

**PROMJENA FILOZOFIJE POSLOVANJA – NEOPHODAN USLOV**

**OPSTANKA PREDUZEĆA**

**CHANGE IN BUSINESS PHILOSOPHY – A NECESSARY CONDITION  
FOR THE SURVIVAL OF COMPANIES**

*Stručni članak*

*Prof. dr. Petar Tamamović\**

*Marijeta Krešić\**

**Sažetak**

*Istorijski posmatrano, sa razvojem čovečanstva i privrede, razvijala se i mijenjala i usmjerenost samoga preduzeća. Prevashodni cilj je bio, da se u procesu razmjene proizvoda, zadovolje osnovne potrebe. Protokom izvjesnog vremena prevazišlo se zadovoljavanje samo osnovnih potreba već su se sa raslojavanjem društva, raslojavale i sama potrebe preduzeća usmjeravajući se prevashodno ka ostvarenju sve većeg i većeg profita.*

*Nakon 19.–og vijeka karakterističnog po industrijskom razvoju koji je uticao na izgradnju novih društvenih odnosa, ukidanju feudalizma i stvaranju kapitalizma, svijet je polovinom 20.–og vijeka zakoračio, krećući se ubrzanim tempom, u takozvano informatičko društvo.*

*Ključne riječi: poslovanje, proizvod, preduzeće, profit.*

**Abstract**

*Historically, as humanity and the economy developed, the focus of companies also evolved and changed. The primary goal was to meet basic needs through the exchange of products. Over time, the focus shifted from merely satisfying basic needs to addressing the increasingly diverse needs of society, which in turn led companies to focus primarily on achieving greater and greater profits.*

---

\* Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“ Kiseljak, e-mail: petar.tamamovic@ceps.edu.ba

\* Alumni student Visoke škole „CEPS – Centar za poslovne studije“ Kiseljak, email: marijeta.kresic@ceps.edu.ba

*After the 19th century, characterized by industrial development that influenced the formation of new social relationships, the abolition of feudalism, and the creation of capitalism, the world stepped into the so-called information society in the mid-20th century, moving at an accelerated pace.*

*Keywords: business, product, enterprise, profit.*

## **1. POSLOVNO OKRUŽENJE**

Tempo promjena u današnjem poslovnom svijetu je veoma brz, i dinamičan. U većini djelatnosti konkurencija i zahtjevi potrošača su uticali na brzinu, kvantitet i kvalitet samih tih promjena. Poslovati, u današnjem svijetu, znači suočiti se sa jedne strane sa velikim rizicima, a sa druge strane velikim i sjajnim, kao i mnogobrojnim mogućnostima.

Opstanak preduzeća u turbolentnim vremenima, ali i njegov napredak, u korelaciji je sa prilagodljivošću njegovog proizvodnog programa, novim tehnologijama i kvalitetom kako proizvoda tako i samih usluga. Zadovoljiti potrebe, očekivanja i želje potrošača, je danas veoma teško, jer je konkurencija veoma velika i često oštra ali i nemilosrdna. I upravo zato se preduzeća moraju transformisati u leaderska preduzeća koja će ostvariti diferentnu prednost na globalnom tržištu. Analizirajući poslovanja velikog broja preduzeća u sredinama koje su podložne stalnim i dinamičnim promjenama uočeno je da nisu dobro funkcionisala, nisu ostvarivala profit, pa su nestala sa svetskog tržišta, i kao da nikad nisu ni postojala.

Njihov nestanak se, uglavnom, vezuje za baš zastarjelu, nepromenjenu filozofiju poslovanja, za birokratizaciju koja ih je neminovno odvela u smrt. Sagledavanje prošlosti BiH preduzeća, iz ugla organizacije, poslovnosti i djelotvornosti, ekonomskog učinka, ali i ukupnog stanja, je izvjesno, tj. moguće i to uz veoma visok stepen pouzdanosti, ali budućnost veoma teško. Ona bi morala da bude projekcija sadašnjeg stanja uz manji ili veći uticaj turbolentnih dešavanja na polju privređivanja, ali i uslovljena dinamičnim i složenim okruženjem kao i uređenjem same Države koje stvara, ili utiče na stvaranje, novih pravaca u poslovanju. I upravo taj uticaj na globalnom nivou je manje više predvidiv, ali kada se spustimo na nivo preduzeća onda je to nemoguće, ili skoro nemoguće. Ali, globalno

posmatramo, a i predviđanja vodećih stručnjaka idu u tom pravcu, dominantan uticaj na razvoj poslovanja imaće, na prvom mestu, političko okruženje, kod nas evidentno izraženo, informatičko i društveno okruženje, jer razvoj i primjena informatičkih tehnologija neminovno podižu cjelokupno društvo – zbog neminovnosti kontinualnog edukovanja, i naravno ekonomsko okruženje. Za razliku od ovakvog scenarija ima naučnika koji su mišljenja da je izgradnja međusobnog povjerenja i poštovanja i opredeljenost ka promjenama, rješavanju problema, glavni preduslov za napredak svih sistema, uključujući tu i sama preduzeća.

Uticaj političkog okruženja je veoma velik, naročito kada su u pitanju stvaranje miljea, zakonskih normi, u kojima će se poslovanje razvijati, i donositi važne, strategijske odluke. Sinergičko djelovanje svih faktora okruženja, posmatrano kroz prizmu političkog sistema i državne regulative, je najčešći razlog ne opstanka preduzeća, naročito u turbolentnoj sredini i u turbolentnim vremenima, kao što je ovo naše. Savremeno društvo karakterišu veoma intezivne promjene koje snažno utiču na ulogu, smisao i ciljeve poslovanja. Znanje i ljudska kreativnost sve više postaju osnovni resursi razvoja, pa prema tome, i opstanka na tržištu. Svetska ekonomija je danas sve više tržišno orijentisana što je rezultat unutrašnje deregulacije u većini zemalja, ali i prilagođavanje na tržišne sisteme u zemljama sa nekadašnjom planskom ekonomijom – bivša Država.

Shvatanje problema kao normalne pojave i želja za njihovim rješavanjem je prihvatanje činjenice da je to jedini način i put za odrastanje, sazrevanje i dolazak, ali i opstanak u top formu. Primjer su svi sistemi koji nas okružuju; svi oni se rađaju, rastu i umiru, samo što *’umiranje ne počinje sa pojavom sedih vlasi već u glavi sa promjenom stava, sa promjenom životne filozofije’*.

## **2. PROMJENE – USLOV OPSTANKA PREDUZEĆA**

Nestanak velikog broja preduzeća sa svetskog tržišta se, uglavnom, vezuje za zastarjelu, nepromenjenu filozofiju poslovanja. Promjena filozofije poslovanja je neophodna. Ta promjena ne podrazumjeva samo posedovanje savremene tehnologije već je veoma važno poznavanje tržišta i njegovih zakonitosti. Anticipacija potreba i zahtjeva tržišta, dovodi do ostvarivanja cilja poslovanja – realizacije ideje, ličnog i kolektivnog dokazivanja i,

naravno, profita. Opstanak preduzeća u turbolentnim vremenima, ali i njegov napredak u korelaciji je sa prilagodljivošću njegovog proizvodnog programa, novim tehnologijama i kvalitetom proizvoda i usluga. Zadovoljiti potrebe, očekivanja i želje potrošača, je danas veoma teško, jer je konkurencija veoma velika i često nemilosrdna. I upravo zato se preduzeća moraju transformisati u liderska preduzeća koja će ostvariti diferentnu prednost na globalnom tržištu. Brzina promjena u svetskim poslovnim krugovima je izuzetno velika, pa se stoga velike multinacionalne kompanije restrukturiraju u srednje velike, fleksibilne i zaokružene poslovne cjeline, koje se brzo i lako prilagođavaju svim promjenama, bez obzira dali su promjene inicirane od potrošača, konkurenata ili iznutra, u samoj organizaciji.

U današnjem poslovanju preduzeća se suočavaju, s jedne strane, sa velikim rizicima i velikim šansama i mogućnostima s druge strane. Postavlja se pitanje, osnovno ekonomsko pitanje, kako izvršiti balansiranje ove dve strane, i dali je to moguće ostvariti ukoliko preduzeća prate zahteve globalne ekonomije i tehnološke trendove. Ako tako posmatramo stvari nameće se logičan zaključak da je neophodna promjena filozofije poslovanja, poznavanje tržišta i njegovih zakonitosti, gde je potrošač centar svijeta i gde se jedino anticipiranjem svih potreba i zahteva tržišta, i javnosti uopšte, sa jedne strane i zaposlenih sa druge strane, može ostvariti vizija, misija i ciljevi organizacije. Snažan takmičarski nagon i učenje kroz ceo život su faktori koji ljude ispunjavaju. To je određena energija u čovjeku koja podstiče njegov konkurentski potencijal. Takmičarski nagon neprestano podiže nivo znanja i sposobnosti stvarajući ogroman potencijal za suočavanje sa sve složenijom i dinamičnijom globalnom ekonomijom. Uprkos svemu, ma čime se bavili, činjenica je da su glavni nosioci promjena u preduzeću ljudski resursi (*to su ljudi koji imaju potrebne vještine ličnu osobinu i motivaciju i koji upotpunjavaju samu organizacionu strukturu*).

Bez ljudi, koji su obrazovani, koji imaju viziju, koji su spremni i sposobni da obrazuju timove, bez ljudi koji mogu i znaju da timski osmisle strategiju, bez ljudi koji znaju da timsku viziju i energiju prenesu na okruženje, nema promjena, nema transformacije preduzeća, nema napretka. Stvaranje timova je oduvijek bio dug i mukotrpan posao, ali društvo ili preduzeće koje na to nije spremno, ili očekuje uspeh preko noći, nema perspektive, čak šta više – osuđeno je, prije ili kasnije, na propast, na smrt. Konkurentno orijentisano preduzeće je ono preduzeće koje može na tržištu

da ponudi kvalitetan proizvod i po povoljnijim uslovima od konkurenata. Takva orijentisanost preduzeća postavlja sebi veće zahteve ali istovremeno budi nove izazove. Rješavanje problema nesumnjivo vodi ka većim uspesima i boljim performansama. S druge strane, prihvatanje izazova, izraženo kroz konstruktivnu različitost, je nešto što je prisutno u krvi svakog uspješnog menadžera spremnog da radi u timu, ali i da preuzme odgovornost.

Strategije u poslovnoj ekonomiji koje nisu dale pozitivne rezultate moraju biti brzo zaboravljene. Mora se okrenuti onim strategijama koje će biti orijentisane ka ostvarenju konkurentne prednosti na tržištu. Pošto sadašnja preduzeća svoju aktivnost obavljaju u uslovima složenog okruženja mora se primjeniti strategija adekvatna tim uslovima. Moderna strategija poslovanja podrazumjeva ostvarivanje dobrih rezultata koji će biti postignuti najnovijim dostignućima iz oblasti menadžmenta, inovacija, TQM-a, informacionih tehnologija i reinženjeringa. Uspješno i moderno preduzeće se mora prilagoditi savremenim poslovnim trendovima. Moderni trendovi podrazumevaju sa jedne strane:

- maksimalni profit i minimalne troškove,
- kompromise (*uspješna saradnja između poslodavaca i zaposlenih*),
- informacione tehnologije (*menadžment inf. sistemi*),
- dobru i stabilnu državnu regulativu i politički sistem,

a sa druge:

- restrukturiranje,
- ✓ vizija i sistem vrijednosti,
- ✓ struktura organizacije (*podjela nadležnosti, podjela ovlašćenja, sistem nagrađivanja*),
- ✓ procesi (*kako donositi zajedničke odluke*),
- ✓ ljudi (*kakvi su a ne samo šta znaju*),
- reinženjering, i okretanje od bavljenja samim sobom ka tržištu i bavljenje tržištem.

Tabela 1. Uporedni pristup karakteristika TQM i reinženjeringa  
(Bešić, Tamamović, 2013)

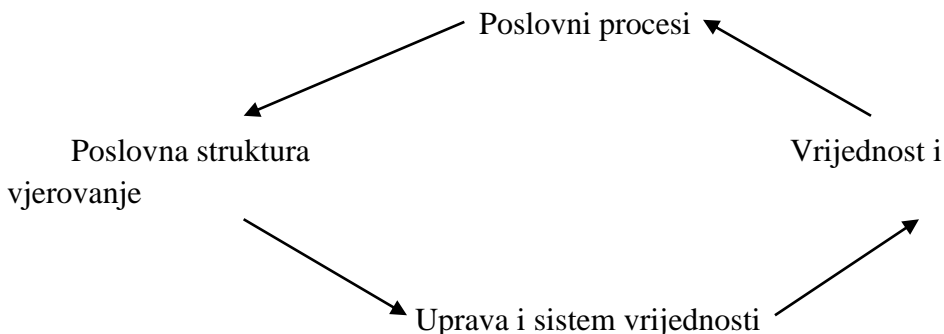
	TQM	REINŽINJERING
Osobina	Unapređenje	Inovacija
Nivo promjene	Postepen	Radikalan i brz
Početna tačka	Postojeći proces	Ne postoji

Učestanost promjene	Neprekidno	Povremeno
Potrebno vrijeme	Dugo	Vrlo kratko
Polje djelovanja	Usko, unutar postojećih funkcija	Široko, kroz sve funkcije
Rizik	Umjeren	Visok
Alat	Statistička kontrola	Informacione tehnologije

Umnožavanjem poslovnih subjekata, kompanija, na tržištu su se ubrzano počele pojavljivati mnogobrojni novi proizvodi koji su sve više zbnjivali, ali i zadovoljavali potrebe potrošača. U novonastaloj situaciji i orijentisanost preduzeća se morala mjenjati, okrećući se sve više potrebi potrošaču kao pojedincu koji ima specifične potrebe, želje i očekivanja. Pod uticajem kupaca, odnosno korisnika, danas, u vremenu sveopšte globalizacije, ona ima sledeći oblik:

- ✚ Orijentacija na proizvode – preduzeća svoju poslovnu aktivnost usmjeravaju na modifikovanje i poboljšanje kvaliteta čitavog proizvodnog programa;
- ✚ Orijentacija na tehnologiju – preduzeća u svojoj poslovnoj aktivnosti koristi naj savremeniju tehniku i tehnologiju;
- ✚ Orijentacija na proizvodne procese – preduzeća koristi savremene mašine i alate (*robotika i automatizacija*);
- ✚ Orijentacija na potrošače – preduzeća su svoju poslovnu politiku usmjerila ka zadovoljenju zahtjeva potrošača;
- ✚ Orijentacija na konkurenciju – preduzeća su svoju poslovnu strategiju usmjerila na konkurentna preduzeća kako bi uspješnije poslovala od njih;
- ✚ Tržišna orijentacija– preduzeća pridaju podjednaku važnost i potražima i konkurenciji - prate šta rade konkurenti, a ujedno zadovoljavaju potrebe i zahteve savremenog tržišta;

Promjena filozofije poslovanja je neophodna. Ta promjena ne podrazumjeva samo posjedovanje savremene tehnologije već je veoma važno poznavanje tržišta i njegovih zakonitosti. Anticipacija potreba i zahtjeva tržišta dovodi do ostvarivanja cilja poslovanja.



*Slika 1. Prikaz promjena koje se događaju nakon reinženjeringa (Bešić, Tamamović, 2013)*

Pratiti takav tempo jedino je moguće kroz neprekidnu edukaciju, implementacijom tehnoloških dostignuća i usredsređivanjem na rješavanje problema, na izgradnju i očuvanje međusobnog poštovanja i povjerenja, na timovima koji će insistirati na konstruktivnim konfliktima. Zadovoljenjem osnovnih ekonomskih principa preduzeće može da ostvari pozitivne poslovne rezultate. Međutim, to nije dovoljno za dalju budućnost preduzeća u turbolentnom okruženju. Svetska globalizacija i dinamičko okruženje navode mnoga preduzeća da moraju da uče kako bi se prilagodila nestabilnom svetskom tržištu. Kompetentnost preduzeća biće zaštitni znak preduzeća u poslovnom svijetu. Nekompetentna preduzeća veoma brzo propadaju jer nisu uspela na vrijeme da izvrše transformaciju i prilagode svoju organizacionu strukturu i strategiju zbivanjima na tržištu *”Poznavanje konkurencije je od izuzetnog značaja za preduzeća. Zato je potrebno pratiti šta rade konkurenti i uvijek biti za jedan korak ispred njih. Preduzeće broj jedan u poslovnom svetu je ono preduzeće koje je na vreme prihvatilo savremene koncepte poslovanja i svoju poslovnu aktivnost prilagodilo trenutnim događanjima u okruženju.”*

*”Ekonomizam“ sve više postaje dominantni pogled na svijet. Logika novca i logika tržišta određuju suštinski život čovjeka, tj. moto savremenog življenja, gde čovjek postaje rob stvari i psihološko – duhovno zavistan od njih, što više proizvesti i što više potrošiti uz spoznaju da je čovjek začetnik, središte i svrha celokupnog prirodno – društvenog života.”*

### 3. NOVE TEHNOLOGIJE

Svjest da su promjene neophodne i dinamične, da se ostvaruju u hodu, mora stalno da je prisutna između dva stanja i to: *stanja relativnog spokoja i stanja ispunjenog inovativnim promjenama*. Da bi se zadržao tako visok nivo svjesti o neophodnosti promjena, neminovna je implementacija savremenih informatičkih i telekomunikacijskih tehnologija u poslovanju. Takvi sistemi omogućavaju prikupljanje, obradu, skladištenje i ažuriranje podataka o:

- tržištu,
- potrošačima,
- zaposlenima,
- akcionarima,
- dobavljačima,
- konkurenciji,
- finansijskim rezultatima,
- zalihama,
- komunikacijama,
- mogućim kriznim situacijama, ...

Sistemi koji obezbeđuju ove informacije moraju da budu tako razvijeni da pružaju istinite i realne informacije. Na kraju krajeva ovako formirani sistemi omogućavaju komunikaciju i pomažu preduzeću da se lakše transformiše i uspješnije nosi sa dinamičnim promjenama u okruženju. Pojavom novih tehnologija, formirali su se novi modeli u poslovanju koji dovode do globalizacije tržišta, direktnog kontakta između kupca i proizvođača i mnogih drugih pojava koje dovode i do proširenja menadžment i marketing koncepcije, strategija, i taktika.

Napretkom informacionih tehnologija i pojavom elektronskih sredstava za komunikaciju dolazi do promjene u načinu poslovanja. Mjenjaju se karike u lancu komunikacije između prodavca i kupca. Dolazi do definisanja koncepta elektronskog i internet poslovanja. Sila koja oblikuje čovjekovu sudbinu jeste njegova tehnologija. Ona je proizvela takva čuda kao što su penicilin, operacija na otvorenom srcu, transplantacija organa, ali, je proizvela i užase poput termonuklearne bombe, nervnih otrova i automatskog oružja. Zbog toga je Šumpeter tehnologiju smatrao silom za „*kreativno razaranje*“.



Kotler smatra da je stopa rasta ekonomije blisko povezana sa brojem velikih novih tehnologija koje će biti otkrivene u godinama koje dolaze. Nažalost, tehnološka otkrića se ne pojavljuju ravnomjerno u toku vremena. Većina velikih kompanija nalazi se, u stvari, u poslu inoviranja. One su osnovale odeljenja za istraživanje i razvoj koja tragaju za novim osobinama, materijalima i stilovima koji će proizvode njihovih kompanija učiniti boljim, ili barem drugačijim. Promjene u tehnologiji ne samo da šire tržište za stare proizvode već dovode i do stvaranja novih tržišta putem kreiranja potpuno novih proizvoda.

Tehnologija sve više utiče na sve aspekte društvenog života. Ona ne samo da mjenja način na koji se roba proizvodi, već i način na koji se roba distribuira i promovira. Nove visoke tehnologije stvorile su nevjerojatne mogućnosti za poboljšanje informisanja i zabave u kući. Potrošač ima na raspolaganju interaktivni video sistem, računar, video-rikorder, kablovsku televiziju ...

Njemu se pruža mogućnost da poručuje robu i plaća kupljenu robu ne napuštajući stan. Ovakva „*kupovina iz fotelje*“ doživela je pravu revoluciju afirmisanjem svetskih računarskih mreža kao što su Internet, World Wide Web, America On-Line ... One su postojale i ranije, ali su punu afirmaciju i ekspanziju doživele tek kada je naslućen njihov ogroman ekonomski potencijal, a posebno je došlo do izražaja i vremenu pandemije Kovida 19. Trenutno se najveće „*bitke*“ u razvijenim ekonomijama vode upravo oko ovih računarskih mreža. Dobar primjer za to je želja i pokušaj Bil Gejtca da kupi Jahu, jednog od dva najveća svetska internet pretraživača.

Razvoj novih tehnologija nesumnjivo ima velikog uticaja kako na život ljudi tako i na razvoj poslovanja. Njihov najveći značaj je u olakšavanju, ubrzavanju i pojeftinjenju komunikacija. Takođe postoje i neki nedostaci u smislu da su potrebna nova znanja vezana za računarske resurse i da je takva oprema nešto skuplja.

Međutim, internet je doprineo da se ljudi povezuju brže, omogućio im je pristup ogromnom broju informacija na dohvat ruke, olakšao pristup mnogobrojnim bazama informacija 24 časa dnevno, skratio je lanac komunikacije između kupca i prodavca, često izbacujući kariku maloprodaje ili velikoprodaje. To je uticalo na promjene u odnosima sa kupcima i dobavljačima i izazvalo pojavu elektronskog tržišta.

Ponuda proizvoda je prilagođena pojedinačnim potrebama kupaca zahvaljujući njihovom direktnom poznavanju, a proizvodi napravljeni po specifikaciji i narudžbini smanjuju troškove. Direktan kontakt sa kupcem stvara kod njega osećaj zajedništva i važnosti jer on učestvuje u razvoju proizvoda, dobija rešenje za svoj problem i zna da se o njemu uvek neko brine.

Internet nije posrednik u prodaji, već medij pomoću kojeg ljudi komuniciraju, obrazuju se i podržavaju jedni druge.

Zbog brzine razvoja i svojih mogućnosti informacione tehnologije, tj. informaciono okruženje ima poseban, ali i izuzetno velik, uticaj na poslovanje i poslovne aktivnosti, kao i na cjelokupnu organizovanost procesa, počev od istraživanja, kreiranja, pa preko implementacije, i sve do monitoringa i evaluacije. Dobro poznavanje i korišćenje informacionih tehnologija omogućava bolju komunikaciju, a samim tim i povoljnije, bolje rezultate. „*Radiju je trebalo 30 godina da osvoji 30.000.000 slušalaca; TV je za 15 godina privukao 60.000.000 gledalaca; Internetu su bile dovoljne samo 3 godine (1995-1998) da pridobije 90 mil. novih korisnik*”

#### **4. ZAKLJUČAK**

Elektronsko tržište obezbedilo je neke funkcije sa povećanom efikasnošću i nižim troškovima. Mogućnosti direktne komunikacije između proizvođača i kupca omogućavaju individualizaciju kupovine. Proizvođač u direktnom kontaktu sa kupcem dobija realniju sliku o potrebama, zahtevima i potražnji, o promjenama njegovih navika u slučaju da se menjaju i naravno brže reagovanje u smislu ponude novih sadržaja. S obzirom na globalizaciju poslovanja, prodaja može da uzme u obzir i razlike u kulturama, običajima, jezicima, zakonima.

Informatičke tehnologije su izazvale toliki napredak u nauci, obrazovanju i poslovanju da se to ne da porediti sa bilo čime. Međutim, nailazi period kada će se napredak informatičkih tehnologija dešavati više po širini a mnogo manje po visini. To praktično znači da će akcenat biti stavljen na primjenu informatike u svim drugim oblastima nauke, poslovanja i života, a na novim naučnim saznanjima.

## LITERATURA

1. Adžes, I., 2007. predavanje "Teorija i praksa upravljanja kompanijama u vremenu promjena", seminar, "Idealan menadžer", Vršac, 10. 12. 2007. godine.
2. Bešić, C., Tamamović, P., 2013. „Reinženjering proizvodnih poslovnih i procesnih sistema“, Društvo za energetska efikasnost BiH, 2013. godine.
3. Bigović, R., 2006. Časopis GM, broj 1. Januar Beograd, 2006. godine.
4. Ilić, S., autorski tekst, [www.megastudent.co.yu](http://www.megastudent.co.yu).
5. Mišćević, D., "Odnos marketinga i PR u organizacionoj strukturi kompanije", Petrohemija, Pančevo, [www.adizes.co.yu/ forum/ viewtopic](http://www.adizes.co.yu/forum/viewtopic).