

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 15.03. 2013.

Rad odobren: 22.04. 2013.

UDK: 005.21:334.72.021

COBISS.BH-ID 3836696

DOI: 10.7251/POS1310219B

Pregledni rad

Bešić, dr Cariša<sup>1</sup>

Krnjević Mišković, dr Zorica<sup>2</sup>

Đorđević, dr Dejan<sup>3</sup>

## ULOGA SAVREMENIH METODA I TEHNIKA MENADŽMENTA U PROCESU UNAPREĐENJA POSLOVANJA DOMAĆIH PREDUZEĆA

**Rezime:** *Konstantna kretanja na tržištu i brzina postali su osnovni faktori poslovanja savremenih poslovnih subjekata. Da bi se održala i unaprijedila konkurentnost, potrebno je neprestano raditi na primjeni i unapređenju novih tehnika i tehnologija i svoje poslovanje usmjeriti ka savremenim metodama. Primjena savremenih metoda i tehnika predstavlja osnovni preduslov uspješnog poslovanja.*

**Ključne riječi:** *konkurentnost, upravljanje, poslovni subjekt, kvalitet, znanje.*

**JEL klasifikacija:** *F 63*

---

<sup>1</sup> Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Svetog Save 65, 32000 Čačak, Republika Srbija, car.besic@gmail.com

<sup>2</sup> Komisija za hartije od vrednosti Republike Srbije, Omladinskih Brigada 1, 11000 Beograd, office@sec.gov.rs

<sup>3</sup> Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin” Zrenjanin, Đure Đakovića bb, 23000 Zrenjanin, Republika Srbija, djole@rocketmail.com

**UVOD**

U posljednjih dvadesetak godina uspostavljeni su novi uslovi poslovanja. Došlo je do zaokruživanja procesa globalizacije. Politička globalizacija je uticala na formiranje novih konkurenata na tržištu, prevashodno novoindustrijalizovanih zemalja, kao i zemalja koje su uspješno zaokružile proces ekonomske tranzicije. Poslije pada Berlinskog zida, stvorene su nove tržišne ekonomije koje su postale konkurenti tradicionalnim vodećim ekonomijama svijeta, a Japan je dobio konkurenciju u Kini, Južnoj Koreji, Indiji, Indoneziji i Turskoj.

Konkurentski uslovi su se izmijenili i sa aspekta elemenata koji omogućavaju preduzeću da se uspješno bori na tržištu. Tome je najviše doprinio prodor Kine i Indije na globalnom tržištu. Kina i Indija su dale novu dimenziju svjetskoj ekonomiji – konkurentnost kao imperativ globalne ekonomije, zasnovana na stalnom unapređenju produktivnosti poslovanja – postaje primjer za sve novoindustrijalizovane zemlje, kao i zemlje u tranziciji. Ekonomska kriza koja je zahvatila globlanu ekonomiju 2008. godine i koja traje i danas, samo je još više dala značaja onim zemljama koje forsiraju stalno unapređenje produktivnosti rada i znanja. Postulati neoliberalne ekonomije, koja je dominirala razvijenim zemljama preko trideset godina, poslije 2008. su bili korjenito poljuljani. S druge strane, tradicionalni načini upravljanja organizacijom pokazali su se kao neuspješni.

Kvalitet postaje imperativ, a zasniva se na stalnom unapređenju produktivnosti poslovanja. Kvalitet, posmatran sa stanovišta upravljanja organizacijom, kao tržišni koncept, stvara uslove za postizanje poslovne izvrsnosti. Unapređivanje kvaliteta poslovanja jeste osnov za unapređivanje drugih faktora koji utiču na konkurentsku sposobnost preduzeća u međunarodnim okvirima. Uspješnost preduzeća je u značajnoj mjeri povezana sa ugrađenim konceptom kvaliteta, koji omogućuje ostvarivanje konkurentске prednosti. Pored rada na primjeni i razvoju koncepta kvaliteta, preduzeće koje želi da ostvari poslovne efekte po osnovu djelovanja u međunarodnom okruženju, mora da unapređuje znanje svojih zaposlenih, posebno izvršnog rukovodstva, kao i da primjenjuje savremene tehnike menadžmenta.

Novonastali uslovi poslovanja su pokazali da velike korporacije, opterećene nepotrebnom administracijom i birokratizovanim upravljanjem gube trku u odnosu na manje i preduzimljivije korporacije, pogotovo one koje dolaze iz novoindustrijalizovanih zemalja svijeta, gdje se posluje na bazi nižih troškova.

Glavni problemi koji se javljaju kod procesa upravljanja organizacijom u zemljama u tranziciji su sljedeći: *neusvajanje logike savremenog menadžmenta, neshvatanje integralnog pristupa procesu upravljanja organizacijom, pogrešno shvatanje marketinga, neadekvatno tretiranje ulaganja u marketing, problemi organizacione strukture, nedovoljna brzina usvajanja novih trendova, metoda i tehnika u menadžmentu.* Domaća preduzeća se još uvek nalaze u fazi početnog prihvatanja savremenih principa i tehnika menadžmenta, i to ne sva, već samo ona koja su uspješno završila proces transformacije. Zemlje Zapadnog Balkana su očigledan primjer kako kumulativni efekti svjetske ekonomske krize i tranzitorne recesije negativno utiču kako na samu ekonomiju, tako i na konkurentnost pojedinačnih poslovnih subjekata. Izlaz iz ovakve situacije leži u unapređenju procesa upravljanja.

## 1. NOVA UPRAVLJAČKA PARADIGMA

Nova realnost zahtijeva nove organizacione i menadžerske sposobnosti. Tejlor je shvatio da su za prodore menadžmenta potrebni **intelektualni skokovi u dalj**. Savremene poslovne organizacije se nalaze pred jednim takvim skokom. Prema Adižesu, menadžment mora proaktivno da mijenja i sinhronizuje podsisteme. To organizaciju čini jakom (Adižes 2009, 32).

Savremeno shvatanje upravljanja se nalazi pod uticajem efekata svjetske ekonomske krize iz 2008. godine. Godinama upotrebljavane tehnike upravljanja u trenutku globalne krize nisu mogle da daju praktične odgovore na pitanje tržišnog opstanka. Problem je u činjenici da su velike korporacije bile birokratizovane, glomazne, opterećene bespotrebnom administracijom i okrenute isključivo vlastitim profitima. Ovakvo stanje ne bi moglo duže da potraje i da se nije desila svjetska ekonomska

kriza, jer bi problem postao izražen u vidu nekonkurentnosti kompanija iz razvijenih zemalja u odnosu na konkurenciju iz novoindustrijalizovanih zemalja – jedino su preduzeća iz novoindustrijalizovanih zemalja u toku ove krize pokazala vitalnost. Problem konkurencije i uspostavljanja novog modela konkurentne prednosti je u suštini problem koji se samo još više iskazao u doba svjetske ekonomske krize.

Nova realnost zahtijeva nove organizacione i menadžerske sposobnosti. Tokom promjene paradigme preduzeća se mijenjaju i prestrukturiraju, a to čine i njihovi rukovodioci. **Unapređenje znanja** direktno utiče na unapređenje produktivnosti rada i poslovanja, što utiče na unapređenje kvaliteta poslovanja, a to rezultuje boljom konkurentskom sposobnošću.

Korporacije danas posluju u uslovima svjetske ekonomske krize. U vrijeme krize, očuvanje stabilnog finansijskog toka je najbitnije. Gotovina je najvažnija – tako da je dobro čuvati gotovinu i smanjivati troškove. Dugoročno posmatrano, potrebno je sačuvati i ljudske resurse da bi se kriza savladala. S druge strane posmatrano, i prije krize iz 2008. godine jedan značajan dio korporacija koje dolaze iz razvijenih zemalja u svijetu je imao problema sa konkurentnošću, pogotovo posmatrano u odnosu na korporacije koje dolaze iz Jugoistočne Azije, prevashodno Kine. Dakle, problemi su više sistemske prirode i oni su samo još više potencirani efektima svjetske ekonomske krize, tj. problemi postaju sve više sistemski. Prema nekim shvatanjima, sistemski problemi zahtijevaju sistemski rješenja. Zbog toga ne možete da riješite krizu tako što ćete otpustiti 20% vaših radnika – to prije liči na liposukciju (Adižes 2009, 78).

Takođe, prema nekim shvatanjima (npr. Atali 2010, 171), do 2020. godine izdvojiće se dvije grupe preduzeća. **Prva** grupa preduzeća će biti organizovana po modelu pozorišnih trupa – okupiće i već okupljaju kompetencije i kapital za ispunjavanje određenog zadatka, a njihov životni vijek će zavisiti od projekta osnivača. Većina njih će nestati zajedno sa svojim osnivačima, a njihovi radnici će biti privremeni radnici plaćeni da ispune određeni zadatak. Raspašće se nakon što budu izveli jedan *komad* – proizvod ili nekoliko proizvoda.

Preduzeća koje će spadati u **drugu** kategoriju biće rjeđa i trajno organizovana po modelu cirkusa ili filmskog studija, odnosno oko imena, projekta ili priče. Sastojaće se od više trupa (privremenih radnika, koji će neprestano smjenjivati jedni druge) i svoje predstave će izvoditi tamo

gdje se nalazi tržište. Prvi kvalitet ovih preduzeća će biti što će u svakoj sezoni nuditi druge proizvode. Ove firme će biti konglomerati preduzeća koja u suštini spadaju u prvu grupu preduzeća – preduzeća pozorišne trupe. Osnovna aktivnost ovih konglomerata će biti brend.

S druge strane, glavni finansijeri u budućnosti neće biti banke, već osiguravajuće kompanije. Kriza iz 2008. godine pokazala je kratkovidost investicionih banaka i neadekvatno ponašanje uslovima 21. vijeka. Zato će u budućnosti na finansijskom tržištu, ali i na tržištu uopšte, primat imati osiguravajuće kompanije. Osiguravajuće kompanije će postati vlasnici većine najznačajnijih konglomerata, odnosno preduzeća iz druge grupacije, koja su organizovana po modelu cirkusa, odnosno filmskih studija.

Već se danas jasno mogu nazrijeti obrisi korporacija iz druge grupe – veliki konglomerati, koje uglavnom dolaze sa tržišta SAD-a – AIG (osiguranje), Dizni, Virpul, Pirson (obrazovanje), Volmart, Eksnon, Majkrosoft, Boing, Najk, Motorola, Koka-Kola, a nekoliko dolaze i iz Evrope – Nokia, L'Oreal, Nestle, Mercedes, itd. Po logici stvari, najveći broj preduzeća iz ove grupe u narednom periodu će doći iz Kine, Indije, Brazila, Meksika, Rusije, Turske, itd.

Prema shvatanju Atalija (2010, 111), dvije industrije će dominirati – već dominiraju – svjetskom ekonomijom – osiguranje i rasonoda. S druge strane, da bi se zaštitili od rizika, racionalni učesnici tržišne utakmice će sve više insistirati na osiguranju.

## **2. PRIMJENA SAVREMENIH METODA I TEHNIKA MENADŽMENTA I RAZVOJ KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI DOMAĆIH PREDUZEĆA**

Većina domaćih preduzeća je nedovoljno konkurentna na globalnom tržištu. Tek poneko domaće preduzeće može uspješno da nastupi u regionalnom poslovnom okruženju. Globalna analiza inovativnosti i konkurentnosti ukazuje na poražavajuće činjenice kada su preduzeća iz Srbije u pitanju. Nedovoljna produktivnost poslovanja i inovativnost domaćih preduzeća ne proističe toliko iz tehničko-tehnološkog aspekta

poslovanja, koliko iz nedovoljne produktivnosti znanja domaćih izvršnih rukovodilaca. To važi i za većinu preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji. Prema prihvaćenom shvatanju (Đorđević i dr., 2012, 197), glavni problem domaćih preduzeća jeste nekonkurentnost, koja se javlja kao posljedica slabe produktivnosti poslovanja i nedostatka primjene novih tehnologija i znanja.

Da bi se došlo do zaključaka u vezi sa potrebom primjene savremenih metoda i tehnika menadžmenta u procesu unapređenja poslovanja domaćih preduzeća, realizovano je empirijsko istraživanje. Istraživanje je podrazumijevalo analizu stavova eksperata i rukovodilaca organizacija (uzorak projektovan na 50 jedinica) u vezi sa naprijed definisanim problemom i izvršeno je u periodu od januara do juna 2012. godine na teritoriji Srbije, s ciljem da se dobije mišljenje rukovodilaca preduzeća o primjeni savremenih metoda i tehnika upravljanja u domaćim poslovnim organizacijama.

Veći broj ispitanika, njih 66,7%, smatra da se organizacija u kojoj rade može okarakterisati kao organizacija koja primjenjuje savremene metode i tehnike menadžmenta, dok 33,3% smatra suprotno. Od ispitanika koji smatraju da njihova organizacija primjenjuje savremene metode i tehnike menadžmenta, najveći broj, njih 42,9%, pominje metode i tehnike strategijskog planiranja, 23,6% marketing informacioni sistem, 14,2% razvoj inovativnog delovanja, upravljanje ljudskim resursima 4,7%, upravljanje vremenom 4,7%, racionalno upravljanje resursima 4,7%, (Krnjević Mišković 2012).

Kao glavne **faktore unapređivanja poslovanja** analizirani rukovodioci ističu sljedeće: usavršavanje zaposlenih – 21,3%, povećanje produktivnosti poslovanja – 17,7%, unapređenje informatičke osnove poslovanja – 17,7%, unapređenje kvaliteta poslovanja – 13,5%, internacionalizacija poslovanja domaćih preduzeća – 9,9%. **U osnovi razvoja domaćih poslovnih organizacija nalaze se sljedeći elementi:** ulaganje u zaposlene – 22,4%, ulaganje u opremu i tehnologiju – 18,8%, ulaganje u razvoj novih proizvoda i usluga – 17,3%, ulaganje u obrazovanje kadrova – 12,6%, ulaganje u administrativno-poslovnu zgradu – 11,9%.

**Neophodni elementi za razvoj konkurentne sposobnosti** domaćih poslovnih organizacija su sljedeći: 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** mogu se uočiti sljedeće: nedostatak finansijskog kapitala – 20%, nedostatak znanja – 18,6%, zastarjela oprema i tehnologija – 15,9%, nedovoljno podsticajan poslovni ambijent – 13,1%, neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 12,4%.

Prema rezultatima istraživanja, **metode i tehnike upravljanja** koje treba da se primjenjuju u domaćim poslovnim organizacijama su:

- upravljanje bazama podataka 18,4%,
- sistem menadžmenta kvalitetom – 17,6%,
- korporativna društvena odgovornost – 17,6%,
- marketing odnosa – 16,8% i
- benčmarking – 12,6%.

Potreba za primjenom ovih menadžment tehnika, prema mišljenju analiziranih rukovodilaca domaćih preduzeća, u značajnoj mjeri se podudara sa opšteprihvaćenim teoretskim stavovima o prestrukturisanju poslovnih funkcija u savremenoj organizaciji i davanju posebnog strategijskog značaja funkcijama marketinga, kvaliteta i istraživanja i razvoja. Osnovna svrha upravljanja bilo kojom poslovnom funkcijom, a posebno onim funkcijama koje su u vezi sa strategijom preduzeća, čine informacije – dobre informacije omogućavaju uspješnu poslovnu akciju. Informacija sama po sebi ima vrijednost, znanje se prevodi u tržišnu snagu. Sistem menadžmenta kvalitetom jeste osnovni postulat izgradnje integrisanih menadžment sistema – kvalitet jeste osnova konkurentske sposobnosti svake organizacije.

Kvalitet i produktivnost su međusobno povezani – kada se unapređuje kvalitet, unapređuje se i produktivnost. Korporativna društvena odgovornost postaje imperativ savremenog poslovanja, jer uzima u obzir zahtjeve interesnih grupa i ugrađuje ih u poslovnu politiku preduzeća. Savremena korporacija mora da bude odgovorna korporacija. Benčmarking je neophodan zbog stalnog analiziranja konkurentske pozicije organizacije.

Najveći broj ispitanika, njih 75%, navelo je činjenicu da **njihova organizacija nema implementiran sistem upravljanja kvalitetom** prema zahtjevima međunarodne serije standarda ISO 9000. Od organizacija koje su uvele sistem menadžmenta kvalitetom prema zahtjevima serije međunarodnih standarda ISO 9000, samo **30,4% razvija integrisane menadžment sisteme**. Ovi podaci u potpunosti odlikavaju stanje u domaćim preduzećima, koja su finansijski i resursno oslabljena i koja nemaju ni sredstava ni snage da razvijaju kvalitet i integrisane menadžment sisteme, kao preduslov ostvarenja poslovne izvrsnosti. S druge strane posmatrano, najveći broj rukovodilaca, njih 66,%, smatra da na domaćem tržištu postoje domaće organizacije koje se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne, pri čemu su oni ovde u vidu imali vjerovatno značaj tih organizacija u nacionalnim i regionalnim okvirima, ali ne i u globalnim okvirima. Ukoliko bi se posmatralo globalno tržište, vjerovatno se ne bi mogla naći preduzeća koja bi se okarakterisala kao poslovno izvrsne organizacije.

## ZAKLJUČAK

Prevaziđeni modeli upravljanja organizacijom zamjenjuju se novim, savremenijim modelima, koji su prilagođeni uslovima savremenog tržišta. Budućnost pripada onim poslovnim organizacijama koje budu najsnalažljivije, najinovativnije i najfleksibilnije. Globalna ekonomska kriza je pokazala da su to uglavnom poslovne organizacije iz novoindustrijalizovanih zemalja, poput Kine, Indije i Brazila.

Domaća preduzeća moraju da proces internacionalizacije poslovanja baziraju na primjeni međunarodnih iskustava, međunarodnih standarda i međunarodno priznate poslovne prakse. Proces internacionalizacije poslovanja mora da započne već na domaćem tržištu po osnovu borbe sa međunarodnom konkurencijom. Zato je potrebno primijeniti one upravljačke tehnike koje **potenciraju dugoročno opredjeljenje ka konkurentnosti**.

Metode i tehnike menadžmenta koje su domaći rukovodioci uočili kao neophodne za uspješno poslovanje u prezentovanom istraživanju, zasno-



vane su na znanju. Nova upravljačka paradigma na globalnom nivou se zasniva na procesu unapređivanja produktivnosti znanja. **Upravljanje bazama podataka** u krajnjoj liniji se svodi na proizvodnju i čuvanje informacija za potrebe upravljačkih odluka, a informacija je znanje u kretanju. **Marketing odnosa** podrazumijeva upravljanje znanjem. Marketing predstavlja ključni instrument koji čini znanje produktivnijim. **Benčmarking** podrazumijeva tehniku učenja na tuđim iskustvima, prevashodno onih najboljih. **Sistem menadžmenta kvalitetom** u svojoj suštini sadrži potrebu za stalnim unapređenjem produktivnosti znanja, prevasodno kroz obrazovanje za kvalitet. **Koncept korporativne društvene odgovornosti** podrazumijeva učenje o potrebama i zahtjevima drugih interesnih grupa iz poslovnog okruženja. Pitanje primjene i razvoja savremenih upravljačkih tehnika koje su prezentovane u modelu jeste pitanje postizanja, održanja i unapređenja konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća.

Novonastali uslovi poslovanja, definisani ulaskom ljudskog društva u informacionu eru, zahtijevaju takve ljude koji moraju da predstavljaju uspješnu sintezu **znanja, vještine i stava**. Ovakav trodimenzinalni prilaz uslovljen je prevashodno načinom savremenog poslovanja. Pojedinaac mora da zadovoljava širi spektar osobina da bi mogao uspješno da odgovori postavljenom zadatku koji nameće preduzeće kao organizacija. Da bi uspješno obavljali svoju poslovnu aktivnost, svi zaposleni, a pogotovo 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 preduzeća i u okruženju** koje će biti efikasne sa stanovišta poslovanja preduzeća. *Obrazovanje rukovodilaca za uspješnu primjenu savremenih metoda i tehnika menadžmenta jeste najbitniji faktor u uspostavljanju novog modela upravljanja.*

## LITERATURA

1. Adižes, Isak., 2009. *Kako upravljati u vreme krize*. Novi Sad: Asee.
2. Atali, Žak., 2010. *Kratka istorija budućnosti*. Beograd: Arhipelag.

3. Đorđević, D., Čočkalo, D., Bogetić, S., Bešić, C., 2012. „Razvoj poslovne izvrsnosti i konkurentnost domaćih preduzeća“, rad prezentovan na Međunarodnoj konvenciji JUSK 2012, Beograd, Srbija, jun 2012, str. 197–202.
4. Krnjević Mišković, Zorica. 2013. „Analiza procesa upravljanja organizacijom u svetlu uspostavljanja novih konkurentskih odnosa“, doktorska disertacija, UPS Banja Luka.

Cariša Bešić, PhD

Zorica Krnjević Mišković, PhD

Dejan Đorđević, PhD

## **THE ROLE OF MODERN MANAGEMENT METHODS AND TECHNIQUES IN PROCESS OF BUSINESS IMPROVEMENT OF DOMESTIC COMPANIES**

**Summary:** *The constant and speedy movement of the market has become the main factor in the work of modern business subjects. In order to maintain and enhance the competitiveness it is essential to work constantly on the implementation and improvement of the new techniques and technologies as well as to base business activities on modern methods. The application of modern management techniques is an essential precondition for the success of business in general.*

**Key words:** *competitiveness, management, business subject, quality, knowledge.*

**JEL classification:** *F63*