

**KONKURENTNOST U ZEMLJAMA U TRANZICIJI – ISPOLJENE I BUDUĆE  
TENDENCIJE****Prof. dr Cariša Bešić****Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Svetog Save 65, 32000 Čačak, Republika  
Srbija, [car.besic@gmail.com](mailto:car.besic@gmail.com)****Prof. dr Dejan Đorđević****Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin” Zrenjanin, 23000 Zrenjanin, Đure  
Đakovica bb, Republika Srbija, [djole@rocketmail.com](mailto:djole@rocketmail.com)****M.Sc. Doloris C. Bešić-Vukašinović,****<sup>3</sup>Univerzitet UNION-Nikola Tesla, Staro sajmište 29, 11070 Novi Beograd, Republika Srbija,  
[doloris.besic@yahoo.com](mailto:doloris.besic@yahoo.com)****M.Sc. Milena Stanisavljević****Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka u Čačku,****Svetog Save 65, 32000 Čačak, Republika Srbija, [milena.stanisavljevic@ftn.kg.ac.rs](mailto:milena.stanisavljevic@ftn.kg.ac.rs)**

**Sažetak:** Autori u ovom radu analiziraju faktore koji su neophodni da bi domaća preduzeća uspostavila, održala i razvila konkurentnu sposobnost na globalnom tržištu. Novi konkurentski uslovi zahtevaju nove pristupe u domenu upravljanja organizacijom i razvoja konkurentnosti. Standardi i najbolja praksa jesu put ka izvrsnosti, ali dugoročno posmatrano. Postizanje konkurentne sposobnosti u kraćem vremenskom periodu podrazumeva inovativnost kao i unapređenje produktivnosti rada i znanja. Domaća preduzeća imaju problem sa konkurentskom sposobnošću u međunarodnim razmerama duži niz godina. Nedovoljno ulaganje u kvalitet rezultovalo je i izuzetno lošom konkurentskom pozicijom domaće privrede. Da bi domaća preduzeća postala konkurentna u međunarodnim okvirima, neophodna je izmena načina razmišljanja i usvajanje savremenih svetskih dostignuća u oblasti upravljanja organizacijom.

**Ključne reči:** konkurentnost, globalna ekonomija, znanje, upravljanje, produktivnost, kvalitet.

**AN ANALISIS OF FACTORS THAT DETERMINATED COMPETITIVE ABILITY OF  
DOMESTIC COMPANIES**

**Summary:** The authors of this paper analyze the factors that are essential in order for domestic enterprises to establish, maintain and develop competitive viability in the global market. The new competitive conditions require new approaches in the field of organizational management and development of competitiveness. The standards and the best practice are the way to excellence, but in the long term. Achieving competitive capabilities in a shorter period of time involves innovation and the improvement of productivity and knowledge. Domestic companies have been having a problem with the competitive ability in international level for many years. Insufficient investment in quality has resulted in extremely poor competitive position of domestic economy. In order for domestic enterprises to become internationally competitive, it is necessary to change to the way of thinking and adopt modern world achievements in the field of business management.

**Keywords:** competitiveness, global economy, knowledge, management, productivity, quality.

## 1. UVOD

Savremeni uslovi poslovanja, definisani globalnom ekonomijom i tehnološkim napretkom, izmenili su konkurentske odnose. Pobeđuju najbolji, bez obzira na zemlju porekla. Prema nekim razmišljanjima (5 str. 67), najbitnija posledica globalizacije tržišta jeste globalna konkurencija. Globalna konkurencija postaje sve intenzivnija, i uočljivija. Smatra se da što su konkurentske sile jače, to je članovima industrije teže zaraditi atraktivne profite. U savremenoj ekonomiji produktivnost i kvalitet predstavlja najznačajnije faktora konkurentnosti organizacije. Savremena poslovna organizacija mora da kreira uslove za unapređivanje produktivnosti znanja i kao posledice toga i produktivnosti rada. Borba za konkurentsku prednost je prevashodno borba za produktivnost poslovanja. Uspešnost preduzeća je u značajnoj meri povezana sa ugrađenim konceptom kvaliteta, koji omogućuje ostvarivanje konkurentske prednosti po osnovu unapređenja produktivnosti poslovanja.

Kvalitet postaje primarni razvojni cilj, opredmećen kroz **postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga**, a nosioci unapređivanja kvaliteta poslovanja jesu zaposleni u organizaciji, počevši od najvišeg rukovodstva. Zaposleni su ti koji stvaraju kvalitet poslovanja, po osnovu unapređivanja produktivnosti svog znanja i rada. Kvalitet i produktivnost su neraskidivo povezani. Unapređivanje kvaliteta utiče na snižavanje troškova poslovanja zbog manje prepravki, grešaka, kašnjenja, škarta, kao i boljeg korišćenja opreme, sirovina i materijala. Niži troškovi i bolja produktivnost utiču na fleksibilniju cenovnu politiku – prodaju proizvoda standardnog kvaliteta po nižim cenama od konkurencije. Optimizacija odnosa cena-kvalitet utiče na zauzimanje stabilne tržišne pozicije, ostvarivanje razvojnih ciljeva – obezbeđuje posao i stvara nove poslove.

Kada govorimo o konkurentnosti domaćih preduzeća moramo reći da je ona na vrlo niskom nivou. Nedovoljna primena znanja,

nizak tehnološki nivou preduzeća, neproduktivnost i neefikasnost samo su deo problema sa kojim se suočavaju domaća preduzeća. Problemi sa kojima se susreću tranzicione privrede predstavljaju posledicu kako započetog procesa tranzicije, tako i nasleđenih nedorečenosti bivšeg ekonomskog sistema. Nedovoljna konkurentska sposobnost domaćih preduzeća ponovo je došla do izražaja u okvirima delovanja svetske ekonomske krize.

## 2. KONKURENTNOST U GLOBALNIM OKVIRIMA

Konkurentska sposobnost preduzeća se u savremenim uslovima poslovanja teško postiže, a lako gubi. Razlog za ovakav stav leži u činjenici da je brzi tehnološki napredak omogućio da tehnologija postane dostupna svima u svetu pod prihvatljivim uslovima. Takođe, svetska ekonomska kriza je ukazala na činjenicu da je potrebno kreiranje novih modela poslovanja. Prema Kotleru (2, str. 9), svet je ušao u novi ekonomski stadijum nacionalne ekonomije blisko su povezane i nezavisne. Ova nova etapa pruža sjajne prilike za smanjivanje troškova i ubravanje proizvodnje i dostave dobara i usluga. Ali isto tako, ima i svoju tamnu stranu, onu koju postupno podiže razinu rizika i nesigurnosti za proizvođače i potrošače. Smatra se da preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost kada atraktivni broj kupaca radije odabira njegove proizvode nego ponudu konkurenata, te kada su temelje tih preferencija trajni, (5, str. 7). Porter smatra da konkurentska prednost u suštini nastaje iz vrednosti koju je firma u stanju da stvori za svoje kupce, a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja. Vrednost je ono što su kupci voljni da plate, a izuzetna vrednost proističe iz ponude nižih cena od konkurentskih za podjednaku korist, ili iz jedinstvene koristi koja u velikoj meri neutrališe višu cenu. Porter smatra da pet sila definišu oblik strategije i to su: rivalstvo između postojećih konkurenata, opasnost od ulaska novih konkurenata na tržište, rastući značaj i snaga kupaca, opasnost od supstitucije

proizvoda i usluga, poregovaračka snaga dobavljača, (3).

Konkuretski odnosi su danas veoma kompleksni. Poslednjih dvadeset godina konkuretski odnosi postaju sve složeniji – porastao je broj konkurenata na globalnom tržištu, konkurencija se prenosi sa nivoa proizvoda na nivo inovacija, konkurencija se odvija između velikih i malih i srednjih preduzeća, itd. Na globalnom tržištu pojavili su se novi konkurenti, prevashodno iz novindustrijalizovanih zemalja. Novi konkuretski uslovi, opredeljeni sve većom ulogom preduzeća iz novoindustrijalizovanih zemalja na globalnom tržištu, zahtevaju redefinsanje marketing strategije usmerene ka globalnom tržištu. Novi uslovi privređivanja zahtevaju nove pristupe u izučavanju upravljanja organizacijom, kao i nove pristupe u poslovnoj praksi. Poslovne organizacije koje dolaze iz novoindustrijalizovanih zemalja, sledeći savremene trendove, primenjujući savremene metode i tehnike upravljanja i unapređujući svoje poslovanje, postaju globani konkurenti, što je bilo nemoguće pre samo dvadeset godina.

Tradicionalna organizacija, utemeljena na uspostavljanju čvrstih komandnih linija, fokusirana na aktivnosti, nepropusna za informacije se menja u novu organizaciju koja je fokusirana na procese, sa direktnim pristupom korisnicima, organizaciju koja je propulzivna u odnosu na informacije, kojom rukovode liderski timovi, koja se zasniva na multitaskingu i outsorsingu. Poslovna izvrsnost podrazumeva da preduzeća permanentno rade na procesu implementacije kvaliteta poslovanja organizacije zasnovanom na povećanju produktivnosti rada i znanja svakog zaposlenog. Poslovna izvrsnost predstavlja razvoj tržišnog poslovanja sa korisnikom u centru pažnje organizacije, permanentno unapređivanje poslovanja bazirano na produktivnosti znanja i rada i poslovanje usklađeno sa zahtevima različitih interesnih grupa iz okruženja. Zemlje koje su konkuretne su ujedno i zemlje gde se duži niz godina razvija svest o potrebi stalnog unapređenja kvaliteta poslovanja. Novoindustrijalizovane zemlje sveta poput

Kine, Indije, Brazila zato ulažu izuzetne napore u širenje koncept upravljanja kvalitetom u poslovnoj praksi kako bi stvorile uslove za unapređenje konkuretnosti svojoj privreda. Prikaz rangiranja prvih 10 zemalja u svetu prema konkuretnosti je dat u tabeli 1.

**Tabela 1: Rangiranje prvih 10 zemalja u svetu prema konkuretnosti u 2014. godini**

Zemlja	Mesto u 2014-2015	Mesto 2013-2014
Švajcarska	1	1
Singapur	2	2
SAD	3	5
Finska	4	3
Nemačka	5	5
Japan	6	9
Hong Kong	7	7
Holandija	8	8
Velika Britanija	9	10
Švedska	10	6

Izvor: *The Global Competitiveness Report 2013-2014*, World Economic Forum, 2014, str. 15.

Osnovne zahteve konkuretnosti zemlje, prema nalazi Svetskog ekonomskog foruma, čine sledeći indikatori – institucije, infrastruktura, makroekonomsko okruženje, zdravlje i osnovno obrazovanje, vidosko obrazovanje i obučavanje, efikasnost tržišta roba, efikasnost tržišta rada, efikasnost tržišta kapitala, tehnološka sposobnost i veličina tržišta. Kada se radi o prvih deset najkonkuretnijih ekonomija u svetu, spisak zemalja je isti kao i prošle godine, pri čemu su SAD napredovale za 2 mesta (asada se naloaze na tećem mestu a prošle godine su bile na petom mestu), kao i Japan (ove godine se nalazi na šestom mestu a prošle je bio na devetom mestu), Najveći pad u prvih deset je zabeležila Švedska, koja je ove godine zauzela deseto mesto a prošle godine je bila na šestom mestu. Slede dalje Norveška (11. mesto), UAE (12. mesto), Danska (13. mesto), Tajvan (14. mesto), Kanada (15. mesto), Katar (16. mesto), Novi Zeland (17. mesto), Belgija (18. mesto), Luksemburg (18.

mesto), Malezija (20. mesto). Kina se prema listi Svetskog ekonomskog foruma za 2014. našla na 28. mestu (prošle godine je zauzimala 29. mesto), a Tajvan se našao na 14. mestu, (prošle godine je bio na 12. mestu). Indija se našla na 71. mestu (prošle godine je zauzimala 60. mesto), Rusija je na 54. mestu (prošle godine je zauzimala 64. mesto), Južna Afrika je na 56. mestu (prošle godine je zauzimala 53. mesto), a Brazil je na 57. mestu (prošle godine je bio na 56. mestu).

### 3. ANALIZA OSNOVNIH ASPEKATA KONKURENTNOSTI DOMAĆIH PREDUZEĆA

Domaća privreda od početka osamdesetih godina prošlog veka ima probleme sa unapređenjem produktivnosti i kvalitetom. Problem produktivnosti nije se javio u domaćoj privredi u vreme tranziciji, već je bio prisutan i ranije. Problemi u produktivnosti rada domaćih preduzeća bili su rezultat neadekvatnog načina poslovanja, koji nije bio zasnovan na tržišnim principima. Zastarela tehnologija, slab kvalitet, neatraktivno pakovanje i visoke cene glavni su razlozi zbog

privrednih grana sa sličnim proizvodnim programima. Poređenje je rađeno u tekstilnoj, prehrambenoj, farmaceutskoj, mašinskoj i hemijskoj industriji, kao i industriji građevinskog materijala. Za kriterijum je uzeta Austrija jer je sa približno sličnim prirodnim, društvenim i populacionim karakteristikama u odnosu na Srbiju (4). Najviše zasostaju preduzeća iz oblasti tekstila (35 godina), zatim preduzeća iz mašinske industrije (34.5 godina). Najmanje zasotaju farmaceutska preduzeća sa kašnjenjem od 21 godinu. Posledica navedenih problema jeste veoma loša konkurentna pozicija Srbije po pitanju konkurentnosti.

Prema novom izveštaju Svetskog ekonomskog foruma, koji je obuhvatio 144 zemlje u svetu, Srbija se našla na 94. mestu u svetu, što predstavlja rast u odnosu na prethodnu godinu, kada je Srbija bila na 101. mestu. Ove godine Srbija našla u društvu sa NDR Lao (93. mesto), Kambodžom (95. mesto), Zambijom (96. mesto), Albanijom (97. mesto).

**Tabela 2: Rangiranje zemlja zapadnog Balkana prema konkurentnosti u 2014. godini**

Zemlja	Mesto u 2014. zbirno	Mesto prema osnovnim zahtevima	Rangiranje prema efikasnosti poslovanja	Rangiranje prema inovativnosti
Slovenija	70	49	64	50
Crna Gora	67	61	73	77
Hrvatska	77	63	68	87
Makedonija	63	64	69	76
Srbija	94	101	80	121
BiH	-	-	-	-

kojih srpski proizvodi ne mogu da pariraju drugim konkrentskim proizvodima na međunarodnom tržištu. Tehnološka opremljenost je takođe bitan element rasta produktivnosti poslovanja. Prosečna starost mašina u Srbiji 30 godina. U odnosu na region, to je kašnjenje od 12 godina. Privreda Srbije tehnolški zaostaje za Evropskom Unijom 29.5 godina. Ovo je utvrđeno na reprezentativnom uzorku od 154 malih, srednjih i velikih preduzeća u okviru šest

Izvor: *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, World Economic Forum, 2014, str. 14-15.

**Tabela 3: Rangiranje zemlja zapadnog Balkana prema konkurentnosti u periodu 2010-2014. godina**

Zemlja	Mesto u 2010.	Mesto u 2011.	Mesto u 2012.	Mesto u 2013.	Mesto u 2014.
Slovenija	45	57	56	62	70
Crna Gora	48	60	72	67	67
Hrvatska	77	76	81	75	77
Makedonija	79	79	80	74	63
Srbija	96	95	95	101	94
BiH	102	100	88	87	-

Izvor: na osnovu *The Global Competitiveness Report 2014-2015.*, *The Global Competitiveness Report 2013-2014*, *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, *The Global Competitiveness Report 2011-2012*, *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, World Economic Forum.

Kao što se može videti iz tabele 3, od zemalja zapadnog Balkana, Makedonija i Srbija su popravile svoju poziciju u odnosu na prošlu godinu, Crna Gora je zadržala svoju poziciju, a Slovenija i Hrvatska su zabeležile pad u odnosu na prethodnu godinu. Od zemalja iz bližeg okruženja, Austrija se nalazi na 21. mestu, Mađarska se nalazi na 60. mestu, Bugarska se nalazi na 54. mestu, Rumunija se nalazi na 59. mestu, Grčka se nalazi na 81. mestu i Albanija se nalazi na 97. mestu. Mađarska, Bugarska, Rumunija i Grčka su ostvile rast u odnosu na prethodnu godinu. Kada se radi o ekonomiji Republike Srbije, najprobematičniji faktori za obavljanje poslovanja, prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma su

1. neefikasni državni aparat – 13,7%,
2. pristup izvorima finansiranja – 13,3%,
3. korupcija – 11,9%,
4. politička nestabilnost – 8,3%,
5. nestabilnost vlade – 6,9%,
6. poreske stope – 6,8%,
7. poreski propisi – 6,1%,
8. kriminal – 5,3%,
9. neadekvatna infrastruktura – 5,1%,
10. restriktivna politika u domenu zapošljavanja – 4,1%, (6).

Prema analizama Svetskog ekonomskog foruma, sve zemlje u svetu se dele na pet grupa. Prvu grupu čine zemlje koje svoju privredu zasnivaju na resursima i ovu sačinjava 37 zemalja. Treću grupu čine zemlje koje svoju privredu zasnivaju na razvoju efikasnosti poslovanja (ovu grupu čini 30 zemalja) i petu grupu čine zemlje koje svoju privredu zasnivaju na primeni i razvoju inovativnog delovanja (ovu grupu sačinjava 37 zemalja). Drugu grupu zemalja čine zemlje u tranziciji od prve ka trećoj grupi (u ovu grupu ulazi 16 zemalja) i četvrtu grupu čine zemlje u tranziciji od treće ka petoj grupi zemalja (u ovu grupu sačinjavaju 24 zemlje). Srbija se nalazi u trećoj grupi zemalja (privrede vođenje efikasnošću), zajedno sa Crnom Gorom, Rumunijom, Bugarskom, Makedonijom, BiH, Albanijom, Indonezijom, Kinom, Južnom Afrikom, itd. Hrvatska se nalazi u četvrtoj grupi (tranzicija od efikasnosti ka inovacijama), u kojoj se nalaze i zemlje poput Argentine, Brazila, Čilea, Mađarske, Latvije, Meksika, Poljske, Turske itd., dok se Slovenija nalazi u petoj grupi zemalja (privrede vođenje inovacijama i sofisticiranošću). Petu grupu sačinjavaju uglavnom najrazvijenije zemlje sveta. Kada se radi o broju sertifikovanih organizacija na domaćem tržištu u oblasti sistema menadžmenta kvalitetom, Srbija je vodeća zemlja regiona Zapadnog Balkana. Broj sertifikovanih organizacija u Srbiji svakako je doprineo poziciji privrede kada se radi o unapređenju efikasnosti poslovanja, kao parametra globalne konkurentnosti

**Tabela 4: Broj sertifikata standarda ISO 9001 i ISO 14001 u regionu Zapadnog Balkana**

Zemlja	ISO 9001	ISO 14001
BiH	1.027	145
Crna Gora	96	15
Hrvatska	2.048	575
Makedonija	302	103
Slovenija	1.363	313
Srbija	2.831	575

Izvor: *ISO Survey of certification 2012 – Industrial sector*, ISO, 2013., [www.iso.org](http://www.iso.org)

S druge strane posmatrano, broj sertifikovanih organizacija u privredi Republike Srbije ni izbliza nije zadovoljavajući u odnosu na druge zemlje jugoistočne evrope, poput Mađarske, Rumunije, Bugarske i Grčke, a ista tvrdnja važi i za druge zemlje zapadnog Balkana. Tako je u Rumuniji broj sertifikovanih organizacija prema standardu ISO 9001 u 2012. godini iznosio 18.399, u Mađarskoj 7.266, u Bugarskoj 6.090, a u Grčkoj 4.873. Kada je reč o standardima i sertifikaciji prema nekom od standardizovanih menadžment sistema, ukoliko se uzmu u obzir zemlje Jugoistične Evrope, iako se u 2012. godini beleži tendencija rasta sertifikovanih organizacija i iako je Rumunija jedna od zemalja sa najvećim porastom broja sertifikata, u proseku broj sertifikata još uvek je nezadovoljavajući. Dakle, većina zemalja jugoistične Evrope i Balkana, osim Rumunije, su daleko iza evropskog proseka, kada se radi o broju sertifikovanih organizacija u oblasti sistema menadžmenta kvalitetom, što utiče na konkurentsku sposobnost kako nacionalne privrede, tako i šireg regiona.

#### 4. SMERNICE ZA UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI DOMAĆIH PREDUZEĆA U GLOBANOJ EKONOMIJI

Unapređivanje kvaliteta poslovanja preduzeća, pogotovu onih koja dolaze iz zemalja u tranziciji, mora da se zasniva na primeni menadžment tehnika koje podržavaju

konkurentnost, inovativnost i fleksibilnost, kao i unapređivanju znanja zaposlenih, a posebno izvršnog rukovodstva. U uslovima globalne ekonomije, razvoj konkurentne sposobnosti preduzeća mora da otpočne na domaćem tržištu, gde je preduzeće izloženo napadima globalnih tržišnih lidera, koji više ne dolaze samo iz najrazvijenih zemalja sveta, veći i iz novoindustrijalizovanih zemalja, poput Kine, Indije, Brazila, itd. Problem loše konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća kratkoročno može da se reši po osnovu primene određenih upravljačkih metoda i tehnika, kao što su sistem menadžmenta kvalitetom, integrisni menadžment sistemi, benčmarking itd, ali dugoročno samo po osnovu primene savremenog preduzetničkog ponašanja.

Domaća preduzeća moraju da adekvatnije primenjuju savremene metode i tehnike menadžmenta. Prema rezultatima istraživanja koje se bavilo analizom pitanja primene savremenih upravljačkih metoda i tehnika u domaćim preduzećima (1), došlo se do sledećih rezultata - **metode i tehnike upravljanja** koje treba da se primenjuju 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%.

Metode i tehnike menadžmenta koje su domaći rukovodioci uočili kao neophodne za uspešno poslovanje u prezentovanom istraživanju, zasnovane 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 zanje u kretanju. **Marketing odnosa** u krajnjoj liniji podrazumeva upravljanje znanjem. Marketing predstavlja ključni instrument koji čini znanje produktivnijim. **Benčmarking** podrazumeva 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** podrazumeva učenje o potrebama i zahtevima drugih interesnih grupa iz poslovnog okruženja.

Aktivna i sveobuhvatna primena navedenih upravljačkih metoda i tehnika vodi ka unapređenju konkuretnosti i dugorčno posmatrano, ka uspsotavljanju izvrsnosti organizacije. Ovo zbog činjenice da pomenute metode i tehnike pomažu u uspostavljanju i održavanju kvaliteta poslovnih performansi, poput:

- Stvaranje dodatne vrednosti za potrošače,
- Razvoj organizacionih sposobnosti,
- Postizanje kreativnosti i inovacija, kako u poslovanju, tako i upravljanju organizacijom,
- Stvaranje klime koja podržava razvoj produktivnosti znanja,
- Stvaranje održivih poslovnih rezultata.

To znači da se kvalitet mora odrediti kao osnova konkuretnosti, uzimajući u obzir stalno unapređenje zadovoljstva korisnika, ali i svih internih grupa o okruženju preduzeća

Inovativnost, fleksibilnost i produktivnost su putokazi budućeg razvoja u oblasti konkuretnosti i upravljanja organizacijom. Suština borbe za konkuretnost leži u prihvatanju promena. Znanje je glavni pokretač stalnog rasta produktivnosti poslovanja. U tom smislu, poslovanje domaćih preduzeća mora da se zasniva na primeni menadžmenta tehnika koje podržavaju konkuretnost, inovativnost i fleksibilnost, kao i na interventnom unapređivanju znanja zaposlenih u njima, a posebno izvršnog rukovodstva.

## 5. ZAKLJUČAK

Pitanje konkuretnosti je danas veoma bitno i kao što se može videti iz napred navedenih činjenica, konkuretna prednost se stiče i

održava, čak i u uslovima svetske ekonomske krize. Primeri Kine i Indije jasno o tome svedoče. Najbitniji način za unapređivanje konkuretnosti domaćih preduzeća jeste učenje na tuđim iskustvima i to kako od globalnih lidera, tako i od onih uspešnih preduzeća koja dolaze iz novoindustrijalizovanih zemlja sveta. Uspeh u budućnosti zavisice od optimizacije odnosa cene i kvaliteta proizvoda i stalnog unapređenja produktivnosti poslovanja. Generalno ekonomsko usmerenje za preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji jeste **izlazak na globalno tržište**, kao i usmeravanje srednjih preduzeća, koja su uglavnom opredeljena ka nacionalnim ili regionalnom tržištu, na globalno tržište.

Savremenim organizacijama je danas potrebniji inovativni menadžment, nego sama tehnologija. Brzi tehnološki razvoj zahteva od savremenih organizacija da paralelno sa unapređivanjem produktivnosti znanja, inoviraju i svoju tehnološku osnovu. Ovde se prevashodno misli na primenu visoke tehnologije u savremenom poslovanju, a posebno informacionih tehnologija. Glavni instrumenti konkurentske borbe na globalnom tržištu su inovativnost, fleksibilnost i produktivnost. Unapređenje produktivnosti i industrijske proizvodnje jesu osnovni postulati razvoja ekonomija koje se nalaze u procesu tranzicije, što važi i za domaću ekonomiju. Unapređenje produktivnosti znanja je svakako gorući problem većine zemalja u tranziciji. Pitanje primene i razvoja savremenih upravljačkih tehnika koje su navedene jeste pitanje postizanja, održanja i unapređenja konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća. Domaća preduzeća moraju da jasnije osmisle soptvenu strategiju razvoja, pogotovu u skladu sa evropskim i globalnim integracionim tokovima, a primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta, poput integrisanih menadžmenta sistema, marketinga odnosa i korporativne društvene odgovornosti, predstavlja osnovnu pretpostavku uspešnog tržišnog razvoja.

**LITERATURA**

1. Bešić C., Krnjević-Mišković Z., Đorđević D., *The role of knowledge in the development process of competitive ability of domestic companies on the global market*, III International Conference LEMiMA 2013. 18-20 april, Belgrade, FSOM; FORKUP, Beograd, pp. 214-220.
2. Kotler P., Caslione J., *Kaotika*, Mate, Zagreb, 2009.
3. Porter M., *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard Business Review, January 2008., [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
4. *Posustajanje industrije Srbije*, Ekonomist br. 619-620, EMG Beograd, str. 12-13.
5. Thompson A.A.Jr., Sticland A.J. III, Gamble J.E., *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb, 2008.
6. *The Global Competitiveness Report 2013-2014*, World Economic Forum, 2014.
7. *The ISO Survey of certification 2012 – Industrial sector*, ISO, 2013., [www.iso.org](http://www.iso.org)

**OSNOVNA OBILJEŽJA EKONOMSKIH ODNOSA I REGIONALNE POLITIKE  
ZEMALJA JUGOISTOČNE EVROPE SA POSEBNIM AKCENTOM NA BOSNU I  
HERCEGOVINU**

**Akademik prof. dr sci. Mladen Bodiroža  
Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku**

***Sažetak:** Nakon sloma socijalističkog sistema početkom 1990-ih godina, rušenja Berlinskog zida, secesije Sovjetskog Saveza i raspada bivše Jugoslavije, Evropska unija imala svoj prioritetni interes da transformiše jugoistočnu Evropu tzv. „prostor političke i socijalne stabilnosti i ekonomskog prosperiteta“. Međutim, velike razlike između zemalja jugoistočne Evrope – etničke, političke, kulturne, vjerske, jezičke, demografske i ekonomske, kao i razlozi za potencijalne konflikte, uključujući neriješena teritorijalna ni pitanja nacionalnih manjina, ekonomsku unazađenost nestabilne i često nedemokratske političke sisteme, nedovoljno razvijene strukture i regionalne saradnje rezultirali su ne samo netrpeljivošću već je ovaj problem i skoro postao nerješiv u smislu pristupa, a i mirnom rješavanju konflikta i mjerama za jačanje povjerenja. To je zadatak Evropske unije, tretiranja ovog regiona kao cjeline veoma teškim. To je bio i osnovni razlog što je Evropska unija koncentrisala svoje napore na uspostavu bilateralnih odnosa sa svim zemljama ovog regiona. Pošto su se ciljevi politika EU, poklapali sa očekivanjima stanovnika da će region Jugoistočne Evrope ili Zapadnog Balkana biti usmjerena ka evropeizaciji, integraciji u modernu Evropu, a to je postala preporuka, oslonac, ali i motivacija za sve njih, a posebno iz više razloga za Bosnu i Hercegovinu.*

***Ključne riječi:** Regionalna politika, regioni, fondovi, budžet, nerazvijeno – ruralno područje*