

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Основне академске студије

Модул: Индустијско инжењерство

Предмет: Управљање развојем

Број индекса: 7/2016

Милош Г. Ракић

Пословање предузећа у савременим условима – организациона адаптација завршни рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Доцент, др Снежана Нестић - ментор

2. _____

3. _____

Датум
одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да:

анализира пословање организација у савременим условима, прилагођавање организација на свесложеније и неизвесније технолошке, економске, политичке и културне промене; анализира утицај три главна тренда промена: глобализације, информационих технологија и менаџерских иновација на пословање организација; анализира утицај савременог окружења на пословање организација у Републици Србији, као и изазове са којима се организације срећу у променљивом окружењу;

Препоручена литература:

1. Радосав Сенић, Управљање растом и развојем предузећа, Савремена администрације, Београд, 1993.
2. Мирослав Бабић, Предузетништво, Машински факултет у Крагујевцу, 2006.

Крагујевац, датум:

Ментор:
Доцент, др Снежана Нестић

РЕЗИМЕ

У овом раду је анализирано окружење у којем послују данашње организација. Разматрани су фактори који су одувек утицали на организације, као што су политичке, технолошке културне и економске промене које се дешавају. Такође су узети у обзир специфични фактори који утичу на данашње пословање и целокупно друштво, као што је глобализација, менаџерске иновације и технолошке промене. На крају је разматрано пословање у самој Републици Србији и разматрана је њена скорашња историја промена, специфично у пољу економије.

Кључне речи: организација, иновације, окружење, промене

ABSTRACT

In this thesis modern business environment will be analysed. Different factors that have always affected organizations such as political, technological, cultural and economical changes will be considered. Likewise, some other specific factors that affect modern business will be considered as well, for instance globalization, innovations of management and technological changes. Lastly we will analyze business in the Republic of Serbia and its recent history, specifically in the field of economics.

Key words: organizations, innovations, surrounding, changes

Изјава о самосталној изради рада

Изјављујем да сам овај завршни рад урадио самостално, служећи се стеченим знањем и искуством као и наведеном литературом.

7/2016 Милош Ракић

(потпис)

САДРЖАЈ

Увод.....	1
1.Промене у пословном окружењу.....	3
1.1Политичке промене и политичко окружење.....	4
1.2Економске промене.....	5
1.3Технолошке промене.....	5
1.4Културне промене.....	6
2.Три главна тренда промена.....	7
2.1Глобализација.....	7
2.2Информационе технологије.....	13
2.3Менаџерске иновације.....	18
3.Утицај савременог окружења на пословање организација у Србији.....	23
3.1 Утицај глобализације на тржишту.....	23
3.2 Либерализација економије.....	24
3.3 Процес транзиције у Србији.....	25
Закључак.....	28
Литература.....	29

УВОД

У прошлости организације су деловале у далеко мирнијем и заштићенијем окружењу, биле су изложене углавном само домаћој конкуренцији и број иновација је био далеко мањи него данас, у оваквом окружењу менаџери су могли да спроводе само мање измене и да идаље опстану на тржишту. Савремене организације су данас доста другачије јер делују у неупоредиво турбулентнијем окружењу, оне су под утицајем бројних екстерних и интерних фактора, који детерминишу њено понашање приликом пословања [1]. Континуитет успешног пословања организације не може бити заснован на начинима рада који су у прошлости давали добре резултате, оне морају да се континуирано мењају и налазе нове начине пословања како би опстале у савременом окружењу. Промене начина живота потрошача и технолошка достигнућа утичу на организацију на тај начин да изазивају промене у њој, због оваквог окружења менаџери су присиљени да подстичу конкурентност, иновативност и флексибилност.

Са појавом глобализације и порастом информатичке писмености, предузећима је потребна свеобухватнија анализа тржишта и осталих фактора који имају утицај на њихово пословање. Економска глобализација која представља један од важнијих екстерних утицаја на привреду састоји се од четири облика, и то протока добара и услуга, слободне трговине, миграције људи, и протока капитала и технологија. Са појавом овог појма и појма слободног тржишта највећи бенефит имају мултинационалне компаније са јаким брендом и укоренењем пословном културом. Прелазак са једног тржишта на друго оваквим компанијама не представља велики проблем због великог стартног капитала и доступности информација о том новом тржишту. Детерминанте политичког, културног, технолошког и других окружења на постојећем и новом тржишту нису предвидиве, али имају снажан утицај на доношење појединих стратешких одлука у предузећу .

Профитне организације своју егзистенцију на тржишту обезбеђују путем продаје робе или услуга, тиме оне испуњују потребе потрошача, привреде и друштва. Овај потреба тражи од предузећа коришћење таквих могућности продаје које му, барем у дугом року, омогућавају најмање покривање његових пуних и остваривање добити која је нужна за опстанак и даљи развој. У привреди која се непрестану развија, могућности предузећа су променљиве. На те могућности утичу разни фактори, а то су промена броја становника, старосна структура становништва, технолошки напредак, висина и расподела дохотка, мере и политика у области економије, промене потреба итд. Ако организација и у будућности жели да учествује на тржишту, она је присиљена да се (пасивно) прилагођава променама у свом окружењу или, ако је у таквој могућности, да сама обликује промене у окружењу (активно), ову врсту вођења промена често могу да остваре предузећа која имају велики тржишни удео. Ако жели нека организација да опстане она мора стално да се усклађује са својом околином, од менаџера се захтева један системски приступ, који неће гледати на организације као на независни фактор од околине, већ се увек мора узети у обзир међусобни утицај околине и организације.

Осим што организација треба да опстане, она такође треба да се побољша и да расте како би уопште могло да опстане на тржишту, јер ако не расту оне доживљавају пропаст. Како би се ово остварило свака организација треба да управља растом, а да би то могло потребни су му циљеви раста, који су засновани да на солиднијим основама него што су

жеље или пука обећања да се расте, потребна је рационална политика раста, јасно формулисана стратегија раста и адекватни ресурси за њену реализацију.

Циљ рада је да се опише окружење у којем послују савремене организације на разумљив начин. Пружа се један историјски увод како је дошло до оваквог пословног амбијента у целом свету и који су били главни фактори тога. Ражматрани су одређени фактори за које се сматра да су утицали и обликовали данашњи свет, не само у пословном смислу, него у сваком, зато што не постоји сегмент нашег живота који није утицан свим факторима. Разматрани су разни фактори који су одувек утицали на друштва у историји, али посебан акценат се ставља на три главна тренда промена у савременом свету. Посматра се такође и развој економије и институције Републике Србије у савременом свету и како су ове промене утицале на њу и како је она успела да се избори са њима.

1. ПРОМЕНЕ У ПОСЛОВНОМ ОКРУЖЕЊУ

Менаџери у организацијама се свакога дана суочавају са масовним и убрзаним променама. У великом броју случајева промене се дешавају брзо и неочекивано, па је већина људи неспремна да се носи са њима. Међутим, организације би требале да се прилагоде променљивим тржишним условима уколико желе да остану конкурентне на тржишту. Конкуренција на глобалном нивоу и економске кризе откриле су очигледне слабости у организацијама, а то је превелики број запослених и ниска ефикасност. Како би се повећала продуктивност, подстицала конкурентност и смањили трошкови, организације морају да промене начин на који су организоване, организациону културу и начине на којима се њима управља. У променљивом окружењу где су конкуренција и потреба за сталним иновацијама неминовност, компаније са лидерском позицијом на тржишту ће бити само оне које агилно реагују на промене. Менаџери морају да буду флексибилни и прилагодљиви у променљивом окружењу. У том смислу они би требали да буду у стању да дијагностикују проблеме и спроводе промене.

Иако су многе организације биле у стању да одрже корак са променама у информациој технологији, само неке су биле способне да се прилагоде променама друштвених и културних услова. У динамичном окружењу, какво је данашње, промена су неизбежне. Да би предузеће опстала потребно је да оно расте и да се развија. Раст предузећа подразумева повећање пословања унутар постојећих задатака и активности, а са друге стране и развој увођењем нових задатака и активности. Раст предузећа се може односити на повећање у величини организације или на побољшању неке перформансе као што је бруто продаја, удео на тржишту, број запослених или нето приноси организације. Приликом раста може доћи до ограничења раста, ова ограничења раста постоје у одређеном временском интервалу за предузеће као целину или за неке од његових подсистема.

Код застарелих грана, ограничења раста је индикатор за структурне промене (подручја пословања предузећа). Развој има за последицу повећање компетентности предузећа у обављању своје пословне активности, што је пресудно у данашњем пословању. Развој се остварује променом оријентације организације, променом њеног производног програма, унапређење технологије, променом финансијске или организационе структуре предузећа.

Екстерне промене у пословном окружењу имају велики утицај на промене у ставу предузећа према окружењу у којем тренутно послује или у ком планира да послује. Предузеће обавља своју активност у окружењу у коме делују следеће 4 силе, односно фактора (политичке, економске, културне и технолошке промене).

Ови фактори су међусобно зависни (политичке промене могу да изазову економске промене итд.). Предузећа се суочавају са чињеницом да не могу на дужи рок да примењују исту стратегију пословања, поготово не да занемарују утицај глобалног тржишта и потребу прихватања промена. На слици 1 су приказани фактори из пословног окружења која би могли имати утицаја на организацију.



Слика 1: Фактори из пословног окружења [12]

1.1 ПОЛИТИЧКЕ ПРОМЕНЕ И ПОЛИТИЧКО ОКРУЖЕЊЕ

Политичко окружење представља веома битан аспект при одабиру начина пословања, нарочито у погледу доношења кључних стратешких потеза. Државна регулатива и политички систем у земљи условљавају синергично деловање свих фактора окружења на развој пословних система и успешан опстанак предузећа у турбулентној средини [2].

Услед веће повезаности између држава наше окружење је постало далеко више подложно промени због међународне политичке сцене, политичке промене у одређеној земљи више не утичу само на грађане те земље, већ и на грађане суседних земаља, осталих земаља на континенту и на свету. Догодила се и одређена врста хармонизације законодавства, где су се појединачне државе одрекле дела своје суверености како би усагласили своје законе са земаљама региона и у крајњем случају и света, како би се максимално олакшало међународно пословање. Формирају се владине агенције са циљем регулисања трговинске политике, али такође и формирање невладиних агенција за заштиту потрошача. Број синдиката и приватном и у јавном сектору се повећао синдикатима је дата велика аутономија у доношењу одлука. Последњих година се доста ставља акценат и на контроли етичке (услови у којима раде радници), здравствене и технолошке испраности

Детерминанте политичког окружења нису предвидиве, али имају снажан утицај на доношење појединих стратешких одлука у предузећу. Ово окружење је углавном састављено из законских прописа и регулативне активности и може да креира нове шансе за пословање предузећа. Законодавна активност има за циљ:

- спречавање појаве нелојалне конкуренције,
- монополског положаја на тржишту,
- прописе за заштиту потрошача у погледу квалитета производа, паковања, начина одржавања и сл.

Држава, такође, доноси прописе ради заштите ширих друштвених интереса у области екологије, безбедности грађана, опште безбедности итд. [3].

1.2 ЕКОНОМСКЕ ПРОМЕНЕ

Економске промене које су се догодиле у свим државама света задњих неколико деценија су последице економске глобализације. Економска глобализација која представља један од важнијих екстерних утицаја на привреду састоји се од :

- слободно пружање услуга
- слободна трговина
- миграција људи
- проток капитала и технологија

Међународни Монетарни Фонд (ММФ) дефинише глобализацију као „стално растућу економску међузависност држава кроз повећање обима међудржавног промета добара и услуга, слободнијег протока капитала, и све бржег и ширег распрострања нових технологија“[16]. Светска банка сматра да је глобализација појам који одређује „слободу и могућност појединаца и корпорација да успоставе међународне послове са лицима из других земаља“ [4].

Као последице економске глобализације можемо навести већи обим привредних веза и опште повезивање на свим нивоима и јачање привредних субјеката, затим и ерозију националне суверености у сфери економије.

1.3 ТЕХНОЛОШКЕ ПРОМЕНЕ

Након прве индустријске револуције свет почиње да се нагло мења, начин читавог функционисања привреде једне земље се потпуно променио зато што почиње развој индустрије, транспортног сектора и многих других сектора у привреди. Временом је број иновација растао све више и сам живот људима се у међувремену драстично променио. Након другог светског рата, па све до данас, број иновација је све више растао са све бржим темпом.

Ове технолошке промене су имале огроман утицај на начин пословања и управљање развојем предузећем, због тога и државе и предузећа почињу да издвајају далеко више средстава у истраживање и развој да би могле уопште да опстану на тржишту. На слици 2 је дат графички пример како је технологија напредовала.



Слика 2: Развој технологије током времена [13]

1.4 КУЛТУРНЕ ПРОМЕНЕ

Савремено доба карактерише много већа повезаност између нација, проценат људи који говори неки страни језик је већи него икада раније и стране културе су нам доступније него икада раније у људској историји. Ово је довело до извесног излагања националних култура на једну врсту културног тржишта, где високо развијене западноевропске нације мењају културе мање развијених нација. Ова појава је увек постојала у историји, али никада у оволикој мери где једна држава може да мења културу било које нације света. Ово је довело до одређеног брисања разлике између нација и све се више иде ка томе да се локалне културе и културе економских слабих нација промене.

Пример ове врсте промене се може видети у начину облачења становништва, компаније која се бави текстилном индустријом сада може исту гардеробу да прода у било ком делу света, зато што се све више занемарује традиционални стил облачења појединих земаља. Ова последица глобализације је доста помогла пословању мултинационалних компанија.

2. ТРИ ГЛАВНА ТРЕНДА ПРОМЕНА

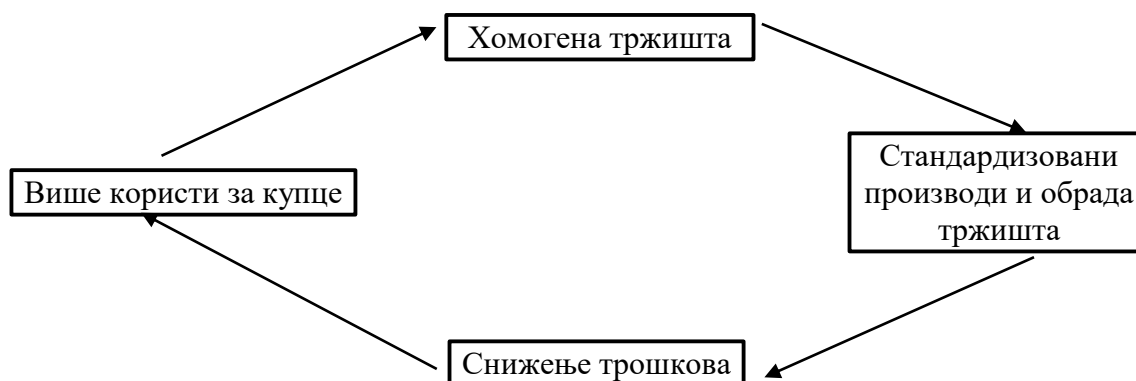
Организације морају да се прилагоде све сложенијим и неизвесним технолошким, економским, политичким и културним променама. Три главна тренда промена у организацијама су: глобализација, информационе технологије и менаџерске иновације.

2.1 ГЛОБАЛИЗАЦИЈА

Глобализација мења тржишта и окружења у којима послују организације и начин функционисања организација. Свет брзо постаје све мањи и чврсто међусобно повезан економски, друштвено и еколошки. Значајно кретање роба и услуга, технологија, људских ресурса и капитала преко међународних граница интензивирало је економску међузависност међу народима и организацијама. Глобализацијом су се отворила нова тржишта и нови извори иновација и капитала за организације, али сада се и ризик од економских проблема у једном сектору света брзо се шири у друге секторе.

Глобализација тржишта значи да се тражња на међународним тржиштима све више уједначава (прилагођава). Глобализација ће се остварити путем брзог развоја технологија које ће бити доступне свима широм света, побољшаних могућности путовања и комуницирања, као и приближавањем система образовања. Ови фактори воде ка уједначавању стилова живота и ка хомогенизацији потреба, очекиваних користи и преференција потрошача, што значи да велике глобалне компаније данас продају стандардизоване производе на исти начин свуда, отклањају се разлике у националним склоностима и начинима обављања посла.

Из тенденције хомогенизације изводи се теза глобалног маркетинга, предузећа ће настојати да себи отворе огромна тржишта за стандардизоване производе, који се могу продати са стандардизованим методима обраде тржишта. На слици 3 је приказан циклус глобализација са њеним битним карактеристикама.



Слика 3: Циклус глобализације

Хомогенизација преференција омогућава да се на свим тржиштима продају стандардизовани производи са стандардизованим методама, предузећа која ово консеквентно чине, могу доста да смање своје трошкове. На тај начин им се пружају две опције: она могу да снизе своје цене и да рачунају да ће тиме купац дати предност стандардизованом производу у односу на диференцирани производ, када је цена у одговарајућој цени повољна. Уместо овога она могу да одустану од снижења цена и да уштеде на трошковима реинвестирају у побољшање производа и јачање степена упознатости путем интензивног маркетинга (што често раде познатије марке).

У оба случаја, веће користи за потрошача воде повећању тржишног учешћа и даљој хомогенизацији тржишта. Тиме се такође истовремено повећавају улазне баријере за нове конкуренте. Ако је неко тржиште, или његови сегменти, чврсто доминирају од неколико значајних понуђача, новом произвођачу ће бити изузетно тешко да се пробије и учврсти на овом тржишту.

Како предузећа расту, све више и више су принуђена да конкуришу на страним тржиштима. Када домаће тржиште постане зрело или презасићено, експанзија на страна тржишта нуди предузећу могућност да настави свој раст. Уз то, нека страна тржишта могу бити у ранијој фази животног циклуса за дати производ у доносу на развијене индустријске земље као што су САД, Канада, Јапан или Западна Европа.

Међународно пословање се разликује од домаћег пословања у неколико битних ствари (Табела 1). Оно подразумева успешно пословање у оквиру различитих националних држава, под сасвим различитим економским системима и условима, унутар различитог система вредности и на великим удаљеностима. Импликације ових разлика за управљање су бројне. Различите земље имају идаље различите политичке, законодавне, монетарне и друштвене системе. Сваки законодавни систем представља јединствен скуп права и обавеза везаних за својину, порезе, регулативу, уговоре и власништво. Ове разлике често захтевају нове облике организације, нова руководилачка знања и различите системе рачуноводства и контроле. Предузеће које се одлучи да конкурише на међународном тржишту чини велики корак, јер много је лакше ући у додатни посао на домаћем тржишту него ући у међународну експанзију. Домаће пословање је идаље једноставније и сигурније.

Све је већи број грана и предузећа, бар у развијеним земљама, која су на неки начин ангажована на међународним тржиштима. Који су разлози и мотиви растуће међународне оријентације тако великог броја предузећа? Најпре диференцирање потреба у свим земљама пружа шансе за продају на страним тржиштима. Освајање страних тржишта поспешује раст предузећа и не значи само пораст прихода, већ и проширивање капацитета и тиме опадање трошкова по јединици производа. Додатни приноси који из тога резултирају стварају претпоставку за инвестирање у истраживање и развој за стварање нових производа и поступакапроизводње. Истовремено се активношћу предузећа на страним тржиштима, предузећа постаје познатије, марка постаје познатија и постају познатије саме способности организације. У табели 1 су приказане основне разлике између домаћег и међународног пословања.

Домаће	Међународно
• Један главни језик и националност • Релативно хомогено тржиште • Располагиви подаци, обично тачни и лаки за прикупљање • Политички фактор релативно неважан • Релативна слобода од упплитања државе • Индивидуално предузеће има мали утицај на средину • Релативно стабилно пословно окружење • Јединствена финансијска клима • Једна валута • Правила пословања добро смишљена и јасна • Руководство генерално навикнуто да дели одговорности и користи финансијску контролу	• Вишејезично, вишенационално и вишекултурно • фрагментирана и разноврсна тржишта • Прикупљање података тежак задатак који захтева знатно већи буџетск • политички фактор често виталан • Различити национални економски планови, уобичајен је утицај државе на полсовну политику предузећа • Бројна окружења, веома нестабилна (али потенцијално врло уносна) • Разноликост финансијских клима, које се рангирају од врло конзервативне до дивље инфлаторне • Валуте које се разликују у стабилности и реалној вредности • Правила су различита, променљива и нејасна • Руководство је често аутономно и није упознато са буџетима и контролом

Табела 1: Поређење домаћег и међународног пословања

Често се око глобализације постављају питања: Зашто неке земље постижу успех у међународној конкуренцији, а друге не? Зашто једна земља постаје база индустријских грана које ће постати успешни такмичари на међународном плану? Многи аутори који конкурентност једне земље посматрају као економски феномен на који утичу варијабле као што су курсеви, каматне стопе и државни дефицити. Међутим, поједине земље су уживале у брзом расту животног стандарда упркос буџетском дефициту (Јапан, Италија и Кореја), апрецијацији валута (Немачка и Швајцарска) и високим каматним стопама (Италија и Кореја).

Други доказују да је конкурентност резултат јефтине и бројне радне снаге. Па су земље као што су Немачка, Швајцарска и Шведска напредовале упркос високим надницама и дугим периодима мањка радне снаге. Способност да се буде конкурентан упркос плаћању високих надница чини се као много пожељнији циљ за једну земљу.

Следеће становиште је да конкурентност зависи од поседовања обилних природних богатстава. Међутим, у последње време најуспешније земље извознице, међу којима су Немачка, Јапан, Швајцарска и Кореја, представљају земље са ограниченим природним

ресурсима, које су приморане да увозе сировине. Државе попут Кореје, Велике Британије и Немачке, напредују управо оне области које су сиромашне са сировинама. Док земље као што су Русија или Венецуела нису ни близу таквог високог животног стандарда, упркос огромним количинама природних ресурса.

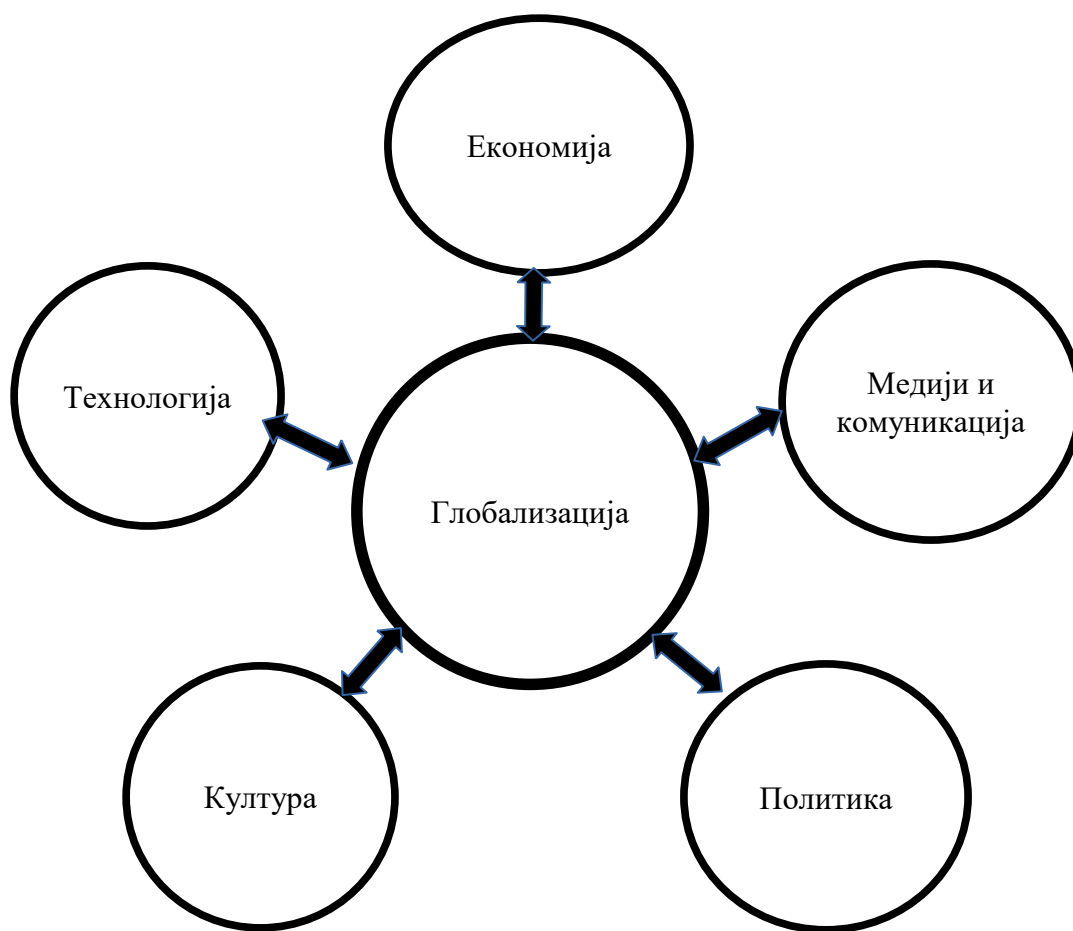
Временом су се појавила још многа објашњења зашто су неке земље успешније од других на глобалном нивоу, као што је ефикасност државне управе или различитој организацији пословања, али сви ови одговори су непотпуни јер се за сваки пример, као и у претходним могу наћи изузеци.

По Портеру постоји четири атрибута којима се објашњава зашто су одређене државе постигле успех у одређеним индустријским гранама:

- 1) Фактор услова. Производни фактори земље, односи се на квалификовану радну снагу или инфраструктуру, који су неопходни за конкуренцију у одређеној индустрији.
- 2) Тражња. Природа домаће тражње за производима и услугама индустријских грана.
- 3) Сродне индустријске гране. Присуство или одсуство међународно конкурентних добављача сродних индустријских грана на домаћем терену.
- 4) Стратегија, структура и супарништво организација. Предуслови у земљи који диктирају како се стварају организације као и природа домаће конкуренције

Предузећа стичу конкурентску предност тамо где њихова домаћа база дозвољава и подржава најбржу акумулацију специјализованих средстава и умећа. Предузећа стичу конкурентску предност када циљеви власника, менаџера и запослених подржавају интензивно ангажовање и стално инвестирање.

Коначно, нације успевају у одређеним индустријским гранама због тога што је домаће окружење најдинамичније, најизазовније и подстиче предузећа да с временом напредују и проширују своје предности. На слици 4 су графички приказани утицаји глобализације на остале делове друштва и обрнуто.



Слика 4: Утицај глобализације на остале делове друштва

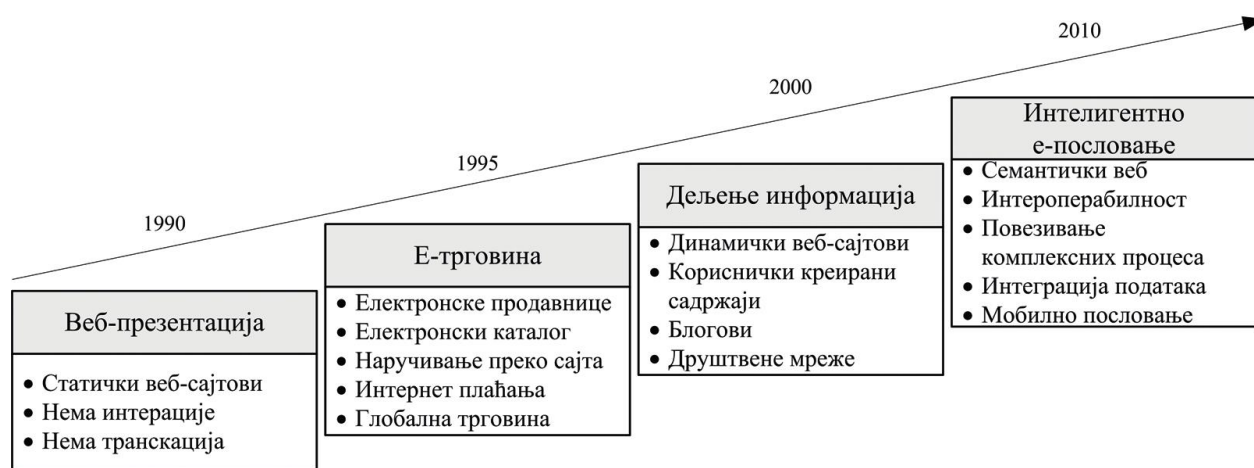
Међународно успешне фирме нису пасивни посматрачи процеса стварања конкурентских предности. Оне непрекидно проналазе нове предности и надмећу се са конкурентима да би их заштитиле. Акције потребне за остваривање успеха у међународним условима изазовне су и често веома неугодне. Свака фирма која ужива трајну конкурентску предност манифестује извесне основне начине понашања које су се утврдиле приликом анализе више стотина индустријских извозних индустријских грана у десет различитих земаља у Европи, Азији и Северној Америци.

- 1) Побољшањем, иновацијама и променама. Фирме стичу предност у односу на међународне конкуренте тако што опажају нову основу за надметање. Иновацијама не милсимо само на нове технологије, већ може да означава и нове начине да се нешто ради. Иновација се може односити на нови дизајн производа, процесу производње, приступу маркетингу или новом начину организације или обуке.
- 2) Укупан систем вредности, односи се на читав низ активности укључених у стварање и коришћење производа. Блиска и стална размена са добављачима, каналима дистрибуције и купцима укључена је у процес стварања и одржавања предности. Конкурентска предност често проистиче из уочавања нових начина осмишљавања и организовања читавог система вредности.

- 3) Стално побољшање. Понекад се утврђене конкурентске позиције могу задржати годинама и деценијама по престанку унапређења, на основу снаге почетних предности као што су успостављене везе са потрошачима, економија обима у постојећим технологијама и лојалност канала дистрибуције. Упркос томе, динамичнији конкуренти постепено изналазе начин да заобиђу те предности откривајући боље и јефтиније радне процесе.
- 4) Одржавање предности захтева комбинацију искоришћења домаћих и међународних предности, постоје три важна елемента. Прво, он јасно значи продају у целом свету, не само на домаћем тржишту, притом, када кажемо продају на светском тржишту не гледа се као на увећање пословања само у иностранству. Друго, глобална стратегија укључује активности за стварање предности у другим земљама, како би се тиме у будућности могле остварити предности на домаћем нивоу, Треће и најзанчајније, глобална стратегија укључује координацију организације на нивоу целог света да би се остварила економија обима или знања, уживала корист од конзистентне репутације производа и служило међународним купцима.

2.2 ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ

Интернет је променио у потпуности начин пословања и омогућио стварање нових и иновативних пословних модела. Електронска револуција делује у широком контексту, обухватајући интерне процесе, као што је пословање организација, али и тржишно окружење, лобална финансијска међузависност, дерегулација, дигитализација, глобалне комуникације и транспорт представљају главне покретаче економије. Као примарни пословни изазови јављају се агилност, фокус на клијенте, фокус на кључне компетенције и процесе, масовна кастомизација, флексибилне ИТ архитектуре, интероперабилност инфраструктуре, апликација и пословних процеса [5]. На слици 5 је приказана еволуција и развој електронског пословања претходних тридесет година.



Слика 5: Еволуција електронског пословања

Иако су бројни фактори допринели развоју савремене економије, сматра се да је утицај информационо-комуникационих технологија већи од утицаја светске економске кризе, од промена законске регулативе, кретања на тржишту нафте и валута, политичких дешавања и др.

Кључни моменат у развоју дигиталне економије наступио је почетком деведесетих година након комерцијализације Интернета. Тада се јављају нове могућности за пословање: електронска трговина на светском тржишту, повезивање с пословним партнерима, нови пословни модели засновани на економији обима итд.

Следећи талас развоја дигиталне економије уследио је од 2000. године. Тадашња дешавања подстичу предузећа да траже иновативне пословне идеје. Основа за иновације су биле управо нове информационо-комуникационе технологије. Технологије рачунарства у облаку (cloud computing) значајно су смањиле трошкове пословања, мобилне технологије

су омогућиле пословање на било ком простору, а друштвено умрежавање је дало могућност брзог информисања и колективне потрошње. Електронско пословање је имало велики утицај и на начин управљања организацијом, неретко у потпуности засновано на Интернету као платформи за пословање.

Актуелни пословни модели у фокус стављају купца: клијенти се активно укључују у развој производа и стварају садржаје. Тако данас корисници преко Интернета могу дизајнирати ципеле по свом укусу или сопствену ноту парфема. Умрежавање клијената довело је до појаве crowdsourcing-a, који омогућава да велики број крајњих корисника учествује на пример у дизајнирању новог модела аутомобила, компоновању музике или уређењу локалног парка. На слици 6 је приказана пирамида компонената електронског пословања



Слика 6: Компоненте инфраструктуре за електронско пословање

Електронско пословање је имало утицај и на банкарски сектор. Све је чешћа појава да велика теле- комуникациона предузећа купују банке и креирају иновативне услуге мобилног банкарства. За неколико година, мобилни телефони ће у потпуности преузети функцију новчаника. У њима ће се чувати лична документа, помоћу њих ће се плаћати платним картицама, електронским кешом или чековима, у њима ће бити штедне касице итд.

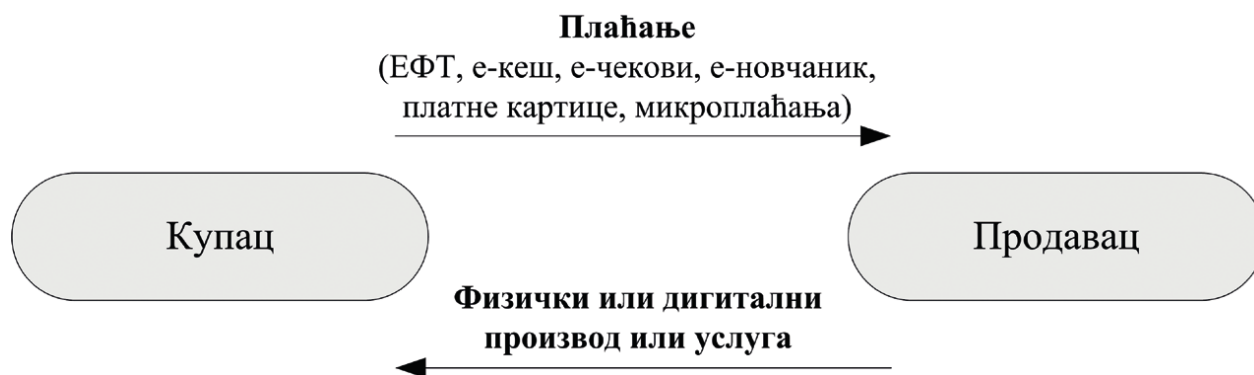
Имплементација електронског пословања доноси већи број предности за све учеснике у пословању: предузећа, купце и друштво у целини. Електронско пословање омогућава

предузећима да повежу интерне и екстерне процесе, као и повезивање добављача и пословних партнера на ефикаснији начин.

Комуникација и сарадња с пословним партнерима је значајно унапређена, тако да предузећа могу пронаћи најбоље добављаче и погодне пословне partnere било где у свету. Применом електронског пословања предузећима се отвара могућност за једноставан излаз на глобално тржиште уз минимална улагања. Производи и услуге се на ефикаснији начин достављају купцима и то у складу са особинама и потребама купаца.

Савремене информационо-комуникационе технологије омогућују аутоматизацију пословних процеса и смањење укупних трошкова. Интеграција пословних процеса у систему електронског пословања обезбеђује лакши приступ информацијама и унапређење односа са стејкхолдерима. Имплементацијом иновативних модела електронског пословања, предузећа могу остварити значајну конкурентску предност и заузети водеће позиције на тржишту.

Електронско пословање позитивно утиче и на развој предузетништва. Значајна корист за предузетнике и стартап пројекте је у томе што су иницијална улагања мања у односу на традиционалне моделе. Многи успешни пројекти електронског пословања су започети од куће применом основних рачунарских алата и Интернета. На слици 7 је приказана размена услуга између купца и продавца преко електронског пословања



Слика 7: Електронски системи плаћања

Са аспекта купаца, електронско пословање омогућава куповину и комуникацију с продавцима и провајдерима услуга на ефикасан начин, без обзира на време, место и контекст. Купци путем заједница могу активно да учествују у креирању производа, начину дистрибуције и формирању цена. Истовремено, купцима су на располагању сервиси с релевантним информацијама, који олакшавају доношење одлуке о избору производа. С обзиром на смањене трошкове производње, дистрибуције и маркетинга, аутоматски се

цене производа и услуга снижавају. Електронско пословање доводи до повећања конкуренције, што утиче на побољшање квалитета услуга и смањење цена.

Електронска управа, као један од облика електронског пословања, омогућава да држава пружа грађанима услуге јавне администрације, е-здравства, е-образовања и остале услуге на ефикаснији начин уз ниже трошкове. Грађани се укључују у друштвеноекономска кретања и постају активни учесници у демократским процесима.

Данас електронско пословање и савремене технологије у потпуности одређују начин на који предузећа реализују пословање. Електронско пословање, пре свега, представља суштинску промену претходних пословних пракси. Предности имплементације електронског пословања су велике за све учеснике (предузећа, купци, друштво, остали стејкхолдери). С обзиром на услове у пословном окружењу, да би се стекла конкурентска предност, није довољно само имплементирати сервисе електронског пословања. Неопходно је развити нове, иновативне пословне моделе, који ће максимално искористити могућности примене савремених технологија у пословању. Савремени пословни модели у центар интересовања постављају особине, потребе, преференце и очекивања свих стејкхолдера.

Модели електронског пословања подразумевају интеграцију и креирање заједница на нивоу различитих индустријских грана, као и повезивање комплексних пословних процеса. Неопходно је остварити висок степен интероперабилности између предузећа. Даље, уочава се пораст броја предузећа која пословање реализују преко Интернета. Кључне особине електронског пословања данас су: свеприсутност, глобални обухват, универзални стандарди, информационо богатство, интерактивност, персонализација. Најзаступљенији модели електронског пословања су: модел електронске продавнице, аукцијски модел, портал модел, модели с динамичким одређивањем цена, модели групне куповине и онлајн заједнице.

Примена Интернета у пословању омогућила је брзо, квалитетно и јефтино креирање информација, профилисање карактеристика производа за појединачне купце, као и брзу дистрибуцију информација. Савременим електронским пословањем организације могу да креирају додатне вредности за већ постојеће услуге.

Инфраструктура система електронског пословања заснована је на Интернет технологијама, као што су рачунарство у облаку (cloud computing), Интернет интелигентних уређаја (internet of things), прикупљање и масовна обрада великих количина података (big data) и свеприсутно рачунарство (ubiquitous computing), доносе брзе промене у пословне процесе и утичу на развој нових пословних модела.

Интернет је у кратком временском периоду доживео интензивну примену у пословању. Интернет и информационо-комуникационе технологије утичу у већој мери на развој економије од других фактора политичког, економског или друштвеног карактера. Интернет као инфраструктурна и комуникациона технологија утиче на развој и унапређење пословања пружајући подршку за:

- Развој система који омогућавају обраду велике количине података и добијање резултата у кратком времену.
- Телекомуникације, развојем технологије за рачунарске мреже велике брзине, бежичних система и сателита, који омогућавају директну везу између рачунара и брз пренос података широм света.
- Интелигентне програмске системе за управљање рачунарским мрежама, хард-вером и софтвером.

Информационо комуникационе технологије утичу на унапређење пословања применом следећих концепата:

- **Системи за управљање документацијом.** У великим предузећима се свакодневно размењује велики број докумената. Коришћењем система може се повећати ефективност интерне комуникације.
- **Рачуноводствени програми.** Ови програми служе за вођење пословних књига. Постоје и онлајн рачуноводствени програми који су доступни углавном уз мале годишње трошкове одржавања.
- **Подршка за управљање ланцима снабдевања.** Овим концептом се олакшава процес набавке и испоруке потребних добара за продавнице
- **Пословна интелигенција и извештавање о пословању предузећа.** Комплетно пословање предузећа транспарентно се приказује заинтересованим странама и омогућава бољи увид у пословање.
- **Електронска продаја.** Глобална продаја, није толико битна више сама локација организације.
- **Интернет маркетинг.** Најмодернији облик маркетинга, који дозвољава предузећа пласирање робе или услуге широком спектру потенцијалних потрошача. Ово је такође једна одлична метода придобијања нових муштерија.

2.3 МЕНАѢРСКЕ ИНОВАЦИЈЕ

Иновација подразумева имплементацију нове идеје променом производа, начина производње, услуге итд. Иновације се могу грубо сврстати у две групе, на технолошке и нетехнолошке иновације. Иновације у области технологије се односе на нову производну опрему, нове производе и нове услуге. МенаѢерске иновације представљају нетехнолошки тип иновације и оне се односе на промену у начину управљања организацијом, тачније односе се на реорганизацију организације. Битна разлика између технолошких и нетехнолошких иновације је у лакоћи примене у другим организацијама [6].

Иновације у области технологија се односе на технологије и на одржавању технолошког напретка, као такве оне су врло лаке за имплементацију унутар другим конкурентским организацијама.

Нетехнолошке иновације су везане за реструктуирање организације, људски ресурси и начини управљање, нетехнолошке иновације су неупоредиво теже да се репликују у конкурентским организацијама, због саме њихове природе што су ове иновације апстрактне и неопипљиве. Ова врста иновација може допринети дугорочној конкурентској предности, нарочито у условима убрзане динамике технолошких промена и када се организације суочавају са повећаном конкуренцијом. Због ове особине тешког репликовања и неопипљивости, свака таква иновација јединствена. Њен успех је одређен методама којима су те иновације адаптиране. Примена ових менаѢерских иновација је специфична за сваки појединачан случај њене примене, јер не дају увек исте резултате. Поједине врсте менаѢерских иновација могу чак имати и негативан утицај на организацију због различитих пракси организација које их примјењују

МенаѢерске иновације су дефинисане као имплементација и ставарање нових менаѢерских процеса, пракса, техника или структура. Оне представљају велико одступање од већ постојећих пракси и норми. Она представља правила и рутине којима се извршавају активности унутар организације. Имплементација иновација у области технологије ће бити деломично успешна уколико није праћена организацијском променом и обрнуто, јер су међусобно зависне ове иновације ово се дешава јер нови производи/услуге често захтевају потребу за новим организацијским структурама и методама. Нетехнолошке иновације олакшавају ефикасно коришћење технолошких иновација, на овај начин појачавају ефекти који су позитивни на организацијску успешност.

Један од ових концепта побољшања је "Lean" производња, ова производња представља имплементацију интегрисаних менаѢерских концепата, као што је тимски рад, проширење и обогаћивање радних активности и задатака, кругови квалитета, процеси континуираног побољшања и децентрализација планирања, оперативних и контролних функција. Осим овог концепта временом су и други менаѢерски концепти постали важни, а то се односи на реинжењеринг пословних процеса, управљање укупним квалитетом и интелигентна организација. Циљ ових иновација је било побољшање одређених показатеља у организацији, као што је успешност, продуктивност, квалитет и флексибилност. Ови концепти су настали у Јапану и касније су проширени на цео свет, ово се десило када су истраживачи крајем прошлог века упоредили аутомобилске индустрије у Јапану, Западној

Немачкој и САД-у где се установило да је Јапанска аутоиндустрија била убедљиво најбоља.

Менаџерске иновације се разликују и од осталих иновација по томе што су оне свеобухватније, јер утичу на начин рада менаџмента и како људи раде једни са другима. Социјалне тачке посматрања су стављене у први план, што је очигледно из промена који су утицали на организациону културу, ставове и норме запослених и измене претходног ауторитета у организацији. Из свега овога се може видети да је овај начин иновације комплекснији, обухватнији и потребна је координација великог броја чланова да би уопште била успешна. Једна битна предност иновација у области менаџерства односу области технологије је што оне не захтевају велика улагања у инфраструктуру и опрему, такође не захтевају ни велике трошкове истраживања и развоја.

Код менаџерских иновација је могуће разликовати четири различите перспективе које су издвојене као најбитније:

Институционална перспектива је на основу приступа на макро нивоу и на основу компаративног приступа који уважа институционалне и социјално-економске услове спроводе иновације. Људски фактор у обликовање процеса менаџерских иновација се не узима директно у разматрање, пре свега се посматрају предуслови у којима се иновације појављују и разни чиниоци који омогућавају усвајање ових иновација.

Модна перспектива обухвата микро и макро ниво усвајање менаџерских иновације, она је врло слична институционалној, јер он такође тежи да објасни екстерне услове. Овом перспективом се објашњавају менаџерске иновације кроз интеракцију између оних менаџера који стварају те идеје и оних који користе те идеје.

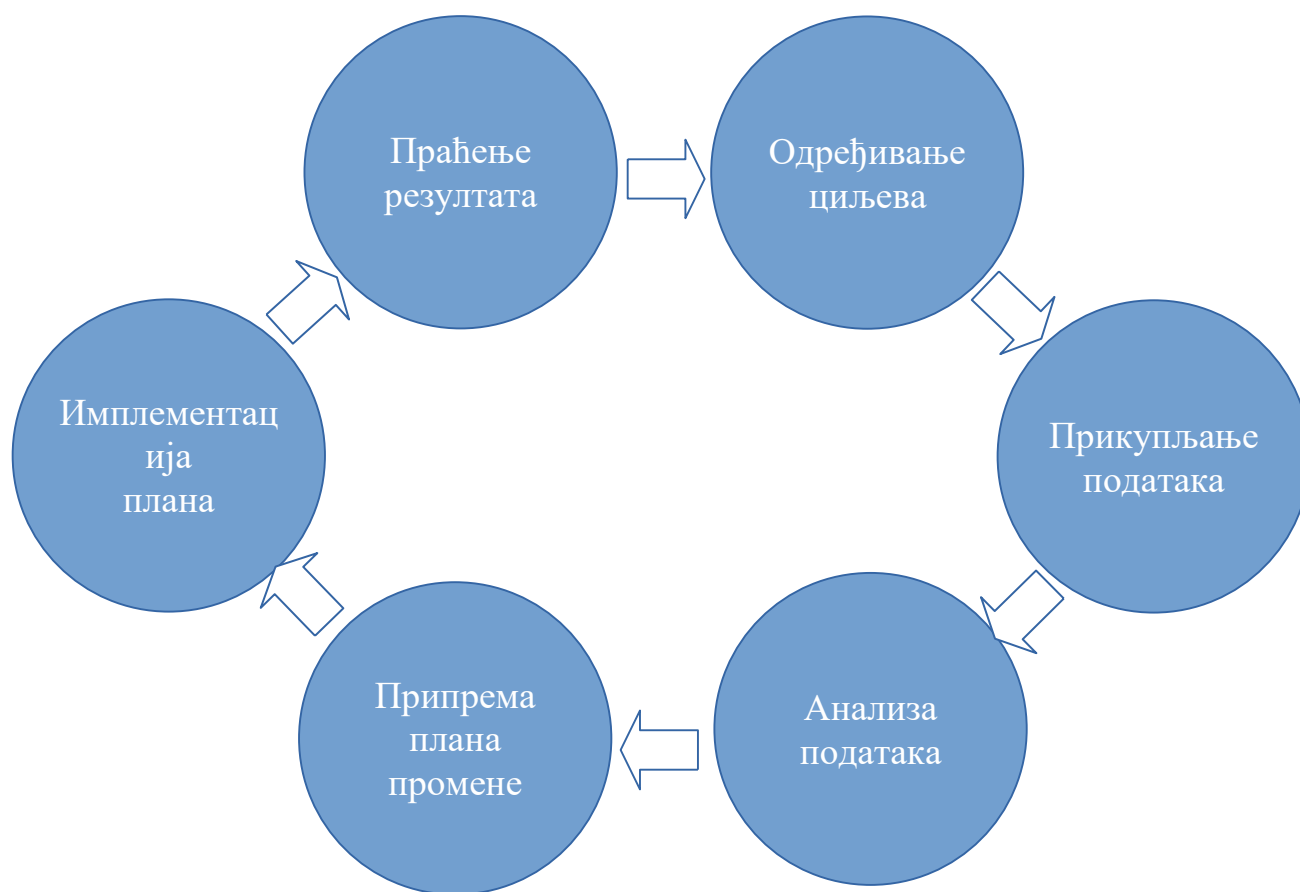
Културолошка перспектива објашњава како се менаџерске иновације обликују и како на њихово обликовање утиче култура организације где се ове иновације иновације примењују. Она се фокусира на анализи како индивидуални чланови организације реагују на промене. Ова перспектива нам ставља до знања да се промене тешко примењују и да је често резултат другачији него што је планирано, ово може да зависи од одређених фактора који отежавају њену примену.

Рационална перспектива, основа ове перспективе је да су појединци одговорни за примену менаџерских иновација у самој организацији која тежи ка побољшању. Овом методом се анализирају активности кључних појединаца на нивоу организације, али и на нивоу окружења.

Менаџерске иновације су реаговале на трендове глобализације и информационих технологија и убрзале њихов утицај на организације. Нови организациони облици, попут мрежа, стратешких савеза и виртуелних организација, пружају организацијама нове начине размишљања о производњи производа и пружању услуга. Стратешки савез, на пример, постао је један од незаобилазних алата у имплементацији стратегије. Не постоји предузеће које може да контролише неизвесност на тржишту и тржиште. Менаџерске иновације, попут редизајна или реинжењеринга, радикално су смањиле величину организација и повећале њихову флексибилност. Нема сумње да је ово неизвесно и хаотично окружење

дубоко утицало и још увек утиче на све врсте организација, укључујући производна и услужна предузећа, на јавни и приватни сектор.

Стратешки савези се потенцијално могу формирати за обављање било које активности или групе активности у ланцу вредности предузећа: истраживања у развоју, конструкцији, набавци, производњи, логистици, маркетингу и продаји. У пракси се често савези формирају због развоја и контроле технологије, приступ тржишту, финансијску подршку, ови савези се формирају из конкурентских или политичких разлога. У пословним савезима чланови генерално настоје да комбинују финансијске, маркетиншке, производне или технолошке ресурсе на такав начин да служе заједничком циљу повећања тржишног учешћа. На слици 8 су графички приказани кораци процеса спровођења промена.



Слика 8: Процес промене

Реинжењеринг је радикалан редизајн пословних процеса главни циљ овог процеса је драматично побољшање перформанси. Радикалним редизајном организација малтене почиње од почетка, уместо мењања или модификовања постојећих начина рада, већ се почиње на чистом листу папира. Реинжењеринг пословних процеса се формално дефинише као темељни и радикални редизајн пословних процеса у сврху постизања бољих резултата и бољих перформанси, снижавање трошкова, повећање квалитета, ефикасности рада, цене,

услуга и брзине . Реинжењеринг је процес који мења културу организације, ствара нове процесе, нове системе, нове структуре и нове начине за спровођење промена, што је пресудно на успех компаније. У табели 2 су приказана побољшања након спровођења реинжењеринга у организацији [7]. Карактеристике реинжењеринга су следећи кључни начини промена:

- 1) Фундаментално - питање зашто радимо то што радимои зашто на тај начин. Оно што не треба да се ради треба потпуно елиминисати или заменити нечим новим.
- 2) Радикално - променити ствари у корену. То је одбацивање постојећег у потрази за новим.
- 3) Драматична - промена је замена неког постојећег начина неким новим, а не унапређење за неколико процената. Разлог за драматичну промену може бити проблем у којем се пословни систем налази, а који прети опстанку читавог система. У том тренутку менаџер треба да схвати да се читав систем налази у прекретном тренуткуи да је потребно предузети одговарајуће акције
- 4) Процес - претварамо улазе у излазе. Да би се посао уопше могао ефикасно обавити ми морамо размишљати о целокупном процесу и оциљу, а то је извршење задатка

Унапређење квалитета за	84%
Бржа појава производа за	75%
Унапређење комуникације за	61%
Трошкови развоја смањени за	54%
Смањење измена за	48%
Повећање профита за	35%

Табела 2: Резултати спровођења реинжењеринга

Реорганизација потиче из истраживања организације и уопштено означава све форме процеса планираних промена у предузећу. Овај појам се схвата као процеси прилагођавања на промене у окружењу и предузећу. Ови процеси промена могу бити редовни или спорадични. Такође ове промене могу довести до раста, пада или стагнације у развоју предузећу, ово може довести до тоталних или парцијалних промена. Генералне (тоталне) реорганизације су крајње скупе и ометају активности предузећа на дужи рок, због ових разлога се оне врло ретко спроводе. Парцијална реорганизација је једна врста ограничене корекције организационе структуре.

Приликом спровођења менаџерских промена можемо узети у обзир и структурне промене, које покушавају да промене дизајн једне организације изменом линије овлашћења, распона контроле и уређења радних функција. Приликом спровођења ових промена може доћи до масовног отпуштања радника. Друге структурне промене укључују уклањање или додавање хијерархијских нивоа у организацији. Неке организације су додале нивое, стварајући тако „високе“ организације, али још чешће, организације су реструктуриране како би се смањили хијерархијски нивои, чинећи организациону структуру равнијом.

Структурне промене укључују и децентрализацију и централизацију. Приликом децентрализације, операције су раздвојене и одељењима је дата већа аутономија и моћ доношења одлука. У неким организацијама, посебно оним где су се десила спајања, операције су више централизоване, а одлучивање се више одвија на вишим хијерархијским нивоима.

Стратегије понашања је још један врста промена које могу да спроводе менаџери, наглашава се коришћење људских ресурса приликом ове промене. У прошлости, менаџери су се концентрисали на анализирање технолошких капацитета једне организације, а често занемаривали огроман неискоришћени ресурс, своје запослене. Запослени обично имају већи морал и мотивисанији су ка остваривању организационих циљева када се у потпуности користе њихови лични ресурси и таленти. Повећање морала, мотивације и посвећености чланова може да побољша перформансе организације

Менаџерске иновације се баве целокупном организацијом кроз интеграцију различитих приступа промена. Отворени организациони елементи као што су организационе структуре и политике се лако уочавају и посматрају, са друге стране скривени елементи, попут образаца комуникације, поверења и отворености, нису лако уочљиви. Често приликом дијагнозе проблема испитују се само видљивији и отворени аспекти организације и игноришу многе моћне, али скривене проблематичне области. Битно је у сваком програму промена да се сагледају све могуће области проблема, и отворене и скривене, да би стратегија била успешна. Значајан аспект који треба размотрити приликом одабира стратегије промена јесу последице другог реда. Ово се односи на индиректне или одложене последице које произилазе из непосредних промена. Промена у једном аспекту система, да би се решио један проблем, може да доведе до нових проблема.

3. УТИЦАЈ САВРЕМЕНОГ ОКРУЖЕЊА НА ПОСЛОВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈА У СРБИЈИ

Република Србија је у другој половини прошлог века функционисала у једном неефикасном систему у коме је пресудну улогу у економији имала држава, уместо приватних предузећа, због природе државних предузећа да буду неефикасне и да не буду наклоњене иновацијама довело је до тога да је Република Србија, заједно са многим другим земљама, морала да прође кроз процес транзиције (приватизација, либерализација и укидање протекционизма предузећима). Уз то Србија је крајем прошлог века учествовала у неколико ратова на својој територији, што је додатно уништило ионако неефикасна предузећа и додатно је уништен углед Србије у Свету и број страних инвестиција је далеко мањи него што би требао да буде, зато што страни предузетници углавном не желе толики ризик. Узимајући све ово у обзир организације из Србије пролазе кроз далеко теже на глобалном тржишту, зато што у самој држави није развијена и гајена предузетничка култура, такође организације морају много брже и више да уче како би уопште стигле глобалне конкуренте.

3.1 УТИЦАЈ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ НА СРБИЈУ

Глобализација чини нови степен економске, политичке и културне интеграције држава и региона света уз висок степен интегрисаности света чиме се превазилазе оквири националних држава. Код глобализације се ради о сплету свих оних односа којима се повезују многобројне државе и региони, у многим областима, временима, у оквирима различитих брзина одвијања, а који имају тенденцију свеобухватности и ширења. Глобализација је нови степен економске, политичке и културне интеграције држава и региона света, уз висок степен интегрисаности света, ова врста повезаности превазилази оквири једне националне државе. Циљ глобализације је повећање економског раста, технолошка револуција, стварање боље повезане глобалне економије без граница и са једном космополитанском културом.

Када се говори о глобализацији, врло је битно да се узме у обзир и геополитика Србије у овом боље повезаном времену. Балкан је геостратешки гледано, веома значајно европско подручје и представља практично “геополитичко чвориште” Истока и Запада. Наравно, као последица тога, настају и специфични глобализациони процеси на балканским просторима. Србија је земља која гради свој геополитички положај на Балкану, са свим својим специфичностима и свакако је краси интензивирање политичке, економске и културне сарадње и међузависности, као и стварање интеграционих процеса.

Свака земља у глобализацију као неминовни друштвени процес улази наравно и са сопственим специфичностима, предностима, али и са свим својим недостацима. Србија је тако у процес транзиције ушла са позиције слабо развијене мале земље, социјалистички оријентисане и то је била њена стартна позиција и са аспекта глобализационих процеса Двадесет први први век карактерише, између осталог, повећање економских слобода.

3.2 ЛИБЕРАЛИЗАЦИЈА ЕКОНОМИЈЕ

У економске слободе (економска либерализација) садржи велики број мера за олакшано пословање. Примери овога су уједначавање услова пословања између земаља и економских унија, снижавање царина, укидање субвенционисања и протекционизма и многе друге мере. Ефекти либерализације су:

- Размена робе је олакшана због умањене бирократије и мањих царина на робу
- Извоз (наш готов производ) постаје конкурентнији због лакшег увоза јефтинијих сировина из, обично, сиромашнијих земаља. Укидање субвенција и кажњавање дампинг праксе утиче на смањење извоза таквих производа.
- Смањује се сиромаштво – историски гледано сиромаштво никада није било на овако ниском нивоу, један од разлога тога је спољна трговина која омогућава брз и јефтин увоз робе на тржишта која су некада била затворена
- Подстиче се развој малих и средњих предузећа, који су са временом постали најбитнији фактори у економском животу савремене државе.
- Либерализација економије подиже и буџет сваког појединаца због мера смањења пореза. Такође се стварају нови сектори у економији који раније нису постојали, али су се у међувремену створили због великог развоја предузетничког духа код појединаца. Овај развој предузетништва је добар, између осталог, јер ће створити нова радна места за људе који су приликом реструктурирања изгубили посао или су изгубили посао зато што је грана привреде којом су се бавили раније постала заостала и као последица тога се и угасила.

Посматрајући тренутни положај Републике Србије, треба што више јачати конкурентске предности њене економије. У процесу глобализације, Србија је пре свега знатно добила на побољшању конкурентских предности, тако што су менаџери у Србији морали да се прилагоде новим стандардима пословања и да спроводе одређене менаџерске иновације и нове начине пословања.

Посебно је, у конкурентској предности, важно то што је Србија усвојила нове информационе технологије, које је собом донела глобализација. Основни продукт глобализације, појава мултинационалних компанија у Србији, које су након преузимања домаћих компанија обезбедиле повећање економске ефикасности тако што су, поред других примењених мера, извршиле смањење и реструктурирање радне снаге. Нема никакве сумње да има сасвим довољно простора, да Србија остварује свој раст у условима глобализације преко многих активности, где се посебно истичу стране директне инвестиције[16].

По питању економских слобода узета су два индекса која говоре о нивоу економске слободе у Републици Србији. Први индекс је Ease of doing business који у обзир факторе као што је лакоћа регистрација фирме, добијање дозволе за градњу, добијање електричне енергије, регистрација имовине, добијање кредита, равноправни третман свих инвеститора,

плаћање пореза, трговина изван граница земље, поштовање уговора и решавање спорова. Према ово м индексу Република Србија је знатно напредовала последњих година и тренутно се налази на 48. месту од 190 земаља (у региону се испред ње налази једино Република Северна Македонија) [10].

Други индекс је *Index of Economic Freedom* који једном годишње објави The Heritage Foundation. Овај индекс узима у обзир четири фактора, а то су владавина права (права на приватну својину, државни интегритет и ефикасност судства), величина државе (државна потршња, пореско оптерећење и фискално здравље), регулаторна ефикасност (слобода у пословању, слобода радника и монетарна слобода) и отвореност тржишта (слобода трговине, слобода инвестирања и финансијска слобода). По овом индексу Република Србија је рангирана на 69. месту од 186 земаља (испред ње се у региону налазе Румунија, Албанија и Мађарска).

3.3 ПРОЦЕС ТРАНЗИЦИЈЕ У СРБИЈИ

Након пада Берлинског зида и Совјетског савеза, некадашње социјалистички уређене државе покушавају да свој привредни систем претворе у онакав систем какав је био у слободном делу света, овај прелазак са једног система уређења на други се зове транзиција. Као економски појам, транзиција значи прелазак неефикасних и слабо развијених привреда са централно планираног економског система на тржишно оријентисани (дерегулисан) систем.

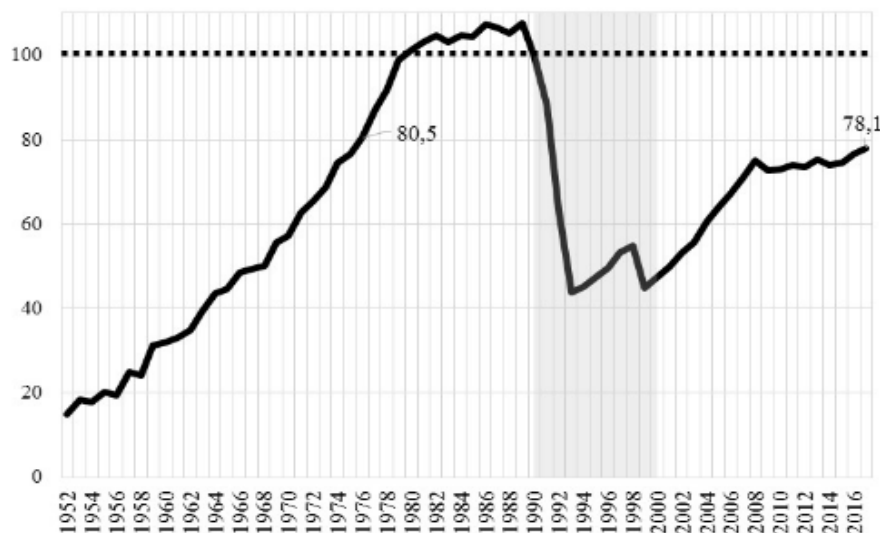
Транзиција се спроводи на макроекономском нивоу и микроекономском нивоу. На макроекономском нивоу транзиција се односи на структурно прилагођавање привреде, док на микроекономском нивоу се транзиција односи на реструктуирање и трансформацију предузећа. Централна карактеристика транзиције је приватизација и она представља основни услов за формирање приватне привреде у којој држава има само улогу надзорног тела, а не и извршног тела. Приватизација изазива и једну врсту ланчане промене у привреди тако што се ослобађа један сектор привреде за слободно пословање. Овај прелазак подразумева и промену економског простора и нове стандарде пословања, не само промене у начину управљања организацијама. Приликом процеса реорганизације ових предузећа долази такође и до репрограмирања дугова, редукције трошкова, јачање децентрализације управљања итд.

Како би се спровеле све потребне промене (организационо, управљачко и тржишно реструктуирање) неопходно је да се јасно дефинише форма организовања и својински облик предузећа, како би организације биле јасно дефинисане и да би тиме и могли да дефинишу која су циљна тржишта и која је конкретна понуда на тржишту, овом методом јасно дефинишемо циљеве како би предузеће могло да се такмичи на међународном тржишту и како би било конкурентно.

У државама Европе овај процес траје пуне три деценије, а у Републици Србији, мање од две деценије. Када говоримо о транзицији битно је и да се објасни процес формирања институција и преусмеравање старих. Изградња ових институција се дешавала различитом динамиком од земље до земље, у зависности од брзине спровођења структурних реформи и уласка у Европску унију. Услед политичких проблема у последњој

деценији XX-ог века, санкција и НАТО бомбардовања, Србија је изгубила читаву деценију привредног раста и развоја. Током овог периода су и уништени угледи претходних институција због велике стопе криминала и корупције.

Данас је бруто домаћи производ Србије нижи од онога из 1990. године, што значи да Србија није расла, нити је успела да своју привреду врати на ниво пре 1990. године. На слици 9 је приказан бруто домаћи производ Србије између 1952. и 2016. године [8].



Слика 9: БДП Републике Србије 1952-2016

Приликом транзиције, Србија није спроводила радикалне промене и због тога није остварен очекивани привредни опоравак. Разлози за то су што је процес приватизације некадашње друштвене својине и самим тим претварање у приватну нису пратила одређене промене у области културе, чиме би се развијао предузетнички дух. Као последица овога раст индустријске незапослености није био праћен растом предузетничког сектора, привредни раст се заснивао само на расту услуга, а не и на расту и развој одређених привредних грана, конкретно размењивих добара (индустрија, грађевинарство итд). Поред тих проблема, анкон светске економске кризе 2008. године потрошња је расла далеко брже од привредног раста, што је имало као последицу раст спољњег дуга.

Сви ови показатељи на говоре да је тржиште Србије младо и недовољно развијено. Ово се може искористити као потенцијал за огроман привредни раст, али нажалост нису спроведени у дело потребни кораци да се тај раст стварно оствари. Један он највећих проблема за организације које послују у Републици Србији је то што институције нису развијене јер су се структурне промене у привреди спроводиле споро и селективно. Када говоримо о институцијама мора се раздвојити четири врсте институције, а то су формалне институције (закони, прописи и уговори), неформалне (поверење, етика и политичке норме), политичке институције (законодавне, политичке партије, владине агенције, правосуђе), економске институције (приватне фирме, синдикате, пословна удружења) и социјалне институције (школе и НВО).

Осим овога, Србија се суочава и са огромним проблемом владавине права, ово се односи на то у којој мери постоји поверење у институције и поштују правила друштва, квалитет извршења уговора, поштовање имовинских права, рад полиције и судова, као и процене о могућем криминалу или насиљу. Недостатак изграђених институција негативно утиче на пословање организација у Србији, како домаћих тако и страних, због те несигурности за елементарне услове нормалног и праведног пословања.

Неизграђеност институција је кључни фактор раста корупције у слабо развијеним државама које су у фази развоја. Ово ствара једну врсту зачараног круга раста корупције и бирократске неефикасности где се не зна шта је узрок, а шта је последица. Из дугогодишње историје макроекономије се очигледан негативан утицај неизграђених институција на инвестициону климу, високи нивои корупције умањују привредни раст земље и инвестициону климу. Корупција узрокује неефикасну алокацију средстава, смањују продуктивност и саму мотивацију људи за рад. Корупција има негативан утицај на све организације, али нарочито је корупција лоша за привреду једне земље јер смањује број страних инвестиција због несигурности. Процес инвестирања (без обзира да ли је у питању страна или домаћа организација) обухвата, добијање велике количине јавних дозвола, које се могу добити много брже подмићивањем, чиме се повећавају трошкови за организацију која жели да послује на одређеној територији. Према Corruption Perceptions Index-у који годишње објављује Transparency international Република Србија је рангирана на 39. месту од 180 испитаних земаља [9].

Може се закључити да иако постоје многи институционални проблеми у Србији, свеукупна слика је добра. Тако да Србија може генерално да се сврста у боље рангиране земље света за место пословања. На слици испод се може утврдити да је већина предузећа у Србији основано тек у 21. веку. На слици 10 је приказано колико су заправо стара предузећа у Србији, узимајући у обзир да је врло мали број предузећа у нечијем власништву генерацијама уназад, може се закључити да је приватан сектор у Србији тек у фази развоја.



Слика 10: Фирме које послују у Републици Србији [15]

ЗАКЉУЧАК

Нови миленијум, за сада, има одређене карактеристике које су га обележиле: глобализација, развој информатике, брз технолошки развој (брзо застаревање), променљивост тржишта и повећње софистицираност купца. Глобализација руши границе, а модерна технологија мења појмове времена и удаљености. Велике технолошке промене стварају окружење за потпуну глобализацију светске привреде, дерегулацију економских тржишта, раст светске трговине и радикални раст у области комуникација. Савременим менаџерима долаже разни изазови какви раније нису ни постојали, како организовати савремени процес пословања, интегрисати све активности у организацији на различитим нивоима и развијати стратегију пословања на дужи рок. Менаџерске подухвате компликује веома непредвидиво окружење и прилагођавање новим променама, како у управљачком тако и у организационом смислу. Процес промена је неизбежан, али и веома тежак, с једне стране нова организациона култура и дизајн затевају много времена за прихватање и имплементацију, а са друге стране тржитише диктира флексибилно реаговање на честе промене у окружењу. Све је ово радикално променило начин над којим се предузеће развија и управља.

Нови облици менаџмента и организовања захтевају “редизајнирање” постојећих пословних процеса, односно нови начин размишљања, планирања, алокацију одговорности, координацију између различитих група и појединаца компаније, иницијативу запослених и нове начине комуникације који су од есенцијалне важности за успех пословања. Електронско пословање све више захтева нови приступ менаџменту, мање крут и ригидан, више отворен и конструктиван. Једино размена знања и искуства како запослених, тако и стручњака и консултаната омогућава решавање проблема и аутоматско реаговање на изазове са тржишта. У трансформисању организације менаџмент мора водити рачуна о балансу потребе за брзом и радикалном променом и стабилном организационом структуром и културом.

Неопходно је организација буде максимално флексибилна. Овај проблем је посебно изражен у великим организацијама где су промене огромне и морају темељно се припремити и имплементирати, па се често предузима сегментациона организација и разлажу се задаци, ово је један од недостатака великих организација што је потребно огромно време да се промене спроведу од почетка до краја, за разлику од малих организација. Тек након потпуне имплементације промена може се прећи на неке следеће кораке попут стварања нове организационе културе и вредности, савремени менаџери сматрају да је свака структура и организација привремена и подложна сталним изменама. Дакле, сама суштина менаџмента се може различито тумачити, и то као: усмеравање организације ка остваривању циљева, доношење одлука и предузимање акција како би се активности обавиле, циљеви остварили, организација расла и креирање профита за власнике, што је и циљ привредних организација.

Једина константа је промена, наша околина и ствари које се нама дешавају се константно мењају, на нама је да одлучимо да ли ћемо да се прилагодимо тим променама и да опстанемо или ћемо остати заробљени у прошлости и да ту и останемо.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Доктор Радосав Сенић, Управљање растом и развојем предузећа 1992
- [2] Политичко окружење, преузето са <https://studenti.rs/skripte/preduzece-i-okruzenje/> , приступљено 28.07.2019
- [3] Миљковић М., Алчаковић С., Перовић Н. Предузеће и његово окружење са посебним освртом на природно окружење, 10. Међународни научни скуп са Синергија 2012, пп. 437-443
- [4] Станичић, М. (2000). Глобално gospodarство и глобализација. Економски преглед, 51(9-10), 918-927.
- [5] Божић Раденковић, Маријана Деспотовић-Зракић, Зорица Богдановић, Душан Бараћ, Александра Лабус; Електронско пословање
- [6] Мирјана Грчић Фабић, Менаџерске иновације у функцији развоја учинковитости локалне самоуправе у Републици Хрватској
- [7] Перовић М., Арсовски С., Арсовски З.: Производни системи, ЦИМ уџбеници, Машински факултет у Крагујевцу, 1996.
- [8] Едвард Јакопин, Привредни раст и институционална транзиција Републике Србије
- [9] Corruption Perceptions Index, <https://www.transparency.org/cpi2018>, приступљено 18.09.2019
- [10] Ease of doing business index, <https://www.doingbusiness.org/en/rankings> приступљено 18.09.2019
- [11] Index of Economic Freedom, <https://www.heritage.org/index/> приступљено 18.09.2019
- [12] Екстерно окружење, преузето са <https://images.app.goo.gl/NNRc7C2DvatYREJr7> , приступљено 20.07.2019.
- [13] The evolution of man made lighting <https://connectnigeria.com/articles/wp-content/uploads/2016/06/Lighting.png> , приступљено 24.07.2019.
- [14] Бизнис и финансије, преузето са <https://bif.rs/2014/03/60-porodicnih-firmi-u-srbiji-posluje-manje-od-20-godina/>, приступљено 10.08.2019.
- [15] Душан Терзић докторант, Значај глобализације и страних директних инвестиција за Србију
- [16] Globalization: A Brief Overview <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm>