

NAČINI MEĐUNARODNE SARADNJE IZMEĐU PREDUZEĆA KAO STRATEGIJA ZA OSIGURANJE OPSTANKA

Momčilo Đorđević*

Sažetak: Predmet ovog rada, kako je to i u naslovu istaknuto, su određeni načini međunarodne saradnje između preduzeća kao strategija za osiguranje opstanka. U prvom delu se obrađuju mogući načini međunarodne saradnje između preduzeća: licenca, franšizing, strategijske alijanse, zajednička ulaganja i potpuno vlasništvo. U drugom delu akcentat je na lancu vrednosti, kako u okviru jednog preduzeća, tako i kada se radi o saradnji dva ili više preduzeća. Konceptija lanca vrednosti je od suštinskog značaja za saradnju između preduzeća, odnosno za izgrađivanje konkurentskih prednosti. Određene aktivnosti iz lanca vrednosti se moraju obaviti na takav način da predstavljaju konkurentsku prednost. Pretpostavka dugoročne saradnje između partnera, odnosno trajanje izabranog načina saradnje je samo ukoliko partneri obavljaju neku aktivnost iz lanca vrednosti i efikasnije i efektivnije od konkurenata. To je istovremeno jedan od mogućih načina za opstanak i razvoj partnera. Kroz različite forme saradnje, preduzeća (partneri) iz različitih zemalja, razmenjuju neophodne resurse (vrednosti), čime se ostvaruje sinergetski efekat, koji je od suštinske važnosti za opstanak i rast. To samo potvrđuje činjenicu da je internacionalizacija, kroz različite forme saradnje, mogući pravac rasta i razvoja preduzeća. U poslednjem delu se ističe značaj aktivnosti iz lanca vrednosti, čije izvršavanje vodi ostvarivanju konkurentске prednosti, neophodne za opstanak i ostvarivanje uspeha.

Ključne reči: strategija, konkurentska prednost, licenca, franšizing, strategijske alijanse, zajednička ulaganja, potpuno vlasništvo, analiza lanca vrednosti

Abstract: The topic of this paper, as the title points out, are certain modes of international cooperation between companies as a strategy for ensuring survival. The first part processes possible ways of international cooperation: licensing, franchising, strategic alliances, common investments and full ownership. The second part focuses on the chain of values, both within a single company and within a mode of cooperation. The concept of the chain of values is of essential importance for a successful cooperation between companies and for building a competitive advantage. Certain activities from the chain of values must be performed in such a way to form a competitive advantage. The supposition of a long-term cooperation between partners is only durable if all of the partners perform the activities from the chain of values more efficiently than the competitors. That is also the only way for partners to develop and prosper. Through different forms of cooperation international partners exchange necessary resources (values) which add up to a synergy which is essential for success. That only confirms the fact that internationalization, through various forms of cooperation, represents one direction for growth and company development. The last part points out the significance of activities from the chain of values which lead to competitive advantage necessary for survival and success.

Key words: strategy, competitive advantage, license, franchising, strategic alliance, common investment, full ownership, the chain of values analysis

Uvod

Korišćenje sporazuma o saradnji između preduzeća, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu postaje sve značajniji način u vođenju poslovnih aktivnosti. Kroz sporazume o saradnji, preduzeća „razmenjuju“ ključne, strategijske resurse neophodne za ostvarivanje konkurentске prednosti (tržište, tehnologiju, know-how, kapital, kadrove, sirovine, kapacitete i sl.).

Da bi prevazišle ulazne barijere u pristupu tržištima ili sirovinama, firme su preferirale takve sporazume koji su podrazumevali ulaganje kapitala, kao na primer zajednička ulaganja (joint ventures). Međutim, početkom

* Momčilo Đorđević, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Kragujevac, Srbija

1980-ih dolazi do promene u trendovima, u smislu rastućeg broja firmi koje stupaju u kooperativne aranžmane, naročito u oblastima visoke tehnologije. Najveći broj ovih sporazuma nastao je između firmi koje pripadaju zemljama Trijade (Zapadna Evropa, Severna Amerika i Japan), i koje koriste brojne, različite načine za nastanak kooperativnih aranžmana, koji vrlo često ne podrazumevaju ulaganje kapitala.¹

Sporazumi o saradnji između preduzeća

Dve su krajnosti kada se radi o sporazumima između firmi: jedna krajnost je, da firma želi da uspostavi većinsko ili potpuno vlasništvo i kontrolu nad firmom u inostranstvu. Takav aranžman obezbeđuje potpunu kontrolu svih aktivnosti te firme, što uključuje i određeni rizik, koji proizilazi usled nepoznavanja tržišta. Praktično se sve aktivnosti sprovode od strane iste firme, kojoj pripadaju i svi rizici, kao i koristi, koje proizilaze iz tako internacionalizovanih aktivnosti.

Druga krajnost je, da firma želi samo komercijalne transakcije, jer tako izbegava svaki rizik, povezan sa proizvodnjom, u kojoj nije imala ranijeg iskustva, i ne poznaje dovoljno novo okruženje. U ovom slučaju firma se jednostavno angažuje u komercijalnim aktivnostima, izbegavajući tako sve rizike, ali i veće koristi, povezane sa poslovanjem na stranom tržištu.

Između ovih krajnosti nalazi se više opcija koje predstavljaju kompromis između potpunog vlasništva nad firmom u inostranstvu – što uključuje internacionalizaciju svih transakcija između dve organizaciono međuzavisne jedinice jedinstvene firme, i klasičnog uvoza – što uključuje odnose između dve posebne, nezavisne firme.

Ove opcije reprezentuju određenu organizacionu međuzavisnost između dve firme, i konsekventnu podelu rizika i dobiti između njih. Kako one uključuju dve posebne firme, locirane u različitim zemljama, ti organizacioni načini povezivanja nazivaju se internacionalni interfirmni aranžmani.

Tabela 1: Klasifikacija načina internacionalizacije i nivo njihove organizacione međuzavisnosti

Načini koperacije	Organizaciona međuzavisnost
SA UČEŠĆEM KAPITALA (EQUITY)	
Većinsko ili potpuno vlasništvo	Potpuna međupovezanost
Zajednička ulaganja sa učešćem kapitala	Velika
Holding firme sa manjinskim učešćem	
Cross–holdinzi	
BEZ UČEŠĆA KAPITALA (NON EQUITY)	
Zajednički istraživačko–razvojni sporazumi	
Sporazumi o razmeni tehnologije	
1. Koprodukcija	
2. Licenca	
3. Uzajamno snabdevanje	Srednja
Sporazumi o snabdevanju	
1. Istraživačko–razvojni ugovori	
2. Sporazumi o marketing saradnji	
3. Sporazumi koji regulišu tehnološke tokove (na primer: snabdevanje, licenca, franšizing)	Mala
Uvozno - izvozne transakcije	Nezavisne firme

Izvor: International Trade, A Business Perspective, Jepma C., Rhoen A., Longman, London and New York, 1996. str. 100

¹ J. Medcof, „Why Too Many Alliances End In Divorce, Long Range Planning, No.5, 1997., str. 718-732

Za razumevanje suštine internacionalnih interfirmnih aranžmana bitno je uočiti da se sve transakcije između firmi ne uključuju a priori u interfirmine kooperativne sporazume. Neophodno je razdvojiti kratkoročnu (fokus je na troškovnoj orijentaciji) i dugoročnu (organizacionu) međuzavisnost.

Na primer, ugovor o ekskluzivnom snabdevanju između firmi, sa ciljem ostvarivanja diskontnih cena ima isključivo ekonomski fokus: interes jedne firme je u dobijanju tržišta i ostvarivanju profita, dok je interes druge firme da dobije najnižu moguću cenu za proizvod. Drugim rečima, odnosi između firmi su samo troškovno motivisani, a da nije uključena i organizaciona međuzavisnost.

Interfirmni kooperativni sporazumi, da bi bili potpuni, ili kompletni, moraju obuhvatiti i organizacionu međuzavisnost uključenih firmi, tako da postoji i određena strategijska korist za partnere, kao rezultat zajedničkog kapitala, tehnologije ili drugih resursa. U stvari, mora biti očekivanih dugoročnih pozitivnih efekata sporazuma.

Interfirmni kooperativni sporazumi su kompletni, i u tom smislu vredniji, ako uključuju i strategijsku i troškovnu orijentaciju, mada u stvarnosti ima i onih sa isključivo jednom orijentacijom.

Organizacioni načini saradnje između firmi

Kooperativni sporazumi sa učešćem kapitala teže da imaju veći stepen organizacione međuzavisnosti. Suprotno, kooperativni sporazumi, bez učešća kapitala, kao što su sporazumi o razmeni tehnologije ili sporazumi o snabdevanju, uključuju manji stepen kontrole, što je razumljivo s obzirom na to da partneri ostaju vlasnici svoje imovine. Ova vrsta sporazuma zbog toga ima relativno manju interorganizacionu međuzavisnost.²

U praksi, mali broj interfirmnih sporazuma može biti precizno klasifikovan kao jedan, određen način. Razlog za ovakvu ocenu, mogao bi se naći u nepotpunim informacijama o kooperativnim sporazumima, koje objavljuju novine, časopisi i druga štampa. Vrlo često i same firme, objavljuju malo informacija o njihovoj saradnji.

Još jedna karakteristika kooperativnih sporazuma između firmi je njihova promenljivost tokom vremena. Obično se počinje sa sporazumima o marketing saradnji, da bi se, tokom vremena (posebno u slučaju ako se do partnerstva došlo na osnovu prethodnog istraživanja) prešlo na čvršće interfirmine odnose, koji se regulišu kooperativnim sporazumima uz učešće kapitala.

Joint Ventures (Zajednička ulaganja)

Zajednička ulaganja predstavljaju alijansu dve ili više firmi koje formiraju poseban ekonomski entitet, u kojem je svaki od partnera vlasnik kapitala u meri koja mu obezbeđuje kontrolu ključnih oblasti donošenja odluka.

Vlasništvo većine akcija u zajedničkom ulaganju implicira *de jure* kontrolu, što ne znači i *de facto* kontrolu. Naime, partneri u zajedničkom ulaganju imaju kontrolu, kao rezultat njihovog relativnog doprinosa drugim oblastima aktive, nezavisno od akcijskog kapitala, kao što su tehnologija ili upravljanje.³

Kooperativni sporazumi su po definiciji strategijski orijentisani: neki partneri doprinose kapitalom kao sredstvom za ubiranje rente, i nemaju uticaj na aktivnost firme. Neka istraživanja pokazuju da u velikom broju zajedničkih ulaganja, ima onih partnera koji obezbeđuju samo kapital, i ne pokušavaju da utiču na aktivnost, dok drugi partner obezbeđuje upravljanje, ili utiče na strategiju.

Zajednička ulaganja su moguća u svim fazama lanca vrednosti. Ona se mogu ostvariti između firmi sa komplementarnim sredstvima, i na taj način se usmeravajući ka vertikalnoj integraciji. Takođe, zajednička ulaganja koja kombinuju komplementarna sredstva partnera, mogu voditi i horizontalnoj integraciji, koja im omogućava da budu kompetentnije i da se prošire na nove oblasti proizvodnje.⁴

² J. Jepma and P. Rhoen, *International Trade A Business Perspective*, Addison Wesley Longman Publishing, New York, 1996, str. 105

³ S. Zahra, Elhagrasy G., „Strategic Management of International Joint Ventures“, *European Management Journal*, No. 1, 1994., str. 83-93

⁴ D. Lei, „Offensive and Defansive Uses of Alliances, Long Range Planning“, No. 4, 1993, str. 32-41

Druga zajednička ulaganja moguća su i između firmi sa sličnim sredstvima, bilo zato što su ona nedovoljna za ostvarenje određene ekonomije obima, ili što firma želi da preduzme strategijsku akciju prema konkurentu.

Holding firme sa manjinskim učešćem

Za razliku od zajedničkih ulaganja, gde posebna firma rukovodi i ima kontrolu nad imovinom partnera, holding firme sa manjinskim učešćem ne obezbeđuju dovoljno vlasništva, da bi imale punu kontrolu, već prosto učestvuju u aktivnostima firme. Glavne prednosti ovih ulaganja su što omogućavaju i manjinskom akcionaru mogućnost da pristupi partneru sa kvalitetnijom tehnologijom ili upravljanjem.

Ova vrsta ulaganja su neka vrsta prethodnice za buduće merđžere ili akvizicije, i minimiziraju rizike povezane sa nedovoljno osmišljenim ili brzopletim ulaganjima.

Holding firme sa manjinskim učešćem često nastaju u oblastima naprednih tehnologija, kao što je biotehnologija. Velika firma želi da iskoristi istraživanje i razvoj male, inovativne firme, ali ostaje nesigurna u pogledu tržišnog potencijala nove tehnologije koju razvija. Takve holding firme često uključuju istraživačke ugovore, ili druge sporazume koji ne uključuju ulaganje kapitala. Primeri takvih sporazuma su firme Daimler i AEG, IBM i Intel, itd.

„Kros- holdinz“

Uključuju sve partnere sa međusobnim manjinskim učešćem. Za razliku od holding firme sa manjinskim učešćem, „kros- holdinzi“ su uobičajenija forma ulaganja između firmi, sličnih po karakteru, u pogledu tržišne snage i veličine. Takvi sporazumi obično ne podrazumevaju ulaganje kapitala i predstavljaju prvi korak ka integraciji, kao što su merđžeri ili akvizicije, ili druge, međusobno zavisnije forme kooperativnih ulaganja.

Kooperativni sporazumi bez učešća kapitala

Ovi kooperativni sporazumi se u suštini zasnivaju na potrebi kontrole kvaliteta i upotrebe proizvoda koji se razmenjuju između dve ili više firmi.

Korišćenje kapitala (kroz uspostavljanje zajedničkog ulaganja, ili holding firme sa manjinskim učešćem kapitala, ili „kros- holding“ firme) generalno se događa, kada jedan ili više partnera, oseća da vlasništvo nad kapitalom može da znači i njegovu kontrolu.

Ako partneri osećaju da mogu ostvariti dovoljno kontrole, kooperativni sporazumi bez učešća kapitala mogu imati prednost u odnosu na sporazume sa učešćem kapitala.

Postoji nekoliko različitih tipova ovih sporazuma. Glavni tipovi ovih sporazuma obuhvataju: zajedničke istraživačko–razvojne aktivnosti, međusobna razmena tehnologije i uzajamno snabdevanje.

Mada su ovi sporazumi slični sa sporazumima o zajedničkom ulaganju, po tome što zahtevaju aktivnu saradnju dve ili više firmi, za razliku od tih sporazuma, ovi sporazumi ne zahtevaju stvaranje posebnog, pravnog entiteta. Još jedna glavna razlika je da ovi sporazumi imaju dogovoreno vreme trajanja, tokom kojeg bi trebalo da očekivani ciljevi budu ostvareni.

Motivi interfirminih kooperativnih sporazuma

U osnovi interfirminih sporazuma su najčešće troškovni i strategijski motivi, koji utiču na dugoročne perspektive uključenih firmi.

Najveći broj uspešnih interfirminih kooperativnih sporazuma uključuju obe motivacije: troškovnu i strategijsku. Iz razumljivih razloga firme ne objavljuju sve motive kooperativnih sporazuma u kojima se angažuju. Određeni sporazumi, kao što su oni usmereni na snabdevanje kupaca, po prirodi su primarno troškovno motivisani, dok su oni sporazumi koji podrazumevaju ulaganje kapitala i zajedničku proizvodnju, više strategijski motivisani.

Motivi kojima se može objasniti zašto se firme angažuju u kooperativnim sporazumima su:⁵

1. Smanjivanje rizika.

Firme mogu smanjiti rizik povezan sa određenim projektom, tako što će se rizik podeliti između nekoliko firmi koje se uključuju u kooperativni sporazum.

Firma koja želi da uđe na strano tržište, na kojem nije imala ranije iskustvo, može se suočiti sa visokim rizikom, posebno kada društveno-politička klima nije dovoljno poznata. Rizik se može smanjiti ulaskom u kooperaciju sa drugom firmom koja ima iskustvo na tom tržištu.

Kooperativni sporazumi u cilju smanjenja rizika mogu takođe biti horizontalni, gde nekoliko firmi mogu kombinovati njihove resurse da bi razvili novi proizvod. Troškovi istraživanja i razvoja za nove proizvode, posebno za neke industrije, kao što su farmaceutska, automobilska, informaciona tehnologija i avionska, mogu biti vrlo visoki.

2. Smanjivanje vremena inovacije proizvoda

Životni ciklus proizvoda određenih tehnologija, kao što su informaciona tehnologija i elektronska industrija drastično se smanjuje. Kooperativni sporazumi između nekoliko firmi u cilju zajedničkog razvoja proizvoda mogu značajno smanjiti vreme i troškove potrebnih za razvoj inovacije.

3. Pristup tržištima

Firme sa ograničenim međunarodnim iskustvom često se ne usuđuju da preduzimaju direktne investicije u inostranstvu i preferiraju zajednička ulaganja uz učešće kapitala, da bi tako stekle potrebno iskustvo od drugih firmi i znanje sa tržišta. Korišćenje kooperativnih sporazuma za internacionalizaciju aktivnosti firme omogućava firmi da izgradi međunarodnu kompetentnost znatno brže nego da je sama nastupila. Brzi pristup na strana tržišta može biti vrlo važan, posebno kod proizvoda sa kraćim životnim ciklusom.

Vrlo često i same vlade ograničavaju potpuno vlasništvo strane firme, insistirajući da domaće firme koriste kooperativne sporazume bez ili sa učešćem kapitala.

Kooperativni sporazumi mogu biti korišćeni kao sredstvo za osvajanje tržišta novih proizvoda. Drugim rečima, firma se može širiti ka novom ili povezanom sektoru, ali da izbegne visoke troškove ulaska, ostvarujući saradnju sa firmom koja je već u novom sektoru industrije, ili saradjući sa drugom firmom čije su tehnološke sposobnosti komplementarne. Kombinovanjem njihovih tehnologija moguće je postići konkurentsku prednost na novom tržištu.

4. Pristup tehnologiji

Angažujući se u kooperativnim sporazumima, firma stiče mogućnost da prati kretanja u tehnologiji, što je neuporedivo jeftinije nego da je razvija samostalno. Ponašajući se tako firma može nastaviti specijalizaciju u oblastima u kojima ima konkurentsku prednost, i da izbegne troškove razvoja u oblastima gde ima male šanse.

5. Racionalizacija proizvodnje

Kooperativni sporazumi mogu voditi racionalizaciji proizvodnje. Ako dve firme proizvode slične proizvode kombinujući njihove proizvodne aktivnosti, onda postoji mogućnost sniženja troškova po jedinici, s obzirom na uvećani obim proizvodnje.

6. Saradnja ili sprečavanje konkurencije

⁵J. Jepma and P. Rhoen, *International Trade A Business Perspective*, Addison Wesley Longman Publishing, New York, 1996, str. 113

Kooperativni sporazumi sa konkurencijom znače automatski saradnju, dogovaranje između partnera. Istovremeno stvara se jak savez koji već u startu odbija eventualnu pojavu novih konkurenata.

Kad su u pitanju merdžeri i akvizicije neophodno je da se firme više uključuju u ove integracije da bi se time osigurao njihov opstanak.⁶

Moguće motivacije za angažovanje u merdžerima i akvizicijama:

1. Osiguranje opstanka,
2. Slobodan Cash Flow,
3. Agencijski problemi,
4. Upravljački problemi,
5. Potencijalno visoki profiti

U savremenim uslovima poslovanja preporučuje se da partneri ulaze u merdžere i akvizicije da bi povećali efikasnost i efektivnost, čak i da se ne ostvaruje konkurentska prednost, već samo konkurentska jednakost.

Koncept Porterovog lanca dodate vrednosti

U nameri da se objasni i shvati zašto firme međusobno saraduju, pored motiva, treba istaći i vrednost koncepta Porterovog lanca dodate vrednosti.⁷

Naime, analiza lanca vrednosti je u suštini proces klasifikovanja svih aktivnosti kompanije na primarne (imaju strateški značaj) i podržavajuće aktivnosti, i identifikovanja onih koje kreiraju vrednost za kupce.

Primarne aktivnosti (ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja, usluge) su usmerene na fizičko stvaranje proizvoda, njegovo distribuiranje i korišćenje. Uspešno obavljanje primarnih aktivnosti je od strateškog značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti.

Podržavajuće aktivnosti omogućavaju obavljanje drugih aktivnosti u preduzeću, i one obuhvataju infrastrukturu preduzeća, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavku. Izvršavanje ovih aktivnosti indirektno doprinosi stvaranju konkurentske prednosti.

Treću grupu čine one aktivnosti koje kreiraju vrednost za kupce: praćenje, testiranje, kontrola itd.

Suština je u obavljanju određenih aktivnosti iz lanca vrednosti, efikasnije i efektivnije od konkurenata, u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti. Ako se unutar jedne firme, određene aktivnosti iz lanca vrednosti – od nabavke inputa za proizvodnju do finalnog proizvoda i njegove prodaje na tržištu, obavljaju efikasnije od konkurenata, onda se ostvaruje i uspeh na tržištu.

Na toj logici zasnivaju se i internacionalni interfirmni aranžmani. Oni traju i uspešno posluju samo ako se obavljaju aktivnosti iz lanca vrednosti uspešnije od konkurenata. Sve veći broj firmi shvata vrednost međunarodnih kooperativnih sporazuma, kao sredstvo za efikasno upravljanje međunarodnim poslovanjem i ostvarivanje neophodne konkurentske prednosti.

Zaključak

Može se govoriti o rastućem broju firmi koje ulaze u kooperativne sporazume, kao sredstvu za efikasno upravljanje međunarodnim poslovanjem i ostvarivanje neophodne konkurentske prednosti.

Interfirmni kooperativni sporazumi su alternativa izvožno–uvoznim transakcijama ili potpunom vlasništvu jedinice u inostranstvu, i obezbeđuju jedinstvene mogućnosti iskorišćavanja sredstava i potencijala uključenih partnera.

Između tih granica nalazi se više opcija koje predstavljaju kompromis i na neki način predstavljaju prevazilaženje ograničenja koja često znače krajnoosti.

⁶ J. Barney, W. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Education, New Jersey, 2006.

⁷ J. Wild, K. Wild, J. Han, „International Business, Second Edition, Pearson Education“, New Jersey, 2003, str. 314

Ove opcije reprezentuju organizacionu međuzavisnost između dve firme, i konsekventnu podelu rizika i dobiti između njih. Kako one uključuju dve posebne firme, locirane u različitim zemljama, ti organizacioni načini povezivanja nazivaju se internacionalni interfirmini aranžmani.

U radu se navode i razmatraju neki glavni načini interfirminih aranžmana – sa učešćem kapitala (zajednička ulaganja sa učešćem kapitala, holding firme sa manjinskim učešćem, cross–holdinzi), i bez učešća kapitala (zajednički istraživačko–razvojni sporazumi, sporazumi o razmeni tehnologije i sporazumi o snabdevanju).

Interfirmini kooperativni sporazumi, da bi bili uspešni, trebalo bi da sadrže pored troškovne orijentacije i određene strategijske koristi. Naime, organizaciona međuzavisnost uključenih firmi treba da je takva da omogućava i određene strategijske koristi za partnere, kao rezultat zajedničkog kapitala, tehnologije ili drugih resursa.

U stvari, dugoročni pozitivni efekti sporazuma predstavljaju suštinsku vrednost interfirminih kooperativnih sporazuma za partnere, a njih nema bez izvršavanja određenih aktivnosti iz lanca vrednosti.

Literatura

- [1] Barney, J., Hesterly, W., (2006) *Strategic Management and Competitive Advantage*, New Jersey, Pearson Education
- [2] Jepma, J. and Rhoen, P., (1996) *International Trade A Business Perspective*, New York, Addison Wesley Longman Publishing, pp. 98-122
- [3] Lei, D., „Offensive and Defansive Uses of Alliances, Long Range Planning“, No.4, 1993, pp.32-41
- [4] Medcof, J., „Why Too Many Alliances End In Divorce, Long Range Planning, No.5, 1997, pp.718-732
- [5] Naylor, J., Lewis, M., „Internal Alliances: Using Joint Ventures In A Diversified Company“, Long Range Planning, No.5, 1997, pp. 678-688
- [6] Zahra, S., Elhagrasy, G., „Strategic Management of International Joint Ventures“, European Management Journal, No.1, 1994, pp. 83-93
- [7] Wild, J., Wild, K., Han, J., „International Business, Second Edition, Pearson Education“, New Jersey, 2003, pp. 314