



UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM I KRIZA

M.Sc. Suljo Suljić

UNA-SA

M.Sc. Azra Suljić

O.Š. OTOKA

Akademik prof. dr. Cariša Bešić

Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka u Čačku

e-mail: suljicsuljo@hotmail.com

Sažetak: Svaka organizacija u društvu, a posebno poslovne organizacije, zahtijevaju izgrađivanje određenog sistema upravljanja. Da bi poslovna organizacija postigla konkurentski uspjeh potrebno je posjedovati konkurentsku prednost u vidu nižih troškova ili diferencijacije proizvoda. Takođe, neophodno je ostvariti konkurentsku prednost kroz dugoročno obezbjeđivanje proizvoda i usluga visokog kvaliteta i kontinuirano inoviranje proizvoda i usluga.

Naime, svjetska ekonomska kriza je uticala i na izmjenu ponašanja preduzeća kada se radi o održavanju konkurentске sposobnosti. U skladu sa tom činjenicom, u naučnom radu je posebno elaborirano upravljanje organizacijom u doba krize. Također, projektovana je nova organizacija za novonastale uslove poslovanja koji zahtijevaju novo shvatanje konkuretnosti, tj. prilagođavanje zahtjevima potrošača.

Ključne riječi: Upravljanje, kriza, inovacije, globalizacija, privredni ciklusi.

ORGANIZATION MANAGEMENT AND CRISIS

Abstract: Each organization of the society, especially business organizations, requires certain building of a management system. In order to achieve competitive success business organizations must have a competitive advantage in the form of low costs or product differentiation. Also, it is necessary to gain competitive advantage by providing long-term products and services of high quality and continuous innovation of products and services.

Specifically, the global economic crisis has influenced the change of behavior of companies when it comes to maintaining competitiveness. In accordance with this fact, the scientific paper especially elaborated management organization in times of crisis. Also, a new organization has been designed to meet emerging business conditions that require a new understanding of competitiveness, i.e. adapting to customer demands.

Key words: Management, crisis, innovations, globalization, economic cycles.



1. UVODNA RAZMATRANJA

Novi uslovi poslovanja zahtijevaju od preduzeća izmjenu načina poslovnog ponašanja. Prevaziđeni modeli upravljanja organizacijom zamjenjuju se novim, savremenijim modelima, koji su prilagođeni uslovima savremenog tržišta. Globalizacija poslovanja i tehnološki razvoj predstavljaju osnovne pravce savremenog poslovanja. Globalno tržište jeste realnost, a globalna konkurencija je ofanzivna.

Budućnost pripada onim poslovnim organizacijama koje budu bile najsnažljivije, najinovativnije i najfleksibilnije. Globalna ekonomska kriza je pokazala da su to uglavnom poslovne organizacije iz novoindustrijalizovanih zemalja, poput Kine, Indije, Rusije i Brazila. Ove zemlje su imale probleme u ekonomskoj sferi, ali su uspjele da ih prevaziđu. Glavni faktor njihovog uspjeha bila je optimizacija odnosa cijene i kvaliteta proizvoda, zasnovana na stalnom povećanju produktivnosti.

Konkurentnost je uvijek drugo lice produktivnosti. Produktivnost i kvalitet su neraskidivo povezani i oni u tandemu stvaraju konkurentsku prednost. Loša produktivnost uvijek rezultuje i lošom konkurentskom sposobnošću. Konkurentnost na duži period se ne povećava subvencijama u industriji. Konkurentnost se usavršava po osnovu povećanja produktivnosti poslovanja. Uloga države u svemu tome jeste da stvori podjednake uslove za sve aktere na tržištu.

2. PRIVREDNI CIKLUSI

Jedna od osnovnih karakteristika savremene privrede jeste ciklično kretanje. Poslije perioda krize, slijedi period oporavka privrede. Ruski ekonomista Nikolaj D. Kondratijev je 1926. godine objavio članak sa naslovom *Dugi konjunktorni talasi*, u njemačkom časopisu Arhiv za društvenu nauku i socijalnu politiku. Ono što je Kondratijev otkrio je da osnovne inovacije nastupaju u određenom momentu u periodu u gomilama (klasterima). Uvođenje novih osnovnih tehnologija u ekonomskom životu opet dovode do drugih konjunktornih uspona. Onda kada se dostigne sitost sistema, slijedi konjunktorni pad¹⁰⁶.

2.1. Privredni (konjunktorni) ciklusi

Ovi ciklusi predstavljaju određene fluktuacije u ukupnoj zaposlenosti, proizvodnji i ukupnom realnom nacionalnom dohotku. Mada se riječ *ciklus* koristi da bi se označile ove fluktuacije, potrebno je napomenuti da redosljed događaja koji se ponavljaju nije striktno periodičnog karaktera. Trajanje ciklusa može biti različito (od 2-10 godina), a takođe i intenzitet može da varira¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Ote Maks, **Slom dolazi**, Romanov, Novi Sad, 2009., str. 155.

¹⁰⁷ Đorđević D., Čočkalović D., **Osnove marketinga**, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin, 2004., str. 42.



Svaki privredni ciklus se može podijeliti na četiri faze:

1. ekspanzija,
2. prelomna tačka, ili vrh (tenzija),
3. kontrakcija,
4. najniža prelomna tačka, uvala.

Najvažnije faze ciklusa jesu *ekspanzija i kontrakcija* - u fazi ekspanzije dolazi do rasta zaposlenosti, proizvodnje, cijena, najamnina, kamatnih stopa i količine novca u opticaju, dok u fazi kontrakcije pomenute kategorije opadaju. U fazi tenzije, dostiže se gornja prelomna tačka, javljaju se prvi znaci recesije (blage depresije) i pesimizam potrošača.

Postoje tri objašnjenja nastanka privrednih fluktuacija:

- 1) eksterne teorije,
- 2) interne teorije,
- 3) kombinacija internih i eksternih teorija.

2.2. Eksterne teorije

Ove teorije pokušavaju da objasne pojavu privrednih fluktuacija faktorima koji se nalaze van privrednog sistema (politička zbivanja, ratovi, tehnološki napredak, porast broja stanovnika, migracije stanovništva, itd). Interne teorije privrednih ciklusa nalaze objašnjenje nastanka privrednih fluktuacija u ekonomskom procesu, čiji elementi uzrokuju fluktuacije. Tako, prema jednom objašnjenju, dužina trajanja mašina i drugih kapitalnih dobara utiče na formiranje privrednih fluktuacija. Danas se smatra da je objašnjenje nastanka privrednih ciklusa kombinacija dva naprijed navedena objašnjenja.

3. EKONOMSKA KRIZA

Američki ekonomski historičar, Čarls Kindleberger, pragmatično je definisao ozbiljnu krizu kao slučaj koji obuhvata najmanje dvije velike nacionalne ekonomije i više klasa ekonomskih dobara i imovinskih objekata¹⁰⁸. Ekonomske krize su se dešavale i u prošlosti. Galbrajt¹⁰⁹ nabraja ozbiljne depresije koje su se desile u prošlosti – 1819., 1837., 1857., 1873., 1884., 1893., 1907., 1921., 1929.

Slom američkih berzi iz 1929. godine je u suštini bila prva prava globalna kriza. 1973. godine se desio naftni šok, kada su arapske zemlje jednostrano podigle cijenu sirove nafte na svjetskom tržištu, što je izazvalo inflaciju troškova, kao i slivanje naftnih dolara iz arapskih zemlja u evropske banke. Osamdesetih godina dvadesetog vijeka desili su se ekcesi na Vol Stritu koji su imali takvu veličinu da su neki stručnjaci već tada govorili da je krah

¹⁰⁸ Ote Maks, **Slom dolazi**, Romanov, Novi Sad, 2009., str. 27.

¹⁰⁹ Galbraith John Kenneth, **Novac**, PS Grmeč – Privredni pregledi, Beogra, 1997., str. 140.



fijansijskog tržišta blizu. Finansijska kriza iz 2008. je samo jedna u nizu kriznih dešavanja u posljednjih 100 godina. Prema Adižesu, finansijska kriza u koju smo zapali nije počela prošle nedjelje niti prošlog mjeseca. Počela je s problemima koji se dugo nisu rješavali. Što duže čekamo i odlažemo rješavanje problema, veća je vjerovatnoća da će se on pretvoriti u krizu¹¹⁰. Poznati biznismen i investitor, Voren Bafet, je krajem 2003. godine upozirao američku javnost o činjenici da se privreda SAD-a nalazi u opasnosti i da ako se nešto ne promjeni, veliki dijelovi imovine će doći pod kontrolu stranaca. Bankrotstvo banaka koje su davale dugoročne zajmove nije iznenadilo ekonomiste, jer zaduživanje tokom posljednje decenije nije imalo odgovarajuće pokriće.

Glavni razlozi za nastanak krize iz 2008. godine su pored pomjeranja centra globalne ekonomske moći prevashodno dužnička ekonomija i finansijski derivati kao pretpostavka propasti dobrih ekonomskih običaja.

Maks Ote tvrdi da od 2005. godine svijet sjedi na najvećem brdu dugova u cjelokupnoj istoriji sveta¹¹¹. Prema novim podacima MMF-a, javni dug deset najbogatijih zemalja u svijetu sa 78% GDP-a iz 2007. do 2014. će porasti na 114%¹¹².

Finansijska aktivnost velikih korporacija u velikoj mjeri je uticala na narušavanje dobrih poslovnih običaja u posljednje tri decenije. Najšire posmatrano, glavni uzročnici kreiranja svjetske ekonomske krize u značajnoj mjeri su bili i:

- 1) Sekjuritizacija,
- 2) Finansijski derivati,
- 3) Private-equity preduzeća.

Smatra se da globalno zaduživanje nikada ne bi moglo da nabuja do današnjih dimenzija, da finansijska grana nije pronašla nešto što je preduzećima omogućilo da u posljednjih 25 godina još jednom ubrzaju mašineriju zaduživanja – sekjuritizacija (izvedeno od eng. reči *security*), tj. izdavanje vrijednosnih papira na osnovu osiguranih potraživanja.

Finansijski derivati su takođe opasni za finansijsku ravnotežu. Voren Bafet, jedan od najboljih investitora svih vremena, je opisao finansijske derivate kao „*finansijsko oružje za masovno uništenje*“, koje bi moglo da izazove mega katastrofu. Finansijski derivati su ugovori koji svoju vrijednost izvode (engl. *to derive*) iz vrijednosti nekog imovinskog objekta koji im služi kao podloga i koji se zove osnovna vrijednost (*underlying*)¹¹³.

Najčešći finansijski derivati su:

- 1) opcije i
- 2) ugovori sa terminom.

¹¹⁰ Adižes Isak, *Kako upravljati u vreme krize*, Asee, Novi Sad, 2009., str. 19.

¹¹¹ Ote Maks, *Slom dolazi*, Romanov, Novi Sad, 2009., str. 75.

¹¹² Svet opterećen najvećim dugom u istoriji, Novac, 20. jun. 2009., Ringier, Beograd, str. 11.

¹¹³ Ote Maks, *Slom dolazi*, Romanov, Novi Sad, 2009., str. 99.



Opcija predstavlja pravo da se u jednom određenom trenutku ili u toku određenih vremenskih perioda kupi (kupovne opcije) ili proda (prodajne opcije) neki imovinski objekat. Ugovori sa terminom podrazumjevaju obavezu da jedan određeni imovinski objekat stekne ili proda u jednom određenom vremenu i po tačno određenoj cijeni.

Private-equity podrazumjeva da su preduzeća i imovina u vlasništvu nekog "privatnog" koncerna. Glavna razlika private-equity preduzeća u odnosu na klasične korporacije jeste u činjenici da nisu notirane na berzi. One sakupljaju privatni kapital u formi kapital učešća, da bi se kupila imovina, pri čemu i onih preduzeća koja su notirana na berzi. Private-equity preduzeće je nešto slično kao i zatvoreni fond za ulaganje. Ova preduzeća poslije 2000. godine uglavnom su se fokusirala na špekulativne poslove, a razlog je bio jeftin novac.

4. UPRAVLJANJE U DOBA KRIZE

Ekonomska kriza iz 2008. godine je uticala i na izmjenu ponašanja preduzeća kada se radi o održavanju konkurentske sposobnosti. Većina mjera koje su preduzete se svodila na snižavanje troškova u funkciji održavanja produktivnosti (zatvaranje filijala po svijetu, zatvaranje kompletnih postrojenja, otpuštanje radnika, opšte snižavanje troškova), formiranje strateških partnerstava, ali je u središte ponovo došlo pitanje cjenovne konkurentnosti.

U uslovima globalne konkurencije konkurentska prednost se teško stiče, a lako gubi. Metode i tehnike razvoja konkurentnosti i sticanja konkurentske sposobnosti, koje su se primjenjivale do devedesetih godina prošlog vijeka više ne važe. Da bi organizacija mogla da uspostavi, održi i razvija konkurentsku prednost na tržištu, mora da bude inovativna. Brze tehnološke promjene zahtjevaju nov filozofski pristup u izučavanju upravljanja preduzećem.

U pitanju je snaga ili nedostatak snage. Organizacije koje su spremne da se uhvate u koštac s promjenom, promjena krepí. To znači da je organizam dovoljno jak da se izbori sa promjenom. Ne radi se o fizičkoj snazi, već sposobnosti suočavanja s promjenom¹¹⁴.

Uspješnost poslovanja je u savremenoj privredi određena sposobnošću preduzeća da odgovori na zahtjeve koje tržište postavlja. Prema Kotleru¹¹⁵, u srži tradicionalnog pristupa strategiji leži pretpostavka da primjenom seta moćnih analitičkih alata rukovodioci mogu predvidjeti budućnost dovoljno precizno da odaberu za sebe jasan strateški smjer. Kada je budućnost istinski turbulentna i doseže visok nivo haosa, takav pristup je u najboljem slučaju tek marginalno koristan, a u najgorem je slučaju uistinu opasan.

Draker smatra da nova premisa na kojoj će se menadžment zasnivati i kao disciplina i kao praksa jeste ona po kojoj djelokrug menadžmenta nije zakonski. U tom smislu menadžment:

- 1) mora biti operativan,

¹¹⁴ Adižes Isak, **Kako upravljati u vreme krize**, Asee, Novi Sad, 2009., str. 14.

¹¹⁵ Martinović Maja, **Najgore bi bilo široko rezati troškove**, Lider.



- 2) mora da obuhvati čitav proces,
- 3) mora se fokusirati na rezultate i učinak duž čitavog ekonomskog lanca¹¹⁶.

Svi poslovni procesi u organizaciji treba da se fokusiraju na povećanje vrijednosti za korisnike, po osnovu realizovanih proizvoda i usluga. Kako koncept upravljanja kvalitetom insistira na čovjeku kao središtu ideje stalnog usavršavanja, organizacija treba da investira u obuku svojih zaposlenih, koja treba da je usmjerena ka postizanju zadovoljstva korisnika.

U fokusu marketing strategije je odnos proizvod-tržište. Generalno, strategija preduzeća je usmjerena na izbor načina rasta i razvoja preduzeća kao sistema. Preduzeće prilikom formulisanja strategije mora da pođe od analize iskustva, kao i da izvrši predviđanje budućeg toka događaja. Strategija se mora zasnivati na mogućnostima preduzeća i njegovom položaju u makro okruženju. Definisane strategije zahtjeva poznavanje aktivnosti drugih aktera u poslovnom okruženju, koji imaju uticaj na obavljanje poslovne aktivnosti preduzeća.

Kvalitet, zajedno sa diferenciranošću proizvoda i integrisanim marketing komuniciranjem, predstavlja ključni element za formiranje uspješne robne marke sa stabilnom tržišnom pozicijom. Kvalitet postaje primarni razvojni cilj, opredmećen kroz postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svjetske klase proizvoda i usluga. Zadovoljstvo korisnika i performanse organizacije treba da se kontinualno prate u cilju otkrivanja šansi za usavršavanje.

Neizvjesna budućnost pogotovu po završetku svjetske ekonomske krize, zahtjeva značajne analize poslovanja, kao i predviđanje budućih tokova događaja. Ako se prilagođavate, reaktivni ste. To može da funkcioniše ako je promjena spora ili je barem toliko spora koliko vaše vrijeme reakcije. Ako naše probleme proaktivno i efektivno rješavamo, preživjećemo lakše nego da reagujemo na probleme¹¹⁷. Većina preduzeća mora da se ugleda na preduzeća iz novoindustrijalizovanih zemalja. Interesantno pitanje sa marketinškog aspekta nije šta rade potrošači u vrijeme recesije, nego šta će se dogoditi nakon recesije. Iz ove krize će izaći neke veoma pozitivne stvari. *Kriza će pokazati koliko smo jaki i koliko inventivni možemo da budemo.* U ovoj krizi mnoga preduzeća će početi da razmišljaju o inovacijama. Budući scenario će se baviti time gdje pronaći rast. Rast će doći iz država u razvoju.

Promjene u okruženju dovode do dezintegracije. Ako promjena dovodi do dezintegracije, a dezintegracija je uzrok problema, šta je rješenje? Integracija. Integracija se najbolje ostvaruje proaktivno. Menadžment mora proaktivno da mijenja i sinhronizuje podsisteme. To organizaciju čini jakom¹¹⁸.

Prema Kotleru¹¹⁹, turbulencije su nova normalnost koja je isprekidana povremenim i naizmjeničnim blagostanjem i silaznim stanjima, što uključuje proširena silazna stanja koja znače recesiju ili čak depresiju. Turbulencije imaju dva osnovna učinka. Jedan je ranjivost, zbog koje kompanije moraju razviti odbrambeni oklop. Drugi je prilika, koju treba iskoristiti. Loša su vremena loša za većinu, a dobra za neke. Prilika se pojavljuje kad jake kompanije mogu preuzeti tržište od konkurenta ili čak preuzeti oslabljenog konkurenta pod povoljnim

¹¹⁶ Drucker Peter, *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 75.

¹¹⁷ Adižes Isak, *Kako upravljati u vreme krize*, Asee, Novi Sad, 2009., str. 23.

¹¹⁸ Adižes Isak, *Kako upravljati u vreme krize*, Asee, Novi Sad, 2009., str. 32.

¹¹⁹ Martinović Maja, *Najgore bi bilo široko rezati troškove*, Lider.



uslovima. Prilika je prisutna kad vaša kompanija ne reže ključne troškove, a vaša je konkurencija to prisiljena da učini.

Kotler novi model tržišnog upravljanja označava kao Upravljački sistem Haotika, koji pomaže menadžerima da ponovo promisle cjelokupni pristup upravljanju i marketingu tokom recesije i u drugim turbulentnim uslovima, pa između ostalog i kako razviti sistem za rano upozoravanje i identifikovanje prvih znakova promjena, među koje spadaju i razorne inovacije i šokovi; stvoriti detaljne najgore, najbolje i najočekivanije scenarije korišćenjem strategija za suočavanje sa svakim od njih; strateški rezati troškove ili povećati produktivnost; osigurati tržišni udio u temeljnom potrošačkom segmentu; komprimovati strateško planiranje u kraće, tromjesečne cikluse kako bi se lakše pratio puls kompanije i spriječiti potencijalno katastrofalne posljedice napuštanja temeljnih načela.

Kako je svjetska ekonomska kriza rezultovala finansijskim problemima, očigledno je da se pitanje očuvanja kapitala nameće kao osnovno pitanje u vrijeme krize. U vrijeme krize gotovina je najvažnija. Tako da je dobro čuvati gotovinu i smanjivati troškove. Prva mjera koja treba da se preduzme jeste projekcija toka gotovine. Profit nije toliko bitan kratkoročno, kao gotovina, jer je gotovina poput krvi – ako iskrvarite, umirete. Tok gotovine treba projektovati za tri mjeseca i jednu nedjelju¹²⁰.

U vrijeme krize, dvije stvari kojima obavezno morate da se posvetite su sljedeće – pažnju usredsredite na tok gotovine i očuvajte vašu organizacionu kulturu uzajamnog povjerenja i poštovanja i ljudske resurse koje cjenite.

Integracija predstavlja izlaz u vrijeme krize. Podsistemi koji uvijek moraju da se integrišu su sljedeći:

- 1) Tehnološki podsistem,
- 2) Struktura nadležnosti,
- 3) Struktura ovlašćenja, moći i uticaja,
- 4) Sistem nagrađivanja¹²¹.

Sva četiri podsistema moraju, manje-više, da budu sinhronizovana i sa okruženjem koje se mijenja, ali isto tako i međusobno.

5. POSLOVNE ORGANIZACIJE IZ ZEMALJA U TRANZICIJI I RAZVOJ PROCESA UPRAVLJANJA

Konkurentska pozicija preduzeća iz zemalja u tranziciji, posebno zapadnog Balkana, po osnovu renomea na svjetskom tržištu je izuzetno nepovoljna. Organizacije uglavnom nisu ulagale adekvatne marketing napore u formulisanje renomea, kao elementa koji utiče na tržišnu poziciju poslovne organizacije i njegovu konkurentsku sposobnost.

U ekonomskom smislu, proces tranzicije podrazumjeva izgrađivanje tržišnih institucija i tržišne ekonomije, koja se zasniva na privatnom kapitalu i slobodnoj konkurenciji. Ovako

¹²⁰ Adižes Isak, *Kako upravljati u vreme krize*, Asee, Novi Sad, 2009., str. 44.

¹²¹ Adižes Isak, *Kako upravljati u vreme krize*, Asee, Novi Sad, 2009., str. 51.



posmatrano, proces tranzicije jeste prirodan proces vraćanja u međunarodno potvrđene okvire ekonomskog razvoja. Tranzicija predstavlja transformaciju jedne nacionalne ekonomije od centralno-planskog načina privređivanja (ili socijalističke privrede) ka tržišnoj privredi.

Sa aspekta nacionalne ekonomije, tranzicija podrazumijeva višestruku transformaciju u oblastima zakonske regulative, vlasničkih odnosa, tržišnog privređivanja, organizacije poslovanja, razvoja tehnologija. Tranzicija podrazumijeva vlasničko, strukturalno i institucionalno mijenjanje načina privređivanja i usavršavanja efikasnosti poslovanja u okviru nacionalne ekonomije u skladu sa zahtjevima međunarodnog tržišta i globalnih tržišnih trendova.

Usavršavanje produktivnosti poslovanja predstavlja osnovni parametar uspješnosti organizacije - podrazumijeva stvaranje uslova za usavršavanje produktivnosti znanja i kao posljedice toga i produktivnosti rada. Borba za konkurentsku prednost je prevashodno borba za produktivnost poslovanja.

Glavni problem jeste pitanje šta se to mora uraditi na nivou poslovne organizacije iz zemalja u tranziciji. Prvo što se uočava jeste da tranzicija podrazumijeva izmjenu načina poslovanja ka tržišnom modelu, uz razvoj konkurentskih odnosa i preovladavanje privatne svojine u ekonomiji. Dakle, privatizacija se posmatra kao imperativ procesa tranzicije. S druge strane posmatrano, privatizacija, koja podrazumijeva izmjenu strukture vlasništva u poslovnim organizacijama od pretežno državnog ka pretežno privatnom vlasništvu, jeste potreban, ali ne i dovoljan uslov da bi poslovne organizacije iz zemalja u tranziciji uspjele da postanu konkurentne na globalnom tržištu. Svjetska iskustva pokazuju da sama vlasnička transformacija nije konačno rješenje. Poslovne organizacije iz zemalja u tranziciji moraju da pribjegu i nizu transformacija koje vode ka pravom tržišnom poslovanju, a to su organizaciona, tehnološka i marketinška transformacija.

Poslovne organizacije iz zemalja u tranziciji obavljaju svoje poslovanje sa zastarjelom opremom, na bazi zastarjelih tehnologija, a primjetan je i nedostatak znanja.

Osnovni razvojni efekti tranzicije sa stanovišta ekonomije su modernizacija ekonomskih odnosa na nivou nacionalne ekonomije, usavršavanje načina privređivanja i usklađivanje sa zahtjevima međunarodnog tržišta. Krajnji rezultat procesa tranzicije treba da se javi tržišna osposobljenost svih ekonomskih činilaca. Da bi se omogućio nesmetani ekonomski razvoj, neophodno je da se na svim nivoima prihvati model preduzetničkog ponašanja. Sve poslovne organizacije koje posluju u tranzicionim ekonomijama, treba da stvore, po osnovu primjene preduzetničkog ponašanja, preduslove za uspješnu tržišnu borbu u uslovima globalnog tržišta. U krajnjoj liniji to podrazumijeva tržišno osposobljavanje poslovnih organizacija koje dolaze iz zemalja u tranziciji i razvoj njihove konkurentske sposobnosti. Većina bivših zemalja istočnog bloka koje su sada članice EU su upravo to i dokazale. Poslovne organizacije iz ovih zemalja uspješno konkurišu na tržištu EU, kao i na međunarodnom tržištu.



Tabela 1: Rangiranje zemalja zapadnog Balkana prema konkurentnosti u 2009. godini

Zemlja	Mjesto
Slovenija	37
Crna Gora	62
Hrvatska	72
Makedonija	84
Srbija	93
BiH	109

Izvor: The Global Competitiveness Report, World Economic Forum, 2009.

Kao što se može vidjeti iz navedene tabele, zemlje zapadnog Balkana nisu previše konkurentne u globalnim okvirima. Globalni indeks konkurentnosti Svjetskog ekonomskog foruma analizira ukupno 133 zemlje. Zastarjela tehnologija, slab kvalitet, neatraktivno pakovanje i visoke cijene glavni su razlozi zbog kojih proizvodi iz ovih zemalja ne mogu adekvatno da pariraju na globalnom tržištu. Najmanje je konkurentna prerađivačka industrija, metalska proizvodnja i elektronska industrija. Poslovni ljudi smatraju da su za povećanje konkurentnosti neophodne carinske i poreske olakšice, smanjenje državnih nameta, kao i cijene električne energije, gasa i goriva. Neophodno je podizanje nivoa tehnološke opremljenosti.

Hroničan problem većine poslovnih organizacija iz zemalja u tranziciji u kojima dominira domaći kapital jeste neadekvatna upotreba znanja. Rukovodici poslovnih organizacija iz zemalja u tranziciji nedovoljno brzo i nedovoljno kvalitetno usavršavaju svoje znanje. Postoji raskorak između teorije i prakse. Savremena teorija se nedovoljno brzo primjenjuje u domaćoj poslovnoj praksi. Rukovodioci slijede prevaziđene sisteme upravljanja organizacijom.

Polazeći od pretpostavke da je informacija sublimirano znanje u kretanju, odnosno sažeta slika organizacije prostora u vremenu, osnovni stub novog društva predstavlja znanje. U informacionom društvu znanje postaje osnovni resurs privređivanja, koji omogućava da ostala tri resursa, radna snaga, kapital i prirodni resursi budu produktivni. Znanje postaje presudni faktor proizvodnje. Draker izražava mišljenje da su “tradicionalni resursi” - zemljište (prirodni resursi), radna snaga i kapital, postali od sekundarnog značaja, jer se mogu lako pribaviti samo ako se posjeduje znanje.

Prema shvatanju Edvarda de Bona¹²², ako su percepcije pogrešne onda će odgovori biti čista besmislica, bez obzira koliko vam logika bila dobra. De Bono greške u logici objašnjava na

¹²² De Bono Edvard, **Kurs razmišljanja**, Adižes, Novi Sad, 2008., str. 9.



sljedeći način – na početku razvoja informatike u upotrebi je bio akronim GIGO (Garbage In, Garbage Out), tj. uneseš li đubre u računar, đubre ćeš i dobiti.

Zaposleni pojedinac ne može više da funkcioniše kao nezavisna jedinka u okviru definisanog radnog zadatka. Kako u savremenom svijetu institucija organizacije zauzima sve značajnije mjesto u svim oblastima ljudskog življenja, a pogotovu u oblasti poslovanja, neophodno je da zaposleni posjeduju, ili tokom vremena izgrade smisao za timski rad. Snažnu ličnost pojedinca potpuno su istisnule rukovodeće ekipe.

Da bi uspješno obavljali svoju poslovnu aktivnost, svi zaposleni, a pogotovu marketing stručnjaci i rukovodioci, moraju da uspostave niz relacija eksternog i internog karaktera u odnosu na preduzeće kao privredni subjekt. Moraju se uspostaviti veze i odnosi unutar poslovne organizacije i u okruženju koje će biti efikasne sa stanovišta poslovanja preduzeća.

Javlja se potreba za neprestanim usavršavanjem znanja i sposobnosti zaposlenih, a posebno rukovodilaca, koji imaju namjeru da uspješno posluju u savremenoj privredi. Nema povećanja produktivnosti poslovanja bez povećanja produktivnosti znanja.

Prema nekim shvatanjima, kao osnovni pravci djelovanja u funkciji usavršavanja poslovanja domaćih preduzeća mogu se uočiti sljedeći:

- šira i sveobuhvatnija *primjena koncepta benčmarkinga* u domaćim poslovnim organizacijama,
- šire i brže *prihvatanja koncepta upravljanja kvalitetom* i međunarodne serije standarda ISO 9000:2000,
- *stalno usavršavanje znanja* svih zaposlenih u domaćim poslovnim organizacijama, pogotovu izvršnog rukovodstva,
- *izmjena načina ponašanja* na bazi primjene savremenih menadžment tehnika,
- *prihvatanje tržišne logike poslovanja*,
- *stvaranje uspješnih brendova* na bazi kombinovanja efekata usavršavanja kvaliteta, diferencijacije proizvoda i integrisanog marketing komuniciranja,
- *postizanje zadovoljstva korisnika* jeste osnov za formiranje lojalnosti u odnosu na robnu marku¹²³.

Tehnika benčmarkinga sve više dobija na značaju sa širenjem potrebe za kontinualnim usavršavanjem kvaliteta poslovanja. Proces stalnog usavršavanja je proces okrenut ka činjenicama i u tom smislu je najbitnije prikupiti podatke koji mogu da se obrade, da bi se na osnovu njih izvlačili zaključci. Koncept upravljanja kvalitetom zasnovan na primjeni serije međunarodnih standarda ISO 9000, kao i koncept TQM zahtjevaju preciznu tržišnu ocjenu poslovanja. Poslovne organizacije iz zemalja u tranziciji moraju da prihvate inostrana iskustva iz oblasti poslovanja, pogotovu ona koja dolaze od globalnih lidera - usavršavanje poslovanja preduzeća mora da se zasniva na implementaciji inostranih iskustava i usavršavanja znanja u

¹²³ Bešić Cariša, *Primena koncepta benčmarkinga u domaćim poslovnim organizacijama*, zbornik radova 8. međunarodne konferencije DQM 2005., Istraživački centar DQM, Čačak, 2005., str. 645-651.



funkciji poboljšanja kvaliteta poslovanja i postizanja konkurentske sposobnosti, gdje koncept benčmarkinga treba da ima ključnu ulogu.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Pravac usavršavanja konkurentnosti poslovnih organizacija koje dolaze iz zemalja u tranziciji se nalazi u primjeni savremenih koncepata u domenu menadžmenta. To podrazumijeva i usavršavanje kvaliteta poslovanja, osnaživanje istraživačko-razvojne funkcije, permanentan rad na inoviranju znanja, posebno u domenu informacionih tehnologija. Usavršavanje procesa upravljanja znanjem jeste presudni faktor za uspješno tržišno pozicioniranje i tržišni razvoj. Javlja se potreba za neprestanim usavršavanjem znanja i sposobnosti zaposlenih, a posebno rukovodilaca, koji imaju namjeru da uspješno posluju u savremenoj privredi. Nema povećanja produktivnosti poslovanja bez povećanja produktivnosti znanja.

Obrazovanje za savremene uslove tržišnog poslovanja mora da stvori uslove i klimu koji će omogućiti da se novostečeno znanje primjeni na rad i znanje (akcenat nije samo na tome šta da se radi već i kako da se radi). U tom smislu, ukupan rezultat obrazovanja za preduzetništvo mora biti preduzetnik i menadžer, na koga se može primjeniti u svijetu opšteprihvaćena definicija: *“onaj koji je odgovoran za primjenu i praktičnu izvođačku stranu znanja”*.

LITERATURA

1. Adižes Isak, Upravljanje promenama, Adižes, Novi Sad, 2006.
2. Berman K., Najt Dž., Finansijska inteligencija, Asee, Novi Sad, 2007.
3. Bešić Cariša, Benčmarking – put ka poslovnoj izvrsnosti, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006.
4. Bešić Cariša, Primena koncepta benčmarkinga u domaćim poslovnim organizacijama, zbornik radova 8. međunarodne konferencije DQM 2005., Istraživački centar DQM, Čačak, 2005., str. 645-651.
5. Brookes R., Little V., The New Marketing Paradigma – What does customer focus now mean?, Marketing and Reserch Today, Vol 25 No 2, 1997., ESOMAR, Amsterdam, 1997.
6. De Bono Edvard, Kurs razmišljanja, Adižes, Novi Sad, 2008.
7. Deming Edwards, Kako izaći iz krize, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
8. Drucker Peter, Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, 2005.
9. Drucker Peter, Inovacije i preduzetništvo, PS Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1996.
10. Đorđević D., Bešić C., Marketing komuniciranje, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.



11. Đorđević D., Anđić Ž., Uvod u poslovno planiranje, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2003.
12. Galbraith John Kenneth, Novac, PS Grmeč – Privredni preglde, Beogra, 1997.
13. Juran, J.M., Oblikovanjem do kvaliteta, PS Grmeč, Beograd, 1997.
14. Kotler, F., Li N., Korporativna društvena odgovornost, Čigoja štampa, Beograd, 2007.
15. Kotler F., de Bes F.T., Lateralni marketing, Adižes, Nosi Sad, 2005.
16. Kotler Philip, Marketing od A do Z, Adižes, Novi Sad, 2003.
17. Kotler Philip, Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem, Adižes, Novi Sad, 2003..
18. Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996.
19. Martinović Maja, Najgore bi bilo široko rezati troškove, Lider, www.lider.hr
20. Masaki Imaj, Kaizen, Mono i Manjana, Beograd, 2008,
21. Mašić Branislav, Strategijski menadžment, Univerzitet BK, Beograd, 1996.
22. Milisavljević M., Todorović J., Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1987.
23. Ote Maks, Slom dolazi, Romanov, Novi Sad, 2009.
24. Porter Majkl, Konkurentska prednost, Asee, Novi Sad, 2007.
25. Riderstrale J., Nordstrom K., Karaoke kapitalizma, Plato, Beograd, 2006.
26. Riderstrale J., Nordstrom K., Funky Business, Plato, Beograd, 2004.
27. Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., Dividenda znanja, Adižes, Novi Sad, 2006.
28. The Global Competitiveness Report, World Economic Forum, 2009.
29. Velč Džek, Veština pobeđivanja, Adižes, Novi Sad, 2005.
30. Mahajan V., Banga K., Rešenje za 86%, Mate, Beograd, 2007.