseka.

Prema navodima statističara, u odnosu na ostale vrste voća, najveće promene su u Srbiji, uvedene u tehnologiji gajenja jabuka. Značajno je unapređen sortiment, u skladu

sa zahtevima tržišta, a sve je više standard i u domaćoj proizvodnji podizanje visoko intenzivnih zasada, sa protivgradnim mrežama i sistemima za navodnjavanje. Na ovakvim zasadima, u koje su uložena značajna sredstva, prinos po hektaru bude dva do tri puta veći od prosečnog.

Statistika, takođe, pokazuje da region Beograda nije dovoljno iskorišćen za gajenje jabuka i pored činjenice da je tu najveće tržište u Srbiji, kao i da to područje ima najbolje infrastrukturne i logističke potencijale. Uzimajući u obzir upravo iznete prednosti regiona Beograda kao potencijalne destinacije za pilot projekat vezan za kreiranje zajedničke vrednosti u lokalnom poslovnom okruženju, kao i činjenicu da se teritorija opštine Grocka, zbog zemljišta dobrog kvaliteta duž reke Dunav, kao i odgovarajuće klime, već decenijama smatra voćarskim krajem, za pilot projekat koji će se predstaviti u ovom radu, kao destinacija je izabrana beogradska prigradska opština Grocka.

Prema detaljima koncipiranim u poslovnoj strategiji kompanije ideja je da kroz pilot projekat okupi više malih poljoprivrednih gazdinstava koji bi ubuduće gajili jabuke, koristeći najsavremenije metode, a za poznatog kupca. Pilot projekat bio bi organizovan kao investicioni fond. Kako je u Srbiji, od aprila 2020. godine, u primeni Zakon o alternativnim investicionim fondovima, moguće je kroz formu Venture Capital fonda (VC fonda), odnosno fond preduzetničkog kapitala, realizovati osmišljeno kreiranje zajedničke vrednosti u lokalnom poslovnom okruženju. Sam alternativni investicioni fond (AIF) može biti otvoren, a kapital koji će primarno obezbediti kompanija kojoj je realizacija zajedničke vrednosti deo vizije, biće korišćen za potrebe realizacije unapređenog gajenja jabuka na pilot voćnjacima u opštini Grocka. Naravno, investicionom fondu pristupaju i ostali zainteresovani ulagači. Ovaj fond, kroz vreme, može biti proširen i na druge projekte sa istim ili sličnim ciljevima.

Ako se imaju u vidu brojna istraživanja u svetu, pa i podatak iz analiza Svetske organizacije za zaštitu prirode (WWF), a prema kom bi 17 odsto stanovništva i 13 odsto njenog BDP-a moglo da bude suočeno sa vrlo visokim rizicima nestašice vode do 2050. godine, jasno je da u planiranju aktivnosti novog projekta pre svega mora da se povede računa o navodnjavanju useva i njihovoj zaštiti od sve češćih elementarnih nepogoda. Naime, prema podacima Republičkog hidrometeorološkog zavoda, devet od deset najtoplijih godina u Srbiji za period 1951. – 2000. godine, registrovane su nakon 2.000 godine, a u Beogradu četrnaest od petnaest najtoplijih godina (period 1888 – 2000. godina).

S druge strane, imajući u vidu da je osunčavanje u časovima u Srbije je na godišnjem nivou između 2.200 i 2.300 sati (RHMZ, 2021), jasno je da se na izabranom području mogu koristiti poznata inventivna rešenja, poput nemačkog koncepta "Agrosolar". Navedeni koncept podrazumeva agrarnu proizvodnju uz istovremenu proizvodnju električne

energije. Pokrivanjem voćnjaka solarnim panelima postiže se dvostruka korist, odnosno biljke se štite od negativnih uticaja vremena, a istovremeno se proizvodi i struja. U Nemačkoj navedeni koncept financiran je od strane Vlade. Solarni paneli propuštaju 50 odsto sunčeve energije, što obezbeđuje dovoljno svetlost potrebne za rast biljke, ali i zaštitu od prejakog sunca, kojom se štedi i voda potrebna za navodnjavanje. Sličan projekat realizovan je i u Švajcarskoj, od strane startup firme Insolight koja radi sa prozirnim solarnim modulima, uz finansiranje države. U Srbiji je moguće nabaviti solarne panele kojim se obezbeđuje i solarno navodnjavanje, čije finansiranje je moguće preko projekta EU - IPARD podsticajima za investicije u fizičku imovinu poljoprivrednih domaćinstava i sličnih projekata Svetske banke i drugih međunarodnih donatora. Ono što je prepreka u punoj realizaciji ovakvih programa je neodovoljno znanje vlasnika poljoprivrednih gazdinstava o samim programima, nepoznavanje načina podnošenja zahteva za odobrenje i slično.

Upravo ovo što predstavlja prepreku da poljoprivredna gazdinstva samostalno konkurišu i dobiju sredstva kroz projekte, može biti prednost tima okupljenog oko ideje kreiranja zajedničke vrednosti u lokalnom poslovnom udruženju. Preko zajedničkog fonda, tim može konkurisati za odobrenje sredstava za nabavku solarnih panela i solarnog navodnjavanja, a činjenica da u projektu učestvuje veći broj pilot gazdinstava daje mogućnost i da zajednička nabavka podrazumeva i nižu cenu u nabavci solarnih panela i solarnog navodnjavanja. Tim okupljen oko novoformiranog investicionog fonda svakako bi trebalo da okuplja stručnjake za oblast agrara, ali i energetike, kako bi se izabrao i pratio najefikasniji model korišćenja energije sunca za kvalitetno navodnjavanje voćnjaka i obezbeđenje električne energije za sve potrebe poljoprivrednih domaćinstava koji su u projektu.

Stručnjaci za agrar, angažovani u institutima i na fakultetima koji izučavaju poljoprivredu za zadatak bi imali da procene koje sorte jabuka bi imale najbolje prinose na izabranom zemljištu, utvrde način i količinu potrebne vode za navodnjavanje, prate rast biljaka i određuju način i vrstu dodatnih stimulansa za što zdraviji i kvalitetniji rod, procenjuju količinu neophodne svetlosti koja je potrebna voću u određenim periodima dana i godine.

Stručnjaci za energetiku bi, uz pripremu projekta postavljanja solarnih panela sa solarnim navodnjavanjem u blizini izvora vode, pratili efikasnost uvedenog sistema, a zatim, zajedno sa stručnjacima za agrar, menjali postavljeni sistem u skladu sa konkretnim potrebama određenog voćnjaka.

Ministarstva poljoprivrede i energetike bili bi aktivni pomagači na realizaciji konkretnih sistema solarnog napajanja, uz solarno navodnjavanje, kroz konsultantske

usluge, ali i promociju navedenih sistema među širom grupom poljoprivrednih gazdinstava. Navedena ministarstva bi, takođe, bila i predlagači određenih subvencija za ovakve i slične projekte, kao i posrednici u realizaciji donacija međunarodnih institucija i organizacija koje promovišu i pomažu ovakve i slične projekte.

Kompanija – inicijator kreiranja konkretne zajedničke vrednosti, osim posredovanja u realizaciji svih neophodnih aktivnosti u pripremi sistema solarnog napajanja, uz solarno navodnjavanje, ulaganjem u investicioni fond obezbeđuje i sredstva za otvaranje hladnjača za rashlađivanje proizvoda, gde se vrši i selekcija prema kontroli kvaliteta. Kako vreme od berbe do rashlađivanja jabuka treba da bude što kraće, tehnolozi koji rade u okviru kompanije procenjuje na kojoj udaljenosti se navedene hladnjače postavljaju. Navedeni pogoni bi radili na električnu energiju dobijeno putem solarnih panela koji su montirani na voćnjacima.

Procena je da bi kreiran projekat ove vrste trebao da bude oročen na određeni rok, najbolje na pet godina. Nakon tog perioda može se razmišljati o širenju projekta kako na istoj destinaciji, tako i na drugim lokacijama koje stručnjaci za energetiku i voćarstvo ocene kao najbolje.

Razrada hipotetičkog projekta

Izbor lokacije: Za pilot fazu projekta izabrana je opština Grocka, obzirom na značajnu tradiciju ovoga kraja u proizvodnji jabuka. Odabrali bi se voćnjaci na površini od najmanje 5 hektara. Izbor učesnika: Za učešće bi se izabralo 50-tak poljoprivrednih gazdinstava, od kojih bar 15 ima već ozbiljno iskustvo u uzgoju jabuka.

Instalacija solarnih panela: Na svakoj lokaciji instaliralo bi se po 1MW solarnih panela koji bi pokrivali po 1,5 ha voćnjaka. Pre realizacije projekta, bio bi izrađen detaljan plan postavljanja i sistem za navodnjavanje.

Stručna podrška: U projekat bi sve vreme bili uključeni stručnjaci sa Poljoprivrednog fakulteta u Beogradu kako bi se kvalitetno pratio rast useva. Izabrani stručnjaci davali bi preporuku za gajenje i zaštitu voćki. Izabrani stručnjaci za energetiku pratili bi rad solarnih sistema. O projektu bi se informisale i sve nadležne službe Ministarstva poljoprivrede, a kako bi i one dale svoj savetodavni doprinos u realizaciji projekta.

Upravljanje fondom: Na početku projekta bila bi osnovana firma za upravljanje investicionim fondom koja bi obezbedila sredstva za nabavku opreme i rad fonda u narednih pet godina.

Saradnja sa lokalnom zajednicom: Firma bi potpisala sporazume sa opštinom i svim drugim zainteresovanih akterima za uključivanje i promociju projekta.

Praćenje efekata: Redovno merenje prinosa, troškova, uticaja na okolinu i zadovoljstvo učesnika bio bi način na koji bi se vrednovala uspešnost projekta.

Širenje dobre prakse: U slučaju uspeha, model bi se proširio i na nove učesnike i nove lokacije, čime bi se kreirala značajna društvena korist.

6.5.1. Analiza korisnosti predloženog projekta korišćenjem Porterovog modela pet sila konkurentnosti:

Pretnje novih konkurenata: Prisutan je, procenjujemo, srednji nivo pretnje, obzirom da proizvodnja voća, pa i jabuka zahteva značajna ulaganja. Potrebno je obezbediti kvalitetno zemljište, osnovnu opremu i sadnice, što podrazumeva visoke troškove.

S druge strane, može doći do povećanja ove pretnje obzirom da aktuelne politike Ministarstva poljoprivrede podržavaju nove projekte iz ove oblasti putem subvencija i povoljnih kredita. To bi pojednostavilo ulazak novih aktera. Takođe, ukoliko se ovaj projekat pokaže uspešnim i poveća zarade gazdinstava koji su uključeni, to će privući i druge investitore i poljoprivrednike da primene isto. U tom smislu, a obzirom da nedovoljno regulisanu zaštitu intelektualne svojine u Srbiji postoji i rizik da konkurencija kopira ideje i primenjene tehnologije bez naknade. Ovo bi smanjilo konkurentsku prednost inicijalnog projekata. Uspešnost projekta privukla bi i velike regionalne investitore i proizvođače da se odluče da ulažu u Srbiju zbog jeftinije radne snage i subvencija koje za ulaganja ove vrste daje država.

Moć dobavljača: moć onih koji proizvode inpute za proizvodnju jabuka u Srbiji, kao što su sadnice, đubivo, pesticidi i slično, je slaba. Naime, verujemo da postoji više konkurentskih dobavljača ovih inputa na domaćem i regionalnom tržištu, tako da proizvođači imaju mogućnost izbora između više ponuđača. Takođe, činjenica da postoji konkurencija među dobavljačima sprečava da oni povećavaju cene bez opravdanog razloga. Ono što je značajno je i da se nabavka većine inputa može preorijentisati na uvoz, ukoliko dođe do bilo kakvih manipulacija sa cenama od strane domaćih dobavljača.

Međutim, rastuće cene energenata mogu predstavljati srednji rizik za projekat obzirom da proizvodnja i distribucija jabuka zavisi od cene struje, goriva i đubriva čije su sirovine vezane za cenu nafte i gasa. Obzirom na trend povećanja cene energenata, poskupljenje inputa bi moglo negativno uticati na profitabilnost projekta. U tom smislu, veoma je korisno što se u ovom projektu, bar u jednom delu, koristi solarna energija, jer to smanjuje navedeni rizik.

Moć kupaca: prilično je jaka moć kupaca, imajući u vidu da veliki trgovinski lanci i drugi veliki kupci mogu nametati cene voća i uslove prodaje. Pored toga, smatra autor ovog rada, jabuka je standardizovan proizvod bez mnogo varijanti, što dodatno

povećava moć kupaca da nametnu cene i uslove. Veliki kupci imaju bolje informacije o trendovima tražnje i tržišnim kretanjima od proizvođača, što obično povećava njihovu kontrolu nad uslovima kupovine. Međutim, porast tražnje za domaćim voćem i veće izvozne mogućnosti bar delimično smanjuje ovu snagu.

Mogućnost supstitucije: Srednja pretnja, jer je jabuka specifičan proizvod. Međutim, pojava sezonskog voća i oscilacije njihovih cena mogu, verujemo, imati uticaj na prodaju jabuka. Trgovinski lanci koriste oscilacije cena zamenskog voća kao pregovaračku kartu za niže cene jabuka od proizvođača, a i potrošači lakše menjaju izbor voća u zavisnosti od sezonskih cena, što povećava moć zamenskih proizvoda. Specijalizacija u određenim sortama jabuka sa zaštićenim geografskim poreklom može da smanji ovaj rizik.

Rivalstvo među postojećim konkurentima u industriji: Veleprodaja voća koja podrazumeva i izvoz veoma je razvijena u Srbiji. Manji domaći proizvođači imaju problem sa pristupom velikim kupcima zbog zahteva za konstantim snabdevanjem velikim količinama. U toj situaciji, oni su često primorani da prodaju voće po nižim cenama velikim trgovcima.

Shodno navedenom, autor ovog rada zaključuje da projekat ima potencijal da unapredi konkurentsku poziciju malih proizvođača, a posebno ukoliko se fokus stavi na izvoz specijalizovanih sorti jabuka, uz obaveznu zaštitu intelektualne svojine i dugoročne ugovore sa dobavljačima o cenama inputa. Koncept je neophodno zaštititi registrovanjem žiga, patentata i autorskih prava na ideju proizvodnje specijalizovanih sorti jabuka uz pomoć solarnih sistema. Takođe, fokus na specijalizovane sorte jabuka podrazumeva uzgoj manje zastupljenih sorti jabuka koje imaju tražnju na određenim tržištima, poput ekološki uzgajanih sorti ili onih prilagođenih lokalnim ukusima potrošača u ciljanim zemljama. Možda treba razmisliti i o angažovanju na manje konkurentskim izvoznim tržištima, na kojima ima manje velikih proizvođača iz Srbije i Eu, poput Bliskog istoka, Afrike, Azije i Južne Amerike. Ovakva tržišta mogu doneti veće marže i manje uticaja velikim trgovcima. Pristup ovim tržištima projekat bi mogao da ostvari angažovanjem brokerskih kuća i aktivnijim učešćima na sajmovima voća i poljoprivrede. Takođe, kao dobar potez mogao bi se označiti pokušaj direktnih pregovora sa berzama i uvoznicima u ciljnim zemljama. Na ovaj način, projekat bi zaobišao najveće konkurente na domaćem i evropskom tržištu, te ostvario konkurentsku prednost nudeći specijalizovane proizvode tamo gde postoji tražnja.

6.5.2. Analiza korisnosti predloženog projekta korišćenjem Cost/Benefit analize:

TROŠKOVI I EKONOMSKE KORISTI ZA SVE UČESNIKE U PRVOJ GODINI:

Troškovi kompanije koja je inicirala projekat (procene autora, na bazi prosečnih troškova u navedenim oblastima u Srbiji):

1. *Troškovi nabavke i instalacije solarnih panela* 200.000 EUR
2. *Troškovi edukacije poljoprivrednika* 15.000 EUR
3. *Troškovi administracije i održavanja* 20.000 EUR

Ukupni troškovi za kompaniju koja je inicirala projekat:

$$200.000 + 15.000 + 20.000 = 235.000 \text{ EUR}$$

Povećanje prinosa jabuka (procene autora, na bazi dostupnih statističkih podataka):

Prosečna veličina voćnjaka u Srbiji je 1 ha (RZS, 2021). Projekat se odnosi na 50 hipotetičkih vlasnika voćnjaka, odnosno projektom je obuhvaćeno 50 ha voćnjaka jabuka.

Prosečan prinos jabuka je 15 t/ha. (RZS, 2021)

Primena solarnih sistema, povećavaju prinos za prosečnih 15%, što je 2,25 t/h.

Ukupni *dodatni prinos u voćnjacima* svih gazdinstava u projektu iznosio bi 2,25t/h x 50 ha = 112,5 tona dodatnih prinosa

Primenom ovog modela, očekuje se povećanje za 18t/ha, što je povećanje od 3 t/ha, odnosno na površini od ukupno 50 ha voćnjaka, *dodatni prinos iznosi* 50 x 3 = 150 tona jabuka godišnje. Prosečna cena jabuke na tržištu je 0,35 EUR/kg, pa je *dodatna vrednost* od 112,5 t x 1000 kg/t x 0,35 EUR/kg = 39.375 EUR godišnje.

Ušteda troškova proizvodnje (procena autora, na bazi dostupnih podataka o mogućim troškovima i mogućnostima uštede):

Troškovi izgradnje kap po kap sistema su 1500-2000 EUR/ha (Agroinfonet, 2024). *Troškovi održavanja kap po kap sistema* se kreću u rasponu od 350-500 EUR/ha godišnje. Sistemi mikro-navodnjavanja zahtevaju manje inicijalne investicije od 800-1200 EUR/ha. Troškovi održavanja mikro-navodnjavanja su nešto viši i iznose od 400-600 EUR/ha godišnje.

Prosečni godišnji troškovi održavanja dva najzastupljenija sistema za navodnjavanje voćnjaka u rasponu su od 350-600 EUR/ha.

U odnosu na to solarni, odnosno agrofotovoltaični sistemi omogućavaju istovremenu proizvodnju struje i navodnjavanja voćnjaka. Za razliku od konvencionalnog sistema, ovde nema troškova izgradnje cevovoda, instalacije prskalica i slično. Jedini trošak je održavanje sistema. Prema dostupnim studijama koje su uglavnom radili proizvođači agrofotovoltaične opreme su od 50 do 100 EUR/MW godišnje. Ukoliko imamo u vidu da projekat obuhvata 1 MW instalisanog kapaciteta, godišnji trošak održavanje je 75 EUR/MW (srednja vrednost). *Trošak za 1 MW pokriva površinu od oko 5 ha voćnjaka. Za 50 ha voćnjaka je potrebno 10 MW kapaciteta.* Godišnji trošak održavanja za 10 MW je $10 \times 75 = 750$ EUR.

Razlika u godišnjim troškovima predstavlja uštedu (računica autora):

$UŠTEDA = \text{troškovi konvencionalnog navodnjavanja} - \text{troškovi agrofotovoltaike} = 23.750 \text{ EUR} - 750 \text{ EUR} = 23.000 \text{ EUR}$. Praktično, ako prosečno domaćinstvo ima 1 ha voćnjaka, ušteda je po domaćinstvu 460 EUR.

Troškovi zaštite useva od bolesti i štetočina iznose 300 EUR/ha (Ministarstvo poljoprivrede Republike Srbije, 2021). Uvođenjem sistema agrofotovoltaike ovi troškovi se mogu smanjiti za 20-30% prema istraživanju sprovedenom u Holandiji i Italiji (Van de Staij et al, 2022). Konkretnije, Van de Staij i saradnici su utvrdili da agrofotovoltaični sistemi mogu da smanje upotrebu pesticida za 20-30% u odnosu na konvencionalne sisteme. Na osnovu toga, procenjuje se ušteda od 75-90 EUR/ha godišnje primenom ovog modela.

Dakle, ukoliko se uzme da troškovi zaštite iznose 300 EUR/ha, a da se primenom agrofotovoltaike mogu smanjiti za 20-30% (odnosno za 60-90 EUR/ha), procenjena ušteda bi bila od 75-90 EUR/ha godišnje. Ovo je značajna finansijska i ekološka korist po poljoprivrednike. Na nivou ukupnog broja gazdinstava ušteda iznosi prosečno od 3.750 do 4500 EUR. (za dalju analizu koristićemo prosečan iznos od 4.250 EUR).

Ukupna godišnja ušteda troškova iznosi $23.000 + 4.250 = 27.250$ EUR. Po svakom gazdinstvu koje je uključeno u projekat ušteda po ovom osnovu je 545 EUR.

Proizvodnja obnovljive energije:

Prema dostupnim podacima, jedan hektar voćnjaka pokriven solarnim panelima obezbeđuje oko 10 kW instalisanog kapaciteta (WB, ESMA, 2018). Instalisan kapacitet solarnih panela iznosiće tako oko 500 kW. Godišnja proizvodnja se procenjuje na $500 \text{ kW} \times 1.500 \text{ sati osunčanja (RHMZ)} \times 0,15 \text{ efikasnost (IRENA, 2021)} = 562.500 \text{ kWh}$.

Cena kupovine električne energije iz distributivne mreže je 0,15 EUR/kWh. (AERS, 2022). **Godišnja ušteda kompanije na otkupu struje** (ukoliko kompanija koristi proizvedenu struju za sopstvene potrebe, ne mora da otkupljuje po tržišnoj ceni od distributera) iznosi $562.500 \text{ kWh} \times 0,15 \text{ EUR/kWh} = 84.375 \text{ EUR}$.

Poreski efekti i dodatne mere:

Preračunavanjem svih gore navedenih koristi po stopi PDV od 20% dobija se dodatni prihod od $0,2 \times (39.375 + 27.250 + 84.375) = 0,2 \times 151.000 = 30.200 \text{ EUR}$

Takođe, *povoljnim poreskim olakšicama za investicije u obnovljive izvore* (aktuelna mera Vlade), **ušteda na porezu na dobit** iznosi 10% od ukupnih prihoda, odnosno $18.120 \text{ EUR} - (39.375 + 27.250 + 84.375 + 30.200 = 181.200 \text{ EUR})$.

Godišnja ušteda na otkupu struje: 84.375 EUR

Godišnji prihod od prodaje toplote: 39.375 EUR

Godišnji prihod od prodaje CO2 sertifikata: 27.250 EUR

Dodatni prihod od PDV na gore navedene stavke: 30.200 EUR

Ušteda na porezu na dobit: 18.120 EUR

UKUPNA EKONOMSKA DOBIT U PRVOJ GODINI:

$84.375 + 39.375 + 27.250 + 30.200 + 18.120 = 199.320 \text{ EUR}$

UKUPAN TROŠAK INICIJATORA PROJEKTA 235.000 EUR

UKUPNA EKONOMSKA KORIST U PRVOJ GODINI (procena autora) - 35.680 EUR

DRUŠTVENE I EKOLOŠKE MERE:

Očuvanje 50 porodičnih gazdinstava i zadržavanje stanovništva na selu

Povećanje prihoda 150 porodica u proseku za 10% godišnje (procenjen broj radnika koji će biti angažovani prilikom izgradnje i održavanja solarnog sistema, kao i pomoćni radnici u voćnjacima) (15.000 EUR)

Podizanje svesti 500 lokalnih stanovnika o održivoj proizvodnji (procena kompanija koja se bavi obnovljivim izvorima, SolarPower Inc.,2021)

Ušteda vode za navodnjavanje 50.000 m³ godišnje. Količina je izvedena na osnovu po-

dataka Agencije za vodoprivredu Vojvodine o prosečnoj potrošnji vode za navodnjavanje, dok je vrednost procenjena prema aktuelnim cenama vode za vodoprivredu Agencije za vodoprivredu Vojvodine, 2022 (vrednost 10.000 EUR)

Smanjenje emisije CO₂ za 150 tona godišnje. Podatak izračunat korišćenjem online kalkulatora Clean Air Task Force za projektovanu godišnju proizvodnju električne energije, dok je vrednost određena prema aktuelnoj berzanskoj ceni CO₂ sertifikata, Clean Air Task Force, 2023 - (vrednost 7.500 EUR)

Godišnje povećanje prihoda 150 porodica u proseku za 15.000 EUR

Ušteda vode za navodnjavanje 50.000 m³ godišnje – 10.000 EUR

Smanjenje emisije CO₂ za 150 tona godišnje – 7.500 EUR

UKUPNA DRUŠTVENA KORIST PO GODINI:

$15.000 + 10.000 + 7.500 = 32.500$ EUR

UKUPNA GODIŠNJA KORIST PROJEKTA U PRVOJ GODINI (proračun autora):

Ekonomska korist: - 35.680 EUR

Društvena i ekološka korist: 32.500 EUR

Zbirno: $- 35.680 + 32.500 = 267.375$ EUR

TROŠKOVI I EKONOMSKE KORISTI ZA SVE UČESNIKE U PETOJ GODINI (procena autora na bazi dostupnih podataka):

A) Kompanija koja je inicirala projekat:

Prvobitni troškovi nabavke i instalacije solarnih panela od 200.000 EUR su amortizovani.

Kumulativni troškovi održavanja i administracije za 5 godina iznose 100.000 EUR.

B) Poljoprivredna gazdinstva:

Kumulativni dodatni prihod od prodaje voća za 5 godina iznosi 100.000 EUR + 80.000 EUR + 60.000 EUR + 40.000 EUR + 20.000 EUR = 300.000 EUR

Kumulativna ušteda troškova navodnjavanja i zaštite bilja iznosi 27.250 EUR x $5 = 136.250$ EUR

C) Lokalna zajednica:

Kumulativan dodatni prihod od zapošljavanja sezonskih radnika iznosi 15.000 EUR x $5 = 75.000$ EUR

D) Kompanija koja upravlja solarnim sistemom:

Kumulativna proizvodnja energije za 5 godina je $675.000 \text{ kWh} \times 5 = 3.375.000 \text{ kWh}$

Kumulativna ušteda na otkupu struje iznosi $121.500 \text{ EUR} \times 5 = 607.500 \text{ EUR}$

E) Država:

Kumulativni prihod od PDV je $45.750 \text{ EUR} \times 5 = 228.750 \text{ EUR}$

Kumulativna ušteda na porezu na dobit $29.970 \text{ EUR} \times 5 = 149.850 \text{ EUR}$

UKUPNI KUMULATIVNI TROŠKOVI ZA SVE UČESNIKE:

$100.000 \text{ EUR} + 300.000 \text{ EUR} + 136.250 \text{ EUR} + 75.000 \text{ EUR} + 607.500 \text{ EUR} = 1.218.750 \text{ EUR}$

UKUPNI KUMULATIVNI PRIHODI ZA SVE UČESNIKE:

$300.000 \text{ EUR} + 136.250 \text{ EUR} + 75.000 \text{ EUR} + 607.500 \text{ EUR} + 228.750 \text{ EUR} + 149.850 \text{ EUR} = 1.497.350 \text{ EUR}$

UKUPNA KUMULATIVNA EKONOMSKA KORIST PROJEKTA ZA 5 GODINA (proračun autora):

$1.497.350 \text{ EUR} - 1.218.750 \text{ EUR} = 278.600 \text{ EUR}$

EFEKTI DRUŠTVENIH I EKOLOŠKIH MERE ZA 5 GODINA PROJEKTA:

Kumulativno je očuvano 100 porodičnih gazdinstava umesto 50 (ukupno 500 godina očuvanja gazdinstava). Pretpostavka je da je kumulativno zapošljavano 250 sezonskih radnika godišnje, ukupno 1250 zaposlenih.

Kumulativno je podignuta svest 1000 lokalnih stanovnika godišnje, ukupno 5000 osoba

Kumulativna ušteda vode za navodnjavanje je $100.000 \text{ m}^3 \times 5 = 500.000 \text{ m}^3$

Procenjena vrednost uštede vode je $10.000 \text{ EUR} \times 5 = 50.000 \text{ EUR}$

Kumulativno smanjenje emisije CO₂ je $300 \text{ t} \times 5 = 1500 \text{ tona}$

Procenjena vrednost smanjenja emisije po berzanskoj ceni CO₂ sertifikata je $7.500 \text{ EUR} \times 5 = 37.500 \text{ EUR}$

UKUPNA KUMULATIVNA DRUŠTVENA I EKOLOŠKA KORIST PROJEKTA ZA 5 GODINA (proračun autora):

Vrednost očuvanja gazdinstava + zaposlenja + podizanja svesti + ušteda vode + smanjenje emisije = $50.000 \text{ EUR} + 37.500 \text{ EUR} = 87.500 \text{ EUR}$

U nastavku su zbirne ocene svih ekonomskih, društvenih i ekoloških koristi projekta nakon pet godina implementacije, a koje su rezultat proračuna autora ovog rada:

Kumulativne ekonomske koristi za sve učesnike:

Ukupni prihodi: 1.497.350 EUR

Ukupni troškovi: 1.218.750 EUR

Ukupna ekonomska dobit: 278.600 EUR

Kumulativne društvene i ekološke koristi:

Očuvanje gazdinstava, zaposlenja, podizanje svesti

Ušteda vode od 500.000 m³

Smanjenje emisije CO₂ za 1500 tona

Procenjena vrednost društvenih i ekoloških koristi: 87.500 EUR

ZBIRNE KUMULATIVNE KORISTI PROJEKTA:

Ukupna ekonomska dobit: 278.600 EUR

Ukupna društveno-ekološka korist: 87.500 EUR

ZBIRNE KUMULATIVNE KORISTI ZA PET GODINA: 366.100 EUR

Komentar realizovane cost/benefit analize:

Kumulativna ekonomska dobit od 278.600 EUR, do koje je došao autor ovog rada, pokazuje da bi projekat bio isplativ i profitabilan tokom čitavog perioda. Ovo je važan rezultat koji ukazuje na njegovu dugoročnu održivost.

Kumulativne društveno-ekološke koristi od 87.500 EUR ukazuju da bi projekat imao značajne pozitivne efekte na lokalnu zajednicu i životnu sredinu, što dodatno povećava njegovu opravdanost.

Ukupne kumulativne koristi od 366.100 EUR jasno pokazuju da bi projekat doneo višestruku dobit tokom petogodišnjeg perioda, što je indikator njegovog uspeha.

Povećanje obima aktivnosti i produkcije tokom godina ukazuje da projekat ima rastući pozitivan trend, što predviđa još veće koristi u budućnosti.

Raznovrsne koristi za sve učesnike ukazuju da projekat ima sinergijske efekte i doprinosi razvoju različitih sektora.

Projekat pokazuje, prema našoj analizi, da obnovljivi izvori energije mogu biti deo uspešne poljoprivredne proizvodnje.

Na osnovu svih sprovedenih analiza za ovaj hipotetički slučaj možemo potvrditi postavl-

jenu osnovna hipoteza rada, a prema kojoj primena koncepta zajedničke vrednosti u industriji hrane u Srbiji može da doprinese prosperitetu kompanija i zaposlenih u ovoj industriji, a posredno i svih građana Srbije.

Autor smatra da su razlozi za potvrđivanje navedene teze, a podeljeni prema akterima u izabranom hipotetičkom projektu:

Poljoprivredna gazdinstva koja su uključena u projekat: Veći prinosi i prihodi, uštede na navodnjavanju i zaštiti useva, očuvanje poslovanja;

Lokalno stanovništvo: Novi poslovi, podizanje životnog standarda, razvoj lokalne zajednice;

Kompanija inicijator: Amortizacija investicije, novi prihodi od prodaje zelene energije;

Operator solarnih sistema: Stalni prihodi od prodaje čiste energije, nova radna mesta;

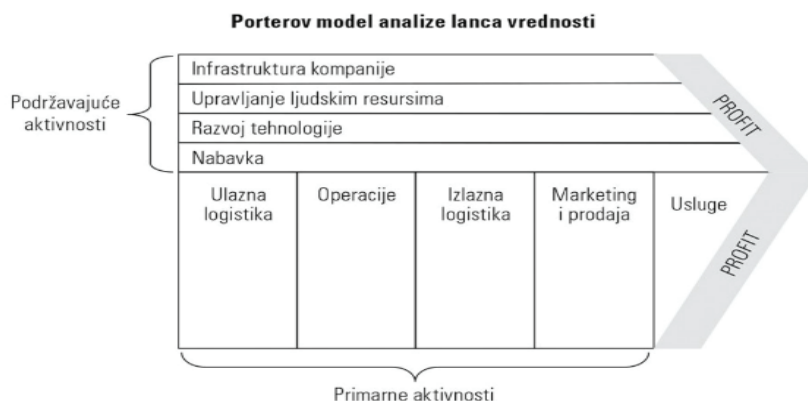
Država: Povećanje naplate PDV-a i poreza na dobit, smanjenje subvencija poljoprivredi, zaštita životne sredine.

Na osnovu dobijenih rezultata Cost-Benefit i Porterove analize, možemo sa sigurnošću potvrditi postavljenu osnovna hipoteza rada da primena koncepta zajedničke vrednosti kroz ovaj projekat zaista doprinosi prosperitetu svih uključenih aktera: Projekat je pokazao da koncept zajedničke vrednosti može da unapredi poljoprivredu i celokupno društvo u Srbiji.

6.6. Primer kreiranja zajedničke vrednosti u industriji hrane Srbije kroz redefinisane produktivnosti u lancu vrednosti

Pre nego što kompanija krene u proces redefinisavanja produktivnosti u lancu vrednosti, važno je da pripremi adekvatnu poslovnu strategiju kojom će utvrditi sve prioritetne korake svog tima u budućem kreiranju zajedničke vrednosti. Naime, firma mora utvrdi asortiman roba i usluga, kao i industriju u kojoj će realizovati ovaj projekat. Zatim, potrebno je da analizira stanje dobavljača, kupce i konkurente, ali i da utvrdi jasne dugoročne ciljeve firme u kontekstu realizacije pomenog projekta. Ovo podrazumeva i pripremu adekvatnog finansijskog okvira, koji mora biti prilagodljiv stanju okruženja tokom sprovođenja aktivnosti na realizaciji zajedničke vrednosti.

Grafik 25 : Model analize lanca vrednosti Majkl Portera (1985)



Lanac vrednosti i njegova analiza mogu kompanijama dati solidan odgovor koje su to tačke koje mogu stvoriti dodatnu vrednost, gde postoji prostor za veću produktivnost i bolje tržišno pozicioniranje. Ovaj model koji je 1985. godine predstavio Majkl Porter oslikava kompaniju kroz lanac aktivnosti koje mogu biti definisane kao primarne i podržavajuće aktivnosti. Primarne aktivnosti u lancu vrednosti povezane su sa proizvodnjom i distribucijom roba i usluga, kao i aktivnostima koje utiču na kreiranje dodatne vrednosti za kupce. To su pre svega ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, prodaja i marketing i usluge. Ulazna logistika podrazumeva dopremanje i skladištenje materijala za proizvodnju i dalju distribuciju. Operacije, zapravo, predstavljaju proizvodnju, odnosno stvaranje finalnog proizvoda od materijala koji je preko ulazne logistike ušao u lanac vrednosti. Sledi zatim prodaja i marketing, odnosno promovisanje proizvoda, kao i permanentan pristup održavanju i popravci. Podržavajuće aktivnosti su one koje čine primarne aktivnosti mogućim. Tu se misli na infrastrukturu kompanije (administraciju i menadžment), ljudske resurse (odabir kadrova, priprema za posao i usavršavanje kadrova), tehnologija (unapređenje proizvodnog procesa i samog proizvoda) i ulazni resursi (kupovina, nabavka resursa).

One kompanije koje obezbeđuju više vrednosti svojim kupcima ili im pak pružaju istu vrednost, ali po nižoj ceni imaju komparativnu prednost. Lanac vrednosti svake kompanije može biti povezan sa lancem vrednosti partnera kao što su dobavljači, distributeri, klijenti i slično.

Kompanija koja se formulišući posebnu poslovnu strategiju opredeli za kreiranje zajedničke vrednosti u proizvodnji hrane, kroz redefinisavanje produktivnosti u lancu vrednosti može, u tu svrhu, značajno koristiti podržavajuće aktivnosti pri analizi lanca vrednosti sa aspekta tržišnog pozicioniranja. Pre svega, infrastruktura firme mora biti takva da ona bude sposobna da prepozna šanse, ali i rizike koji dolaze iz okruženja, a koji mogu uticati na lanac vrednosti. Takođe, tu su i ostale veoma bitne stavke koje zavise od

same firme, kao što su: nivo podrške informacionog sistema u poslovnom odlučivanju, sposobnost za pribavljanje kapitala za finansiranje investicije, redovno informisanje, ali i koordinacija i integracija aktivnosti lanca vrednosti između raznih poslovnih jedinica. Uz važne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, za projekat kreiranja zajedničke vrednosti čiji će plan biti predstavljen u ovom radu, ključne su aktivnosti koje se mogu podvesti pod tehnološki razvoj i nabavke.

Za kreiranje uspešnog projekta stvaranja zajedničke vrednosti kroz redefinisane produktivnosti u lancu vrednosti, a čiji se plan predstavlja u ovom radu, veoma je važno kakav uspeh će se ostvariti tokom istraživanja i razvoja prototipa proizvoda i procesa, ali i kakav će biti kvalitet odnosa funkcije istraživanja i razvoja sa ostalim poslovnim funkcijama. Prilikom kreiranja kvalitetnog lanca vrednosti koji može da stvori zajedničku vrednost od izuzetnog je značaja razviti više izvora snabdevanja i umanjiti zavisnost od jednog snabdevača. Takođe, bitno je imati ulazni proizvod na vreme, kao i da on bude prihvatljivog kvaliteta. U ovom delu aktivnosti, kompanija definiše i svoje odnose sa dobavljačima i osmišljava načine da ti odnosi budu dugoročni.

U industriji hrane u Srbiji je već dugo, kao problem, prepoznat trend koji prati poljoprivrednu proizvodnju. Najveći deo sirovina koji se proizvede u agraru Srbije i ne nađe svoj put do prehrambene industrije (Ceves, 2017), odnosno značajna količina (kod nekih kultura i preko 50 odsto) proizvoda služi za naturalnu proizvodnju, deo sirovina, posebno žitarica, se izveze, a preostale količine i kada završe u prehrambenim pogonima budu vrlo malo prerađene. Osim niskog nivoa prerade poljoprivrednih proizvoda, pa samim tim i niske dodate vrednosti, ovu industriju obeležava i niska produktivnost duž čitavog lanca proizvodnje. Prema nalazima Cevesa (2017), Srbija u svom poljoprivrednom portfoliju u prinosima zaostaje u proseku oko 37 odsto u odnosu na zemlje Evropske unije, dok se niska produktivnost u prerađivačkom segmentu nadoknađuje nižim troškovima rada i energije.

„Analiza performansi i lanca vrednosti odabranih sektora“ (2017), Centra za visoke ekonomske studije, pokazala je da se kao najkonkurentniji podsektor u okviru sektora proizvodnje hrane pokazao segment voća i povrća. Slučaj proizvodnje maline, ključnog izvoznog proizvoda, pokazuje da Srbija ne koristi svoju priliku da svoju poziciju na izvoznim tržištima ojača, kroz kreiranje novih faza dodate vrednosti u okviru tradicionalnog lanca (recimo kroz maloprodajna pakovanja), ali i kroz razvijanje novih lanaca vrednosti, kao što je prodaja sveže konzumne maline, posebno organske ili kroz realizaciju tople prerade (džemovi i slično), pa i kombinovanjem proizvodnje maline sa drugim bobičastim voćem, poput jagoda, kupina ili borovnica ili, poslednjih godina izuzetno traženom aronijom.

Kompanija koja je spremna da zajedno sa izabranim partnerima stvara zajedničku

vrednost kroz redefinisane produktivnosti u lancu vrednosti mora, pre svega, potvrđuje autor ovog rada, insistirati na razvijanju programa unapređenja kvaliteta, ali i kvantiteta izabranih proizvoda. Prirodno je da joj, u ovom projektu, važni partneri budu poljoprivredna gazdinstva, pre svega ona u zapadnoj Srbiji, u kojoj se, već tradicionalno proizvodi malina, ali i drugo bobičasto voće. Iako je poznato da je jedna od najvećih prepreka sistemskom podizanju produktivnosti Srbije u agroindustrijskom sektoru Srbije taj što su poljoprivredni posedi izrazito usitnjeni. Prema podacima Cevesa (2017), za razliku od Srbije u kojoj je prosečna veličina poljoprivrednog poseda oko 6 hektara, prosek u Evropskoj uniji je čak 16 hektara. Ova činjenica, međutim, nije posebno velika prepreka za realizaciju modela izabranog projekta kreiranja zajedničke vrednosti kroz redefinisane produktivnosti u lancu vrednosti.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku 2019. godine se u Srbiji bobičasto voće proizvodilo na više od 35.000 hektara. Da ovaj posao i poljoprivrednici vide kao relativno isplativ govori podaci da su površine na kojima se u Srbiji gaji bobičasto voće za manje od jedne decenije uvećane skoro 100 odsto. Ukupna zabeležena proizvodnja u 2019. godini bila je oko 190.000 tona, dok je pet godina ranije iznosila oko 130.000 tona.

Važno je da su kompanija zainteresovana za realizaciju zajedničke vrednosti i njeni partneri – udruženi proizvođači bobičastog voća budu spremni da u tim prime i stručnjake koji su spremni da procene sorte koje bi dale najkvalitetnije plodove za prodaju u sirovom stanju (sa posebnim fokusom na organsku proizvodnju), ali pre svega za dalju preradu, a koje će se i primeniti. Takođe, bitno je obezbediti i ostale članove tima koji će pomoći da se ova industrija okrene od „product-driven“ ka „customer – driven“ strategiji. U slučaju postojanja dobre volje i spremnosti za primenu postavljene strategije, velike su šanse za kreiranje značajne zajedničke vrednosti, koja može da utiče na povećanje blagostanja čitavog regiona, a imajući u vidu i mogućnosti za povećanje izvoza, i čitave države.

Osim dobro izabranih sorti bobičastog voća, veoma je važno da vlasnici poljoprivrednih domaćinstava koji se bave uzgojem ovih vrsta prođu kroz adekvatne treninge i obuke, koji bi im se obezbedili u saradnji sa akademskom zajednicom, kao i da imaju mogućnost redovnih konsultacija prilikom uzgoja. Na ovaj način, postupak odgajanja bobičastog voća ne bi više bio oslonjen, kao što je u najvećem broju slučajeva, na tradicionalne načine uzgoja, već bi se u svakom segmentu unele, zahvaljujući saradnji sa stručnim licima i kompanijom spremnom da to delom finansira i prati, tehnološke inovacije neophodne za poboljšanje kvaliteta proizvoda.

Druga faza u predlogu projekta koncipiranja zajedničke vrednosti kroz redefini-

sanje produktivnosti u lancu vrednosti, a koja se u ovom radu predstavlja, bila bi okrenuta na stvaranje dodate vrednosti u odnosu na proizvodnju samog bobičastog voća. Za ovu fazu, realno je uključivanje međunarodnih institucija i državnih organa koji se bave finansiranjem unapređenja raznih sektora privrede u državama poput Srbije.

U pripremi ove faze, veoma je važno obezbediti grantove međunarodnih institucija ili država za nabavku hladnjača male i srednje veličine, kao i adekvatne pogone za preradu dobijenog voća. Stručnjaci za logistiku angažovani od strane međunarodnih institucija, ali i kompanije koja je u timu moraju precizno da utvrde koliko je potrebno hladnjača male i srednje veličine i pogona za preradu voća na određenoj teritoriji. U skladu sa tim, u mestima zapadne Srbije bilo bi stacionirano više ovakvih objekata, a kako bi iste mogli, na pravi način da koriste svi poljoprivrednici uključeni u projekat. U navedenim objektima radili bi zaposleni koje angažuje kompanija.

Ova faza podrazumeva aktivno uključivanje tehnologa hrane, kako onih koji rade za kompaniju koja je u timu, tako i stručnjaka iz akademske zajednice i neprofitabilnog sektora. Njihov zadatak bio bi da osmisle koji su to proizvodi oslonjeni na tradiciju regiona zapadne Srbije, a koji bi mogli biti pripremljeni i prodavani kao proizvodi više dodate vrednosti u odnosu na voće, pa čak i ono zamrznuto. Nakon izbora adekvatnih proizvoda, uz unificiranje proizvoda kao i načina njihove proizvodnje, krenulo bi se u realizaciju proizvodnje navedenih roba u pogonima koji bi bili smešteni na određenim destinacijama. Sam pogon i opremu obezbedile bi međunarodne institucije, zajedno sa lokalnom samoupravom i republičkim organima. Kompanija bi obezbedila monitoring i kontrolu navedene proizvodnje. Za ovu fazu je ključno da bi u pomenutim pogonima mogle da rade žene. Prema podacima Eurostat-a, stopa nezaposlenosti žena u ruralnim delovima zemlje je 23,44 %, što je značajno više od nacionalnog proseka. Većina žena na selu, njih preko 70 odsto, nisu plaćene za posao koji rade na imanju, pomažući članovima porodice ili supružnicima u domaćinstvu.

Iako većina njih nema iskustva rada u pogonima gde se proizvodi roba, slične poslove obavlja u domaćinstvima. Priprema zimnice, džemova, raznih namaza od voća i povrća pružilo im je iskustvo koje može, uz pomoć mentora koje bi obezbedila kompanija, biti dragoceno za realizaciju ovog projekta.

Nabavku ambalaže za proizvode koji bi se u ovim pogonima proizvodili vršila bi kompanija, koja bi i kroz taj deo procesa mogla da utiče na smanjenje troškova.

Moguća sredstva za finansiranje projekta, prema oceni autora ovog teksta su:

Javna sredstva - Za inicijalna ulaganja u infrastrukturu i opremu, deo sredstava bi se mogao obezbediti iz budžeta lokalne samouprave i fondova za podršku poljoprivredi na

nivou AP Vojvodine i Republike Srbije.

Pozajmice - Za oko 50-60% ukupnih troškova, udruženje poljoprivrednika i prerađivača moglo bi podići kreditna sredstva iz banaka i razvojnih institucija poput fondova APV ili EBRD. Kamate bi se subvencionisale.

Sopstvena sredstva - Oko 10-15% ulaganja obezbedila bi sama udruženja poljoprivrednika i prerađivača, koristeći sopstvene rezerve i zadržane dobiti iz prethodnih godina poslovanja. Takođe, moguća je atraktivna kamatna stopa za kredite koje bi oni sami podigli.

Partnerstva - Postoji mogućnost uključivanja strateških partnera iz sektora prerade i trgovine, koji bi učestvovali u finansiranju u zamenu za određeni udeo u budućim profitima.

6.6.1. Analiza uspešnosti projekta kreiranja zajedničke vrednosti redefinisanjem u lancu vrednosti korišćenjem metoda Porterovih pet sila

Rivalstvo među postojećim konkurentima: Srednje do jako. Analiza rađena za potrebe ovog rada pokazuje da je rivalstvo jake intenzivnosti sa velikim igračima, dok projekat inovativnim pristupom može da smanji taj intenzitet. Već postoje etablirani igrači, ali projekat nudi inovativni pristup. Ovi, veliki igrači poseduju velike kapacitete prerade i pakovanja, kao i razvijene veze sa supermarketima u EU. Teško ih je zaobići na tržištu po pitanju cene, dostupnosti i kvaliteta. Međutim, ove, veće firme se fokusiraju prvenstveno na preradu i zamrzavanje, dok projekat predviđa razvoj novih proizvoda sa dodatom vrednošću poput džemova i sokova. Ovo otvara nišu. Rivalstvo je manje izraženo između malih regionalnih prerađivača koji se bave sezonskom preradom za lokalno tržište. Oni nisu direktna pretnja. Poljoprivrednici su fragmentisani između kupaca, ali projekat nudi mogućnost boljih cena i usluga za njih kroz udruživanje. Promocija saradnje, zajedničke proizvodnje, sertifikacije i brendiranja može smanjiti moć velikih trgovaca i olakšati plasman novih proizvoda.

Pretnja novih konkurenata: Srednja, uz pravilnu strategiju i investicije. Postoji, pokazuje analiza autora, prostor za nove kompanije zbog veličine tržišta, ali visoki početni troškovi i lojalnost postojećim partnerima predstavljaju prepreku. Tržište bobičastog voća u Srbiji i regionu raste iz godine u godinu, ponajviše zbog porasta izvoza u EU. Postoji prostora za nove igrače da učestvuju u lancu vrednosti. Međutim, izgradnja hladnjača, pogona za preradu, nabavka opreme i mašina, kao i izgradnja distribucijske mreže zahtevaju visoke početne kapitalne investicije koje mogu odvratiti nove kompanije od ulaska na ovo tržište. Prosečna investicija se kreće između 500.000 do 2.000.000 evra, u zavisnosti od obima projekta. Postojeći poljoprivredni proizvođači već godinama saraduju sa etabliranim prerađivačima i distributerima, što stvara lojalnost i otežava ulazak novih igrača koji bi morali graditi potpuno nove veze sa dobavljačima. Prerađivači već posedu-

ju dobro uhodane procese, mašine i opremu, kao i iskustvo na tržištu koje nove kompanije teško mogu odmah da dostignu. Regionalna konkurencija iz susednih zemalja je već etablirana na tržištu EU, što dodatno otežava plasman novih proizvođača i prerađivača. Ipak, prostora ima za kompanije sa inovativnim pristupom, posebno one koje nude nove proizvode ili procese, kao i za one koje uspeju da steknu poverenje poljoprivrednika.

Pregovaračka moć kupaca: srednja do jaka. Glavni kupci bobičastog voća iz Srbije su, pokazuju podaci koje je analizirao autor ovog rada, veliki trgovinski lanci u EU poput Lidla, Aldija, Rewea i drugih. Oni imaju značajnu pregovaračku moć zbog svoje veličine i udela na tržištu. Mogu nametati cene i uslove isporuke, kao i brzo menjati dobavljače ukoliko nisu zadovoljni kvalitetom ili cenom. Ovo predstavlja izazov za proizvođače i izvoznike. Međutim, rast potrošnje bobičastog voća u EU stvara sve veću potražnju, što povećava značaj Srbije kao stabilnog dobavljača sezonske robe. Ovaj projekat udruživanja poljoprivrednika, prerađivača i distributera može da ponudi kupcima velike količine, širok asortiman i celovite usluge u lancu vrednosti. Time bi se jačala pregovaračka pozicija prema trgovcima, jer bi projekat predstavljao značajnijeg igrača na tržištu nego pojedinačni akteri. Takođe, diversifikacijom proizvoda projekat bi imao više alternativa u slučaju da pojedini kupac pokuša da nametne lošije uslove.

Pregovaračka moć dobavljača: srednja do jaka. Osnovni dobavljači koji su relevantni za analizu moći dobavljača jesu, pokazuje analiza autora ovog rada, poljoprivredni proizvođači sirovine - bobičastog voća. Smatramo da su razlozi za procenu srednje pregovaračke moći: 1) fragmentiranost proizvođača, ali i spremnost na saradnju što omogućava jačanje pozicije; 2) alternativni izvozna tržišta postoje, ali donose manju zaradu od prerade; 3) smanjena pregovaračka moć usled sezonske prirode proizvodnje i ograničene mogućnosti skladištenja; 4) prerađivači imaju tehničko znanje i veze sa kupcima, što im daje određenu prednost. S druge strane, faktori koji bi, verujemo, jačali njihovu poziciju kroz projekat su: 1) Uključivanje u celokupan lanac vrednosti; 2) dostizanje kvaliteta i prilagođavanje standardima; 3) saradnja i udruživanje kroz zajedničke aktivnosti i 4) praćenje performansi i ostvarivanje zajedničke koristi. Zato se njihova pregovaračka pozicija procenjuje kao srednja, sa tendencijom ka jačanju kroz ovaj projekat saradnje i razvoja lanca vrednosti.

Pretnja zamenskih proizvoda (supstituta): Slaba do srednja. Bobičasto voće ima malo direktnih zamenjivih proizvoda sezone, zaključuje autor ovog rada. Bobičasto voće kao kategorija ima relativno mali broj direktnih zamenjivih proizvoda u letnjim mesecima kada je sezona. Jagode, maline i kupine su jedinstveni proizvodi. Druge vrste voća i povrća koje se beru u isto doba godine kao što su kajsije, šljive, paradajz, krastavac itd. nisu u potpunosti zamenjivi. jer imaju drugačiji ukus, nutritivni sastav i način kon-

zumiranja. Određenu konkurenciju mogu, pokazuje analiza autora, predstavljati smrznuto i konzervisano bobičasto voće iz uvoza, ali sveže domaće ima prednost u kvalitetu i ceni. U zemljama severne hemisfere, bobičasto voće nema konkurenciju iz drugih delova sveta u letnjim mesecima kada je sezona. U zimskim mesecima postoji šira ponuda voća i povrća iz toplijih krajeva, ali to ne utiče na sezonu bobičastog voća. Potražnja za svežim bobičastim voćem raste zahvaljujući svesti o zdravoj ishrani i nutritivnim vrednostima, što smanjuje pretnju zamenjivih proizvoda. Stoga, može se zaključiti da je pretnja zamenljivih proizvoda u sezoni slaba do srednja, s obzirom na jedinstven ukus i sastav bobičastog voća, kao i raspoloživost alternativa.

Ovaj projekat razvoja zajedničke vrednosti nudeći inovativne proizvode i procese, kao i udruživanje svih aktera, ima potencijala da smanji uticaj većine pretnji i uravnoteži odnos snaga u lancu vrednosti. Ključni izazovi biće izgradnja partnerstava, smanjenje zavisnosti od bilo kog učesnika, kao i ostvarivanje koristi za sve uključene strane. Uz pravilnu strategiju i pažljivu implementaciju, ovaj projekat ima dobre šanse za konkurentski uspeh na tržištu.

6.6.2. Analiza uspešnosti projekta kreiranja zajedničke vrednosti kroz redefinisane u lancu vrednosti korišćenjem SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) analize

Potencijalni akteri/učesnici uključeni u, za ovaj rad, posebno osmišljeni hipotetički projekat razvoja lanca vrednosti bobičastog voća:

1. Poljoprivredni proizvođači - oni uzgajaju sirovo bobičasto voće.
2. Udruženja poljoprivrednika - predstavljaju interese proizvođača i učestvuju u upravljanju projektom.
3. Preduzeća za preradu voća - vrše prikupljanje, sortiranje, pakovanje, preradu voća u sokove, kašice, zamrzavanje.
4. Logističke kompanije - obavljaju prikupljanje voća od proizvođača i distribuciju gotovih proizvoda.
5. Proizvođači ambalaže - proizvode kutije, boce, vrećice za pakovanje proizvoda.
6. Trgovinske kompanije - obavljaju prodaju gotovih proizvoda maloprodajnim trgovcima.
7. Izvoznici - izvoze deo proizvodnje na međunarodna tržišta.
8. Turističke agencije - nude edukativne ture i prateće sadržaje.
9. Lokalne zajednice - pružaju podršku projektu i koriste njegove benefite.

10. Finansijske institucije - obezbeđuju kreditna sredstva za investicije.

11. Vlada - pruža podršku i olakšice za razvoj sektora.

SWOT ili Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analiza je koristan alat za procenu projekta i identifikovanje ključnih aspekata za uspeh. Sledi analiza autora ovog rada kada je u pitanju gore navedenog hipotetičkog projekta.

Snage projekta:

Veliki potencijal poljoprivrednog sektora Srbije, posebno proizvodnje bobičastog voća
Zainteresovanost više strana (kompanija, poljoprivrednika, akademske zajednice) za saradnju

Mogućnost poboljšanja standarda i prihoda poljoprivrednika

Stvaranje novih radnih mesta, posebno za žene

Doprinos ruralnom razvoju

Postojeća saradnja između poljoprivrednika i kompanije obezbeđuje dobavljački lanac sirovina

Dobra geografska lokacija Srbije za izvoz u region

Raspoložive subvencije i podrška vlada za ruralni razvoj

Slabosti projekta:

Nedovoljna produktivnost i prinosi u odnosu na EU

Nedostatak prerađivačkih kapaciteta i znanja

Zavisnost od vremenskih uslova i klimatskih promena

Nedovoljno razvijeni marketinški kapaciteti

Zastarela oprema i tehnologija u poljoprivredi

Nedostatak mehanizacije otežava povećanje obima proizvodnje

Slaba organizovanost proizvođača za pregovaranje boljih cena

Niska primena savremenih tehnika gajenja i zaštite useva

Nedovoljna infrastruktura za skladištenje i transport sirovina

Mogućnosti projekta:

Rast domaće i regionalne potražnje za zdravom hranom

Pristupavanje EU tržištima uz ispunjavanje standarda

Privlačenje stranih investicija u poljoprivredu i preradu
Jačanje brenda “zdrave hrane sa Balkana”
Razvoj novih proizvoda sa dodatom vrednošću
Razvoj novih sorti useva otpornijih na klimatske promene
Proizvodnja organske hrane za rastuće tržište
Saradnja sa univerzitetima na istraživanjima i inovacijama
Privlačenje stručnjaka iz dijaspore za prenos znanja

Pretnje:

Konkurencija iz uvoza jeftinijom hranom
Klimatske promene i ekstremni vremenski uslovi
Politička nestabilnost i ekonomske krize
Fluktuacija cena poljoprivrednih proizvoda
Spori administrativni procesi i birokratija
Nedostatak kvalifikovane radne snage u selima
Nepredvidive promene u spoljnotrgovinskoj politici
Rizik od štetočina i bolesti useva zbog klimatskih promena
Korupcija i birokratija koja usporava projekte.

Konačan zaključak: Autor ovog rada smatra da projekat ima značajan potencijal za stvaranje zajedničke vrednosti u poljoprivrednom sektoru Srbije, budući da se oslanja na velike snage kao što su prirodni resursi, zainteresovanost domaćih aktera i rastuće tržište. Međutim, takođe postoje značajne prepreke koje bi trebalo prevazići kako bi projekat bio održiv i uspešan na duže staze. To se, pre svega, odnosi na slabe strukture u poljoprivredi i nedostatak kapaciteta. Prilike koje pružaju inovacije, saradnja sa naukom i regionalno širenje tržišta treba iskoristiti kako bi se unapredio projekat. Pretnje poput klimatskih promena i birokratije zahtevaju razvoj strategija otpornosti i lobiranje. Ključno je obezbediti mehanizaciju, stručnjake, infrastrukturu, organizaciju proizvođača i primenu novih tehnologija kako bi se povećala produktivnost i prinosi. Saradnja sa svim zainteresovanim stranama je neophodna za koordinaciju napora i prevazilaženje slabosti.

Uz dobro strateško planiranje i upravljanje rizicima, ovaj projekat ima potencijal da unapredi poljoprivredu Srbije i stvori značajnu društveno-ekonomsku korist.

Na osnovu svih sprovedenih analiza za ovaj hipotetički slučaj može se, smatra

autor ovog rada, potvrditi postavljena osnovna hipoteza rada, a prema kojoj primena koncepta zajedničke vrednosti u industriji hrane u Srbiji može da doprinese prosperitetu kompanija i zaposlenih u ovoj industriji, a posredno i svih građana Srbije.

Razloge za potvrđivanje navedene teze, autor vidi u sledećem:

1) Porterova analiza je pokazala da analizirani koncept može da smanji moć dobavljača i konkurencije, čime se unapređuje poslovanje. Ova analiza pokazala je i da primena koncepta u ovom slučaju može da smanji pretnju supstituta, jer će lokalna proizvodnja hrane uticati i na smanjenje cena uvoznih proizvoda. Kako je analizom uticaja dobavljača zaključeno da upravo uvoz povećava njihovu moć pregovaranja, primenom koncepta će se smanjiti i moć dobavljača. Time će se povećati konkurentnosti domaće industrije, u skladu sa postavljenom hipotezom;

2) kvalitativna SWOT je identifikovala brojne potencijalne nefinansijske koristi za sve učesnike. Ovom analizom je identifikovano i da će programi edukacije za poljoprivrednike povećati produktivnost i kvalitet sirovina, što je koris i za kompaniju i za poljoprivrednike;

3) proširena SWOT analiza je utvrdila pozitivan odnos koristi i troškova za svaku grupu pojedinačno. Ovom analizom je potvrđeno da će saradnja sa zajednicom omogućiti lakši plasman inovativnih proizvoda, što pozitivno utiče na sve učesnike u projektu. Analiza je pokazala da kroz predstavljeni hipotetički projekat, građani mogu osetiti benefit kroz poboljšanje bezbednosti hrane i snabdevanje lokalnim proizvodima. Analiza takođe pokazuje da kroz ovakav projekat može doći do boljeg zapošljavanja, što utiče i na bolji životni standard građana. Država ovakvim projektom može imati, pokazuje navedena analiza, povećanje poreza od većih prihoda uključenih kompanija i poljoprivrednika, što automatski smanjuje i troškove socijalnih davanja, jer se ljudi zapošljavaju. Sve to može pozitivno uticati i na BDP.

4) primeri dobre prakse iz drugih zemalja ukazuju da koncept zaista može da unapredi blagostanje svih učesnika u prehrambnoj industriji, a samim tim i na sve građane određenog društva.

6.7. Kvantitativna procena efekata primene koncepta CSV u industriji hrane Srbije na rast BDP Republike Srbije

Prema ranije pominjanim empirijskim istraživanjima, primena modela kreiranja zajedničke vrednosti bi prosečnoj kompaniji povećalo prihode za 5-10% i smanjilo troškove za 2-5%, što bi rezultovalo rastom dobiti za 15-25%. Za potrebe analize u okviru ovog rada, osim pomenutih empirijskih istraživanja, korišćeni su podaci Republičkog

zavoda za statistiku o učešću poljoprivrede i prerađivačke industrije hrane u BDP Srbije u 2022. godini.

Prema dostupnim statističkim podacima, poljoprivreda i prerađivačka industrija hrane učestvovali su sa oko 12% u BDP Srbije u 2022. godini. U tom smislu, ako bi se koncept kreiranja zajedničke vrednosti uspešno primenio u celoj agrarnoj i prerađivačkoj industriji hrane Srbije, koja čini 12% BDP-a, moglo bi se, pokazuje proračun autora, očekivati povećanje BDP-a Srbije za 1,8-2,4% godišnje tokom narednih pet godina. Ovo je zasnovano na pretpostavci proporcionalnog efekta na celokupan sektor.

Analizu je autor ovog rada kreirao prema sledećem modelu:

Prva godina:

U pilot fazi bi model primenilo 10% kompanija iz sektora proizvodnje hrane u Srbiji. Prema prethodno pominjanim empirijskim istraživanjima, očekuje se rast prihoda 5-10% i troškova 2-5% po kompaniji. Sa 10% kompanija iz sektora koji čini 12% BDP-a, očekivani efekat je $0,0012 \times 0,1 \times 0,075$ (0,0012 - učešće sektora u BDP-u + procenat kompanija iz ovog sektora koje bi uvele model kreiranja zajedničke vrednosti u pilot fazi, što je 10% + 0,075 srednja vrednost procene rasta prihoda od 5-10% i smanjenja troškova od 2-5% po kompaniji, koju smo dobili na osnovu empirijskih istraživanja - prosečan efekat modela na poslovanje po kompaniji).

0,18% rasta BDP-a

Druga godina:

Model se proširuje na još 30% kompanija, odnosno ukupno 40% kompanija primenjuje model

Efekat rasta prihoda 5-10% i troškova 2-5% za dodatnih 30% kompanija

Ukupan efekat $0,0012 \times 0,4 \times 0,075$ (učešće sektora u BDP-u + procenat kompanija iz ovog sektora koje bi uvele model kreiranja zajedničke vrednosti u pilot fazi, što je 40% $0,075$ srednja vrednost procene rasta prihoda od 5-10% i smanjenja troškova od 2-5% po kompaniji, koju smo dobili na osnovu empirijskih istraživanja - prosečan efekat modela na poslovanje po kompaniji).

0,54% rasta BDP-a

Treća godina:

Primena modela na preko 50% kompanija, odnosno 60% ukupne industrije hrane u Srbiji

Efekat rasta prihoda 5-10% i troškova 2-5% za dodatnih 20% kompanija

Ukupan efekat $0,0012 \times 0,6 \times 0,075$ (učešće sektora u BDP-u + procenat kompanija iz ovog

sektora koje bi uvele model kreiranja zajedničke vrednosti u pilot fazi, što je 60%0,075 srednja vrednost procene rasta prihoda od 5-10% i smanjenja troškova od 2-5% po kompaniji, koju smo dobili na osnovu empirijskih istraživanja - prosečan efekat modela na poslovanje po kompaniji).

0,9% rasta BDP-a

Četvrta godina:

Obuhvat modela je 70% sektora, odnosno rast za još 10% kompanija

Efekat rasta prihoda 5-10% i troškova 2-5% za dodatnih 10% kompanija

Ukupan efekat 0,0012x0,7x0,075 (učešće sektora u BDP-u + procenat kompanija iz ovog sektora koje bi uvele model kreiranja zajedničke vrednosti u pilot fazi, što je 70%0,075 srednja vrednost procene rasta prihoda od 5-10% i smanjenja troškova od 2-5% po kompaniji, koju smo dobili na osnovu empirijskih istraživanja - prosečan efekat modela na poslovanje po kompaniji).

1,26% rasta BDP-a

Peta godina:

Model primenjen u celoj industriji, 100% kompanija

Ostvarenje punog potencijala modela

Ukupan efekat 0,0012x1x0,075 (učešće sektora u BDP-u + procenat kompanija iz ovog sektora koje bi uvele model kreiranja zajedničke vrednosti u pilot fazi, što je 100%0,075 srednja vrednost procene rasta prihoda od 5-10% i smanjenja troškova od 2-5% po kompaniji, koju smo dobili na osnovu empirijskih istraživanja - prosečan efekat modela na poslovanje po kompaniji).

1,62% rasta BDP-a

Kumulativni rast u odnosu na godinu pre primene modela (proračun autora):

$0,18\% + 0,54\% + 0,9\% + 1,26\% + 1,62\% = 4,5\%$

Dakle, analiza autora ovog rada pokazuje da kumulativni efekat primene modela kreiranja zajedničke vrednosti u periodu od pet godina bio bi rast BDP Srbije za ukupno 4,5% u odnosu na nivo iz 2022. godine, uz godišnje povećanje uticaja, usled širenja primene modela.

Iako bi, smatramo, potencijalni efekti bili značajni, primena modela kreiranja za-

jedničke vrednosti u celokupnoj agrarnoj i prerađivačkoj industriji Srbije podrazumeva, podseća autor ovog rada, i izvesne prepreke:

1. Potrebno je vreme za edukaciju i razumevanje prednosti ovog modela među brojnim malim poljoprivrednim gazdinstvima i preduzećima.
2. Model zahteva dodatna ulaganja u opremu, tehnologiju i ljudske resurse kako bi se ostvarili pozitivni efekti.
3. Postoji rizik da pojedine kompanije pokušaju da iskoriste ovaj model samo za povećanje profita, bez stvarnog unapređenja dobrobiti lokalne zajednice.
4. Potrebno je usaglasiti zakonske propise sa ovim pristupom, kao i obezbediti podršku relevantnih institucija.
5. Bitno je utvrditi jasne mehanizme praćenja ostvarivanja ciljeva modela i sankcionisanja ukoliko dođe do odstupanja.

Stoga je neophodno obezbediti adekvatnu podršku u obliku edukacije, olakšica, savetodavnih usluga i zakonskih rešenja kako bi se ove prepreke prevazišle i model primenio na održiv način.

Na osnovu sprovedene projekcije uticaja modela kreiranja zajedničke vrednosti na rast BDP-a Srbije u periodu 2023-2027, može se potvrditi glavna hipoteza rada: Primena koncepta zajedničke vrednosti u industriji hrane u Srbiji može da doprinese prosperitetu kompanija i zaposlenih u ovoj industriji, a posredno i svih građana Srbije.

Potvrda hipoteze se, pokazuje analiza autora, ogleda u sledećem:

1. Projekcijom je pokazano da primena modela može da dovede do rasta prihoda kompanija od 5-10% i smanjenja troškova od 2-5% po kompaniji
2. Na nivou industrije, ovo bi rezultovalo rastom BDP-a za ukupno 4,5% u periodu od pet godina od početka implementacije
3. Pozitivni efekti na rast prihoda i smanjenje troškova kompanija ukazali bi na njihov prosperitet
4. Rast industrije i BDP-a omogućio bi nova radna mesta i veće plate, doprinoseći blagostanju zaposlenih.
5. Pozitivni makroekonomski efekti omogućili bi veće prihode budžeta, subvencije i socijalne programe, što bi doprinelo prosperitetu svih građana.

Dakle, na osnovu kvantitativne projekcije i kvalitativne analize, može se potvrditi da primena modela kreiranja zajedničke vrednosti u industriji hrane Srbije može doprineti prosperitetu kompanija, zaposlenih i celokupnog društva, čime je potvrđena glavna hipoteza rada

7. Zaključna razmatranja

Ovaj rad promovise ugrađivanje društvene dimenzije u ponudu vrednosti kompanija kroz primenu koncepta stvaranja zajedničke vrednosti i ima za cilj da proširi saznanja o mogućnostima primene navedenog modela u Srbiji, pre svega u industriji proizvodnje hrane. Namera autora bila je da što preciznije predstavi prilike koje navedeni model može da ponudi srpskim kompanijama, rasvetli različite determinante uspešnosti kompanija i društva u celini, kao i prikaže kako jednako tretiranje ekonomskog i socijalnog razvoja, kako od strane privrednih subjekata, tako i čitave zajednice, doprinosi prosperitetu.

Kroz pregled literature i prezentovanje primera dosadašnje primene navedenog poslovnog modela, potvrđeno je da ovaj koncept predstavlja koristan okvir za dugoročno održivo poslovanje u skladu sa savremenim društvenim izazovima. Porterova i Kramerova teorija stvaranja zajedničke vrednosti predstavlja značajan iskorak u odnosu na ranije pristupe, posebno Friedmanov stav o isključivoj usmerenosti kompanija na maksimizaciju profita. Ova teorija naglašava da rešavanjem prioriternih društvenih problema kompanije mogu da unaprede sopstvenu konkurentsku poziciju i otvore nove izvore rasta, doprinoseći istovremeno napretku zajednice.

Kroz sistemsko rešavanje ključnih društvenih izazova kao što su siromaštvo, nezaposlenost i zdravstvene probleme ruralnog stanovništva, kompanije bi mogle da unaprede sopstvenu konkurentsku poziciju i istovremeno značajno doprinesu društvenom razvoju, ostvarujući sinergiju između privrednog i društvenog napretka u skladu sa osnovnim načelima Porterove i Kramerove teorije.

Teorija stvaranja zajedničke vrednosti koju su razvili Porter i Kramer značajno je promenila način razmišljanja o ulozi kompanija u društvu. Napustila je tradicionalni pristup da su kompanije i društvo odvojene sfere i da je jedini cilj kompanija maksimizacija profita. Umesto toga, ova teorija naglasila je sistemski pristup kojim se ekonomski i društveni ciljevi sinhronizuju.

Tokom rada na disertaciji je kao izvesno ograničenje predstavljalo to što u Srbiji, kao ni zemljama okruženja koje imaju slične istorijske okolnosti i na relativno su sličnom nivou razvoja, model kreiranja zajedničke vrednosti nije primenjivan, niti su se teoretičari sa ovog područja posebno bavili navedenom temom. U tom smislu, rad je uglavnom teoretski oslonjen na literaturu stranih autora, dok su primeri projekata kreiranja zajedničke

vrednosti preuzeti iz prakse zemalja poput USA, Australija, pojedinih država Azije i Afrike, kao i po neki primer iz Zapadne Evrope.

Autor je analizirao i ključne argumente protiv dela kritika modela stvaranja zajedničke vrednosti, sa namerom da pokaže da se one u velikoj meri mogu prevazići adekvatnom primenom osnovnih principa modela. Model kreiranja zajedničke vrednosti podstiče strateško donošenje odluka koje uvažavaju složene interese svih učesnika, gradeći održivu sinergiju između privrede i društva.

Ovaj rad je pokazao kako model stvaranja zajedničke vrednosti pruža koristan okvir za sinhronizovani ekonomski i društveni razvoj u skladu sa izazovima savremenog vremena. Primenom njegovih principa kroz sistemsko rešavanje prioriternih društvenih problema, kompanije mogu da obezbede održiv rast i konkurentsku prednost, doprinoseći istovremeno napretku celokupnog društva. Ovaj model se pokazao kao dugoročno održiv okvir za poslovanje koji omogućava sinergijsku saradnju privrede i zajednice u cilju prosperiteta svih uključenih strana.

Uprkos navedenom ograničenju u realizaciji ove teme, osnovna hipoteza rada, u kojoj se tvrdi da primena koncepta zajedničke vrednosti u industriji hrane u Srbiji može da doprinese prosperitetu kompanija i zaposlenih u ovoj industriji, a posredno i svih građana Srbije dokazana je kroz ocenu ekonomskih i društvenih vrednosti projekta za sve predložene modele primene koncepta kreiranja zajedničke vrednosti.

Osnovna hipoteza rada je potvrđena na bazi kreiranja, analize i ocene primera jedne kompanije koja u Srbiji važi za izuzetnu u primeni poslovnog modela održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja, a kod koje je autor analizirao mogućnosti primene koncepta stvaranja zajedničke vrednosti i koristi koje bi kompanija imala od ove promene. Takođe, predstavljena su i tri hipotetička projektna predloga koji se odnose za kreiranje zajedničke vrednosti u industriji hrane u Srbiji. Kod prvog hipotetičkog, predloženog projekta autor je pokazao kako bi on doprineo prosperitetu kompanija i zajednice na način tipičan za koncept zajedničke vrednosti. Konkretno, razvojem zdravijih proizvoda za decu značajno bi se unapredile prodaja i konkurentnost kompanija, doprinoseći istovremeno opštem blagostanju društva kroz unapređenje javnog zdravlja.

Drugi, u radu predstavljen hipotetički projekat se odnosi na unapređenje proizvodnje jabuka kod poljoprivrednih gazdinstava u Srbiji. Cilj je bio smanjenje troškova i povećanje prinosa uz transfer savremenih agrotehničkih znanja i veština. Autor procenjuje da bi implementacijom savetodavne podrške kroz projekat došlo do značajnog smanjenja troškova proizvodnje kod gazdinstava i osetnog povećanja prinosa jabuka, što bi pozitivno uticalo na prihode i standard lokalnih poljoprivrednika i jačanje konkurentnosti prerađivača.

Kroz analizu trećeg hipotetičkog projekta autor takođe potvrđuje osnovnu hipotezu. Projekat se odnosi na unapređenje proizvodnje bobičastog voća kod udruženih proizvođača, uz fokus na organsku proizvodnju i preradu. Cilj je bio prelazak sa proizvodnje voća u sirovom stanju ka kreiranju gotovih proizvoda za potrošače. Autor procenjuje da bi kroz projekat došlo do rasta prihoda proizvođača i kompanije, zahvaljujući većoj dodatnoj vrednosti proizvoda.

Autor je dokazao glavnu tezu i rezultatima koje je dobio izradom kvantitativne procene efekata primene koncepta kreiranja zajedničke vrednosti u industriji Srbije na potencijalni rast BDP-a Republike Srbije. Ova analiza pokazala je da bi, u slučaju pune primene koncepta kreiranja zajedničke vrednosti u kompanijama iz sektora proizvodnje hrane u Srbiji u periodu od pet godina, kumulativni rast BDP-a, samo po tom osnovu bio 4,5%. Dakle, na osnovu kvantitativne projekcije i kvalitativne analize, može se potvrditi da primena modela kreiranja zajedničke vrednosti u industriji hrane Srbije može doprineti prosperitetu kompanija, zaposlenih i celokupnog društva, čime je potvrđena glavna hipoteza rada.

Za realizaciju neophodnog unapređenja u saznavanju elemenata navedenog poslovnog koncepta i prepoznavanju njegove koristi, potrebno je veće angažovanje naučne i stručne javnosti na promociji ideje kreiranja zajedničke vrednosti u Srbiji. Važno je i da šira poslovna zajednica, kao i državne institucije zajednički pokušaju da osmisle moguće projekte kreiranja zajedničke vrednosti, a zatim rade na edukaciji nosilaca poljoprivrednih gazdinstava i preduzetnika u ovoj oblasti, kako bi se što kvalitetnije uključili u moguće projekte. Sve ovo moglo bi da doprinese jačanju veza biznisa i društva, kao i unapređenju uslova u kome posluje industrija proizvodnje hrane u Republici Srbiji.

U radu je potvrđena i pomoćna hipoteza 1 rada, a u kojoj se tvrdi da među privrednicima u Srbiji nije dovoljno razvijena svest o mogućnostima doprinosa zajednici u kojoj posluju, a koja bi poboljšala poslovne performanse samog preduzeća kroz primenu koncepta zajedničke vrednosti. Rezultati provedenog istraživanja putem ankete u izabranom, reprezentativnom uzorku srpskih privrednika pokazuju da su oni, u velikoj meri, zainteresovani za intenzivniju i kvalitetniju saradnju sa zajednicom u kojoj posluju, a koja ne bi podrazumevala samo konkretna ulaganja sredstava u izabrane projekte. U dobijenim odgovorima privrednika preovlađuje stav da su spremni da menjaju poslovne strategije ukoliko bi zajednica u kojoj rade imala od toga koristi, da veruju da, ponajviše u saradnji sa državom, mogu da doprinesu stvaranju boljeg poslovnog okruženja u sredinama gde posluju, ali i da, većina njih, priznaju, nije upoznata sa konceptom stvaranja zajedničke vrednosti.

Navedeni rezultati doprineli su potvrđivanju pomoćne hipoteze 1. rada. Pre svega,

rezultati pomenutog analiziranog uzorka ukazuju na nedostatak znanja o mogućnostima koje daje primena koncepta kreiranja zajedničke vrednosti, kao i izraženom stavu većine privrednika da doprinose zajednici plaćanjem poreza i doprinosa. Analiza izveštaja 100 najvećih kompanija u Srbiji, izvršena tokom pripreme ovog rada, pokazala je da ni jedna od posmatranih kompanija nije prepoznala kreiranje zajedničke vrednosti kao način ostvarivanja prihoda, odnosno ovaj termin se ne pominje ni u jednom dostupnom izveštaju o radu posmatranog uzorka kompanija. Veći deo njih priprema čak posebne izveštaje o svojim društveno odgovornim aktivnostima i na taj način ovaj segment rada potpuno odvajaju od onog koji se može nazvati redovno poslovanje koje donosi prihode i dobit kompaniji.

U radu je dokazana i postavljena hipoteza 2: Novo blagostanja građana određene nacije ne može se iskazivati isključivo nivoom ostvarenog bruto domaćeg proizvoda po stanovniku, već se za meru prosperiteta stanovnika moraju koristiti i drugi indikatori.

Primeri analizirani u radu nedvosmisleno pokazuju da se oslanjanjem isključivo na BDP po stanovniku kao merilo blagostanja građana može dovesti u zabludu, te da je potrebno koristiti i druge razvojne indikatore, kako je predloženo pomoćnom hipotezom 2.

Evo još nekoliko primera iz sprovedene analize koji potvrđuju pomoćnu hipotezu 2: Unutar grupe zapadnoevropskih zemalja, Italija ima sličan BDP po stanovniku kao Ujedinjeno Kraljevstvo. Međutim, prema Indeksu društvenog napretka, Ujedinjeno Kraljevstvo se nalazi znatno više nego Italija (16. mesto u odnosu na 27), što ukazuje na bolje društveno i ekološko blagostanje u Ujedinjenom Kraljevstvu uprkos sličnom BDP-u.

Među zemljama CI Evrope, Mađarska i Slovačka imaju približne vrednosti BDP-a po stanovniku. Ali Slovačka postiže bolje rezultate od Mađarske prema Globalnom indeksu inovativnosti (35. mesto u odnosu na 42) i Indeksu humanog razvoja (37. mesto u odnosu na 44), što ukazuje na viši kvalitet života i društveni napredak koji se ne ogleda isključivo kroz BDP. Takođe, unutar grupe zemalja Zapadne Evrope, Nemačka ima znatno viši BDP po stanovniku od Italije. Međutim, prema Indeksu društvenog napretka, Indeksu ljudskog razvoja i Globalnom indeksu konkurentnosti, razlike između Nemačke i Italije su manje nego prema pokazatelju BDP-a, što ukazuje da prosperitet stanovništva nije u potpunosti određen ekonomskom snagom.

Na Zapadnom Balkanu, Albanija ima niži BDP po stanovniku u odnosu na susednu Crnu Goru. Međutim, Albanija postiže bolje rezultate prema Indeksu ekoloških performansi (74. mesto u odnosu na 90), što ukazuje na bolje ekološko blagostanje uprkos nižem ekonomskom razvoju. Crna Gora ima nešto viši BDP po stanovniku od Srbije, ali se Srbija bolje kotira na listi država prema Indeksu društvenog progressa u odnosu na susednu Crnu Goru. Analiza je pokazala, između ostalog i da se građani

Češke osećaju srećnije nego oni koji žive u Francuskoj, Španiji ili Italiji, a mereno prema Indeksu sreće. Građani koji žive u Srbiji osećaju se srećnije nego oni u Mađarskoj, iako je BDPppp značajno niži nego u pomenutoj članici EU. Albanci, iako imaju ubedljivo najniži BDP u regionu osećaju se srećniji od građana Severne Makedonije. Analiza podataka prema ESG Indeksu u brojnim slučajevima pokazala je da visina bruto domaćeg proizvoda nije isključiva mera kvaliteta života. Između više primera, možemo izdvojiti uporedno položaj Poljske i Rumunije prema ESG Indeksu. Naime, iako Rumunija ima nešto niži BDP po stanovniku od Poljske prema podacima Svetske banke za 2021. godinu (36.122 dolara naspram 38.272 dolara), ova zemlja postiže bolje performanse na ESG Indeksu, baš kao i što Slovenija beleži bolje rezultate prema ESG Indeksu u odnosu na Češku, iako je njen BDP po stanovniku nešto niži od češkog.

Ova disertacija je ukazala na značaj prihvatanja koncepta stvaranja zajedničke vrednosti za dugoročnu održivost poslovanja preduzeća i društveni napredak u celini. Kroz pregled literature i analizu tri hipotetička projekta, potvrđeno je da ovaj model pruža koristan okvir za sinhronizovani ekonomski i društveni razvoj u skladu sa izazovima savremenog vremena.

Primenom njegovih principa kroz sistemsko rešavanje prioriternih društvenih problema, kompanije bi mogle da obezbede održiv rast i konkurentsku prednost, doprinoseći istovremeno napretku celokupnog društva. Ovo je od suštinskog značaja za prosperitet svih uključenih strana u dugom roku. Iako ograničena empirijskim primerima iz Srbije, osnovna hipoteza disertacije je potvrđena kroz kvalitativnu analizu predloženih projekata.

Rezultati istraživanja ukazuju da je potrebno jače angažovanje naučne i poslovne zajednice u Srbiji na promociji i razvoju projekata zasnovanih na konceptu zajedničke vrednosti. Saradnjom države, privrede i lokalnih zajednica moguće je osmisliti modele koji će doprineti prosperitetu svih aktera.

Takođe, disertacija je potvrdila da se blagostanje građana ne može iskazivati isključivo BDP-om, već je neophodno koristiti širi skup razvojnih indikatora. To je od suštinskog značaja za pravilno planiranje i evaluaciju napretka društva u celini. Uprkos ograničenjima u empirijskoj primeni, ovaj rad može doprineti razumevanju koncepta stvaranja zajedničke vrednosti i njegovog značaja za održiv razvoj privrede i društva Srbije.

Literatura

1. Abrams, F. W. (1951), Management's Responsibilities in a Complex World, Harvard Business Review 29, Harvard University, str. 29-34
2. Ackerman, K. (2019). Case study: Airbnb. Future Sensor.dostupno online <https://medium.com/future-sensor/case-study-airbnb-7f4e2a66184c>
3. Ackerman, R.W.,(1973), How companies respond to social demands, Harvard Business Review, 51 (4), str. 88–98
4. Adizes, I., & Weston, J. F. (1973). Comparative models of social responsibility. Academy of Management Journal, 16(1), 112-128
5. Agencija za privredne registre (2021), Godišnji izveštaj o poslovanju privrede 2020, Beograd, dostupno on line https://www.apr.gov.rs/upload/Portals/0/GFI_2021/Makroekonomska_saopstenja/Godisnji_izvestaj_o_poslovanju_privrede_u_2020.pdf
6. Agencija za privredne registre (2022), Preliminarni podaci o poslovanju pravnih lica i preduzetnika u 2021. godini, Beograd, dostupno on line <https://www.apr.gov.rs/registri/finansijski-izvestaji/publikacije/godisnji-izvestaji-o-poslovanju-pravnih-lica-preduzetnika-i-ekonomskih-celina.2126.html>
7. Agencija za privredne registre (2023), Izveštaj o 100 naj...privrednih društava u 2022., analiza redovnih godišnjih izveštaja, Beograd, dostupno online https://www.apr.gov.rs/upload/Portals/0/GFI_2023/Publikacije/TOP_100.pdf
8. Agencija za privredne registre Republike Srbije (2021), Izveštaj o sto naj..privrednih društava 2020, Podaci iz redovnih godišnjih finansijskih izveštaja, Beograd, dostupno on line https://www.apr.gov.rs/upload/Portals/0/GFI_2021/Sto_naj/STO_NAJ_FI2020.pdf
9. Agencija za privredne registre, 2022, Prelimrnarni podaci o poslovanju pravnih lica u preduzetnika u 2021. godini, dostupno na https://www.apr.gov.rs/upload/Portals/0/GFI_2022/Publikacije/Preliminarni_podaci_o_poslovanju_pravnih_lica_u_2021.pdf
10. Agencija za privredne registre, Pretraga evidencije obveznika finansijskih izveštaja, podaci iz konsolidovanog izveštaja Agrosava za 2022., doo, Beograd, dostupno online <https://fin.apr.gov.rs/JavnaPretraga>
11. Agencija za privredne registre, Sto naj..privrednih društava u RS, u 2021. godini, dostupno na portalu APR, https://www.apr.gov.rs/upload/Portals/0/GFI_2022/Publikacije/Sto_naj...privrednih_drustava_u_RS_16_11_2022.pdf
12. Agrosava, (2024), razni sadržaji sa sajta, putem linka <https://agrosava.com/en/>
13. Airbnb, (2023) Impact Report, dostupno online https://www.airbnb.rs/e/impact?set_bevev_on_new_domain=1705431714_ZDlmNTkwZTIIMjli

14. Alberti, F., Belfanti, F (2019), Creating shared value and clusters: The case of on Italian cluster initiative in food waste prevention, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29, str. 39-60
15. Aleksić M. et al (2022), THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE FINANCIAL PERFORMANCE IN THE REPUBLIC OF SERBIA, *JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC)* VOL. 12, NO. 2, 2022, 95-103, dostupno on line <http://www.tfzr.rs/jemc/files/Vol12No2/V12N22022-01%20Aleksic%20et%20al.pdf>
16. Altiparmakov, N, Ugrinov, S, Lakićević, I. (2021), Nejednakost u Srbiji: Da li je problem u poreskom sistemu?, *Fiskalni savet*, dostupno on line <http://www.fiskalni-savet.rs/latinica/istrazivacki-radovi.php>
17. Anić, A, Medić, P. (2021), Smanjenje nejednakosti – put ka održivom razvoju, *Centar za visoke ekonomske studije, Beograd*, dostupno on line <https://ceves.org.rs/wp-content/uploads/2021/03/Smanjenje-nejednakosti-put-ka-odrzivom-razvoju.pdf>
18. Arandarenko, M. (2021), Analitički izveštaj o stanju na tržištu rada Srbije u kontekstu ekonomske krize izazvane pandemijom COVID - 19, *Regional Cooperation Council, Sarajevo*
19. Arfini, F., Antonioli, F., Cozzi, E., Donati, M., Guareschi, M., Mancini, M. C. and Veneziani, M., 2019. Sustainability, Innovation and Rural Development: The Case of Parmigiano-Reggiano PDO. *Sustainability*, 11(18), p.4978.
20. Bar, N. (2013), *Ekonomija države blagostanja*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju (peto izdanje), Beograd.
21. Barr, N. (2005), *Labor Markets and Social Policy in Central and Eastern Europe – The Accession and Beyond*, International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington DC, dostupno na <https://documents1.worldbank.org/curated/en/374241468034764749/pdf/343830PAPER0EU101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
22. Baumgartner, N., (2020), Build a Culture That Aligns with People’s Values, *Harvard Business Review*, dostupno na <https://hbr.org/2020/04/build-a-culture-that-aligns-with-peoples-values>
23. Baumol, W.J. (1970), Enlightened self-interest and corporate philanthropy. In *A New Rationale for Corporate Social Policy*; Committee for Economic Development: New York, NY, USA, str. 3–19.
24. Berend, T. I. (2009), *Ekonomska istorija Evrope u XX veku*, Arhipelag
25. Berend, T. I. (2012), *Evropa posle 1980.*, Beograd, Arhipelag, Službeni glasnik
26. Beschorner, T, Hajduk, T. (2017), *Creating shared value: Concepts, Experience, Criticism*, Cham: Springer, str. 27-37, dostupan i on line https://www.alexandria.unisg.ch/250173/1/Beschorner_Hajduk_CSV_critique_2017.pdf
27. Beschorner, T. (2017), Hajduk, T. *Creating Shared Value. A Fundamental Critique, Creating Shared Value – Concepts, Experience, Criticism* (pp 27-37), University of Sr. Gallen, Switzerland

28. Bhawsar, P., Chattopadhyay, U. (2015) Competitiveness: Review, Reflections and Directions, *Global Business Review* 16 (4). Tekst dostupan na https://www.researchgate.net/publication/280568301_Competitiveness_Review_Reflections_and_Directions
29. Blanchard, O, Tirole, J. et al (2021), Major Future Economic Challenges, France Strategie, dostupno na https://drodrik.scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/rodrik_and_stantcheva_report_for_macron_commission.pdf
30. Blanchet, T., Lucas, C., Amory, G. (2019) How Unequal Is Europe? Evidence from Distributional National Accounts, 1980-2017, WID.world , WORKING PAPER N° 2019/06. Tekst dostupan na: <https://wid.world/document/bcg2019-full-paper/>
31. Blaschke M., Cigaina M., Riss U.V. & Shoshan I., (2017). Designing Business Models for the Digital Economy. *Shaping the Digital Enterprise: Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*, Springer International Publishing, pp. 121-136, dostupno online <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/2d431346-0219-4b8d-97a3-173c97fe8e37/content>
32. Bockstette, V. (2011). Creating shared value across Europe. FSG. dostupno online <https://www.fsg.org/blog/creating-shared-value-across-europe/>
33. Bolt, J. van Zanden J.L (2014), The Maddison Project: Collaborative Research on Historical National Accounts, *The Economic History Review*, Volume 67, Issue 3, s. 627-651. Tekst dostupan na [The Maddison Project: collaborative research on historical national accounts - Bolt - 2014 - The Economic History Review - Wiley Online Library](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/eohr.12014)
34. Bowen, H.R. (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, Harper: New York, NY, USA, str.6
35. Božić, D., Bogdanov, N., Ševarlić, M. (2011). *Ekonomika poljoprivrede*, Beograd, Poljoprivredni fakultet
36. Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), Integrated Sustainability Unilever's Sustainable Plan, Sustainability Teaching Case Studies – Issue Methodology Handbook II, dostupno on line https://issuu.com/csabagyongyekulturaliskozept/docs/issue_io2_handbook_part2_epub/s/12251991
37. Business Roundtable (2019), Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote „An Economy That Serves All Americans“, Business Roundtable.org, dostupno online <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
38. Cadman, R, Bildfell. D. (2012), Putting Shared Value into Practice, *Stanford Social Innovation Review*, dostupno online https://ssir.org/articles/entry/putting_shared_value_into_practice#
39. Cardoni, A., Kiseleva, E., Taticchi, P. (2020), In Search of Sustainable Value: A Structured Literature Review, *Sustainability*, 12(2), dostupno online <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/2/615>
40. Carriere-Swallow, Y., & Haksar, V. (2019). The Economics and Implications of Data:

An Integrated Perspective, IMF Departmental Papers, 2019(013), IMF. dostupno na <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/087/2019/013/article-A001-en.xml>

41. Carroll, A.B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *The Academy of Management Review* vol. 4, no. 4, str. 497–505, dostupno i online https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5095444/mod_resource/content/0/%5B1979%5D%20Carroll%20pyramid.pdf
42. Carroll, A.B., Shabana, K.M. (2010), The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, Iss.1, str. 85–105
43. Carroll, A.B.,(2016), Carroll’s pyramid of CSR: taking another look, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, str.2
44. Castles, F. G. (2007) *The Disappearing State: Retrenchment Realities in an Age of Globalisation*. Cheltenham, UK ; Northampton, MA : Edward Elgar – Francis Geoffrey Casteles
45. Centar za visoke ekonomske studije (2019), Analiza performansi i lanca vrednosti odabranih sektora, 2019, Beograd, dostupno on line <https://ceves.org.rs/wp-content/uploads/2019/04/Integralni-izvestaj-analize-performansi-i-lanaca-vrednosti-odabranih-sektora.pdf>
46. Centar za visoke ekonomske studije (2022), Preduzeća u Srbiji i Agenda 2030 – prioritet, izazovi i kriza COVID – 19, Beograd
47. Center of Business Strategy (2021), Unilever’s Sustainable Living Plan: Putting Sustainability at The Center of Business Strategy, ICMR IBS Center for Management Research
48. Committee for Economic Development, (CED), (1971), *Social Responsibilities of Business Corporations*; CED: New York, NY, USA
49. Coyle, D. (2017), Why GDP Statistics are Failing us, General Foundation, U.S. Chamber of Commerce Foundation, dostupno na <https://www.uschamberfoundation.org/article/why-gdp-statistics-are-failing-us>
50. Craing Smith, N, (2013), Sharing Big Pharma’s Value, INSEAD, The Business School for the World, dostupno i on line <https://knowledge.insead.edu/economics/sharing-big-pharmas-value-2863>
51. Crane, A, Palazzo, G, Spence, L.J., Matten, D. (2014), Contesting the value of creating shared value, *California Management Review*, 56, str. 130-153, dostupan online https://www.sabanciuniv.edu/HaberlerDuyurular/Documents/M_/2013/CraneMattenCSV_Critique_in_CMV.pdf
52. Cummings, R. (2021), How Shared Value Insurance is Transforming People’s Lives and the Industry, *Forbes*
53. Ćurčić, R., Miletić, Lj.,& Bjegović M. (2016) Contrasting of CSR strategies self-presentations and consumers expectations in Serbia. *Industrija* 44 (1), 151-166
54. Dahlsrud, A. (2006), How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*,

15, str. 1-13

55. Dasgupta, P. (2021), The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review, Abridged Version (London: HM Treasury), Tekst dostupan na https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/957292/Dasgupta_Review_-_Abridged_Version.pdf
56. Davis, K. (1973) The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-323, dostupno i online: <https://f01.justanswer.com/h5a8gdA4/CSR.pdf>
57. de los Reyes, G, Scholz, M, Smith, N.C. (2017), Beyond the win-win creating shared value requires ethical frameworks, *California Management Review*, 59, str. 142-167
58. De Pin, F. (2015). How Tesla integrates Shared Value principles with Ecosystem Innovation to build sustainable competitive advantage. Master's thesis, Università Ca' Foscari Venezia. dostupno online <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/7052/845640-1184440.pdf?sequence=2>
59. Delgado, M., Ketels, C., Porter, M.E., Stern, S. (2012), The Determinants of National Competitiveness, Working Paper 18249, National Bureau of Economic Research, Cambridge
60. Demberk, K., Singh, P., Bhakoo, V. (2016), Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*, Springer 137, str. 231-267
61. Diamond, A, Tropp, D, Barham, J, Frain Muldoon M, Kiraly S, Cantrell, P, (2014), Food Value Chains: Creating Shared Value to Enhance Marketing Success. U.S. Dept. of Agriculture, Agricultural Marketing Service, dostupno i on line <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/Food%20Value%20Chains%20Creating%20Shared%20Value%20to%20Enhance%20Marketing%20Success.pdf>
62. Drucker, P.F. (1999), Moj pogled na menadžment, Novi Sad, Adizes
63. Drucker, P.F. (1984), The New Meaning of Corporate Social Responsibility, *California Management Review* 26 (2)
64. Easterlin, R.A., (1974) Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence, *Academig Press, Inc.*, p. 89-125. Published by Elsevier Inc. Tekst dostupan na <https://huwdixon.org/teaching/cei/Easterlin1974.pdf>
65. Easterlin, R.A., (2016) Paradox Lost?, IZA DP No. 9676, Institute for the Study of Labor. Tekst dostupan na <https://ftp.iza.org/dp9676.pdf>
66. Easterlin, R.A., O'Connor, K.J., (2020) The Easterlin Paradox, IZA DP No.13923, Institute for the Study of Labor. Tekst dostupan na <https://ftp.iza.org/dp13923.pdf>
67. Edmans, A. (2020), How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit, Harvard Law School Forum of Corporate Governance, US, dostupno online <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/10/01/how-great-companies-deliver-both-purpose-and-profit/>
68. Eichengreen, B. (2007), The European Economy since 1945, prilog za The New

- York Times, excerpted from *The European Economy since 1945* by Barry Eichengreen, 2006, Princeton University Press. Tekst dostupan na <https://www.nytimes.com/2007/03/25/books/chapters/0325-1st-eich.html>
69. Ersek, H., (2017), Our purpose in diversity, dostupno on line: <https://www.westernunion.com/blog/en/our-purpose-is-diversity/>
 70. Eurofound and EIGE (2021), Upward convergence in gender equality: How close is the Union of equality?, Publication Office of the European Union, Luxemburg, dostupno na https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21041en.pdf
 71. Charan, R. (2021). Rethinking competitive advantage: New rules for the digital age. Harvard Business Review Press
 72. Deloitte.(2022), Competitiveness Index: Assessing the Climate for Growth, dostupno online https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/strategy/me_competitiveness-index.pdf
 73. European Drought Observatory, (2022), Situation of Combined Indicator in Europe, Emergency Management Service, DOB, Joint Research Centre, Ispra, Italy, dostupno on line <https://edo.jrc.ec.europa.eu/edov2/php/index.php?id=1000>
 74. European Environment Agency (2021), Interview with James Vause – Economics of biodiversity: can accounting help save nature? Tekst dostupan na <https://www.eea.europa.eu/signals/signals-2021/articles/interview-economics-of-biodiversity>
 75. Evropska unija, Načela, zemlje, povijest, Službene internetske stranice EU-a, dostupno na https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu_hr
 76. EY, 2022, Preduzetnički barometar 2021, EZ uvid u preduzetništvo, EY Serbia, dostupno on line https://www.ey.com/sr_rs/eoy/serbian/ey-preduzetnicki-barometar-2021
 77. FIC, (2021), Bela knjiga-Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji, dostupno online <https://fic.org.rs/wp-content/uploads/2021/11/Bela-knjiga-2021.pdf>
 78. Fink, C, Whelan, T, (2016), Nesspresso: Supply Chain and Stakeholder Engagement Case Study, NYU Stern, Center for Sustainable Business, dostupno on line https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/Nesspresso_Carly_04.2017.pdf
 79. Fink, L. (2018), Sense of Purpose, Harvard Law Forum on Corporate Governance, dostupno online <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/01/17/a-sense-of-purpose/>
 80. Fink, L., (2014), Open letter to Chairpeople and CEOs. Wall Street Journal, dostupno online <https://online.wsj.com/public/resources/documents/blackrockletter.pdf>, uvid ostvaren 29.4.2022.
 81. Fiorina, C. (2001), The Business of change, Hewlett-Packard Development Company, L.P., speeches, dostupno online http://www.hp.com/hpinfo/execteam/speeches/fiorina/tiecon_01.html, pristup ostvaren 27.04.2022.
 82. Fiskalni savet (2016), Ocena fiskalnih kretanja i strukturnih reformi u 2016. go-

- dini, Beograd, dostupno on line <http://www.fiskalnisavet.rs/doc/mesecni-izvestaji/Ocena%20fiskalnih%20kretanja%20i%20strukturnih%20reformi%20u%202016.%20godini.pdf>
83. Fiskalni savet, (2020), Mišljenje na fiskalnu strategiju za 2021. godinu, sa projekcijama za 2022. i 2023. godinu, dostupno on line http://www.fiskalnisavet.rs/doc/ocene-i-misljenja/2020/FS_Mi%C5%A1ljenje_na_Fiskalnu_strategiju_2021-2023.pdf
 84. Flynn, B.B., Huo, B. and Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), pp.58-71., dostupno online <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696309000412>
 85. Frederick, W. C., (1960), "The growing concern over business responsibility," *California Management Review*, Vol. 2, pp. 54–61, dostupno i on line <https://www.williamcfrederick.com/articles%20archive/GrowingConcern.pdf>
 86. Frederick, W.C. (2006), *Corporation, be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*; Dog Ear Indianapolis, IN, USA
 87. Frederick, W.C., (1994), From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business&Society*, 33, str. 150–164, dostupno i online: <https://www.williamcfrederick.com/articles%20archive/FromCSRtoCSR.pdf>
 88. Freeman, R.E. and Reed, D. (1983), Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance, *California Management Review* 25:3, str. 88-106
 89. Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *N. Y. Times Magazine*, 32-33, 122–126, online dostupno <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html?smid=em-share>, pristup ostvaren 27.04.2022.
 90. Friedman, M., (1962), *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago and London, online dostupno 40th Anniversary Edition, 2002 https://ctheory.sitehost.iu.edu/resources/fall2020/Friedman_Capitalism_and_Freedom.pdf, pristup ostvaren 27.04.2022.
 91. FSG. (2016). *Creating Shared Value for Smallholder Farmers*. FSG. dostupno on-line <https://www.fsg.org/blog/creating-shared-value-smallholder-farmers/>
 92. G.Bulatović, "Dovoljno za penzionere i siromašne", intervju D.Dragutinović, 2010, "Večernje novosti", str.2
 93. Garteberg, C. at el (2019), *Corporate Purpose and Financial Performance*, *Organization Science* 30, no.1, 1-18.
 94. Gavrilović M., Ivanović I. (2011) The non/existence of social responsibility in the Serbian economy in the transition process. *Megatrend Review*. 8(1), 327-339
 95. Gehl, M. K., Porter, M.E. (2020), *The Politics Industry, How political innovation can break partisan gridlock and save our democracy*, Harvard Business Review [Press](https://hbr.org/2020/04/the-politics-industry)
 96. Gilbert, N. (1999), *WELFARE SYSTEM - The Enabling State, The Welfare So-*

- ciety in the 21st Century 42, Forskningsstiftelsen Fafo. Tekst dostupan na: <https://www.fafo.no/images/pub/1999/312.pdf>
97. Global Change Data Lab, SDF – Tracer, Our World in Data (OWID), dostupna na <https://sdg-tracker.org/economic-growth#targets>
 98. Global Compact Network Serbia (2024), razni sadržaji na sajtu link <http://www.ungc.rs/>
 99. Godišnji izveštaj o poslovanju privrede u 2022, https://www.apr.gov.rs/upload/Portals/0/GFI_2023/Godisnji_izvestaj_o_poslovanju_privrede_u_2022.pdf
 100. Gulan, B. (2018). Zadrugarstvo u Srbiji, od osnivanja do danas – 2018. Makroekonomija: ekonomske analize, Srbija, okruženje i međunarodna ekonomija
 101. Hajiyev, E. (2008) Baseline Study on Corporate Social Responsibility Practices in the Western Balkans, UNDP
 102. Hanks.J,Robins.N (2015). Sustainability and Shared Value, dostupno online na www.sharedvalue.org
 103. Hartman, L, Werhane, P. (2013), Proposition: Shared Value as an Incomplete Mental Model, Business Ethics Journal Review, June 2013 dostupno on line <https://bejreview.files.wordpress.com/2013/02/bejrv1n06hartman.pdf>
 104. Harvard Business Review, (2015), The Business Case for Purpose, dostupno online <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/ey/19392HBRReportEY.pdf>, pristup ostvaren 30.4.2022.
 105. Harvard Business Review, Creating Shared Value in Practice, dostupno on line <https://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/Pages/csv-in-practice.aspx>
 106. Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J, De Neve J., eds (2021), World Happiness Report 2021. New York: Sustainable Development Solutions Network.
 107. Herciu, M. (2013), Measuring International Competitiveness of Romania by Using Porter’s Diamond and Revealed Comparative Advantage, Published by Elsevier B.V.
 108. Hong Kong Broadband Network, HKSAR (2020), Grandion Industrial Ltd: Co-creating Business Solution with Stakeholders, str. 82-85, HKSAR, dostupno on line https://hksef.org/wp-content/uploads/2020/11/BusinessForGood_18-Case-Studies_r1_compressed.pdf
 109. Höper, H. and Storbjörk, S. (2015). Creating shared value in the Baltic Sea region. Journal of Cleaner Production, 107, pp. TBA
 110. Institut za javno zdravlje Srbije “Dr Milan Jovanović Batut”, (2020), Republika Srbija, Odabrani zdravstveni pokazatelji za 2019. godinu, Izdavač Institut za javno zdravlje Srbije “ Dr Milan Jovanović Batut”, Beograd
 111. Institut za javno zdravlje Srbije “Dr Milan Jovanović Batut”, (2020), Izveštaj o faktorima rizika po zdravlje dece u školskoj sredini za 2019. godinu, Izdavač Institut za javno zdravlje Srbije “ Dr Milan Jovanović Batut”, Beograd, dostupno on line <https://www.batut.org.rs/download/izvestaji/FaktoriRizikaPoZdravljeDeceUskolskojSredini2019.pdf>

112. Institute for Competitiveness, India (2019), Michael Porter on Purpose, [video dostupan](#)
113. International Labour Organization, COVID-19 and the World of Work: Global impact and policy recommendations, dostupno online <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/lang--en/index.htm>
114. International Labour Organization, World Employment and Social Outlook – Trends 2022, dostupno online https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_834081.pdf
115. IPARD program, dostupno on line <https://ipard.co.rs/ipard-mera-1>
116. Istorija nastanka Evropske unije, dostupno preko zvanične internet stranice Evropske komisije https://europa.eu/european-union/about-eu/history_hr
117. Ivanović-Đukić I. (2011). Promovisanje društveno odgovornog poslovanja preduzeća u Srbiji. Sociologija 53 (1), 21-42
118. John F. Kennedy-Presidential Library and Museum, (1968), Remarks at the University of Kansas, Robert F. Kennedy. Tekst dostupan na <https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/the-kennedy-family/robert-f-kennedy/robert-f-kennedy-speeches/remarks-at-the-university-of-kansas-march-18-1968>
119. Kačar, M, Istraživanje finalnih potrošača, Marketing i trgovina, BAPUSSM Beograd, dostupno on line <https://www.bpa.edu.rs/FileDownload?filename=f-0c832ef-f93d-4168-b83f-b961bfda92f5.pdf&originalName=10459.pdf>
120. Kania, J., Kramer, M. (2011), Collective Impact, Stanford Social Innovation Review, 9(1), str. 36–41, dostupno online https://ssir.org/articles/entry/collective_impact
121. Kapoor, A. Debroy, B. (2019), GDP is Not a Measure of Human Well Being, Harvard Business Review. Tekst dostupan na [GDP Is Not a Measure of Human Well-Being \(hbr.org\)](#)
122. Kherchi, I. Mohamed F, Ahlem Hadoou, S. (2018), How Novo Nordisk Used Porter's Concept of Shared Value Achieving Profitable Business and Healthy Society „Professional Approach“, ResearchGate, dostupno on line https://www.researchgate.net/publication/330281444_How_Novo_Nordisk_Used_Porter's_Concept_of_Shared_Value_Achieving_Profitable_Business_and_Healthy_Society_Professional_Approach/stats#fullTextFileContent
123. Koleva, P., Rodet-Kroichvili, N., David, P. & Marasova, J., 2010. Is corporate social responsibility the privilege of developed market economies? Some evidence from Central and Eastern Europe. The international journal of human resource management, 21(2), 274-293.
124. Kornai, J. (1992) The Socialist System: The Political Economy of Communism, Princeton, Princeton University Press
125. Kornai, J. (2000) , What the Change of System from Socialism to Capitalism Does and Does Not Mean, Journal of Economic Perspectives, 14 (1): 27-42. Tekst dostupan na <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.14.1.27>
126. Kramer, M, (2016), Creating Shared Value for Smallholder Farmers, Reimagining

Social Change - FSG

127. Kramer, M, Manhe, H, Pfitzer, M. (2020), How Global Leaders Should Think About Solving Our Biggest Problems, Harvard Business Review, dostupno online <https://hbr.org/2020/01/how-global-leaders-should-think-about-solving-our-biggest-problems>
128. Kramer, M, Pfitzer, M, (2011), Creating Shared Value: Making The Case in Your Company, FSG, dostupno online https://www.fsg.org/wp-content/uploads/drupal-files/tools-and-resources/HP__web_CSVinar_presentation.pdf
129. Kramer, M, Pfitzer, M, (2016), The Ecosystem of Shared Value, Harvard Business Review, October 2016 issue, str.80-89
130. Kramer, M, Pfitzer, W.M., Mahne, H. (2020), How Global Leaders Should Think About Solving Our Biggest Problems, Harvard Business Review, dostupno i on line <https://hbr.org/2020/01/how-global-leaders-should-think-about-solving-our-biggest-problems>
131. Kramer, M. (2019), The Backlash to Larry Fink's Letter Shows How Far Business Has to Go on Social Responsibility, Harvard Business Review, January-February 2019, dostupno on line <https://hbr.org/2019/01/the-backlash-to-larry-finks-letter-shows-how-far-business-has-to-go-on-social-responsibility>
132. Laufer, W. (2003), Social Accountability and Corporate Greenwashing, Journal of Business Ethics, Vol.43, No.3, Social Screening of Investments (Mar, 2003), pp. 253-261, Published by Springer.
133. Lazlo, C. and Zhexembayeva, N, (2011), Embedded Sustainability: The Next Big competitive Advantage, Palo ALto, CA: Stanford Press
134. Lee, M.D.P., (2008), A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, International Journal of Management Reviews, 10, str.53–73
135. Levitt, T. (1958). Marketing myopia. Harvard Business Review, 36(4), 45-56, dostupno online https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/levitt_marketingmyopia1.pdf
136. Lin-Hi, N., (2010), The problem with a narrow-minded interpretation of CSR: Why CSR has nothing to do with philanthropy, Journal of Applied Ethics, 1(1), str. 79-95
137. Lopandić, D. (2017), Ekonomski rast, (ne)uslađivanje proseka razvijenosti u EU i koreni evropesimizma, Evropski izazovi, jul 2017. Tekst dostupan na https://www.emins.org/wp-content/uploads/2018/04/Ekonomski-rast_DuskoLopandic.pdf
138. Maddison, A, (2001), The World Economy – A Millennial Perspective, Development Centre of the Organisation for Economic Co-Operation, OECD, Paris. Tekst dostupan na [The World Economy - Angus Maddison - Google Књиге](#)
139. Maddison, A. (2010), Statistics of the World Population, GDP and Per Capita, Groningen Growth and Development Centre, dostupno na [Home Maddison \(ggdc.net\)](#)
140. Maddison, A.(1995), Monitoring the World Economy 1820 – 1992, OECD, Pariz, s. 201

141. Malnight, T, Buche, I.(2023), How Your Company's Social Purpose Can Also Drive Profit, Harvard Business Review, October, 2023. dostupno online <https://hbr.org/2023/10/how-your-companys-social-purpose-can-also-drive-profit>
142. Maltz, E., Schein, S. (2012), Cultivating Shared Value Initiatives: A Three Cs Approach, Journal of Corporate Citizenship, 47, str. 55-74, dostupno on line file:///C:/Users/Gordana/Downloads/Cultivating_Shared_Values_A_Three_Cs_App.pdf
143. Mankiw, G., Taylor, M. (2008), Ekonomija, Beograd, Data Status
144. Marković, T. (2009), Osiguranje useva i plodova kao instrument za upravljanje rizikom u poljoprivredi, Letopis naučnih radova, Godina 33(2009), broj I, strana 28-35, dostupno on line <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0546-8264/2009/0546-82640901028M.pdf>
145. Martinidis, G., Adamseged, M.E., Dyjakon, A., Fallas, Y., Foutri, A., Grundmann, P., Hamann, K., Minta, S., Ntavos, N., Råberg, T., et al. (2021), How Clusters Create Shared Value in Rural Areas: An Examination of Six Case Studies. Sustainability 2021, 13, 4578, dostupno on line <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/8/4578>
146. Maslov A, (1982), Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd
147. Matković, G. (2017), Država blagostanja u zemljama Zapadnog Balkana – izazovi i opcije, Regionalna inicijativa Zapadnog Balkana, Centar za socijalnu politiku. Tekst dostupan na http://csp.org.rs/sr/assets/publications/files/Drzava_blagostanja_u_zemljama_Zapadnog_Balkana_Programsko_stanoviste.pdf
148. Međunarodna konferencija sindikata (2020), Šta je uistinu važno: Odmeravanje odgovornosti Vlade i iskorak dalje od BDP-a, Brifing za MKS-ovu vodeću kampanju Demokratija za ljude. Tekst dostupan na https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/measuring_government_accountability_and_moving_beyond_gdp_bcms.pdf
149. Mehta, S, Creating Shared Value: USLP seeks to achieve better health and enhance livelihoods, Column, Business India – The Magazine of the Corporate World, dostupno i on line <https://www.hul.co.in/files/origin/41099bbffdc6dfca235d2b-8c6856d6f7c6c8be1.pdf/creating-shared-value.pdf>
150. Menghwar, P.S., Daood, A. (2021), Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective, International Journal of Management Reviews, Volume 23, Issue 4, str. 466-485, dostupno on line <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12252>, pristup ostvaren 04.05. 2022.
151. Meyer, H. (2018), Creating Shared Value (CSV), Operationalising CSV Beyond The Firm, University of Cambridge, dostupno online <https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2023/04/cbr-specialreport-creatingsharedvalue.pdf>
152. Milanovic B, (2021) Zašto ovo nije kriza kapitalizma? tekst dostupan na https://branko2f7.substack.com/p/why-it-is-not-the-crisis-of-capitalism?r=16uxt&utm_campaign=post&utm_medium=web
153. Milanovic B. (2005), Why did the Poorest Countries Fail to Catch Up?, Carnegie Papers, Trade Equality and Development Project, Number 62. Tekst dostupan na <https://carnegieendowment.org/files/CP62.Milanovic.FINAL.pdf>

154. Milanović, B. (2012), Kratka i neobična istorija globalne nejednakosti: Bogataši i siromasi, Službeni glasnik
155. Milanović, B. (2016), Novi pristup za doba globalizacije: Globalna nejednakost, Akademska knjiga
156. Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije, Registar udruženja, dostupno on line <http://mduls.gov.rs/registri/registar-udruzenja/?script=lat>
157. Ministarstvo inostranih poslova Kraljevine Danske, 2010, Program privatnog sektora: Podrška voćarstvu i sektoru uzgoja jagoda i bobičastog voća na jugu Srbije, Nacrt finalnog programskog dokumenta, F&B Program, Kopenhagen, dostupno on line <http://www.gu.ni.rs/wp-content/uploads/doc/odluke/110211resenje9projekat.pdf>
158. Mitter, R., Johnson, E. (2021) What the West Gets Wrong About China, Harvard Business Magazine (May-June 2021). Tekst dostupan na <https://hbr.org/2021/05/what-the-west-gets-wrong-about-china>
159. Moon, H.C., Parc, J., Yim, S.H., Park, N. (2011), An extension of Porter and Kramer's creating shared value: Reorienting strategies and seeking international cooperation, Journal of International and Area Studies, 18, str. 49-64, dostupno i on line <https://s-space.snu.ac.kr/bitstream/10371/96520/1/3.An-Extension-of-Porter-and-Kramer%E2%80%99s-Creating-Shared-Value-CSV-Reorienting-Strategies-and-Seeking-International-Cooperation-Hwy-Chang-Moon-et-al..pdf>
160. Moore, A., & Hawarden, V. (2021). Abelana Game Reserve: Community Partnership Driving Shared Value in Ecotourism. Ivey Publishing. dostupno online <https://store.hbr.org/product/abelana-game-reserve-community-partnership-driving-shared-value-in-ecotourism/W21195>
161. Moore, A., Hawarden, V. (2021), Abelana Game Reserve: Community Partnership Driving Shared Value in Ecotourism, HBR
162. Moyer, R.C. (1974), Efficiency and corporate social investment, Business & Society, 14, str. 5–11
163. Murray, A. & Whitney, C. (2022), Tomorrow's Capitalist, My Search for the Soul of Business, PublicAffairs, New York, US
164. Narodna banka Srbije, (2022), Makroekonomska kretanja u Srbiji. Narodna banka Srbije (2021), <https://www.nbs.rs/sr/scripts/showcontent/index.html?id=16423>
165. Narodna banka Srbije, Ciljanje inflacije, dostupno on line <https://nbs.rs/sr/ciljevi-i-funkcije/monetarna-politika/inflacija/>
166. Narodna banka Srbije, Način delovanja monetarne politike, Transmisioni mehanizam monetarne politike, dostupno on line <https://nbs.rs/sr/ciljevi-i-funkcije/monetarna-politika/nacin-delovanja-monetarne-politike/>
167. Ndung'u, N. (2021). A digital financial services revolution in Kenya: The M-Pesa case study. African Economic Research Consortium, dostupno online <https://aercafrica.org/old-website/wp-content/uploads/2021/03/AERC-MPesa-Case-Study.pdf>

168. Nestle (2022), Creating Shared Value and Sustainability Report 2021, dostupno on line <https://www.nestle.com/sites/default/files/2022-03/creating-shared-value-sustainability-report-2021-en.pdf>
169. Nestle Nespresso: Nespresso's Sustainable Sourcing Model and Real Farmer Income, dostupno online <https://paperzz.com/doc/8979171/nestl%C3%A9-nespresso--creating-shared-value-through-real-farmer>
170. Nestle, (2019), Using solar-power to optimise water use, Italy, dostupno on line https://www.nestle.com.sg/csv/creatingsharedvaluecasestudies/allcasestudies/using_solar_power_to_optimise_water_use_italy
171. Nguyen, T, Reyes, G, Labor Market for Growth, World Bank, dostupno on line <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/501621577293868352-0080022019/original/SRBCEMLaborMarketforGrowthwq.pdf>
172. Noland, T., (2013), Creating Magic Through Shared Value, Triple Pundit, dostupno online <https://www.triplepundit.com/story/2013/creating-magic-through-shared-value/50961>
173. O'Neill, A. (2021) Post-World War II economic boom – Statistics & Facts, Published by Aaron O'Neill, Statista. Dostupno na <https://www.statista.com/topics/8096/post-wwii-economic-boom/#dossierKeyfigures>
174. Obinger, H; Starke, P (2014), Welfare state transformation: Convergence and the rise of the supply side model, TranState Working Papers, No. 180, Universität Bremen, Collaborative Research Center 597, dostupno na <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/93095/1/778925676.pdf>
175. OECD. (2021). Shared Value Creation in Southeast Europe: A Comparative Analysis. Paris: OECD Publishing., dostupno online [https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/2021%20CO%20Pocketbook%20\[web-1\].pdf](https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/2021%20CO%20Pocketbook%20[web-1].pdf)
176. O'Rourke, D. (2003). Outsourcing Regulation: Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring. Policy Studies Journal, 31: 1-29., dostupno on line <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1541-0072.00001>
177. Our World in Data, Database, Economic Growth, dostupno na <https://ourworldindata.org/economic-growth>
178. Pattanayak, L, Lalatendu K.J., Sahoo, K., (2020), Leadership at Godrej: a treasured heirloom transformed into a valuable brand, Vilakshan – XIMB Journal of Management, dostupno on line <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/XJM-06-2020-0013/full/html>
179. Peterson, K et al (2014), Measuring Shared Value Innovation and Impact in Health, Shared Value Initiative & FSG
180. Petrović, P, Brčević, D., Gligorić, M.(2019), Zašto privredni rast Srbije zaostaje, Fiskalni Savet, FS Radni Dokument 19/01. Tekst dostupan na <http://www.fiskalni-avet.rs/doc/istrazivacki-radovi/FS-Radni-dokument-2019-01.pdf>
181. Petrović, P., Brčerević, D., Šaranović, S. (2020), Migracije s istoka na zapad Evrope: Da li Srbija može da odoli naletima vetra, FS Radni dokument, 20/01. Tekst dostupan

na http://fiskalnisavet.rs/doc/istrazivacki-radovi/FS_RadniDokument_20-01.pdf

182. Petrović, P., Gligorić-Matić, M., (2021), Konvergencija periferije ka razvijenoj EU i faktori koji je opredeljuju, Ekonomski fakultet u Beogradu
183. Pfitzer, W.M., Bockstette, V., Stamp, M. (2013) Innovating for Shared Value, HBR, dostupno i on line <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
184. Piketi, T. (2018), Ekonomija nejednakosti, Karpos
185. Piketi, T. (2021), Jedva čekam socijalizam! Hronika 2016-2020, Akademski knjiga
186. Pitić, G. Savić, N., Verbić, S. (2018), Digitalna transformacija i Srbija, Ekonomika preduzeća, vol.66, br. 1-2, str. 107-119, dostupno online <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0353-443X/2018/0353-443X1802107P.pdf>
187. Porter M.E., (2021), The Changing Role of Business in Society, Harvard Business School, Publications. Tekst dostupan na https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20210716%20Business%20in%20Society%20Paper%20For%20Website_84139c25-9147-4137-9ae9-28e27e1710a1.pdf
188. Porter, E.M, Kramer, R.M.(2017), Study Case: Yara International: Africa Strategy, HBS, dostupno i on line <https://hbr.org/product/yara-international-africa-strategy/715402-PDF-ENG>
189. Porter, E.M. (2011), The Role of Business in Society: Creating Shared Value, Business Scholl Dutch Sustainable Trade Initiative, dostupno i on line https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20111215%20-%20Dutch%20VC%20CSV%20Presentation%20-%20FINAL_c1437daf-04bf-4ba0-997a-9d6568bf1e6c.pdf
190. Porter, M. (2016), The New Competitive Advantage: Creating Shared Value, HBS Lectures of a Lifetime - Speaker Series Harvard Business School, Harvard Business Review, dostupno i online [The Role of Business in Society: Creating Shared Value \(hbs.edu\)](https://www.hbs.edu/lectures-of-a-lifetime/speakers-series/the-role-of-business-in-society-creating-shared-value)
191. Porter, M. E., Stern, S., Green, M. (2014), Social progress index 2014. Tekst dostupan na <https://www.socialprogress.org/static/8ae51e47705a43b4db-48be81856b8432/2014-social-progress-index-exec-summary.pdf>
192. Porter, M., Kramer, M., Lane, D. (2014), Social Business at Novartis: Arogya Parivar, Harvard Business School Case 715-411, December 2014. (Revised October 2017).
193. Porter, M.E, Sachs, J, McArthur J (2001) The Global Competiveness Report 2001-2002, p. 16-25, Oxford University Press
194. Porter, M.E. (1987) From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business Review
195. Porter, M.E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review
196. Porter, M.E. (2008), O konkurenciji, FEFA
197. Porter, M.E. and Kramer, M.R. , (2006), Strategy and Society: the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review

view 84 (12), str. 78-92

198. Porter, M.E., (2015) Why Social Progress Matters, Project Syndicate, dostupno na <https://www.project-syndicate.org/>
199. Porter, M.E., Hills, G, Pfitzer, M, Patscheke, S. Hawkins E.,(2012) Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results, dostupno i na <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46910>
200. Helliwell, J., Layard, R. & Sachs, J. (eds.). (2018). World Happiness Report 2018, New York: Sustainable Development Solutions Network.https://www.wellbeingintlstudiesrepository.org/hw_happiness/3/
201. Porter, M.E.,Kramer, M.R, (2011), Creating Shared Value, Harvard Business Review, January-February 2011
202. Porter,E.M., Kramer, R.M, Herman, K, Mcara, S. (2017), Nestle's Creating Shared Value Strategy, Harvard Business School
203. Porter,M, Kramer, M, (2011), Creating Shared Value: How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth, Harvard Business Review, dostupno on line <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
204. Pratt, L., Sanders, D., Kilian, B. (2012), Nestle Nespresso: Nespresso's Sustainable Sourcing Model and Real Farmer Income, INCAE Business School, dostupno on-line <https://paperzz.com/doc/8979171/nestl%C3%A9-nespresso--creating-shared-value-through-real-farmer>
205. Pratt, L., Sanders, D., Kilian, B. (2012), Nestle Nespresso: Nespresso's Sustainable Sourcing Model and Real Farmer Income, INCAE Business School, dostupno on-line <https://paperzz.com/doc/8979171/nestl%C3%A9-nespresso--creating-shared-value-through-real-farmer>
206. Predić, B., Ivanović-Đukić, M., Stojanović, M. (2009) Društvena odgovornost preduzeća u Srbiji. Zbornik radova sa naučnog skupa „Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistočne Evrope: 423-432. Niš: Ekonomski fakultet.
207. Preston, P, Hutchings, J., Blantyre Farms: Case Study, Shared Value org, dostupno i on line <https://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2020/02/Blantyre-Farms-SVP-Case-Study-Feb-2020.pdf>
208. Preston, P, Hutchings, J., Blantyre Farms: Case Study, Shared Value org, dostupno i on line <https://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2020/02/Blantyre-Farms-SVP-Case-Study-Feb-2020.pdf>
209. Privrednik, podaci sa zvanične internet stranice Srpskog poslovnog kluba Privrednik, dostupno on line <https://klubprivrednik.rs/>, pristupljeno decembra 2022. godine
210. Prno, J., & Scott , D. S.(2012). Exploring the origins and interpretations of the social license concept. Environmental Policy and Governance, 22(4), 256-273.
211. Prno, J., & Scott, D. S. (2000). Mining and the Community: A Study of the Social Consequences of the Evolutionary Process of Materials Transformation. London: Routledge.

212. Razvojna agencija Srbije, 2022, Informator o radu, dostupno on line <https://infor-mator.poverenik.rs/infor-mator?org=XAN88v6unvdmpzMQ9&ch=bDimPFKkY-bYEdwfZ7>
213. Reinhold, S. and Dolnicar, S. (2021) The evolution of Airbnb's business model, in S. Dolnicar (Ed.) *Airbnb before, during and after COVID-19*, University of Queensland dostupno online na <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.14195957>
214. Republički hidrometeorološki zavod Srbije, (2021), Godišnji bilten za Srbiju - 2020. godina, Sektor nacionalnog centra za klimatske promene, razvoj klimatskih modela i ocenu rizika elementarnih nepogoda RHMZ Srbije, Beograd, dostupno on line <https://www.hidmet.gov.rs/data/klimatologija/latin/2020.pdf>
215. Republički zavod za statistiku (2017), Stanovništvo prema pismenosti, Beograd, dostupno on line <https://data.stat.gov.rs/Home/Result/3102010302?language-Code=sr-Latn>
216. Republički zavod za statistiku (2020), Bruto domaći proizvod, 2022, dostupno on-line <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/statisticalrelease/?p=13820>
217. Republički zavod za statistiku (2021), Visoko obrazovanje 2020/2021., Beograd, dostupno on line <https://publikacije.stat.gov.rs/G2021/Pdf/G20216006.pdf>
218. Republički zavod za statistiku (2022), Diplomirani studenti, 2021. – visoko obrazovanje, saopštenje br. 165, god. LXXII, Beograd, dostupno on line <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/Pdf/G20221165.pdf>
219. Republički zavod za statistiku (2022), Prihodi u novcu i u naturi i lična potrošnja domaćinstava, 2021.,dostupno online <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/HtmlL/G20221099.html>
220. Republički zavod za statistiku (2022), Srednje obrazovanje – kraj školske godine (konačni rezultati-saopštenje), Beograd, dostupno on line <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/HtmlL/G20221178.html>
221. Republički zavod za statistiku (2022), Stanje stoke, dostupno online <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/HtmlL/G20221030.html>
222. Republički zavod za statistiku Republike Srbije, (2012), Bruto domaći proizvod Republike Srbije, 2007-2010. Statistika nacionalnih računa - Saopštenje, broj 37 – god. LXII, dostupno on line <http://publikacije.stat.gov.rs/G2012/Pdf/G20121037.pdf>
223. Republički zavod za statistiku Republike Srbije, (2015), Bruto domaći proizvod u Republici Srbiji, 2014. Statistika nacionalnih računa - Saopštenje, broj 313 – god. LXV, dostupno on line <http://publikacije.stat.gov.rs/G2015/Pdf/G20151313.pdf>
224. Republički zavod za statistiku Republike Srbije, (2015), Statistički godišnjak. dostupno on line <http://publikacije.stat.gov.rs/G2015/Pdf/G20152016.pdf>
225. Republički zavod za statistiku Republike Srbije, (2018), Bruto domaći proizvod, 2015-2017. Statistika nacionalnih računa - Saopštenje, broj 271 – god. LXVIII. dostupno on line <http://publikacije.stat.gov.rs/G2018/Pdf/G20181271.pdf>

226. Republički zavod za statistiku Republike Srbije, (2018), Statistički godišnjak, dostupno on line <http://publikacije.stat.gov.rs/G2018/Pdf/G20182051.pdf>
227. Republički zavod za statistiku, (2021), Ekonomska kretanja u Republici Srbiji 2021, dostupno on line <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20211230-ekonomska-kretanja-2021/?s=090201>
228. Republički zavod za statistiku, (2021), Siromaštvo i socijalna nejednakost, 2020, dostupno on line <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20211015-siromastvo-i-socijalna-nejednakost-2020/>
229. Republički zavod za statistiku, (2022), Stanovništvo Srbije, 2021., dostupno on line <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/Pdf/G202227017.pdf>
230. Republički zavod za statistiku, 2022, Istraživanje o troškovima rada, 2020. godine, saopštenje broj 205, godina LXXII, Beograd, dostupno online: <https://data.stat.gov.rs/?caller=2404&languageCode=sr-Latn>
231. Republički zavod za statistiku, 2022. godine, Broj zaposlenih prema veličini preduzeća, dostupno online <https://data.stat.gov.rs/Home/Result/24040211?languageCode=sr-Latn>
232. Republički zavod za statistiku, 2023, Navodnjavanje, 2022., dostupno na sajtu <https://www.stat.gov.rs/sr-cyrl/vesti/20230111-navodnjavanje-2022/>
233. Republički zavod za statistiku, Baza podataka, Strukturne poslovne statistike, Godišnji pokazatelji o poslovnim subjektima, dostupno on line <https://data.stat.gov.rs/Home/Result/190101?languageCode=sr-Latn>
234. Republički zavod za statistiku, Voćarstvo, 2018. <http://publikacije.stat.gov.rs/G2019/pdf/G20196004.pdf>
235. Ristić, L. (2015). Ekonomika poljoprivrede. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
236. Rodrik, D. (2006), Goodbye Washington Consensus, Hello Washington Confusion? A Review of the World Bank's Economic Growth in the 1990s: Learning from a Decade of Reform, Journal of Economic Literature, 44(4): 973-987. Tekst dostupan na <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.44.4.973>
237. Root Capital, (2015), Investing in Resilience: A Blended Finance Approach to Farm Renovation and Improved Prosperity, Advanced Draft Prepared for the R&R Innovation Forum, dostupno on line <https://www.idhsustainabletrade.com/uploaded/2017/03/Root-Capital-RR-Case-Study.pdf>
238. Root Capital, Case Study 2, Coffee Farmer Resilience Initiative in Latin America, dostupno on line https://www.sustaincoffee.org/assets/resources/CS2_Coffee-Farmer-Resilience-Initiative-in-Latin-America.pdf
239. Rosenstein-Rodan P.N, (1943) Problems of Industrialisation of Eastern and South-Eastern Europe, The Economic Journal, Volume 53, Issue 210/211, Jun-Sept 1943, 202-211. Tekst dostupan na <https://pages.nyu.edu/debraj/Courses/Readings/RosensteinRodan.pdf>
240. Sachs, D.J., (2005), The End of Poverty, Economic Possibilities for Our Time, The Penguin Press, New York, dostupno on line <http://www.economia.unam.mx/cedrus/>

[descargas/jeffrey_sachs_the_end_of_poverty_economic_possibilities_for_our_time_2006.pdf](#)

241. Saks, Dž. D. (2014), Doba održivog razvoja, Službeni glasnik
242. Sanders. D, Innovation for Shared Value, Sustainability Nespresso, dostupno on line <https://www.sustainability.nespresso.com/innovating-for-shared-value>
243. Sekulović, I. Zašto bi nejednakost trebalo da bude tema javnih politika u Republici Srbiji, Fondacija Centar za demokratiju, dostupno on line <http://www.centaronline.org/userfiles/files/publikacije/fcd-nejednakost-u-srbiji.pdf>
244. Selbach, L. & Lana, J., (2015), Western Union Case and the Social Function of the International Money Transfer, International Business Research, Vol.8, No.5, Published by Canadian Center of Science and Education
245. Šeparović, I.P. (1987) , Kriza države općeg blagostanja, Politička misao, Vol. XXIV, No 4, s. 5 -12.
246. Shared Value Africa Initiative. (2018). Shared Value in Agriculture: A Case Study of Kenya, dostupno online https://www.sharedvalue.org/wp-content/uploads/2020/01/YieldWise-Case_Final.pdf
247. Shared Value Initiative, (2017), M-PESA: Financial Services for Underbanked, dostupno on line <https://www.sharedvalue.org/resource/shared-value-in-action-case-study-m-pesa-financial-services-for-the-poor/>
248. Skoll World Forum, (2017), Porter on Progres-Hosted by SPI, skoll.org, snimak dostupan preko <https://www.youtube.com/watch?v=ANHvR0sF-y0>
249. Službeni glasnik RS (2006), Zakon o investicionim fondovima, Sl. Glasnik RS, br. 46/2006, dostupno online <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2006/46/2>
250. Službeni glasnik RS (2019), Zakon o investicionim fondovima, Sl. Glasnik RS, br. 73/2019, dostupno online <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/drugidrzavniorganiorganizacije/pravilnik/2020/61/6>
251. Službeni glasnik RS, (2021) Akcioni plan za period 2021. do 2023. godine za sprovođenje strategije zapošljavanja u Republici Srbije, za period od 2021. do 2026. godine, dostupno online https://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/15/15766_akcioni_plan_za_period_od_2021._do_2023._godine.pdf
252. Smit, A. (1970) „Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda“ , Kultura, Beograd
253. Smith, D, Murray, M, Faruk, R, Pontillo, J. (2017), Fibria Case Study: Cultivating Shared Value in Brazil’s Forestry Sector, FSG, dostupno i on line <https://www.fsg.org/resource/fibria-case-study/>
254. Smith, R. (2016), Four Steps to Putting Shared Value into Practice, Stanford Social Innovation Review, dostupno online https://ssir.org/articles/entry/four_steps_to_putting_shared_value_into_practice
255. Social Progress Imperative, Global Index: Results, dostupno za sve godine od 2011. do 2022. godine, on line <https://www.socialprogress.org/index/global/results>

256. Social Progress Index 2024, Social Progress Imperative, Index Action Impact, dostupno on line <https://www.socialprogress.org/2024-social-progress-index/>
257. Šoškić, D. (2021), Nova razvojna agenda za Zapadni Balkan, Jahorinski poslovni forum 2021. Tekst dostupan na http://jbf.ekofis.ues.rs.ba/images/2021/ZR_JPF2021/U2_Soskic.pdf
258. Stiglic, Dž. E., (2021), Progresivni kapitalizam u doba nezadovoljstva: Narod, vlast, profit, Akademska knjiga
259. Stiglic, E.Dž. (2015) Velika podela – Društva nejednakosti i šta da radimo sa njima, 2015, Akademska knjiga, Novi Sad
260. Stiglitz, J., Sen, A., Fitoussi J. (2009), Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Tekst dostupan na <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf>
261. Strand, R., Freeman, R., Hockerts, K. (2015). [Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview](#), "Journal of Business Ethics", Springer, vol. 127(1), pages 1-15
262. Strategija poljoprivrede i ruralnog razvoja Republike Srbije za period 2014-2024. godine (2014), Službeni glasnik RS, br.85, Beograd
263. Šunderić, Ž. (2015), Uloga institucija u stvaranju socijalne kohezije, FEFA, Beograd, dostupno na <https://www.fefa.edu.rs/FEFA-izdavastvo/Uloga-institucija-u-stvaranju-socijalne-kohezije/>
264. Svetska banka (2015), Potencijal Srbije za održivi rast i zajednički prosperitet Sistematika dijagnostička procena za Srbiju, Vašington
265. Svetska banka (2021) Redovni ekonomski izveštaj za Zapadni Balkan br. 19.
266. Svetska banka (2021), Ažurirani ekonomski izveštaj za region ECA za jesen 2020
267. Svetska banka i Bečki institut za međunarodne ekonomske studije (2020), Izveštaj o tržištu rada na Zapadnom Balkanu
268. Svetska banka i UNICEF, (2022), Nacionalni izveštaj o ljudskom razvoju za Srbiju 2022: Ljudski razvoj kao odgovor na demografske promene, dostupno on line <https://serbia.un.org/sr/189406-nacionalni-izvestaj-o-ljudskom-razvoju-za-srbiju-2022-ljudski-razvoj-kao-odgovor-na>
269. Svetska organizacija za zaštitu prirode (2022), Analiza WWF-ovog Water Risk filtera, dostupno on line https://www.wwfadria.org/hr/novosti/vijesti/?uNews-ID=7402391&fbclid=IwAR31FB9uX0zFPCxJhKRpkqyl9AhugOjyQP-ATTR3_f0QxtN9TLxocU46DBE i <https://waterriskfilter.org/>
270. Svetski ekonomski forum (2014), Izveštaj o globalnom indeksu konkurentnosti 2014-2015, dostupno na https://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
271. Svetski ekonomski forum, (2019), Izveštaj o globalnom indeksu konkurentnosti za 2019 godinu. Dostupno na https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

272. TED razgovori (2015), Green M., Kako možemo da učinimo svet boljim do 2030, dostupno na https://www.ted.com/talks/michael_green_how_we_can_make_the_world_a_better_place_by_2030/up-next?language=sr
273. TED razgovori, (2018) Green M., The Global Goals we have made progress on dostupno na https://www.ted.com/talks/michael_green_the_global_goals_we_ve_made_progress_on_and_the_ones_we_haven_t/transcript
274. Tesla, Inc. (2022) Annual Report 2022, dostupno online <https://www.annualreports.com/Company/tesla-inc>
275. The Economist, (2008), Ethical capitalism: How good should your business be?
276. The Vienna Institute for International Economic Studies, SEE Jobs Gateway, dostupno on line <https://wiiw.ac.at/see-jobs-gateway-pj-148.html>
277. The World Inequality Report 2022, dostupno on line <https://wir2022.wid.world>
278. Ugovor o izmenama i dopunama Ugovora o stvaranju Evropske unije i Ugovora o stvaranju Evropske ekonomske zajednice – Lisabonski sporazum, decembar 2009. godine, dostupno preko zvanične internet stranice EU <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12007L%2FTXT>
279. UN Secretary-General World Commission on Environment and Development (1987), UN Digital Library, dostupno on line [Report of the World Commission on Environment and Development : \(un.org\)](https://www.un.org/development/dhl/Report_of_the_World_Commission_on_Environment_and_Development)
280. UNCTAD (2014). Handbook of Statistics 2014. New York: UN
281. UNDP i UNFPA, (2022), Izgradnja ljudskog kapitala, dostupno on line <https://serbia.un.org/sr/190707-izgradnja-ljudskog-kapitala>
282. UNDP, Human Development Reports, Human Development Indicators and Index, dostupno na <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/MKD>
283. UNDP, Human Development Reports, Inequality-adjusted Human Development Index (IHDI), dostupno na <http://hdr.undp.org/en/content/inequality-adjusted-human-development-index-ihdi>
284. Unilever (2021), Unilever Sustainable Living Plan 2010 to 2020, Summary of 10 years' progress, dostupno i on line <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/16cb778e4d31b81509dc5937001559f1f5c863ab.pdf>
285. Uprava za poljoprivredno zemljište Ministarstva poljoprivrede, (2019), Identifikacija napuštenog državnog poljoprivrednog zemljišta, dostupno online <https://upz.minpolj.gov.rs/sadrzaj/vest/identifikacija-napustenog-drzavnog-poljoprivrednog-zemljista/?script=lat>
286. Van Calker, KJ at al. (2005), Caring Dairy: A Sustainable Dairy Farming Initiative in Europe, IMFA 2005, Brazil
287. Vlada Republike Srbije, (2021), Strategija zapošljavanja u Republici Srbiji za period od 2021. do 2026. godine
288. Vlada Republike Srbije, Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva,

- Swiss Agency for Development and Cooperation SDC, avgust 2021, Neaktivnost na tržištu rada u Republici Srbiji, dostupno on line https://socijalnoukljucivanje.gov.rs/wp-content/uploads/2021/08/Neaktivnost_na_trzistu_rada_u_Republici_Srbiji.pdf
289. Vuković, A., Mihić, S., Miletić, L., & Ćurčić, R. [2016]. Corporate social responsibility as a part of corporate public relations in Serbia. *Industrija*, 44(4), 159-174.
 290. Vuković, A., PERCEPCIJA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U SRBIJI KAO POST-SOCIJALISTIČKOM DRUŠTVU, Novi Sad, 2020, Univerzitet EDUKONS Fakultet poslovne ekonomije
 291. Wallich, H.C., McGowan J.J., 1970, Stockholder Interest and the Corporation's Role in Social Policy, A New Rationale for Corporate Social Policy, the Committee for Economic Development, New York, Supplementary Paper Number 31, str. 51-87, dostupno i online: <https://www.ced.org/pdf/A-New-Rationale-for-Corporate-Social-Policy.pdf>
 292. WesternUnion (2019), Environmental, Social, and Governance Report, dostupno on line <https://corporate.westernunion.com/wp-content/uploads/2021/06/2019-Western-Union-ESG-Report.pdf>
 293. Wheeler, D, Colbert, B. and Freeman R.E. (2003), Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World, *Journal of General Management* 28 (3)
 294. WHO EMRO (2020), Nutrition advice for adults during the COVID-19 outbreak
FAO (2020), Maintaining a healthy diet during the COVID-19 pandemic, Rome, Italy, dostupno on line <https://www.fao.org/3/ca8380en/ca8380en.pdf>
 295. Wieland, J. (2017). *Creating Shared Value – Concepts, Experience, Criticism*. Ethical Economy. Springer International Publishing
 296. Wilcox, J. C. Sodali.M, (2020), Corporate Purpose and Culture, Harvard Law School Forum on Corporate Governance
 297. Williamson, J. (1990), What Washington Means by Policy Reform, in Williamson, John, ed. 1990. *Latin American Adjustment: How Much Has it Happened*, Washington, D.C.: Institute for International Economics
 298. World Bank, Data, podaci dostupni na <https://data.worldbank.org/indicator/SE.XPD.TOTL.GD.ZS>
 299. World Bank, Worldwide Governance Indicator, dostupno na <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>
 300. World Bank,(2020), Fiskalna politika za izravnavanje krive: kako ograničiti i ublažiti uticaj krize, World Bank Documents, Washington, D.C. Tekst dostupan na <https://documents1.worldbank.org/curated/en/342801591288854080/pdf/The-Economic-and-Social-Impact-of-COVID-19-Fiscal-Policy.pdf>
 301. World Economic Forum, (2020), The Future of Nature and Business. Tekst dostupan na https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Future_Of_Nature_And_Business_2020.pdf

302. World Health Organization, (2014) WHA Global Nutrition Targets 2025: Stunting Policy Brief, dostupno on line <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-NMH-NHD-14.3>
303. [World Population Review](#), (2021) The [World Happiness Report](#)
304. Center of Business Strategy (2021), Unilever's Sustainable Living Plan: Putting Sustainability at The Center of Business Strategy, ICMR IBS Center for Management Research
305. Craing Smith, N, (2013), Sharing Big Pharma's Value, INSEAD, The Business School for the World, dostupno i on line <https://knowledge.insead.edu/economics/sharing-big-pharmas-value-2863>
306. Diamond, A, Tropp, D, Barham, J, Frain Muldoon M, Kiraly S, Cantrell, P, (2014), Food Value Chains: Creating Shared Value to Enhance Marketing Success. U.S. Dept. of Agriculture, Agricultural Marketing Service, dostupno i on line <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/Food%20Value%20Chains%20Creating%20Shared%20Value%20to%20Enhance%20Marketing%20Success.pdf>
307. Martinidis, G., Adamseged, M.E., Djyakon, A., Fallas, Y., Foutri, A., Grundmann, P., Hamann, K., Minta, S., Ntavos, N., Råberg, T., et al. (2021), How Clusters Create Shared Value in Rural Areas: An Examination of Six Case Studies. Sustainability 2021, 13, 4578, dostupno on line <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/8/4578>
308. Moore, A., Hawarden, V. (2021), Abelana Game Reserve: Community Partnership Driving Shared Value in Ecotourism, HBR
309. Xu, X., Sharma, P., Shu, S. et al.(2021), Global greenhouse gas emissions from animal-based foods are twice those of plant-based foods. Nature Food 2, 724–732, dostupno online <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00358-x>
310. Arfini, D, Antonioli, F. et al (2019), Sustainability, Innovation and Rural Development: The Case of Parmigiano–Reggiano PDO, Journals, Sustainability, Volume 11, Issue 18, MDPI, dostupno online <https://doi.org/10.3390/su11184978>
311. Parmigiano-Reggiano, Articles of Association to regulate functions and operations of the Consortium, dostupno online <https://www.parmigianoreggiano.com/consortium-articles-of-association>
312. Marquis, C, Yang, Z. (2014), Embracing Shared Value in China, China Policy Review, Issue 7 2014: p. 115-116, dostupno online da li je tekst koji ti saljem <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/65b8f952-012d-4f0d-a466-71ad16f4c3c8/content>
313. OECD (2016), Collaborative Strategies for In-Country Shared Value Creation – Framework for Extractive Projects, dostupno online <https://www.oecd.org/environment/collaborative-strategies-for-in-country-shared-value-creation-9789264257702-en.htm>
314. Sachs, J.D., Lafortune, G., Fuller, G., Drumm, E. (2023). Implementing the SDG Stimulus. Sustainable Development Report 2023. Paris: SDSN, Dublin: Dublin University Press, 2023.

315. Kaplan, R., Norton, D. (1992), The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance, HBR, dostupno on line <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
316. Porter, M. E. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)
317. Elkington, J. (1994), Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development, *California Management Review* ; Berkeley, Vol. 36, Iss. 2
318. Farrell, A., Hart, M. (1998), What does sustainability really mean? The search for useful indicators. *Environment, development and sustainability*, 1(1), pp.19-32.
319. Danone, (2021), Sustainable Value Creation Report, dostupno on line <https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/about-danone/publications/reports/sustainable-value/danone-sustainable-value-report-2021.pdf>
320. Kasi,A (2017), Porter's Five Forces Model of Kraft Foods Inc, Porter Analysis, dostupno on line <https://www.porteranalysis.com/porters-five-forces-model-of-kraft-foods-inc/>
321. Key, D.(2020), What Every Investor Needs to Know about Kraft Heinz: A Series Overview, *Financial Analysis, Market Realist*, dostupno online <https://marketrealist.com/2015/12/every-investor-needs-know-kraft-heinz-series-overview/>
322. Danone, *Integrated Annual Report 2021*, dostupno on line <https://www.danone.com/integrated-annual-reports/integrated-annual-report-2021.html>
323. FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), (2017). Cost-benefit analysis of cultivating early maturing rice in Lao PDR. *TECA - Technologies and Practices for Small Agricultural Producers*. Rome, dostupno online <http://www.fao.org/3/ca3904en/ca3904en.pdf>
324. Pickton, D. W. and Wright, S. (1998.)What's SWOT in strategic analysis?. *Strategic Change*, 7(2), pp.101-109., dostupno online [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199803/04\)7:2%3C101::AID-JSC332%3E3.0.CO;2-6](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2%3C101::AID-JSC332%3E3.0.CO;2-6)
325. Herre, B. Arriagada, P. (2023), The Human Development Index and related indices: What they are and what can learn from them, *Our World of Data*, dostupno online <https://ourworldindata.org/human-development-index>
326. Morse, S. (2023) Quality of Life, Well-Being and the Human Development Index: A Media Narrative for the Developed World? *Soc Indic Res* 170,1035–1058, Springer, dostupno online <https://doi.org/10.1007/s11205-023-03230-6>
327. Sagar, A, Najam, A. (1998), The human development index: a critical review, *Ecological Economics*, Volume 25, Issue 3, Pages 249-264, dostupno online [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(97\)00168-7](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(97)00168-7)
328. De Neve, J.-E., Ward, G. E., De Keulenaer, F., Van Landeghem, B., Kavetsos, G., & Norton, M. I. (2018). The asymmetric experience of positive and negative economic growth: Global evidence using subjective well-being data. *Journal of*

Economic Surveys, 33(3), 796-813, dostupno online <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29861510/>

329. Gallup, (2024), Sustainable Development Solutions Network (SDSN) Track the World's Happiness, dostupno online <https://www.gallup.com/analytics/247355/gallup-world-happiness-report.aspx>
330. Helliwell, J. F., Layard, R., & Sachs, J. (Eds.). (2019). World Happiness Report 2019. Sustainable Development Solutions Network.
331. Ruggeri, K et al., (2020) Well-being is more than happiness and live satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries, Health Qual Life Outcomes 18, 192, dostupno online <https://hqlo.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12955-020-01423-y>
332. OECD, (2018), Beyond GDP, Measuring What Counts for Economic and Social Performance, dostupno on line <https://www.oecd.org/social/beyond-gdp-9789264307292-en.htm>

Biografija autorke rada

Gordana Bulatović je doktorand poslovne ekonomije na FEFA Fakultetu. Doktorske studije upisala je 2018. godine. Prethodno je diplomirala na Fakultetu političkih nauka, smer: društveno politički (1987), a zatim završila i master studije na FEFA Fakultetu, smer: ekonomija (2016). Zaposlena je u Komisiji za zaštitu konkurencije kao viši savetnik u Sektoru za ispitivanje koncentracija. Prethodno je, u periodu 1992-2000. godine radila kao šef Kabineta ministra za ekonomske odnose sa inostranstvom SRJ. Od 2000. do 2012. godine bila je novinar i urednik ekonomske rubrike u dnevnom listu “Večernje novosti”, a od 2013. do 2015. godine novinar i urednik ekonomske rubrike dnevnog lista Blic. Od 2015. godine radila je kao šef Kabineta predsednika KZK, a zatim u periodu od 2018. do 2020. godine kao rukovodilac Sektora za zastupanje politike zaštite konkurencije, domaću i međunarodnu saradnju KZK. Od 2020. godine je na trenutnoj poziciji.

Usavršavala se na brojnim seminarima i obukama kao što su: seminar tela za zaštitu konkurencije Južne Koreje “Pokajnički program kao instrument zaštite konkurencije” (2017), trening program “Borba protiv kartela i nameštanja javnih nabavki u Japanu – trenutni i budući izazovi” u organizaciji Ambasade Japana i tela za zaštitu konkurencije Japana (2018), seminar “Analiza efekata propisa na tržište i konkurenciju”, u organizaciji Svetske banke (2018), seminar “Preuzimanje obaveza tržišnih učesnika u kontekstu odvratanja od povreda konkurencije”, u zajedničkoj organizaciji KZK i italijanskog tela za zaštitu konkurencije (2019), obuka “Ka efikasnom upravljanju timom” Nacionalne akademije za javnu upravu (2019), seminar “Competition advocacy u odnosu na institucije i organe države”, prof. Alberto Haimler, realizovano kroz Tvining program KZK (2019), obuka za trenere Nacionalne akademije za javnu upravu (2019)...

U oktobru 2016. godine bila je panelista na OECD radionici “Competition Advocacy” na temu “Edukacija medija u kontekstu zastupanja politike zaštite konkurencije u Srbiji”, a tokom 2018. godine predavač na seriji predavanja za studente iz Beograda, Niša i Novog Sada na temu “Politika zaštite konkurencije – uporedni prikaz Srbija i Japan”, a koji je realizovan sa telom za zaštitu konkurencije Japana i Ambasadam Japana u Srbiji. Tokom iste godine bila je i predavač na temu “Digitalni marketing “ na radionicama za vlasnike start up kompanija i studente Prirodno-matematičkog fakulteta, koje su organizovane od strane Naučno tehnološkog parka u Beogradu, a 2017. lokalni ekspert Biznis tehnološkog inkubatora tehničkih fakulteta, na implementaciji projekta “Naučno tehnološki park – novi instrument izvoza Republike Srbije”. Rad na razvoju komunikacione strategije

je, vodiča za odnose sa medijima, krizni PR, priprema on line komunikacione strategije, kao i specijalizovani treninzi za PR sektor Naučno tehnološkog park u Beogradu, ali i član projektnog tima i lokalni ekspert za implementaciju projekta kroz radionice i pripremu policy brief dokumenta za motivisanje mladih da osnuju start up kompanije. Tokom 2018 i 2019. godine radila je kao Short-term ekspert- stariji komunikacioni konsultant – urednik e-biltena “Upravljanje promenama” Svetska banka, EU I MDULS, a u 2020. godini kao urednik e biltena Reforma javne uprave, koji je kvartalno objavljivao MDULS. Od 2021. godine (do sada) uređuje i piše dnevni bilten ekonomskih vesti agencije FoNet.

Dobitnik je nagrade Večernjih novosti “Novinar godine” (2005), kao i posebnog priznanja Međunarodne mreže za konkurenciju i Svetske banke na takmičenju za najuspešnije predstavljanje studije slučaja zastupanja politike zaštite konkurencije, 2017. godine.

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ (ПРИЛОГ 3.)

Име и презиме аутора : Гордана Булатовић

Број индекса 2018/3004

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом: **Међузависност економског и друштвеног развоја – Могућност креирања заједничке вредности у производњи хране у Србији**

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

У Београду, јун 2024.

Потпис аутора

Гордана Булатовић

*ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ
ДОКТОРСКОГ РАДА (ПРИЛОГ 4.)*

Име и презиме аутора : Гордана Булатовић

Број индекса 2018/3004

Студијски програм Пословна економија

*Наслов рада: Међузависност економског и друштвеног развоја –
Могућност креирања заједничке вредности у производњи хране у
Србији*

*Ментор: Проф. др Небојша Савић, професор емеритус, ФЕФА, Универзитет
Метрополис Београд*

*Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској
верзији коју сам предао/ла ради похрањена у Дигиталном репозиторијуму
Универзитета у Београду.*

*Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива
доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране
рада.*

*Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке,
у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.*

У Београду, јун 2024.

Потпис аутора

Гордана Булатовић

ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ (ПРИЛОГ 5.)

Овлашћујем Универзитет Метрополитан да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом: Међузависност економског и друштвеног развоја – Могућност креирања заједничке вредности у производњи хране у Србији, која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прерада (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прерада (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци. Кратак опис лиценци је саставни део ове изјаве).

У Београду, јун 2024. године

Потпис аутора

Гордана Булатовић