

26.-27. Mart/March 2021.

NEOPHODNOST IZMENE POSLOVNE FILOZOFIJE PREDUZEĆA (Uvodni referat)

Akademik prof. dr. Cariša Bešić, e-mail: carisa.besic@ftn.kg.ac.rs

Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka u Čačku,

Prof. dr Dejan Đorđević, e-mail: djole@rocketmail.com

Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"

Dr. Snežana Bešić, e-mail: snezana.besic63@gmail.com

Akademija tehničko-umetničkih strukovnih studija Beograd

Pregledni članak

Sažetak: Autori u ovom radu analiziraju neophodnost izmene poslovne filozofije u budućnosti, posebno posmatrano sa aspekta uticaja **globalne pandemije**. Dešavanja na globalnoj ekonomskoj sceni tokom 2020. godine su ukazala na potrebu posvećivanja značajnije pažnje organizacionim karakteristikama, kao što su **kreativnost, fleksibilnost, koordinacija, emicionalna inteligencija** itd. **Glavni faktor** koji opredeljuje novi model upravljanja organizacijom jeste **znanje**. Preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji su u većini slučajeva bila zatečena ovom vrstom ekonomske krize. Najveća šansa za unapređenje poslovanja preduzeća iz zemalja u tranziciji jeste brža i sveobuhvatnija **primena savremenih metoda i tehnika upravljanja** zasnovanih na znanju.

Ključne reči: kriza, poslovna filozofija, upravljanje, fleksibilnost, kreativnost, znanje.

THE NEED TO CHANGE THE BUSINESS PHILOSOPHY OF THE COMPANY

Summary: In this paper, the authors analyze the necessity of changing the business philosophy in the future, especially from the aspect of the impact of the global pandemic. The events on the global economic scene in 2020 pointed to the need to pay more attention to organizational characteristics, such as creativity, flexibility, coordination, emotional intelligence, etc. The main factor that determines the new model of organization management is knowledge. Companies coming from countries in transition have in most cases been caught by this type of economic crisis. The greatest chance for improving the business of companies from countries in transition is faster and more comprehensive application of knowledge-based management methods and techniques.

Key words: crisis, business philosophy, management, flexibility, creativity, knowledge.

1. UVOD

Globalna kriza izazvana COVID-19 pandemijom ukazala je na potrebu za izmenom poslovne filozofije. Poslovne strategije koje su se primenjivale pre 2020. godine pokazale su određeni stepen neadekvatnosti pred naletom globalne pandemije. Globalna ekonomija je pokazala krhkost pred zatvaranjem granica, smanjivanjem obima trgovine i gotovo potpunim obustavljanjem nekih sektora poslovanja poput **globalnog turizma i saobraćaja**. Svetksa ekonomija je u relativno kratkom vremenskom intervalu od samo desetak godina dva puta osetila udar ekonomske krize, pri čemu ekonomska kriza iz 2020. godine nije mogla da se predvidi. Zato će i njene posledice biti snažnije i dalekosežnije, nego što je to bio slučaj sa svetskom ekonomskom krizom iz 2008. godine.

Prema autoru Kotleru, svet je ušao u novi ekonomski stadijum, nacionalne ekonomije blisko su povezane i nezavisne. Ova nova etapa pruža sjajne prilike za smanjivanje troškova i ubrzavanje proizvodnje i dostave dobara i usluga. Ali isto tako, ima i svoju tamnu stranu, onu koju postupno podiže razinu rizika i nesigurnosti za proizvođače i potrošače (4 str. 5). Upravo je ova kriza pokazala koliko je svet međusobno ekonomski povezan i međuzavisan. Rezultat je bio gotovo trenutno **smanjivanje svetske trgovine, pad proizvodnje, kao i smanjivanje obima zaposlenosti**.

S druge strane posmatrano, osnovni stub savremenog društva jeste znanje, koje postaje **izvor strategijske prednosti, ekonomske moći i bogatstva**. Znanje je postalo osnovni resurs, ali znanje nije samo sebi cilj. **Znanje je sredstvo da se unapredi poslovanje savremene organizacije**. Povećavanje fonda znanja je potreban ali ne i dovoljan uslov da bi savremena organizacija bila efikasna. Prema nekim shvatanjima (7, str. 16) u savremenoj ekonomiji nije dovoljno samo generisati znanje, učiniti ga dostupnim i nadati se najboljem. Uspostavljanje novih konkurentskih odnosa zahteva novi pristup u upravljanju poslovnom organizacijom, što podrazumeva kontinualno inoviranje ne samo proizvoda i usluga, već celokupnih poslovnih procesa.

Uspešan tržišni nastup na globalnom tržištu je od posebne važnosti za preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji. Nastup na globalnom tržištu predstavlja osnovnu pretpostavku tržišnog razvoja preduzeća iz zemalja u tranziciji. Preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji se susreću sa konkurentima koji dolaze ne samo iz EU, već i iz novoindustrijalizovanih zemalja sveta. Da bi ova preduzeća ostvarila konkurentsku prednost, neophodno je da izmene dosadašnje poslovno ponašanje, koje je usmereno na lokalna tržišta, kao i da prihvate savremene metode i tehnike upravljanja koje su zasnovane na znanju. Iskustvo preduzeća koja su uspela da na određeni način amortizuju efekte pada ekonomskih aktivnosti tokom 2020. godine ukazuju na potrebu za kreativnim razmišljanjem u funkciji rešavanja problema, fleksibilnim tržišnim delovanjem, dobrim upravljanjem ljudskim resursima itd.

26.-27. Mart/March 2021.

2. STRATEGIJSKI OKVIR UPRAVLJANJA U TURBULENTNOJ EKONOMIJI

Glavni cilj savremenog poslovanja jeste ostvarivanje poslovne izvrsnosti na globalnom tržištu. Savremeno poslovanje zahteva izmenu načina razmišljanja - od tradicionalnog shvatanja pozicioniranja poslovnih funkcija, opredeljenog linearnim načinom razmišljanja, preduzeća se moraju okrenuti proaktivnom razmišljanju, koje podrazumeva shvatanje i kreiranje promena. To podrazumeva *prestrukturiranje poslovnih funkcija unutar savremenog preduzeća*. U savremenim uslovima poslovanja u upravljanju preduzećem posebno se izdvajaju poslovne funkcije koje zbog svoje tržišne orijentacije nose strateški predznak. To su:

- 1) *marketing*,
- 2) *kvalitet i*
- 3) *istraživanje i razvoj*, (2, str 19).

Marketing mora da uoči moguće tržišne šanse i da ih pretoči u novi proizvod koji će kupci da prihvate. Inovacija počinje i završava sa marketingom. Integrišući inovaciju sa kvalitetom, marketing ostvaruje definisanje stabilne tržišne pozicije i dugoročni rast. *Inovacija stvara resurs*. Inovacija je rezultat delovanja i marketinga i istraživanja i razvoja. Uspešna inovacija mora da uskladi koordinaciju svake tehnološke inovacije kao i celokupne marketing funkcije. **Kvalitet podrazumeva kvalitet poslovanja organizacije**. On se projektuje na nivou izvršnog rukovodstva. Kvalitet podrazumeva izgrađivanje određenog modela upravljanja kvalitetom u organizacionu strukturu. Upravljanje kvalitetom treba da rezultuje unapređenjem *produktivnosti poslovanja i zadovoljstvom korisnika*.

Novi uslovi poslovanja, opredeljeni realnošću ekonomskih kriza, zahtevaju i novi pristup u procesu upravljanja savremenom organizacijom. Metode i tehnike upravljanja koje nisu efikasne moraju da se zamene novim efikasnijim. Autor Kotler smatra da ulazimo u novo doba turbulencija. *Turbulencija je nova normalnost*. Poslovna turbulencija se definiše kao nepredvidiva i brza promena u unutrašnjem ili spoljašnjem organizacijskom okruženju koje utiče na organizacijsku strukturu. **Efekat leptira** događa se zbog povezanog međuzavisnog globalizovanog sveta koji se ubrzava u svojoj globalizovanosti (4 str. 13).

U tom smislu posmatrano, *poslovne vođe trebaju novo viđenje sveta i novi okvir za ponašanje u njemu*. Prema ovom novom viđenju, promene se stalno događaju. Budući da moraju upravljati u vremenima velikih turbulencija, potreban im je *sistem za donošenje boljih odluka*. Taj sistem se mora zasnivati na **znanju, liderstvu, kreativnosti i inovativnom delovanju**. Nova poslovna filozofija podrazumeva **stvaranje kreativnih timova visokobrazovanih profesionalaca**, koji se ponašaju *liderski i preduzetnički*. Svi članovi upravljačkog i projektnih timova moraju podjednako da se ponašaju preduzetnički i da imaju liderske sposobnosti.

Neki od koraka koji su od izuzetne važnosti za uspešno upravljanje u turbulentnim tržišnim dešavanjima su: **identifikovanje izvora turbulencija, identifikovanje pogrešnih odgovora menadžmenta na trubulencije, uspostavljanje sistema ranog upozorenja, izrada ključnih scenarija i strategija, postizanje održivosti poslovnih poduhvata, i određivanje ključnih scenarija po prioritetima i odabir strategije**. Ključno je da preduzeće *uoči trendove, da spremi odgovore u vidu adekvatnih poslovnih scenarija i da uspostavi dobar nivo poslovne održivosti*.

26.-27. Mart/March 2021.

Konkurentnost kompanije u budućnosti neće više biti određena njenom veličinom ili zemljom porekla ili prednostima iz prošlosti. *Manje, mlađe i lokalne kompanije* imaju šansu da se takmiče sa većim, starijim i globalnim kompanijama (5 str. 12).

Tržište postaje inkluzivno, društveni mediji smanjuju barijere u komunikaciji između preduzeća i potrošača. **Potrošači** postaju sve više horizontalno orijentisani. Potrošači prenose savete i preporuke i od preduzeća i od potrošača. U tom smislu posmatrano, marketing eksperti moraju da razmišljaju o horizontalnoj povezanosti potrošača, uključivanju i poslovanju usmerenom ka društvu.

U kreiranju vrednosti kompanija mora da se usmeri na zadovoljenje zahteva svih interesnih grupa u poslovnom okruženju – *zaposlene, potrošače, dobavljače, poslovne partnere, lokalnu zajednicu* itd. Ovaj princip kompanija treba da ugradi u svoju dugoročnu poslovnu politiku. Dalje, kompanija opslužuje svoje *korisnike* tako što obezbeđuje vrednost koja na najbolji način zadovoljava potrebe potrošača i korisnika šire posmatrano. Kompanija treba da tretira svoje *zaposlene* sa poštovanjem i dostojanstvom. U tom smislu, kompanija treba da podstiče raznolikost i da omogućuje zaposlenima da stalno unapređuju uslove rada. Kada se radi o *dobavljačima*, kompanija treba da ih tretira kao prave poslovne partnere u procesu kreiranja vrednosti. Kompanija opslužuje društvo kroz svoje aktivnosti koje podržavaju *lokalni razvoj* i plaćaju poreze. Takođe, kompanija treba da stalno inovira i da investira u održivost, a menadžeri su odgovorni za kreiranje dugoročne vrednosti.

Performanse kompanije mora da se mere ne samo u odnosu na klasične ekonomske pokazatelje kvaliteta organizacije, već i sa aspekta održivosti i uticaja na životnu sredinu. **Socijalni razvoj** i ciljeve dobrog upravljanja na nivou državne administracije. **Kreativnost, fleksibilnost, inovativno delovanje i fokusiranje potrošača** postaju imperativi savremenog poslovanja.

3. BITNE ODREDNICE NOVE POSLOVNE FILOZOFIJE

Globalna **COVID-19** pandemija je uticala na to da se poslovni lideri, kao i rukovodioci preduzeća okrenu novim poslovnim postulatima. *Kritičko mišljenje i rešavanje poslovnih problema, kreativnost i adekvatno upravljanje ljudskim resursima* predstavljaju svakako bitne elemente upravljanja koji će biti značajni i u budućnosti. Promena u značaju pojedinih veština zaposlenih u 2015. i 2020. godini su dati u tabeli 1.

26.-27. Mart/March 2021.

Tabela 1: Deset najznačajnijih vještina zaposlenih u 2020. i 2015. godini

Redni broj	Rangiranje vještina u 2015.	Rangiranje vještina u 2020.
1.	Rešavanje kompleksnih problema	Rešavanje kompleksnih problema
2.	Koordinacija sa drugima	Kritičko mišljenje
3.	Upravljanje ljudima	Kreativnost
4.	Kritičko mišljenje	Upravljanje ljudima
5.	Pregovaranje	Koordinacija sa drugima
6.	Upravljanje kvalitetom	Emocionalna inteligencija
7.	Uslužna orijentacija	Procenjivanje i odlučivanje
8.	Procenjivanje i odlučivanje	Uslužna orijentacija
9.	Aktivno slušanje	Pregovaranje
10.	Kreativnost	Kognitivna fleksibilnost

Izvor: *Futures of Jobs Report 2020.*, World economic forum, 20 October 2020.

Analiza stavova top menadžera korporacija (6) koje posluju na globalnom tržištu, između ostalog ukazuje na potrebu za sledećim smernicama:

- *razumeti kako radimo i šta vrednujemo,*
- *razumevanje tehnologije,*
- *kreiranje lokalnog sistema održivosti,*
- *unapređenje našeg odnosa sa prirodom,*
- *skraćivanje ciklusa inovacija,*
- *borba protiv pogrešnih informacija,*
- *poslovni lideri treba da više da se interesuju za nauku,*
- *bolja podrška inovacijama i kreativnosti.*

Ko preživljava krizu? Oni koji uspevaju da ostanu pribrani (1, str. 42). Smatra se da je u vreme krize gotovina je najvažnija. Profit nije toliko bitan kratkoročno, kao gotovina, jer je gotovina poput krvi – *ako iskrvarite, umirete*. U vreme krize, rukovodici moraju da obavezno posvete pažnju na tok gotovine i očuvanje organizacione kulture. Ljudi su najznačajniji resurs u savremenoj organizaciji, a posebno oni koji se bave znanjem. Smanjivanje obima zaposlenih kratkoročno može da rezultuje smanjivanje troškova poslovanja, ali dugoročno nije ekonomski opravdana.

Zaposleni, a posebno radnici znanja, moraju da budu sačuvani u poslovnoj organizaciji, kao najznačajniji poslovni resurs, koji direktno utiče na sadašnju i buduću konkurentsku poziciju. Marketing strategija, inovativno delovanje, primena i razvoj integrisanih menadžment sistema jesu zadatak projektnih timova koje čine radnici znanja.

26.-27. Mart/March 2021.

Rad od kuće se javio kao prelazno rešenje u doba pandemije. S druge strane posmatrano, preduzeća će u budućnosti jedan značajan deo svojih zaposlenih preusmeriti na rad od kuće jer se pokazao kao efikasan na dva načina – **prvo**, smanjuju se troškovi poslovanja, a **drugo** zaposleni mogu da rade i duže, a po nekim mišljenjima i efikasnije kada su kod kuće. Oblast zapošljavanja će svakako pretrpeti određene izmene i unapređenja u vremenu koje dolazi.

Brzo **reagovanje na promene** i prestrojavanje poslovnih aktivnosti u kratkom vremenskom periodu biće ključne za uspeh u budućnosti. Na to ukazuju rezultati kineskih korporacija, koje su se u izuzetno kratkom vremenskom periodu iz oblasti auto industrije preusmerile na pravljenje zaštitne opreme koja se koristi u borbi protiv epidemije. Krajnji cilj njihovog brzog odgovora bilo je ne samo čuvanje radnih mesta i obezbeđivanje regularnog poslovanja, već i ostvarivanje značajnih profita. Ovo je potvrda da kritičko i kreativno razmišljanje, fleksibilno ponašanje, adekvatno upravljanje ljudima i dobra koordinacija mogu da rezultiraju ne samo opstankom, već i konkurentskom sposobnošću.

Kriza iz 2020. godine je posebno pogodila preduzeća iz zemalja u tranziciji, zbog činjenice da su te ekonomije dugi niz godina opterećene tranzitornom recesijom, a neke se nisu oporavile ni od krize iz 2008. godine. Za većinu preduzeća iz zemalja u tranziciji je karakteristično da imaju suprotne performanse od onih koje se u budućnosti očekuju od uspešne korporacije – *nisu fleksibilna, nema kritičkog i kreativnog razmišljanja, nema leaderskog ponašanja, nema dobrog upravljanja ljudskim resursima*. Ovo važi čak i za preduzeća koja se nalaze u **privatnom vlasništvu** gde dominira domaći kapital.

S druge strane posmatrano, situacija je još kritičnija u **javnim preduzećima**, koja su opterećena *ekonomskim viškom radne snage, političim rukovodstvom, visokim troškovima poslovanja, lošom produktivnošću i neadekvatnim kvalitetom*. Kada se uzme u obzir i činjenica da javna preduzeća obuhvataju od jedne polovine do dve trećine fiksnog kapitala u nacionalnim ekonomijama u kojim egzistiraju, situacija postaje još nepovoljnija. To znači da gotovo većina javnih preduzeća uopšte nije sposobna da se nosi sa pitanjem turbulentog tržišta, pa samim tim ne mogu da se adaptiraju na buduće poslovanje koje podrazumeva turbulenciju kao novu realnost. Nova realnost je i hiperkonkurencija koja se ne oseća u monopolizovanim i zaštićenim tranzicionim ekonomijama, koje forsiraju glomazne i birokratizovane javne poslovne sisteme. ***Kako će krizni udari nastaviti i u budućnosti, ova preduzeća su dugoročno posmatrano, osuđena na tržišnu inferiornost, a u nekim slučajevima i na propast.***

4. ZAKLJUČAK

Kriza izazvana COVID-19 pandemijom uticala je na izmenu ponašanja preduzeća, a iskustva do kojih se došlo tokom 2020. godine će postati postulati za razvoj novog načina poslovnog ponašanja. **Implementiranje** globalnih iskustava i međunarodno potvrđene poslovne prakse, kao i savremenih upravljačkih metoda i tehnika jesu osnov za unapređenje efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća i razvoj konkurentske sposobnosti na globalnom tržištu. Ovde se posebno misli na potrebu za okretanjem ka **kreativnom razmišljanju, odlučivanju zasnovanom na činjenicama i realnim okolnostima, fleksibilnosti i dobrom upravljanju ljudskim potencijalom**. **Primena** savremenih metoda i tehnika upravljanja je svakako potrebna, ali je potrebno i potpuno novo razmišljanje o suštini poslovanja.

Zastarele metode i tehnike poslovanja moraju da se odbace, a **znanje** mora da bude suštinski stub savremenog poslovanja. **Nove veštine** koje su uočene od strane globalnih tržišnih lidera moraju da se primenjuju i u preduzećima koja dolaze iz zemalja u tranziciji.

LITERATURA

- [1] Adižes I., (2009), *Kako upravljati u vreme krize*, Asee, Novi Sad.
- [2] Đorđević D., Čočkalović D., (2010), *Upravljanje kvalitetom*, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
- [3] *Futures of Jobs Report 2020*, World economic forum, 20 October 2020.
- [4] Kotler P., Caslione J., (2009), *Kaotika*, Mate, Zagreb.
- [5] Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., (2017), *Marketing 4.0*, John Wiley and Sons Inc, Hoboken, new Jersey.
- [6] Parker G., *20 views on the biggest opportunity for change after the pandemic*, World economic forum, 13 November 2020.
- [7] Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., (2006), *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad.