

ZNAČAJ IZMENE POSLOVNE FILOZOFIJE PREDUZEĆA IZ ZEMALJA U TRANZICIJI U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI (Uvodni referat)

Snežana Bešić, M.Sc., email: snezana.besic63@gmail.com

Visoka železnička škola strukovnih studija, Beograd, Republika Srbija

Akademik prof. dr Ibrahim Jusufrić, email: rektor@iu-travnik.com

Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku

Prof. dr Dejan Đorđević, email: djole@rocketmail.com

Tehnički fakultet »Mihajlo Pupin«, Zrenjanin, Republika Srbija

Prof. dr Cariša Bešić, email: car.besic@gmail.com

Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Čačak, Republika Srbija

Sažetak: Autori u ovom radu analiziraju neophodnost primene savremenih metoda i tehnika upravljanja u preduzećima iz tranzicionih ekonomija u funkciji unapređenja efikasnosti poslovanja i konkurentske sposobnosti. Najveća šansa za unapređenje poslovanja preduzeća iz zemalja u tranziciji jeste brža i sveobuhvatnija primena savremenih metoda i tehnika upravljanja zasnovanih na znanju. Glavni faktor koji operedjeljuje novi model upravljanja organizacijom jeste znanje. Ključni faktor konkurentnosti u globalnim okvirima i osnovni imperativ savremene ekonomije jeste stalno unapređenje znanja i produktivnosti, što se u praktičnom smislu postiže primenom savremenih metoda i tehnika upravljanja. Ovde se posebno izdvajaju marketing odnosa i primena integrisanih menadžment sistema zasnovanih na primeni međunarodnih upravljačkih standarda.

Ključne reči: globalizacija, konkurentnost, upravljanje, znanje, marketing, kvalitet.

THE IMPORTANCE OF CHANGING THE BUSINESS PHILOSOPHY OF COMPANIES FROM TRANSITION COUNTRIES IN THE FUNCTION OF IMPROVING COMPETITIVENESS (Keynote paper)

Abstract: The authors of this paper analyze the necessity of applying modern methods and techniques of company management from transition economies with the aim of improving the efficiency of operations and competitive competences. The greatest opportunity to improve the business of companies from transition countries implies a faster and more comprehensive application of contemporary methods and management techniques based on knowledge. The main factor which determines the new model of organizational management is knowledge. The key factor of global competitiveness and the basic imperative of the modern economy is the continuous improvement of knowledge and productivity, which in practical terms is achieved through the application of contemporary methods and management techniques, while marketing relations and application of integrated management systems based on international management standards are particularly distinguished.

Key words: globalization, competitiveness, management, knowledge, marketing, quality.

1. UVOD

Promene na globalnom tržištu i ekonomiji, kao i efekti svetske ekonomske krize, direktno utiču na poslovnu filozofiju. Sa stanovišta moderne organizacije, globalizacija podrazumeva jačanje konkurentske borbe i fokusiranje globalnog tržišta. Globalizacija posmatra svet kao jedinstveno tržište na kome će najefikasniji i najkonkurentniji napredovati. U ekonomskom smislu, svet je jedinstveno tržište gde napreduju oni koji su najproduktivniji, najefikasniji, pa samim tim i najkonkurentniji. Globalni konkurentski odnosi su se izmenili, a tome je najviše doprineo prodor Kine i Indije na globalnom tržištu. Prema autoru Kotleru (7, str. 30), globalna ekonomija se karakteriše pojavom hiperkonkurencije. Hiperkonkurencija se događa kada su tehnologije i ponuda toliko nove da su standardi i pravila fluidni što uzrokuje konkurentske napretke koje je nemoguće zaustaviti. Karakterišu je intenzivni i brzi konkurentski pomaci u kojima konkurenti moraju brzo izgraditi nove prednosti i njima nadmašiti prednost rivala

Globalno poslovanje podrazumeva strategijsku ulogu znanja i upravljanje koje se zasniva na stalnom unapređenju znanja. Broj konkurenata se svakim danom povećava, a konkurentski odnosi postaju sve kompleksniji. Prema mišljenju indijskog premijera Narendra Modi, mi danas živimo u društvu mreža koje sačinjavaju mnogobrojne kompleksne mreže. Tehnološke promene su zahvatile sve oblasti našeg života – ***tehnologija povezuje ljude, a informacija je postala najveća imovina.***

Globalizovano tržište otvara perspektive, ali ono takođe povećava ranjivost od političkih nemira i opasnost od novog jaza između onih koji su deo globalizovanog sveta i onih koji to još uvek nisu. Prema nekim shvatanjima (6 str. 257), kao rezultat, tipična privreda zemlje u razvoju se račva – jedan deo kompanija se integriše u globalnu ekonomiju, čiji su vlasnici uglavnom međunarodne korporacije, a ostali, odsečeni od globalizacije, ostaju sa velikim brojem zaposlenih na niskim platama i sa veoma lošom socijalnom perspektivom. Prema autorima Acharolu i Kotleru (1), globalizacija se nastavlja grčevito, ali sa neumoljivim tempom. Nacije poput Kine i Indije, sa širenjem baze potrošnje, ulaze u trku sa razvijenim zemljama sveta.

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 (10, 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. Pobedu u konkurentskoj borbi na globalnom tržištu odnose najbolji. ***Biti najbolji na globalnom tržištu***

znači biti prvi, biti inovativan, biti kreativan, što u krajnoj liniji podrazumeva upravljanje znanjem.

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 novoindustrializovanih 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. Pitanje unapređenja konkurentnosti u savremenom poslovanju, a pogotovu u preduzećima koja dolaze iz zemalja u tranziciji, se svodi na pitanje unapređenja znanja i produktivnosti znanja. *Iako je najveći tekući problem kod svih preduzeća iz zemalja u tranziciji hronični nedostatak finansijskog kapitala, dugoročno posmatrano, to je nedostatak znanja.*

2. STRATEGIJSKI OKVIR UPRAVLJANJA U SAVREMENOM POSLOVANJU

Glavni cilj savremenog poslovanja jeste ostvarivanje poslovne izvrsnosti na globalnom tržištu. Savremeno poslovanje zahteva izmenu načina razmišljanja u odnosu na ustrojstvo poslovnih funkcija u preduzeću. Od tradicionalnog shvatanja, opredeljenog linearnim načinom razmišljanja, gde su sve poslovne funkcije imale podjednak značaj, preduzeća se moraju okrenuti proaktivnom razmišljanju, koje podrazumeva shvatanje i kreiranje promena. To podrazumeva i prestrukturiranje poslovnih funkcija unutar savremenog preduzeća. U savremenim uslovima poslovanja u upravljanju preduzećem posebno se izdvajaju poslovne funkcije koje zbog svoje tržišne orijentacije nose strategijski predznak. To su:

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

Svaka poslovna organizacija je upućena na tržište jer na tržištu vrši realizaciju svojih proizvoda i usluga, nadmeće se u tržišnoj utakmici sa konkurentima, uspostavlja sistem partnerskih odnosa sa dobavljačima i zadovoljava zahteve potrošača. *Marketing jeste poslovna filozofija koja se bavi tržištem i poslovanjem preduzeća na tržištu.* To znači da je marketing od suštinske važnosti za tržišno poslovanje organizacije. 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 predstavlja specifično oruđe preduzetnika, sredstvo pomoću kojeg oni koriste promenu kao mogućnost za izvršenje različitih poslovnih aktivnosti. 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. Marketing nije potreban samo kao dodatni napor da neka tehnološka inovacija postane i tržišno uspešna, već je bitan u celokupnom procesu tehnološke inovacije. Kvalitet podrazumeva kvalitet poslovanja organizacije. On se projektuje na nivou izvršnog rukovodstva. Kvalitet je upravljački fenomen i fokusira se na zadovoljenje zahteva korisnika. Kvalitet podrazumeva izgrađivanje određenog modela upravljanja kvalitetom u organizacionu strukturu. Upravljanje kvalitetom treba da rezultuje unapređenjem produktivnosti poslovanja i zadovoljstvima korisnika.

Novi uslovi poslovanja zahtevaju i novi pristup u procesu upravljanja savremenom organizacijom. Metode i tehnike upravljanja koje nisu efikasne moraju da se zamene novim efikasnijim. Obrazovanje svih zaposlenih, a posebno rukovodioca dobija sve značajniju ulogu. Da bi preduzeće postiglo tržišni uspeh potrebno je da poseduje konkurentsku prednost u vidu nižih troškova i/ili diferencijacije proizvoda, uz strategiju dugoročnog obezbeđivanja proizvoda i usluga visokog kvaliteta i kontinuirano inoviranje. Prema nekim shvatanjima (5, str 113), prvi korak u ovom procesu jeste implementiranje sistema menadžmenta kvalitetom prema zahtevima standarda ISO 9001 i razvoj integrisanih menadžment sistema.

Svaka poslovna organizacija je upućena na tržište jer na tržištu vrši realizaciju svojih proizvoda i usluga, nadmeće se u tržišnoj utakmici sa konkurentima, uspostavlja sistem partnerskih odnosa sa dobavljačima i zadovoljava zahteve potrošača. U savremenom globalnom poslovanju, organizacije moraju da se okrenu inoviranju i kreiranju novih organizacionih postulata. Novo shvatanje marketinga podrazumeva kreiranje novog. ***Novi marketing mora da se bavi kreiranjem, komuniciranjem i isporučivanjem superiornije vrednosti ciljnoj grupi konzumenata. Marketing je generator rasta kompanije.***

Da je marketing najznačajniji za upeh i rast savremene poslovne organizacije znalo se i ranije. Međutim, dobro upravljanje marketingom danas je pretpostavka postizanja konkurentske prednosti na globalnom tržištu. Marketing stvara rast savremene poslovne organizacije, a upravljanje marketingom, kao i povezivanje marketinga sa istraživanjem, razvojem i kvalitetom predstavlja osnov uspešnog poslovanja. Prema autoru Kotleru i dr. (8, str.3), dobar marketing nije slučajnost već rezultat pažljivog planiranja i organizacije uz pomoć najmodernijih instrumenata i tehnika.

3. ANALIZA OSNOVNIH ASPEKATA POSLOVANJA DOMAĆIH PREDUZEĆA

Konkurentska pozicija preduzeća iz zemalja u tranziciji, a posebno zemalja zapadnog Balkana, po osnovu renomea na svetskom tržištu je nepovoljna. Preduzeća iz zemalja u tranziciji nisu ulagala adekvatne marketing napore u formulisanje renomea, kao elementa koji utiče na tržišnu poziciju savremene poslovne organizacije, kao i konkurentsku sposobnost. Poslovne organizacije iz zemalja u tranziciji moraju da pribegnu 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 zastarelom opremom, na bazi zastarelih tehnologija, a primetan je i nedostatak znanja.

Generalno posmatrano, domaća preduzeća (ona preduzeća gde dominira domaći privatni kapital) imaju problema sa efikasnošću poslovanja, prevashodno zbog lošeg upravljanja organizacijom – upravljanje se zasniva na prevaziđenim postulatima, što uz neadekvatan kvalitet poslovanja i nisku produktivnost, rezultuje lošom konkurentskom sposobnošću u međunarodnim razmerama. Domaća preduzeća uglavnom i nisu konkurentna na globalnom tržištu, pa je njihova internacionalizacija poslovanja uglavnom usmerena ka regionu zapadnog Balkana i EU.

Jedan od glavnih problema preduzeća koji značajno utiče na lošu konkurentsku sposobnost jeste produktivnost. Kvalitet i produktivnost su međusobno povezani, kao i produktivnost i prednost u troškovima. Danas se problem produktivnosti može posmatrati sa aspekta neadekvatne osposobljenosti zaposlenih, posebno rukovodilaca s jedne strane, kao i zastarele tehničko-tehnološke osnove poslovanja, s druge strane. Domaći rukovodioci nedovoljno primenjuju savremene metode i tehnike upravljanja, a proizvodnja se odvija na zastareloj opremi.

Smatra se (4, str. 21) da je neadekvatna primena savremenih metoda i tehnika upravljanja svakako doprinela lošoj konkurentskoj sposobnosti. Problem produktivnosti nije se javio u domaćoj privredi u vreme tranzicije, već je bio prisutan i ranije. Problemi u produktivnosti rada domaćih preduzeća bili su rezultat neadekvatnog načina poslovanja, koji nije bio zasnovan na tržišnim principima. Rezultat su bile nerealan visoke cene određenih proizvoda, koje nisu mogle da prođu na svetskom tržištu. Zbog toga su domaća preduzeća, da bi uspešno konkurisala na svetskoj poslovnoj sceni, snižavala cene za izvoz, a razliku u neproduktivnosti je plaćao domaći potrošač kroz visoke cene. Zastarela tehnologija, slab kvalitet, neatraktivno pakovanje i visoke cene glavni su razlozi zbog kojih proizvodi iz zemalja zapadnog Balkana ne mogu da pariraju drugim konkurentskim proizvodima na međunarodnom tržištu.

Prema rezultatima istraživanja (2, str. 214) koje se bavilo problemom primen menadžmet metoda u domaćim preduzećima, kao neophodni elementi za razvoj konkurentске sposobnosti domaćih poslovnih organizacija uočeni su: unapređenje produktivnosti poslovanja – 21,3%, permanentno usavršavanje rukovodstva i zaposlenih – 18,4%, ulaganje u razvoj nacionalnih brendova – 15,4%, razvoj preduzetničke kulture u poslovnom okruženju – 14,7%, kreiranje strateških alijansi – 9,6%. Kao glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća uočeni su: nedostatak finansijskog kapitala – 20%, nedostatak znanja – 18,6%, zastarela oprema i tehnologija – 15,9%, nedovoljno podsticajni poslovni ambijent – 13,1%, neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 12,4%.

Tabela 1: Rangiranje zemalja zapadnog Balkana prema konkurentnosti u periodu 2013-2017. godina

Zemlja	Mesto u 2013.	Mesto u 2014.	Mesto u 2015.	Mesto u 2016.	Mesto u 2017.
Slovenija	62	70	59	56	48
Crna Gora	67	67	70	82	77
Hrvatska	75	77	77	74	74
Makedonija	74	63	60	68	-
Srbija	101	94	94	90	78
BiH	87	-	111	107	103

Izvor: na osnovu The Global Competitiveness Report 2017-2018, The Global Competitiveness Report 2016-2017, The Global Competitiveness Report 2015-2016, The Global Competitiveness Report 2014-2015, The Global Competitiveness Report 2013-2014, World Economic Forum.

Kao što se može videti iz tabele, od zemalja zapadnog Balkana, Srbija, Slovenija, Crna Gora i BiH su poboljšale svoju poziciju u odnosu na prošlu godinu, a Hrvatska je ostala na istoj poziciji. Zbog nedostatka podataka, Makedonija ove godine nije uvrštena u Globalni indeks konkurentnosti. Od zemlja iz bližeg okruženja, Austrija se nalazi na 18. mestu, Mađarska se nalazi na 60. mestu, Bugarska se nalazi na 49. mestu, Rumunija se nalazi na 68. mestu, Grčka se nalazi na 87. mestu i Albanija se nalazi na 70. mestu.

4. SMERNICE I PRAVCI ZA UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI DOMAĆIH PREDUZEĆA U GLOBANOJ EKONOMIJI

Da bi se došlo do određenih smernica i pravaca za unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća, pristupilo se istraživanju stavova rukovodilaca. Istraživanje stavova rukovodilaca je izvršeno u periodu od decembra 2017. do aprila 2018. godine na teritoriji Republike Srbije, s ciljem da se dobije mišljenje rukovodilaca preduzeća o mogućnostima za kreiranje novog modela poslovanja zasnovanog na primeni savremenih metoda i tehnika upravljanja marketingom, a u cilju unapređenja efikasnosti poslovanja i konkurentnosti. Uzorak istraživanja je projektovan na veličinu od 250 jedinica (rukovodioci preduzeća), a u rezultatima istraživanja se operiše sa 249 jedinica. Na osnovu odgovora rukovodilaca preduzeća na postavljena pitanja u anketi dolazi se do osnovnih pretpostavki koje kreativno utiču na proces unapređenja kvaliteta poslovanja savremene poslovne organizacije i upravljanja marketingom.

Cilj istraživanja je bio identifikovanje svih faktora koji determinišu novi model upravljanja marketingom u funkciji unapređenja konkurentnosti preduzeća. Od 249 anketiranih organizacija 126 (50,6%) su u privatnom, 109 (43,8%) u državnom i preostalih 14 (5,6%) su u mešovitom vlasništvu. Broj zaposlenih u anketiranim firmama je bio: do 10 zaposlenih ima 26 organizacija (10,4%), preko 10 do 50 zaposlenih ima 41 organizacija (16,5%), preko 50 do 250 zaposlenih ima 57 organizacija (22,9%) i preko 250 zaposlenih ima 125 organizacija (50,4%). Najveći broj, oko jedne petine, anketiranih organizacija posluje u *oblasti saobraćaja*

i telekomunikacija, zatim slede oblasti trgovine, finansija i industrije, a najmanju zastupljenost imaju zanatstvo i poljoprivreda.

Kao *najznačajniji faktori za unapređenje poslovanja* domaćih preduzeća ističu se sledeći: **unapređenje kvaliteta poslovanja** (20,49%), **usavršavanje zaposlenih** (20,22%), **povećanje produktivnosti poslovanja** (13,11%), **usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja** (11,61%), **razvoj i primena informacionih tehnologija** (11,48%). Kao *glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća* mogu se uočiti sledeće: **nedostatak finansijskog kapitala** (27,34%), **nedostatak resursa** (20,05%), **nedostatak znanja** (17,72%), **zastarela oprema i tehnologija** (17,31%) i **neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta** (6,87%). Analizirani rukovodioci su definisali i *glavne karakteristike koje treba da poseduje moderna organizacija* i to su: **efikasnost** (20,08%), **inovativnost** (19,39%), **produktivnost** (14,37%), **kreativnost** (11,99%) i **fleksibilnost** (9,9%).

Kao *najznačajniji ciljevi marketinga*, analizirani rukovodioci ističu sledeće: **unapređenje kvaliteta poslovanja** (38%), **postizanje vrednosti za korisnika** (22%), **razvoj konkurentske sposobnosti** (18%), **postizanje poslovne izvrsnosti** (13%), **izlazak na globalno tržište** (7%). Takođe, analizirani rukovodioci ističu sledeće *metode i tehnike marketinga* koje se koriste u funkciji uspostavljanja konkurentnosti: **analiza zadovoljstva konzumenata** (16,83%), **unapređenje prodaje** (16,40%), **odnosi s javnošću** (11,08%), **direktni marketing** (10,93%), **brendiranje** (10,07%).

Analizirani rukovodioci su u proteklih godinu dana bili na usavršavanju najčešće iz sledećih oblasti: **razvoja proizvoda i usluga** (19,83%), **kvaliteta** (17,24%), **upravljanja ljudskim resursima** (15,52%), **upravljanja informacionim sistemima** (11,64%), **marketinga** (11,64%), **međunarodnog poslovanja** (8,62%), **upravljanja tehničkim sistemima** (7,76%) i **poslovne administracije** (6,9%). Kada se radi o *procesu usavršavanja zaposlenih* u domaćim preduzećima, najveći broj ispitanika, njih 19,24% je istaklo da su se zaposleni usavršavali iz oblasti **upravljanja kvalitetom**. Zatim slede ispitanici koji su istakli da je najznačajnija oblast usavršavanja zaposlenih bila **upravljanje informacionim tehnologijama** (17,18%), **razvoj proizvoda i usluga** (16,49%), **marketing** (14,43%), **upravljanje ljudskim resursima** (11,34%), **upravljanje tehničkim sistemima** (7,9%), **poslovna administracija** (7,56%), **međunarodno poslovanje** (5,15%).

Na bazi prezentovanih rezultata istraživanja stvorene su pretpostavke za kreiranje upravljačkog modela. **Model** za unapređenje efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća inkorporira sve one elemente koji definišu poslovnu izvrsnost, uzimajući u obzir specifičnosti domaćih preduzeća i tranzicione ekonomije. Model podrazumeva sledeće elemente:

1. **analizu zahteva tržišta,**
2. **najznačajnije faktore za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća,**
3. **glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća,**

- 4. najznačajnije karakteristike savremene organizacije,**
- 5. proces upravljanja marketingom,**
- 6. ciljeve marketinga,**
- 7. implementaciju metoda i tehnika upravljanja marketingom,**
- 8. smernice za unapređenje poslovanja,**
- 9. analizu zadovoljstva interesnih grupa,**
- 10. stalno unapređenje poslovanja.**

Ovaj model polazi od strategijskog fokusa ka konzumentima i odnosima i vezama koji proističu iz zahteva konzumenata u odnosu na organizaciju, a završava se analizom zadovoljstva interesnih grupa. Sem toga, model treba da unapredi konkurentsku sposobnost domaćih preduzeća, posebno posmatrano sa aspekta analize atributa marketinga i s tim u vezi primene savremenih metoda i tehnika marketinga u poslovnoj praksi. U odnosu na prethodno analizirane rezultate istraživanja, kao glavni pravci unapređenja poslovanja domaćih preduzeća, mogu se izdvojiti sledeći:

1. adekvatna primena savremenih metoda i tehnika upravljanja,
2. šira i sveobuhvatnija primena sistema menadžmenta kvalitetom i integrisanih menadžment sistema u funkciji unapređenja kvaliteta poslovanja,
3. poslovanje zasnovano na unapređenju produktivnosti znanja,
4. razvoj inovativnog delovanja u domaćim preduzećima.

Isto tako, kod prezentovanog modela, mogu se uočiti sledeće činjenice:

1. Analizirani rukovodioci domaćih poslovnih organizacija su dobro *uočili glavne probleme koji vladaju u domaćoj privredi* i koji utiču na loše poslovanja, a prevashodno na lošu konkurentsku sposobnost,
2. Postoji *svesnost o potrebi primene savremenih upravljačkih metoda i tehnika*, koje u značajnoj meri utiču na razvoj preduzeća, efikasnost poslovanja i konkurentsku sposobnost,
3. Analizirani rukovodioci *prepoznaju potrebu za stalnim usavršavanjem, kako sebe, tako i svojih zaposlenih*, što je bitno – *u doba krize najveće bogatstvo organizacije su upravo njeni zaposleni, a njihova znanja i veštine su ključni resurs za budućnost.*

Takođe, model uzima u obzir i sledeće činjenice:

- ✓ *uvažavanje ekonomske realnosti domaće privrede,*
- ✓ *uvažavanje realnosti tranzicionih tokova i negativnih efekata ekonomske krize iz 2008. godine,*
- ✓ *prihvatanje činjenice da inostrani partneri domaćih preduzeća, naročito iz EU, insistiraju na primeni međunarodnih upravljačkih standarda i standardizaciji kvaliteta poslovanja.*

Praksa preduzeća koja dolaze iz najrazvijenijih zemlja sveta ukazuje na činjenicu da su inovatorstvo i produktivnost ključni faktori unapređenja poslovanja moderne organizacije.

Poslovna događanja na globalnoj ekonomskoj sceni u poslednjih desetak godina govore i o tome da su novoindustrijalizovane zemlje takođe prihvatile model poslovanja koji se bazira na stalnom unaprđenju produktivnosti poslovanja, razvoju kvaliteta i inoviranju proizvoda i organizacije. Produktivnost, kvalitet i inovacije se nalaze u samom centru razmatranja svih stratezijskih varijanti za unapređenje konkurentske sposobnosti poslovnih organizacija i konkurentnosti nacija.

Glave smernice za unapređenje, u odnosu na rezultate predstavljenog modela, su:

- 1. razvoj marketinga odnosa,**
- 2. stalno unapređenje kvaliteta poslovanja i**
- 3. permanentno usavršavanje znanja domaćih rukovodioca.**

Kao glavni pravci unapređenja marketinga u domaćim preduzeća mogu se izdvojiti sledeći:

1. primena integralnog marketing koncepta,
2. adekvatnije formiranje organizacione celine za marketing u domaćim preduzećima,
3. planski pristup planiranju marketinga u funkciji uspešnog upravljanja marketing funkcijom,
4. adekvatnija i brža primena savremenih metoda i tehnika marketinga.

5. ZAKLJUČAK

Razvoj konkurentnosti jedne nacionalne ekonomije u globalnoj privredi nalazi se u direktnoj vezi sa efikasnim privređivanjem koje je bazirano na stalnom unapređenju produktivnosti poslovanja. Rast produktivnost je rezultat primene savremenih metoda i tehnika upravljanja i preduzetničkog ponašanja u poslovnim organizacijama. 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 šire prihvatanje koncepta marketinga odnosa i sistema menadžmenta kvalitetom i integrisanih menadžment sistema, koji predstavljaju osnovu za jačanje konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih organizacija u međunarodnim razmerama. Primena savremenih tehnika marketinga je suštinski preduslov za uspešno poslovanje domaćih preduzeća. Pogrešno razumevanje marketinga je tipično za tranzicione ekonomije. Domaće poslovne organizacije moraju da koriste inostrana poslovna iskustva u procesu internacionalizacije poslovanja, a to znači da aktivno moraju da primenjuju integralni marketing koncept i savremene marketing tehnike, uzimajući u obzir potrebu primene i drugih savremenih metoda i tehnika upravljanja, poput *integrisanih menadžment sistema*, *benčmarkinga*, *reinženjeringa* itd. Većina savremenih metoda i tehnika upravljanja se zasniva na znanju.

LITERATURA

- [1] Achrol, R., & Kotler, P. (2012). *Frontier of the marketing paradigm in the third millenium*, Vol. 40, No. 1. www.springer.com.
- [2] Bešić, C., Krnjević-Mišković, Z., & Đorđević, D. (2013). The role of knowledge in the development process of competitive ability of domestic companies. *III International Conference LEMiMA* (pp. 214-220). Belgrade: FSOM, FORKUP.
- [3] Đorđević, D., & Čočkalović, D. (2010). *Upravljanje Kvalitetom*. Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin".
- [4] Đorđević, D., Čočkalović, D., Bešić, C., & Bogetić, S. (2018). The role of quality in process of improving competitiveness of domestic economy. *International Journal of Advance Quality*, Vol. 46, No. 1, 21-26.
- [5] Đorđević, D., Čočkalović, D., Bogetić, S., & Bešić, C. (2018). Analiza aspekta konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća na globalnom tržištu. *Međunarodna JUSK konvencija* (pp. 113-118). Beograd: JUSK.
- [6] Henri, K. (2011). *Da li je Americi potrebna spoljna politika*. Beograd: Klub Plus.
- [7] Kotler, P., & Caslioni, J. (2009). *Kaotika*. Zagreb: Mate.
- [8] Kotler, P., Keller, K., & Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.
- [9] (2018). *Opening Plenary with Narendra Modi prime Minister of India*. World economic forum Annual meeting 2018. Retrieved from www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2018
- [10] Tisen, R., Andrisen, D., & Depre, F. (2006). *Dividenda znanja*. Novi Sad: Adižes.