

UPRAVLJANJE PROMENAMA I KONKURENTNOST U HAOTIČNOM GLOBALNOM OKRUŽENJU

MANAGEMENT CHANGES AND COMPETITIVENESS IN A CHAOTIC GLOBAL ENVIRONMENT

Viktor Radun¹, Radmila Ćurčić²

Rezime: *Savremeno globalno okruženje u periodu posle globalne finansijske i ekonomske krize ušlo je u novu fazu turbulencije. Aktuelna globalna finansijska i ekonomska kriza preobrazila je celokupnu svetsku ekonomiju, pretvorivši je u haotičnu, i otvorila nova pitanja, postavivši izazove koje globalna zajednica mora da reši. Sve veći zahtevi i turbulentnost globalnog poslovanja povećavaju rizike i iziskuju brzu i adekvatnu responzivnost preduzeća. U radu je data analiza promenjenih uslova poslovanja i predložen odgovarajući model za upravljanje promenama. Globalna finansijska i ekonomska kriza je razorila neoliberalnu teorisku osnovu i stvorila uslove za rađanje nove ekonomske i društvene paradigme, koja se izražava kroz principe poslovne etike, korporativne društvene odgovornosti, održivog razvoja i zelene ekonomije.*

Ključne reči: *Globalna finansijska i ekonomska kriza, haotična ekonomija, inovacije, promene, hiperkonkurencija, zelena ekonomija.*

Abstract: *Modern global setting, in the post-global financial and economic crisis period, has come into a new phase of turbulence. The actual global financial and economic crisis has transformed the whole world economy, turning it into a chaotic, and opened up new questions, posing challenges that the global community has to solve. The ever greater demands and the turbulence of global business are making risks higher and are demanding fast and adequate responsiveness of the companies. This paper offers an analysis of changed business conditions and proposes a certain model of change management. The global financial and economic crisis has destroyed the neoliberal theoretical basis and created conditions for using new economic and social paradigm, which is expressed through principles of business ethics, CSR, sustainable development and green economy.*

Key Words: *Global financial and economic crisis, chaotic economy, innovation, changes, hypercompetition, green economy.*

1. UVOD

Globalna finansijska i ekonomska kriza u svemu predstavlja prekretnicu u procesu globalizacije i stvaranju globalne ekonomije znanja. Globalna ekonomija pre i posle globalne finansijske i ekonomske krize potpuno je drugačija. Ona je ušla u novu fazu razvoja. Imajući u vidu razorne

¹ doc. dr Viktor Radun, univerzitet Metropolitan, Beograd, Tadeuša Košćuška 63, viktor.radun@metropolitan.ac.rs

² doc. dr Radmila Ćurčić, NIS Naftagas, Novi Sad

posledice krize, kako direktne, koje su se odmah osetile u različitim zemljama i delovima sveta, tako i indirektno, koje su odložene i njihovo dejstvo još uvek nije došlo do punog izražaja, možemo zaključiti s punim pravom da živimo u svetu koji nimalo ne liči na onaj koji je postojao pre velike ekonomske krize.

Ekonomska teorija je i u slučaju globalne finansijske i ekonomske krize pokazala da kaska za praksom. Morala je da se dogodi finansijska kriza i recesija, najpre u SAD, da bi se munjevitom, silinom cunamija, proširila finansijskim infrastrukturna razvijenih tržišnih ekonomija, a zatim zahvatila i veliki deo sveta.

U takvim uslovima, značaj izučavanja promena je presudan. Neophodno je kritički preispitati suštinu, karakter i dinamiku promena u kontekstu konkurentnosti i inovativnosti, u svetlu stvaranja nove globalne ekonomije.

2. POJAM, KARAKTER I ZNAČAJ PROMENE

Uvidajući značaj proučavanja promena i mogućnosti upravljanja promenama, moramo na početku sagledati pojam, smisao i karakter promena u sadašnjoj fazi globalne ekonomije. Iako su promene sastavni deo ljudskog napretka i opšte društvenog razvoja, još od početaka nastajanja civilizacije, one su dospale u fokus posmatranja društvenih nauka tek posle Prve i Druge industrijske revolucije. Uopšte, ekonomija, posebno ako imamo u vidu kapitalističku, tržišnu ekonomiju, uvek je bila najdinamičnija sfera društvenog života. Promene su neizostavni element ekonomije u celini. Kapitalistički društveni odnosi, odnosno kapital-odnosi, u svom okrilju nose klicu revolucije, velike naučno-tehnološke i društvene promene.

Ekonomista koji je prvi uočio kritičnu važnost promena u kapitalizmu, naglašavajući ulogu preduzetničke inicijative i inovacija, bio je Jozef Šumpeter. Uvidevši suštinsku promenljivost i razvojnost kapitalističke (tržišne) privrede, on ističe: „sve strukture ili svi uvjeti poslovanja vazda su u procesu promjene. Svaka se situacija poremeti prije nego što je imala vremena da se razvije. Ekonomski napredak u kapitalističkom društvu znači nemir.“ [8]

Definisanje aktuelne ekonomske situacije gotovo uvek zahteva odgovor na pitanje: gde je izvor, ishodište promena? Ili: otkuda potiču promene? Jasno je da glavni izvor i generator promena treba tražiti u okruženju. Okruženje je ono što je u žiži i polazna tačka svih istraživanja uzroka i karaktera konkurentnosti preduzeća danas. Otuda, nijedno ozbiljno istraživanje konkurentnosti preduzeća ne može zaobići analizu promena u okruženju.

3. PROMENE U OKRUŽENJU, GLOBALIZACIJA I STVARANJE EKONOMIJE ZNANJA

Promene koje se danas dešavaju u okruženju objašnjavaju se procesom *globalizacije*. Promene koje su zahvatile svetsku privredu na prekretnici dva veka, XX i XXI, poznate pod nazivom globalizacija ili mondijalizacija, imaju obeležje radikalnog, revolucionarnog, epohalnog. Ove promene su rezultat Treće tehnološke revolucije, odnosno široke primene informacionih, telekomunikacionih i tzv. „čistih“ tehnologija.

Svaka tehnološka revolucija predstavlja ujedno i revoluciju ekonomskih i uopšte društvenih odnosa. Drugim rečima, promene na ekonomskom planu predstavljaju prilagođavanje ekonomskog razvoja, njegove dinamike i strukture, tehnološkim promenama. Ekonomija se revolucionariše, i ta revolucija ekonomske strane društvenog života, u stvari, predstavlja odgovor ekonomije na tehnološke izazove, što se izražava kao redefinisavanje i generisanje novih organizacijskih vidova, oblika poslovanja i načina proizvodnje, raspodele, razmene i potrošnje.

Globalizaciju možemo definisati kao *proces transformacije svetske ekonomije na osnovama treće tehnološke revolucije*. Globalizacija je proces prelaska, tranzicije svetske ekonomije iz jednog stanja u neko drugo, novo stanje, čiji je cilj uspostavljanje nove – globalne ekonomije. Novo stanje svetske ekonomije ubrzano se razvija u razvijenim tržišnim privredama (pre svega, SAD, Japan, zemlje EU), čime se produbljuje jaz između njih i ostalih, manje razvijenih zemalja.

Karakter i suština globalizacijskih promena teže stvaranju nove globalne ekonomije, koja se naziva *ekonomija znanja*. Ekonomija znanja se radikalno razlikuje od prethodne, informacione ekonomije. To je takva ekonomija u kojoj je vrednost pretežnog dela ukupno proizvedenih i razmenjenih roba i usluga dominantno stvorena na bazi primenjenog znanja. U vrednost tih proizvoda

i usluga ugrađeno je odgovarajuće znanje. Znanje je postojalo oduvek. Međutim, u ekonomiji znanja ono se aktualizuje kao najznačajniji resurs, ušavši u fokus interesovanja ekonomske nauke i prakse.

Organizacije doživljavaju promene globalne ekonomije kao pritisak. To je pritisak da se i same menjaju, prilagođavaju svoje interno, poslovno okruženje, spoljnim promenama. Na osnovu analize uticaja i izazova koji dolaze od globalizacije i globalnog poslovanja, možemo izvući sledeća ključna obeležja okruženja:

- konstanta promene;
- turbulentnost i haotičnost;
- interaktivnost.

Globalna ekonomija je u procesu *stalnih promena*. Ne samo da promene postaju konstanta globalnog poslovanja, već se menja i sâm karakter promene. Promene koje se dešavaju su:

a) brže; b) skokovite i nagle i c) neočekivane. Ove karakteristike promena naglašavaju postojanje diskontinuiteta u rastu i razvoju pojava i ekonomskih procesa, što dovodi do povećanja njihove kompleksnosti i nemogućnosti preciznog predviđanja budućeg pravca i tempa kretanja.

Obeležje današnje globalne ekonomije u periodu posle globalne finansijske i ekonomske krize je *turbulentnost i haotičnost*. Ono što je dovelo do haotičnosti ekonomskih kretanja je brzina. Globalna ekonomija je ekonomija brzine. Sve je u brzini: poslovanje, investiranje, inovacije, imitiranje, nastup na tržišta. Brzina je jedna od ključnih konkurentskih prednosti. Organizacije koje brže od ostalih dolaze do potrošača, koje su u stanju da sagledaju poslovnu priliku brže od ostalih, koje brže reaguju na izazove konkurencije, one ostvaruju konkurentsku prednost. Međutim, time i svaka konkurentska prednost postaje nepostojana. Haotična ekonomija do krajnosti izoštava rizike i nesigurnost poslovanja.

Interaktivnost je sposobnost dvostrane komunikacije između organizacije i okruženja. Interaktivnost se razume kao održavanje kontinuiteta u komunikaciji i razmeni informacija i znanja iz okruženja u organizaciju i obrnuto. Stalna interakcija sa sredinom organizaciji omogućava korigovanje i poboljšanje zacrtane poslovne strategije i politike, a time i poboljšanje konkurentnosti. Stoga je interaktivnost u turbulentnim uslovima poslovanja nužnost i preduslov opstanka na tržištu.

Razmatrajući ove promene, njihov karakter, tempo, strukturu i efekte, F.Kotler je osmislio pojam *ekonomije nove normalnosti*, zaključujući: „Povišena turbulencija je nova normalnost koja izaziva lidere u biznisu i državnoj upravi da bolje razumeju, potpuno prihvate a potom i kreiraju nove puteve i nove strategije, da bi upravljali njome, ako želimo da uspemo u godinama koje dolaze.“ [7, str. 17.]

4. PROMENE, INOVACIJE I KONKURENTNOST POSLE GLOBALNE FINANSIJSKE I EKONOMSKE KRIZE

Dominantna karakteristika globalne ekonomije znanja je rastući udeo i značaj znanja. Nova ekonomija od organizacija zahteva stalno unapređenje, poboljšanje, razvoj. Potrebno je stalno ulaganje u ideje, znanje, ljude. Otuda inovacije i inovativnost čine srž funkcionisanja i razvoja ekonomije znanja. Ekonomija znanja zahteva kontinuiranu inovativnost. Inovativnost postaje osnovno obeležje organizacije, koja prerasta u inteligentnu, inovativnu i učeću organizaciju.

Inovacija predstavlja istorijsku kategoriju, tako da se društveni tretman inovacije vremenom menjao. Inovacija je prvi put dospela u središte izučavanja ekonomske nauke zaslugom J. Šumpetera. Pre Šumpetera ekonomisti su inovaciju tretirali kao vid ljudskog ponašanja, zapravo kao ljudski odgovor na egzogene spoljne sile. Tako je poljoprivredna revolucija objašnjavana kao rezultat i posledica gladi, inovacije u vojnoj industriji bile su uzrokovane pretnjom invazije ili željom za osvajanjima, dok su zahtevi potrošača i pretnja konkurencije vodili inovacije u industriji.

Inovacija se različito definiše u teoriji. Dosi [3] definiše inovaciju pre svega kao **tehnološku** inovaciju. Govoreći o prirodi inovacionog procesa, Dosi ističe da „tehnološka inovacija podrazumeva *rešenje problema*... koje se istovremeno sreće sa određenim zahtevima koji se odnose na troškove i tržište.“ Inovacioni proces se, tradicionalno, shvata kao društveni proces koji se sastoji iz tri međusobno povezane faze: invencija, inovacija i difuzija. Inovacioni proces Dži i Tajler[4] definišu na sledeći način: „Proces inovacije počinje sa fondom znanja, koji može biti ili u vidu nauke, ili u vidu tehnologije, ili nijedno ni drugo. U svakom slučaju, pronalazač tada manipuliše sa informacijama na

originalan način, kako bi proizveo nov i potencijalno koristan rezultat. Na ovoj tački mora biti procenjena vrednost izuma.“

Moderno određenje inovacije je znatno šire u odnosu na tradicionalno. Hil i Džouns[5] daju takav obuhvatan pristup definisanju inovacije: „Inovacija se može definisati kao bilo šta što je novo ili izvorno u vezi sa načinom na koji kompanija funkcioniše ili proizvodom koji proizvodi. Inovacija uključuje unapređenja u vidovima proizvoda, proizvodnim procesima, sistemima menadžmenta, organizacionoj strukturi i strategijama razvijenim u kompaniji.“

Inovativnost, kao svojstvo organizacije, sastoji se u *otvorenosti organizacije prema promenama, uspešnom upravljanju promenama i uspešnom prihvatanju promena*. Inovativnost je karakteristika preduzeća koja se bave usvajanjem novih ideja i brzo reaguju na impulse iz okruženja. Inovativnost organizacije je neophodan uslov za uspešno funkcionisanje u cilju ostvarivanja dugoročnog poslovnog uspeha, tj. profitabilnosti i konkurentnosti. Inovativnost predstavlja ključnu osnovu konkurentnosti organizacija.

Inovativnu organizaciju karakteriše okrenutost prema kupcima i tržištu i oslanjanje na tehnologiju kao resurs za postizanje konkurentnosti, otvorenost i orijentacija prema promenama, što predstavlja uslov za visok stepen inovativnosti preduzeća. Ključni faktor konkurentnosti inovativnog preduzeća su inovacije koje predstavljaju njegov strateški resurs.

Možemo zaključiti da se pomalja jedna nova inovaciona paradigma. Promene koje donosi ova globalna inovaciona paradigma su sledeće:

- inovacije postaju ključna konkurentna prednost.
- inovacije su sve manje tehnološki uslovljene. Tehnologija, naročito informaciona tehnologija, postaje dostupna svima. Nije više pitanje izmisliti novu tehnologiju, već primeniti postojeću tehnologiju na nov, jedinstven način.
- predmet inovacija nisu više proizvodi i usluge, već i celokupan poslovni koncept.
- inovacije nisu više produkt inkrementalnog razvoja. One su nelinearne, radikalne i systemske.
- inovacije se više ne donose „odozgo“ već su svi zaposleni angažovani u inovacionom procesu.
- inovacije ne donose poboljšanje već radikalnu izmenu.
- organizacije izgrađuju kuturu inovativnog ponašanja i neguju posvećenost inovacijama.
- u inovacioni proces se sve više uključuju ne samo proizvođači već i korisnici. Prelazi se sa proizvodno-centrične inovativnosti na korisnički-vođenu inovativnost.

Filip Kotler govori o prelasku na potpuno novi tip globalne ekonomije, koju naziva „ekonomija nove normalnosti.“ Prema Kotleru, kritični faktori koji podižu nivo poslovnih rizika i koji mogu izazvati turbulencije u novoj haotičnoj ekonomiji su [7, str. 18]:

- Tehnološka postignuća i informatička revolucija;
- Disruptivne tehnologije i inovacije;
- Uspon ostalih zemalja (osim SAD);
- Hiperkonkurencija;
- Suvereni fondovi;
- Prirodna sredina;
- Ovlašćivanje potrošača.

Termine „disruptivna tehnologija“ i „disruptivna inovacija“ prvi je skovao Klejton Kristensen, profesor sa Harvardskog univerziteta [1]. Kristensen je podelio inovacije u dve velike grupe:

- **Ustaljene (tradicionalne) inovacije** - predstavljaju inkrementalna poboljšanja postojećih proizvoda ili procesa.
- **Disruptivne inovacije** - predstavljaju tehnološke inovacije koje uvode potpuno nove proizvode na tržište, koji izazivaju pravu tehnološku revoluciju ili inovacije koje poboljšavaju proizvode/usluge na način na koji tržište ne očekuje, tako što najčešće imaju nižu cenu ili su namenjeni drugačijoj grupi potrošača.

Disruptivna inovacija kreira nove proizvode koji zadovoljavaju potpuno nove potrebe potrošača koje do tada nisu ni postojale ili omogućava potpuno novoj grupi potrošača pristup proizvodu koji je u

ranijem periodu bio dostupan samo potrošačima sa visokim dohotkom ili potrošačima sa odgovarajućim veštinama. Biznis koji se zasniva na disruptivnim inovacijama je specifičan i ima sledeće osobine: niže profitne stope, manje ciljno tržište i jednostavnije proizvode koji ne moraju izgledati podjednako atraktivno kao postojeći proizvodi, ukoliko se kao mera upoređenja uzmu osobine proizvoda koji se već nalaze na tržištu.

Prema novom modelu proizvodnje, korisnik ne samo što je vitalno zainteresovan za inovacije proizvoda već i aktivno učestvuje u inoviranju proizvoda od samog početka njegove proizvodnje. Svestan vlastitih potreba, korisnik je u stanju da uporedi proizvod dobijen na tržištu sa željenim proizvodom, koji na najbolji način može da zadovolji njegove potrebe. U skladu sa tim, korisnik direktno učestvuje u inoviranju novog proizvoda, što se najčešće manifestuje kao dizajniranje, adaptiranje postojećeg proizvoda ili stvaranje prototipa novog proizvoda.

E. fon Hipel istražujući trendove inovacija u razvijenim ekonomijama krajem XX i početkom XXI veka, piše o pojavi *demokratizacije inovacija*. On ukazuje da su korisnici koji su u stanju da aktivno učestvuju u procesu inovacije, koje on naziva vodećim korisnicima, zainteresovani za inoviranje „ako žele nešto što nije dostupno na tržištu i ako su sposobni i spremni da plate za njihov razvoj.“ [6] Opsežna istraživanja evidentiraju masovnost pojave inoviranja od strane vodećih korisnika i pokazuju da vodeći korisnici inoviraju uglavnom proizvode iz sledećih proizvodnih grupa: CAD softver, neki vidovi hardvera, informacijski sistemi za biblioteke, hirurški instrumenti, sistemi za osiguranje bezbednosti interneta, oprema za planinske bicikle, oprema za ekstremne sportove i roba široke potrošnje namenjena za kampere i izletnike.

Hiperkonkurencija, koncept koji je prvi osmislio R. D'Aveni [2], predstavlja stanje konkurencije koje karakteriše globalnu ekonomiju znanja. Hiperkonkurencija označava potpuno nove uslove tržišne konkurencije, pri kojim prestaju da važe zakoni konkurencije u tradicionalnom smislu reči. Osnovne promene koje donosi hiperkonkurencija su: a) stalna promena odnosa snaga između konkurenata na tržištu; b) rapidno menjanje toka, strukture i dinamike konkurencije; c) istovremeno i/ili naizmenično konkurisanje na više frontova i na različite načine (preko odnosa cena-kvalitet, brzine delovanja, novim znanjem, stvaranjem čvrstih uporišta ili oslanjanjem na sopstvene izvore finansiranja); d) neizvesna i nepostojana konkurentnost kao relativna mera uspešnosti organizacije na tržištu i e) relativizacija konkurentne prednosti kao ključna odlika. Preduzeća brzo stiču i brzo gube konkurentsku prednost.

U uslovima hiperkonkurencije inovativnost organizacije dolazi do izražaja kao ključna konkurentna prednost. Hiperkonkurencija podstiče inovativnost, kao kontinuiran proces stvaranja i primene znanja, u cilju poboljšanja performansi preduzeća i unapređenja njegove konkurentnosti. Hiperkonkurentno okruženje vrši snažan pritisak na organizacije, terajući ih da stalno osmišljavaju nove načine proizvodnje, da proizvode nove proizvode i usluge, konačno, novo znanje. Tako značaj inovacija i inovativnosti u globalnoj ekonomiji rapidno raste. Preobilje raznovrsnih roba i usluga na tržištu, s jedne strane, te zatrpanost informacijama, zahtevi za transparentnošću i fidbekom, s druge strane, ističu urgentnost potrebe za novim i drugačijim. Time inovacije dobijaju kritičnu vrednost.

Globalna finansijska i ekonomska kriza je razorila neoliberalnu teorisku osnovu i stvorila uslove za rađanje nove ekonomske i društvene paradigme, koja se izražava kroz principe poslovne etike, korporativne društvene odgovornosti, održivog razvoja i zelene ili ekološke ekonomije. Ova promena paradigme zahteva i promene u inovativnosti organizacija. Sada se nova inovativnost, u okviru hiperkonkurentnog okruženja, izgrađuje na osnovama te nove paradigme. To zahteva zaokret ka ekonomiji koja će:

- biti zasnovana na principima poštovanja poslovne etike i KDO;
- biti usmerena ka održanju prirodnog i društvenog okruženja;
- biti usmerena ka očuvanju ravnoteže između proizvodnje i potrošnje;
- biti više proizvodna a manje špekulativna;
- biti zasnovana na ekološki čistoj i održivoj proizvodnji.

Ova „zelena“ globalna ekonomija treba da bude koncipirana kao inteligentna, što zahteva da se promene postepeno prilagođavaju novom stanju ravnoteže globalnih ekonomskih odnosa, pri čemu će se insistirati na principu odgovornosti u poslovanju, u težnji za prevazilaženjem krizne ekonomije i ostvarivanjem stabilnijih uslova poslovanja u okviru ekonomije nove normalnosti.

5. ZAKLJUČAK

Globalna finansijska i ekonomska kriza stavila je tačku na dosadašnji tok i dinamiku globalne ekonomije, zasnovanu na neoliberalnoj tržišnoj paradigmi. Konstanta promene, turbulentnost i haotičnost i interaktivnost, kao obeležja okruženja, povećali su kompleksnost globalne ekonomije do nivoa haotičnosti i doveli globalnu ekonomiju u čorsokak.

Time su stvoreni uslovi za rađanje nove ekonomske i društvene paradigme, koja se izražava kroz principe poslovne etike, korporativne društvene odgovornosti, održivog razvoja i zelene ili ekološke ekonomije. Ova promena paradigme zahteva i promene u inovativnosti organizacija. Sada se nova inovativnost, u okviru hiperkonkurentskog okruženja, izgrađuje na osnovama te nove paradigme, što zahteva zaokret ka novoj etapi – izgradnji „zelene“ globalne ekonomije.

LITERATURA:

1. Christensen, C. M.: *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts, 1997.
2. D'Aveni, R. A.: "Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework", *Academy of Management Executive* IX, no. 3.
3. Dossi, G., *Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation*, *Journal of Economic Literature*, Vol. XXVI, September, 1988, str. 1125.
4. Gee, A.G., Tyler, C., *Managing Innovation*, Jhn Wiley and Sons, New Yoork, 1976., str. 28.
5. Hill, W. L. C., Jones, G., R., *Strategic Management, an integrated approach*, fifth edition, Houghton Mifflin Company, USA, 2001., str. 130.
6. Hippel von, E., *Democratizing Innovation*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 2005., str. 5.
7. Kotler, P., Caslione, J.A.: *Chaotics, The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, AMACOM, New York, p. 18.
8. Schumpeter, J., *Kapitalizam, socijalizam i demokracija*, Globus, Zagreb, 1982., str. 43.