

Ivona Zenović
Alfa BK Univerzitet, Beograd

STRATEGIJSKI MENADŽMENT I GLOBALNA KONKURENTNOST

Apstrakt: Konkurentnost je jedan od termina u menadžmentu koji se snažno nametnuo sa pojavom ere globalizacije. To je postala ključna reč za opisivanje ekonomske snage neke države ili pozicije neke kompanije u okruženju. Majkl Porter je prvi naučnik koji je povezo strategijski menadžment i konkurentsku prednost konstatujući da je bogatstvo nacije zavisno od uspešnosti izabranih strategija poslovanja njenih kompanija – stvarnih činilaca ekonomskog rasta jedne zemlje. Navedene su četiri determinante Porterovog dijamanta koji opredeljuje konkurentsku prednost na nacionalnom nivou. Opisane su dve najpoznatije liste konkurentnosti nacija sa primerima padova i uspona pojedinih zemalja u bliskoj prošlosti prouzrokovanih greškama na nivou upravljanja važnim institucijama. Uočena je povezanost snažne zastupljenosti strategijskog menadžmenta u vodećim korporacijama zemalja koje zauzimaju vodeća mesta na dvema najpoznatijim listama konkurentnosti.

Ključne reči: menadžment, strategijski menadžment, globalizacija, konkurentnost, konkurentnost nacija, liste konkurentnosti nacija.

Pojava globalizacije kao društvenog i ekonomskog fenomena

Početak 21. veka poprište je vrlo zgusnutih i dramatičnih događanja, ali njihova snaga, ozbiljnost posledica koje oni prouzrokuju, i kratka vremenska distanca ne dozvoljavaju da se završi rasprava između politikologa i političara o definiciji, prirodi i strukturi međunarodnih odnosa, pre, za vreme tih događanja, i danas. U još vodećoj raspravi, kristalizovala su se tri osnovna pravca koja ocenjuju međunarodne odnose kao vraćanje unazad - retrogradni proces, period transformacije i prelaznu fazu - tranzicioni period.

Ocenjivanje međunarodnih odnosa kao proces kretanja unazad podržavaju realisti koji zastupaju tezu da se krećemo u pravcu međunarodnog poretka koji se zasniva na sili sa snažno izraženim nacionalnim interesima većine zemalja. Tradicionalni internacionalisti i prozapadni liberali smatraju da smo u fazi transformacije čovečanstva, ubrzano se krećući u pravcu "novog svetskog poretka" koji se zasniva na skupu zajedničkih vrednosti koji čine, pre svega, demokratija, tržišna ekonomija i ljudska prava, a za čije očuvanje se brinu SAD (*"Zadaci Novog poretka: Obezbeđenje demokratije, slobodnih tržišta i ljudskih prava! Ovo će obezbediti održivi prosperitet"* - George H. W. Bush, iz govora na Expomanagementu 2003, Madrid). Ovo stanovište začetak globalnosti vidi u padu Berlinskog zida. Treći pravac zastupa tezu da smo u periodu tranzicije napuštajući bipolarni poredak "hladnog rata" približavajući se multipolarnoj strukturi sveta uz narastajući uticaj Kine i Indije. Najverovatnije je da nijedna od navedenih teza ne predstavlja potpunu istinu, međutim, u jednom se svi slažu - da stari poredak više ne postoji a da se novi još nije uspostavio i da ne možemo jasno da ga prepoznamo (Miletić 2001:3).

Globalizacijom se želi naglasiti planetarni karakter svakog posmatranog procesa, bio on društveni ili ekonomski. Ovaj termin je postao prisutan devedesitih godina prošlog veka u svetskim intelektualnim krugovima. Globalizacija označava integraciju sveta i pojačanu međuzavisnost između država u vremenu intenzivnih i brzih promena. Osnovni elementi globalizacije mogu se prepoznavati i pratiti kroz istoriju i nije sporno da težnja za ujedinjenjem osnovnih vrednosti čovečanstva prati razvoj

civilizacije, pa ipak trenutak o kome govorimo i globalizacija koju pokušavamo da definišemo razlikuje se od svega što je ranije pod tim ili sličnim pojmom posmatrano. Ona je danas ubrzana integracija sveta podstaknuta tehnološkim napretkom nezapamćenim u istoriji i ekonomskom međuzavisnošću država i ljudi nezamislivom do pre samo tridesetak godina. Međutim, svako preispitivanje u smislu da li želimo ili ne želimo da učestvujemo u globalizaciji, tj. hoćemo li je ili nećemo, je bespredmetno, jer je ona realnost i stoga je pravi put što bolje je razumeti i shvatiti uticaj koji ona nosi sa sobom na našu državu, na naš narod, na našu kompaniju (Miletić 2002:4).

Konkurentnost i globalizacija

Konkurentnost je jedan od aspekata koji se snažno nametnuo upravo sa pojavom ere globalizacije. U poslednjih 25 godina ta reč je postala ključna za opisivanje ekonomske snage neke države ili pozicije neke kompanije u odnosu na svoje konkurente na tržištu. To je proces u kojem jedan entitet teži da nadigra drugi. Bez obzira da li je entitet osoba, kompanija, ili država, cilj je pobediti (*„Ja volim svaki trenutak svog radnog dana, dok stvaram vrednost i nadmećem se sa konkurentima da bih širio svoju teritoriju”* - George H. W. Bush, iz govora na Expomanagementu 2003, Madrid). Da bi jedan entitet bio konkurentan, smatralo se da je generalno neophodno prisustvo nekoliko faktora i to: raspoloživost neophodnih resursa, sposobnost, želja za pobedom, i entuzijazam ili istrajnost (Khalil 2000: 153-174).

Za kompaniju, biti konkurentan znači proizvoditi ili obezbeđivati, na blagovremen i finansijski efektivan način, proizvod ili uslugu, koja zadovoljava probu tržišta i potrebe korisnika. Da bi održavala svoju konkurentsku poziciju, kompanija mora stalno da nadmašuje svoje poslovne rivale (*„Sposobnost da učimo brže od svojih konkurenata možda je naše jedino održivo konkurentsko oružje”* – Arie de Geus, iz govora na Expomanagementu 2003, Madrid). Na današnjem globalnom tržištu, ovi rivali se mogu javljati unutar lokalnog, regionalnog, nacionalnog ili globalnog tržišta. Na makro nivou, konkurentnost nacije, tj. države, je konsolidacija performansi kompanija i pojedinaca na mikro

nivou - stvarnih činilaca ekonomskog rasta. Ona se snažno reflektuje na životni standard njenih građana. Karakteristike konkurentnosti nacija su se postepeno pojavljivale po završetku hladnog rata. Pad komunizma, trend usmeren ka demokratiji, rušenje „gvozdene zavese“ i otvaranje tržišta istočnog bloka, i smanjenje vojnih budžeta su kreirali novo poslovno okruženje. Ciljevi država su se usredsredili sa vojnog na stvaranje održivog ekonomskog rasta.

U prošlosti, konkurentska prednost država bila je fokusirana na sposobnost i uspešnu eksploataciju sirovina, rada, transporta, i izvora kapitala, dakle, mogli bi da kažemo da je nacionalna produktivnost tu igrala važnu ulogu. Ovi faktori su važni i danas, međutim, u današnjoj globalnoj ekonomiji, multinacionalne korporacije su prešle nacionalne granice radi formiranja proizvodnih kapaciteta tamo gde su troškovi proizvodnje najniži. Ova globalizacija proizvodnje izbrisala je većinu tradicionalnih osnova na kojima su industrijske države, kao SAD i Velika Britanija, godinama gradile svoju konkurentska prednost. Industrijske države danas koriste prednost eksplozije znanja radi stvaranja naprednih tehnologija koje će im pomoći da održe konkurentska prednost. U isto vreme, poboljšanje komunikacionih i transportnih tehnologija približilo je zemlje jednu drugoj olakšavajući brzu migraciju tehnologije preko granica, smanjujući na taj način veliki tehnološki jaz između zemalja (*“Kako se pojavljuju nove tehnologije svet postaje sve manji“* - George H. W. Bush, iz govora na Expomanagementu 2003, Madrid). Ove promene svetskih uslova i promene poslovnih okruženja dokazuju da je konkurentska prednost sve više zavisna od našeg talenta, znanja i veštine u formulisanju i realizaciji poslovne i tehnološke strategije kompanija (Bagarić 2010: 77 – 90).

Strategijski menadžment i globalna konkurentnost

Tradicionalno, konkurentnost nacija, odnosno, država objašnjavala se teorijama međunarodne razmene koje potiču još od Adama Smita. Međutim, današnja globalna ekonomija je previše komplikovana da bi se objasnila tradicionalnim teorijama. Rezultat toga je klasik «Konkurentska prednost nacija» iz 1990.g. harvardskog profesora Majkla Portera, u

kojem je predložio novu teoriju konkurentnosti, prema kojoj nacionalno blagostanje nije nasleđeno, već stvoreno strateškim izborima. Dok se u prošlosti razvoj zemlje zasnivao na komparativnim prednostima, poput jeftine radne snage i prirodnih resursa, danas se osnovom za ekonomski razvoj smatraju napredni faktorski uslovi zasnovani na znanju i implementaciji znanja, razvijenoj infrastrukturi, visokoj tehnologiji i inovacijama. Za Portera nije važno koje proizvode proizvodite, već kako ih proizvodite.

Iako su po svojim osnovnim ulogama različiti, javni i privatni sektor međusobno su povezani u stvaranju produktivne i konkurentne privrede. Koliko god su dobra fiskalna i monetarna politika, efikasni pravni sistem i stabilne demokratske institucije neophodni za uspešnu ekonomiju, oni nisu dovoljni. Na kraju, bogatstvo nacije nastaje kao makroekonomska konsolidacija performansi kompanija i pojedinaca ostvarenih na mikro nivou – stvarnih činilaca ekonomskog rasta koje su utemeljene na kvalitetu mikroekonomskog poslovnog okruženja, operativne prakse i izabranih strategija na nivou kompanija.

Prema Majklu Porteru, konkurentnost privrede jedne nacije određena je na osnovu obeležja te privrede (Porter 1998: 156-195). Determinante konkurentnosti Porter je dao u obliku dijamanta čiji su elementi: 1. Uslovi faktora - pozicija nacionalne privrede uslovljena je faktorima proizvodnje a to su stručna radna snaga ili infrastruktura, neophodna za takmičenje u određenoj privrednoj delatnosti, 2. Uslovi tražnje – priroda domaće tražnje za proizvodima i uslugama određene privredne delatnosti čini stanje tražnje, 3. Povezane i komplemetarne grane – prisustvo lanca snabdevanja i komplementarne proizvodnje predstavljaju konkurentsku prednost, i 4. Strategija, struktura i rivalitet – u velikoj meri strategija diktirana strukturom i konkurencijom unutar domaćeg tržišta. Navedene determinante stvaraju prostor u kome domaće kompanije nastaju i takmiče se. Stvara se okvir koji odlikuje dostupnost resursa i kreiranje veština za ostvarivanje konkurentske prednosti. Ukoliko je neka zemlja konkurentna, ona će stvoriti takav tržišni mehanizam koji omogućava identifikovanje šansi i načina na koje valja koristiti resurse. Međutim, najbitnije je da se vrši pritisak na kompanije da investiraju i kreiraju inovacije u skladu sa strategijom poslovanja kompanije.

Porterov dijament predstavlja sistem koji se pomera i učvršćuje. Četiri determinante su međuzavisne – promena jedne uslovljava stanje drugih. Međutim, povoljno stanje tražnje neće dovesti naciju do konkurentskih prednosti ukoliko je rivalitet među kompanijama nedovoljno izražen. Da bi nacija ostvarila povoljnu konkurentnost u međunarodnim okvirima potrebno je da konkurentne prednosti zahvataju ceo dijament. Na taj način, stvorice se takva domaća privredna delatnost koja će predstavljati osnovu razvijene ekonomije. Postoji mogućnost da zemlja ostvari zavidnu konkurentnost, iako nema potpunu prednost u svim determinantama. Naime, važna je međuzavisnost i interakcija determinanti iz dijamenta koje će stvoriti ambijent koji je nemoguće kopirati (Đuričin, Janošević 2006: 224).

Konkurentnost zauzima središnje mjesto u ekonomskim razmišljanjima kako razvijenih tako i zemalja u razvoju. Prema definiciji OECD-a, konkurentnost je sposobnost zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uslovima proizvede robu i usluge koje zadovoljavaju kriterijume međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka svojih građana. Dakle, formulisanje poslovne strategije kompanije zasnovano na načelima strategijskog menadžmenta, obično polazi od “konkurentne analize” i “konkurentne prednosti”, koristeći “pet konkurentskih snaga” Michaela Portera i druge modele strategijskog menadžmenta (Mašić 2009: 238).

Liste konkurentnosti nacija

Ekonomska snaga jedne države se obično izražava njenim bruto domaćim proizvodom. Ovaj pokazatelj označava bogatstvo stvoreno unutar granica zemlje i predstavlja sveukupnu tržišnu vrednost finalnih proizvoda i usluga proizvedenih od strane ljudi, preduzeća i javne uprave unutar države. Drugi važan indeks je bruto nacionalni proizvod koji meri sveukupnu tržišnu vrednost finalnih proizvoda i usluga proizvedenih od strane građana i preduzeća posmatrane zemlje, bez obzira da li su oni locirani unutar ili izvan granica zemlje.

Međutim, u svetu se koriste i posebni, daleko složeniji pokazatelji međunarodne konkurentnosti koje izračunavaju specijalizovane

institucije na bazi niza faktora, podfaktora i kriterijuma, od kojih su dve najpoznatije, Međunarodni institut za razvoj menadžmenta (International Institute for Management Development – IMD) i Svetski ekonomski forum (World Economic Forum – WEF). IMD ima sedište u Lozani, Švajcarska i vodi poreklo od dve škole biznisa osnovane još četrdesetih i pedesetih godina prošlog veka. WEF ima sedište u Ženevi, Švajcarska i osnovan je 1971.godine. Dok IMD ocenjuje i rangira konkurentnost nacija samo 61 najrazvijenije zemlje sveta (IMD 2016), WEF analizira i rangira 140 zemalja sveta (WEF 2015/2016). Republika Srbija nije rangirana na listi konkurentnosti IMD-a (po informaciji iz IMD-a, zbog nerazvijenosti statističkog aparata, odnosno, nemogućnosti da pruži podatke o svim zahtevanim kriterijumima), a na listi konkurentnosti nacija WEF-a rangirana je u poslednjem Izveštaju (WEF 2015/2016) na veoma skromnom 94. mestu (od 140 zemalja) iza Albanije, a ispred El Salvadora. Treba dodati da je Republika Srbija, na primer 2005. g. bila na 80. mestu (od 117 zemalja), što je možda bio rezultat napora Nacionalnog saveta za konkurentnost formiranog marta 2003. g. (praktično ugašen 2011. g.) i prepoznavanja tadašnje vlasti o važnosti konkurentnosti privrede Republike Srbije.

Posmatrajući ove dve liste po godinama vidi se da se svake godine zemlje mogu popeti ili pasti za nekoliko pozicija na rang listi. Tokom 1997. g. desio se ozbiljan pad bruto domaćeg proizvoda niza zemalja Jugoistočne Azije uključujući Hong Kong, Južnu Koreju, Tajland, Indoneziju i Maleziju (Khalil 2000: 172). Njihovi nacionalni dugovi su porasli, tržište akcija propalo, a neke finansijske institucije bankrotirale. Uzrok je kombinacija menadžerskih problema i promene tehnološkog pejzaža. Njihovi finansijski i bankarski sistemi nisu imali adekvatnu kontrolu kojom bi obezbeđivali održivi ekonomski rast. Odobravanje velikog broja kredita nije dalo rezultate. Strategijski menadžment nije odigrao svoju ključnu ulogu.

U međuvremenu, Kina, zvezda u usponu, je na listi konkurentnosti pretekla Tajland, Indoneziju i Maleziju. Kina je mogla proizvoditi mnoge proizvode jeftinije nego što su to mogli njeni susedi. Kineska struktura nadnice joj je davala konkurentsku prednost, posebno kada su u pitanju niske, pa i srednje tehnologije. Jeftina radna snaga i jeftina valuta

omogućavale su Kini da tako preuzima poslove svojih suseda. Dakle Kinezi su radili i rade ono susedima, što su oni nedavno radili Japanu, a ovi ranije SAD-u. Pretnje Kine se ne odnose na SAD i druge zemlje čija se proizvodnja zasniva na visokim tehnologijama. Danas se Kina sa tadašnjeg 50. do 55. mesta popela na 28. mesto u Izveštaju WEF-a za 2015/2016 godinu, dok je Ruska federacija sa ranijeg 70. mesta napredovala ove godine na 45. mesto.

Prva mesta na listi WEF-a za 2015/2016 zauzimaju Švajcarska, Singapur SAD, Nemačka, Holandija, Japan, Hong Kong, Finska, Švedska i na 10. mestu Velika Britanija. Na listi IMD-a za 2016. g. u vrhu su Hong Kong, Švajcarska, SAD, Singapur, Švedska, Danska, Irska, Holandija, Norveška i na 10. mestu Kanada. Ovih 14 zemalja se odlikuju potpunom primenom principa modernog strategijskog menadžmenta u poslovanju njihovih kompanija i korporacija. Na kraju, može se zaključiti da je globalna konkurentnost zemalja približno proporcionalna uspešnosti njihovih, pre svega, multinacionalnih korporacija sa diversifikovanom proizvodnjom koje rigorozno primenjuju sve faze procesa strategijskog menadžmenta u svom kompleksnom poslovanju. Međutim, da je potpuna primena procesa strategijskog menadžmenta još uvek privilegija malog procenta kompanija ili korporacija na svetu, dokaz je vapaj *“Zašto toliko mnogo kompanija nemaju strategiju?”* – Michaela Portera na Expomanagementu 2003 u Madridu.

Zaključak

Poslednja dekada 20. veka donela je dramatične političke promene na tlu Evrope. Srušene su i fizičke i zamišljene granice između Zapadne i Istočne Evrope, Hladni rat je završen (*„Zaključili smo Hladni rat bez ijednog ispaljenog metka!”* - George H. W. Bush, iz govora na Expomanagementu 2003, Madrid), stvorili su se uslovi za formiranje globalnog tržišta – novi pojam sa ekonomskog aspekta i uslovi za pojavu duha globalizacije – novi pojam sa političkog aspekta. Gurui menadžmenta snažno su istakli prethodno već bojažljivo ustanovljenu novu ekonomsku kategoriju »konkurentnost« kompanija i nacija, koja je strelovito zamenila sve do tada korišćene ekonomske termine za ocenu

ekonomske uspešnosti istih ovih entiteta. Preživela je samo produktivnost. Konkurentnost i konkurentna prednost sjajno su se uklopili u novi globalni svet. Nikle se brojne liste koje su ocenjivale konkurentost kompanija ili nacija na različite načine. Danas dominiraju samo dve liste konkurentosti nacija, lista WEF-a i lista IMD-a.

Počev od radova Michaela Portera s kraja 20. veka, uočavalo se da uspešnost izabranih strategija poslovanja kompanija u krajnjoj liniji vodi ka povećanju bogatstva nacije, odnosno ekonomskom rastu zemlje, ali i povećanju konkurentnosti privrede te zemlje. Sa razvojem strategijskog menadžmenta i povećanju alata sa kojima ova naučna disciplina raspolaže, veza između nivoa primene procesa strategijskog menadžmenta kod kompanija, a posebno kod multinacionalnih korporacija sa enormnim godišnjim bruto prihodima (ravnim bruto domaćim proizvodima srednje razvijenih zemalja), postajala je sve izraženija. To pokazuje i podatak da su 14 zemalja koje su u 10 prvoplasiranih na listama WEF-a i IMD-a upravo zemlje u kojima se naučni menadžment i strategijski menadžment najviše primenjuju u kompanijama srednje veličine, a u potpunosti se primenjuju u velikim kompanijama i multinacionalnim korporacijama.

Literatura:

1. Khalil, Tarek (2000) *Management of Technology*, NewYork: McGraw Hill.
2. Miletić, Dejan (2001) *Globalizacija i novi talas promena u diplomatiji*, Working papers, Volume 6, Beograd: Institut za strategijske studije "Petar Karić".
3. Miletić, Dejan (2002) *Konceptualni problemi kompleksnih istraživanja globalizacije*, Working papers, Volume 5, Beograd: Institut za strategijske studije "Petar Karić".
4. Bagarić, Ivan (2010) *Menadžment informacionih tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
5. Mašić, Branislav (2009) *Strategijski menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum.

6. Đuričin, Dragan i Janošević, Stevo (2006) *Menadžment i strategija*, Beograd: Čugura print.
7. Porter, Michael (1998) *On competition*, Boston: A Harvard Business Review Book
8. World Economic Forum (2015) *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, Geneva: WorldEconomic Forum
9. IMD (2016) *IMD World Competitiveness Yearbook 2016*, Lausanne: IMD
10. www.imd.org (Internet izvor).
11. www.weforum.org (Internet izvor).

Ivona Zenović

STRATEGIC MANAGEMENT AND GLOBAL COMPETITIVENESS

Abstract: Competitiveness is one of the terms that are imposed strongly in the new era of globalization. It has become a key word used to describe the economic strength of a country or the position of a company with respect to its surrounding. Michael Porter was the first scientist who connected strategic management and competitive advantages, assuming that the wealth of a nation depended on the success of the chosen business strategies of its companies – the real factors of economic growth of a country. In addition, four determinants of Porter's diamond which determine competitive advantages on the national level are listed and discussed. Two most important lists of competitiveness of nations are presented with examples of falls and rises of several countries in recent past caused by mistakes made on top management level in the most important institutions of the countries in question. The connection between strong application of strategic management in leading corporations of some countries and leading positions at the discussed lists of competitiveness of the same countries was also noticed.

Keywords: management, strategic management, globalization, competitiveness, competitiveness of nations, list of competitiveness of nations