

UNIVERZITET SINGIDUNUM  
FAKULTET ZA EKONOMIJU, FINANSIJE I ADMINISTRACIJU

PROF. DR NEBOJŠA SAVIĆ  
DOC. DR MARIJA DŽUNIĆ

# KONKURENTNOST SRBIJE U REGIONU

MILOČERSKI EKONOMSKI FORUM 2008  
„TRANZICIJA I POSLE U REGIONU NEKADAŠNJE JUGOSLAVIJE“



Faculty of Economics, Finance and Administration



---

## SADRŽAJ

<b>UVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>1. MODERNA TEORIJA KONKURENCIJE NAGLAŠAVA STRATEGIJU I LIDERSTVO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. KONKURENTNOST SRPSKE PRIVREDE U REGIONALNIM OKVIRIMA .....</b>	<b>9</b>
<b>3. STANJE I DALJI PRAVCI RAZVOJA KONKURENTNOSTI U REGIONU .....</b>	<b>14</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>18</b>

---

## UVOD

„Suštinu konkurencije predstavljaju struktura i razvoj industrije, kao i način na koji kompanije stiču i održavaju konkurentsku prednost. Temeljno razumevanje ovih pitanja osnova je na koju se sve nadovezuje.“  
(M. Porter, **O Konkurenciji**, FEFA, Beograd, 2007.)

Konkurentnost definišemo kao niz institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti zemlje. Nivo produktivnosti, s druge strane, opredeljuje održivi novo prosperiteta koji može stvarati neka privreda. Što je neka privreda konkurentnija biće sposobnija da proizvede viši nivo dohotka svojim građanima. Nivo produktivnosti određuje stopu prinosa, pa kako je stopa prinosa ključna za rast privrede, konkurentnija je ona privreda koja ostvaruje brži rast na srednji i dugi rok.<sup>1</sup> Koncept konkurentnosti otuda uključuje kako statičke tako i dinamičke komponente: mada je produktivnost zemlje jasno određena njenom sposobnošću da održava visok nivo dohotka, ona je istovremeno jedna od ključnih determinanti prinosa koje ostvaruju investicije.

Otuda je strategija konkurentnosti dobila centralno mesto u savremenim istraživanjima. Profesor Porter ukazuje na to da je u konkurentskoj borbi **za nacionalni prosperitet manje važno u kojoj se grani neka nacija takmiči već je daleko važnije na koji način ona konkuriše.**<sup>2</sup>

Unapređenje produktivnosti u cilju jačanja konkurentnosti u regionalnom i globalnom okruženju postalo je ključan cilj kako kompanija tako i nacija. Kompanije teže unapređenju svoje produktivnosti u nastojanju da ostvare brži razvoj, viši kvalitet i profit. U toj žestokoj utakmici jedan od najvažnijih faktora povećanja produktivnosti i podizanja konkurentnosti jeste ljudski kapital iza koga stoje vrhunski lideri, kvalitetni menadžerski timovi i visoko kvalitetno obrazovanje koje je postalo jednako važan faktor proizvodnje kao i kapital.

Ovaj rad je posvećen unapređenju konkurentnosti i u njemu se: prvo, analiziraju osnovni trendovi u teoriji konkurencije u svetu, budući da ova tema danas dominira u ekonomskim i poslovnim krugovima, i drugo, analizira položaj Srbije u svetskoj i regionalnoj konkurentnosti.

---

<sup>1</sup>Sala-i-Martin, X., J. Blanke, M. D. Hanouz, T. Geiger, I. Mia and F. Paua, „The Global Competitiveness Index: Measuring the Productive Potential of Nations“, u: Porter, M. E., X. Sala-i-Martin and K. Schwab, **The Global Competitiveness Report 2007-2008**, Palgrave Macmillan, 2007, s. 3.

<sup>2</sup>Porter, M., presentation: Regional Competitiveness in a Global Economy, The Summit for American Prosperity, **The Brookings Institution**, Washington, June 2008.

---

# 1. MODERNA TEORIJA KONKURENCIJE NAGLAŠAVA STRATEGIJU I LIDERSTVO

Često menadžeri na konkurenciju gledaju preusko podrazumevajući da se ona odvija samo između današnjih konkurenata. Zbog toga Porter naglašava da postoji pet snaga konkurentnosti, dakle još četiri pored one vezane za postojeće rivale. Tih pet snaga konkurentnosti su:<sup>3</sup> (i) pretnja novih ulaznika, (ii) pregovaračka snaga dobavljača, (iii) pregovaračka snaga kupaca, (iv) opasnost od supstituta i (v) rivalstvo postojećih konkurenata. Osnovna poruka koju sledi jeste da suština konkurencije nije u rivalitetu, pogotovu ne u njegovoj iscrpljujućoj ulozi. Brojni su primeri kako se ispoljava rivalitet postojećih konkurenata: smanjivanje cena, uvođenje novih proizvoda, advertising kampanje i unapređenje kvaliteta. Visok rivalitet u kompanijama ograničava profitabilnost industrije. **Navedenih pet kompetitivnih snaga formira strukturu svake pojedinačne proizvodnje i određuje njihove dugoročne profitne potencijale.**

Klasičan model iscrpljujućih rivaliteta danas je zamenjen spajanjima, preuzimanjima i akvizicijama (mergers and acquisitions - M&A) koji su uveli nove oblike jačanja konkurentnosti. U tom pravcu deluju i tehnološke inovacije koje su takodje preoblikovale rivalstvo.

Kaplan i Norton, govoreći o značaju dobrog menadžmenta za sprovođenje strategije, ukazuju na dva osnovna pravila: (a) moraju se tesno povezati strateški i operativni menadžment i (b) strateški i operativni menadžment imaju svoje specifične alate. Oni ukazuju da su menadžeri pritisnuti tekućim obavezama proisteklim iz operativnog funkcionisanja i ispunjavanja kratkoročnih ciljeva i zadataka zapostavljali strategiju i sve ono što prevazilazi kratak rok. Zato je neobično važno zatvoriti ovaj jaz na sledeći način:<sup>4</sup> (i) razviti strategiju i prepoznati svrhu postojanja kompanije i industrije; (ii) prevesti strategiju u ciljeve i mere uz jasnu komunikaciju sa svim jedinicama i zaposlenima; (iii) sprovesti operativni plan, (iv) sprovesti monitoring i učenje i (v) testirati i prilagodjavati strategiju.

Polazna tačka u razvoju strategije unapređenja konkurentnosti jeste potpuno razumevanje svih snaga koje oblikuju konkurentnost. Svaka kompanija za sebe zna kolika je prosečna profitabilnost njihove industrije i kako se ona menja tokom vremena. Pet snaga konkurentnosti nam omogućava spoznaju ZAŠTO je profitabilnost neke industrije takva kakva je, dobra ili loša.

---

<sup>3</sup>Vidi: Porter, M. E, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", **Harvard Business Review**, January 2008, s. 79-93.

<sup>4</sup>Kaplan, R. S. and D. P. Norton, "Mastering the Management System", **Harvard Business Review**, January 2008, s. 63-77.

**BSC** (Balanced Scorecard)<sup>5</sup> je menadžerski alat koji je pomerio metode upravljanja sa upotrebe finansijskih mera i kratkoročnih ciljeva na uskladjivanje strategije sa raspoloživim resursima i organizacionom strukturom firme. Kako se radi o kontinuiranom procesu u kome se povezuje i ljudski kapital kao ključan resurs radi se u suštini o kontinuiranom učenju u funkciji rasta firme. BSC je time u ekonomskom smislu omogućio firmama optimalnu upotrebu svih raspoloživih resursa u cilju ostvarenja strateških ciljeva. Na ovaj način se procesi upravljanja i razvoja fokusiraju na sprovođenje dugoročnih ciljeva i strategija.

Strategije su se doskora uglavnom bavile strategijskim pozicioniranjem i operativnom efikasnošću bez direktnog povezivanja sa konkurentnošću. Danas se, međutim, pristup strategijama direktno vezuje za koncept održive konkurentske prednosti.

**Tabela 1.** Alternativni stavovi o strategiji – implicitna i održiva

Model implicitne strategije	Model strategije održive konkurentske prednosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idealan konkurentski položaj u industriji</li> <li>• Utvrđivanje standarda za sve aktivnosti i postizanje najbolje prakse</li> <li>• Agresivan outsourcing i partnerstva radi podizanja efikasnosti</li> <li>• Prednosti zasnovane na nekoliko ključnih faktora uspeha, najvažnijim resursima i ključnim kompetencijama</li> <li>• Fleksibilnost i brze reakcije na sve konkurentske i tržišne promene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinstvena konkurentska pozicija kompanije</li> <li>• Aktivnosti prilagođene strategiji</li> <li>• Jasan supstitutivni odnos i izbor u odnosu na konkurente</li> <li>• Konkurentska prednost proističe iz usaglašenosti različitih aktivnosti</li> <li>• Održivost proističe iz sistema aktivnosti, a ne delova</li> <li>• Operativna efektivnost se podrazumeva</li> </ul>

Izvor: Porter M., **O Konkurenciji**, FEFA 2007, str 72.

Savremene strategije predstavljaju kombinaciju različitih aktivnosti čijim se uklapanjem, usaglašavanjem i međusobnim dopunjavanjem ostvaruje najveća ekonomska vrednost. Ono što danas izdvaja izuzetne firme od njihovih konkurenata je sposobnost „proaktivnog stava“, za šta je potrebno posedovati liderstvo i sposobnost dugoročnog predviđanja.

Liderska strategija podrazumeva visoku fleksibilnost i vodi računa podjednako o tome šta se hoće i šta se neće preduzeti. Za prevazilaženje kriznih situacija najčešće nisu dovoljna mala poboljšanja već korenite promene, potrebno je redefinisati poslovne vizije i misije, agresivnija marketing strategija... Sve to je oličeno u liderstvu.

<sup>5</sup>Kaplan, R. S. and D. P. Norton, „Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System“, **Harvard Business Review**, January 1996, s.76.

**Lanac vrednosti**<sup>6</sup> tretira ostvarenje konkurentske prednosti povezivanjem različiten aktivnosti na taj način da one kreiraju najveću vrednost, a vrednost odražava ono što su preferencije kupaca. Otuda održiva konkurentska pozicija firme označava ostvarivanje najveće vrednosti za kupce. **Inovativnost** je ključna sposobnost koju kompanije u tržišnim nišama treba da iskoriste kako bi diferencirale svoje lance vrednosti i rekonfigurisale ponuđenu vrednost za ciljni segment kupaca (*value proposition*).<sup>7</sup> Proizvodna i tehnološka inovativnost je važan ali ne i dovoljan preduslov za postizanje uspešne strategije – neophodna je inovativnost i u poslovnom modelu kao i u strukturi lanca vrednosti tako da ga konkurenti ne mogu lako iskopirati. Kao primere možemo navesti popularni brend Zaru u okviru Inditexa (brz, adaptibilan i troškovno delotvoran lanac vrednosti i konkurentne cene), Amazon.com (nove oblasti poslovanja, licence i novi prodajni kanali), low-cost avioprevoznika Ryan Air (niske cene i novi standardi pružanja usluga u grani)...<sup>8</sup>

Stvaranje konkurentske prednosti podrazumeva posedovanje jedinstvenih sposobnosti uz pomoć kojih se stvaraju nove vrednosti. Stvaranje uspešnog lanca vrednosti podrazumeva takvu konfiguraciju aktivnosti kojom se obezbeđuje najveća vrednost. Problem u posmatranju lanca vrednosti nastaje kada preduzeće analizira pojedinačne aktivnosti unutar lanca i radi na njihovom izdvojenom razvoju, pri tom zanemarujući kako relacije između internih aktivnosti u firmi, tako i relacije koje nastaju u tzv. proširenom lancu vrednosti (između preduzeća i dobavljača, distributera, partnera, klijenata...). Pravilno shvatanje lanca vrednosti zahteva da se firma postavi u taj širi kontekst, kako bi se proces izgradnje konkurentske prednosti posmatrao sa aspekta stvaranja vrednosti ne samo jednog, već svih aktera uključenih u nabavku, operacije i distribuciju.

**Rast i profitabilnost** grana uslovljen je strategijama rasta i razvoja preduzeća. Integrisanje lanca vrednosti kao strateška opcija sve se više potiskuje u drugi plan, pojedini delovi lanca vrednosti koji brže odgovaraju na tehnološke izazove podižu kvalitet proizvoda/usluge i osamostaljuju se (primetan je trend prekidanja lanca vrednosti, npr. u automobilske industriji) što dovodi do veće specijalizacije aktivnosti u lancu vrednosti (zadržavanje samo baznih funkcija uz jak outsourcing).

Kooperativne strategije rasta, kako unutar tako i između grana, obeležile su početak 21.veka. Međusobnom saradnjom firme smanjuju svoje troškove u lancu vrednosti - npr. putem zajedničke distribucije ili proizvodnje. Kada kompanija deluje u grani sa jakom konkurencijom i brzim rastom, kooperacije mogu biti način da se ostvari pristup najsavremenijoj tehnologiji i znanju. Zajednički interesi, podela rizika i povezivanje kompetencija su česti razlozi za ulazak u **kooperacije**. Starbucks

---

<sup>6</sup>Kao koncept lanac vrednosti (Value chain analysis) je opisan u knjizi prof. M. Portera, **Konkurentska prednost**. On opisuje dve kategorije aktivnosti u organizaciji: (i) primarne aktivnosti, koje učestvuju u fizičkom procesu stvaranja proizvoda/usluge, transferu do kupca, prodaji i sticanju koristi od prodaje (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, usluge) i (ii) aktivnosti za podršku (pomoćne aktivnosti) od kojih svaka sama po sebi dodaje vrednost ili učestvuje u stvaranju vrednosti kroz saradnju kako sa primarnim, tako i sa ostalim pomoćnim aktivnostima (nabavka, razvoj tehnologije, administracija, menadžment ljudskih resursa).

<sup>7</sup>Vizjak, A., **Pobednici tržišnih niša – perspektive slovenačkih preduzeća u borbi protiv globalne konkurencije**, FEFA, 2007, s. 127.

<sup>8</sup>Ibid, s. 120-130.

npr. ima reputaciju kompanije koja je svesna da je njena vezanost za tržište kafe čini ranjivom u smislu promena ukusa potrošača, kao i stalnih upada drugih brendova, stalno inovira i razvija svoj uslužni lanac vrednosti. Kao rezultat strateškog ugovora ove kompanije sa kompanijom Hewlett Packard, u okviru maloprodajnog koncepta „hear music” u radnjama širom Kalifornije uvedena je i dodatna usluga narezivanja CD-ova posetiocima dok uživaju u kafi.<sup>9</sup>

**Menadžment i liderstvo.** Specifične menadžerske veštine su ključan resurs za održavanje konkurentske prednosti. Svet i stavovi menadžera značajno utiču na njihove odluke i aktivnosti u praksi. Mintzberg i Gosling<sup>10</sup> ukazuju da menadžeri deluju u specifičnim okolnostima koje podrazumevaju tzv. menadžerski „mindset”, pod kojim podrazumevaju poseban okvir razmišljanja menadžera: (i) reflektujući „mindset” - upravljanje sobom, (ii) analitički „mindset” - upravljanje organizacijom, (iii) svetski „mindset” - upravljanje kontekstom, (iv) kolaborativni „mindset” - upravljanje vezama i (v) akcioni „mindset” - upravljanje promenama.

Vrhunski menadžeri kao nosioci promena treba da budu nosioci strategijskog liderstva koje podrazumeva:<sup>11</sup> (i) definisanje strategijskih pravaca, (ii) razvoj ključnih kompetencija, (iii) razvoj ljudskog kapitala, (iv) razvoj organizacione kulture, (v) razvoj poslovne etike i (vi) uspostavljanje uravnotežene organizacije.

Generalno govoreći teme iz oblasti modernog menadžmenta jesu prisutne u srpskoj poslovnoj javnosti, dok su teme konkurentnosti i liderstva zapostavljene. Ali, i kada se govori o menadžmentu prisutna je preokupiranost: unapredjenjem operativne efikasnosti, kratkoročnim povećanjem profita, cenovnom konkurentnošću, održavanjem ili porastom tržišnog učešća, a zapostavljeni su: unapredjenje organizacije poslovanja, moderan pristup potrošačima, inovacijama i promenama u tržišnom ambijentu...

---

<sup>9</sup>U prevodu “slušaj muziku”. Komponente ovog koncepta su: istovetna muzika u svim Starbucks objektima, prodaja CD-ova (uključujući specijalna Starbucks Radio izdanja) i prodaja specijalizovanih maloprodajnih brendova.

<sup>10</sup>Gosling J. and Mintzberg, H., “The Five Minds of a Manager”, **Harvard Business Review**, November 2003.

<sup>11</sup>Vidi: Hitt, A. M., Ireland R.D., Camp, S. M. and Hoskisson, R. E., **Strategic Management, Competitiveness and Globalization**, South-Western College Publishing, Ohio, 2004.

## 2. KONKURENTNOST SRPSKE PRIVREDE U REGIONALNIM OKVIRIMA

U najnižoj fazi konkurentnosti, u faktorima vodjenoj fazi, zemlje konkurišu sa raspoloživim faktorima i prirodnim resursima. Kompanije konkurišu na bazi cena i prodaju svoje proizvode uz nisku produktivnost koja se ispoljava u niskim platama. Sa unapredjenjem razvoja rastu i plate pa zemlja prelazi u središnju fazu razvoja u kojoj je konkurentnost zasnovana na efikasnosti, u kojoj se razvijaju efikasniji proizvodni procesi i povećava kvalitet proizvoda. Kako se zemlja pomera ka najvišoj, inovacionoj fazi, biće u mogućnosti da održava više plate, a time i rastući životni standard, ukoliko je u njoj biznis osposobljen da konkuriše novim i inovativnijim proizvodima. U ovoj fazi, kompanije konkurišu pre svega sopstvenom inovativnošću i proizvodnjom novih i diferenciranih proizvoda koji koriste najosmišljenije proizvodne procese.<sup>12</sup> Od 131 zemalja u uzorku obračuna globalnog indeksa konkurentnosti (GCI) u trećoj fazi se nalazi 31 zemlja, u fazi prelaska iz druge u treću fazu 11 zemalja i u drugoj fazi, u kojoj je Srbija, nalazi se 27 zemalja.

**Tabela 2. Regionalni nivoi GDPpc u 2006.**

Zemlje po GCI	GDPpc – PPP kupovna moć		GDPpc – tekuće cene		Odnos kupovne moći i cena
	Rang	USD 2006	Rang	USD 2006	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(2)/(4)
27. Estonija	36	19.300	41	12.200	1.5820
33. Češka	34	20.430	39	13.850	1.4751
39. Slovenija	28	24.670	32	18.610	1.3256
41. Slovačka	39	17.690	44	10.158	1.7415
47. Mađarska	38	18.180	43	11.340	1.6032
48. Poljska	47	14.959	45	8.890	1.6827
57. Hrvatska	52	13.180	45	9.560	1.3787
74. Rumunija	59	9.678	58	5.630	1.7190
79. Bugarska	58	10.400	68	4.000	2.6000
<b>91. Srbija</b>	<b>74</b>	<b>7.000</b>	<b>66</b>	<b>4.220</b>	<b>1.6588</b>
94. Makedonija	71	7.460	76	3.060	2.4379
106. BIH	75	6.620	81	2.900	2.2828
109. Albanija	83	5.830	79	2.900	2.0103

Izvor: GCR 2007-08, preračunato.

<sup>12</sup>Detaljnije vidi u: Sala-i-Martin, X., J. Blanke, M. D. Hanouz, T. Geiger, I. Mia and F. Paua, "The Global Competitiveness Index: Measuring the Productive Potential of Nations", u: Porter, M. E., X. Sala-i-Martin and K. Schwab, eds., **Global Competitiveness Report 2007-2008**, Palgrave Macmillan, 2007, s. 3-50.

Po nivou GDPpc u tekućim cenama sa 4.220 US\$ u 2007. Srbija zauzima oko 65-og mesta u uzorku 131 zemlje, dok po GDPpc iskazanom po paritetu kupovnih snaga (PPP) sa oko 7.000 US\$ zauzima oko 85-og mesta (vidi tabelu 2).

Iz toga proističe da bi **Srbija trebalo da bude po nivou konkurentnosti rangirana oko 65. mesta. Nažalost, rang Srbije je znatno lošiji, i uz to se pogoršava. Srbija je rangirana na 91. mestu, prethodne godine je bila na 87. mestu.**

To znači da je nivo GDPpc Srbije, iskazan po tržišnom kursu, znatno povoljniji od njenog nivoa konkurentnosti.

U tabeli 3. prikazani su rangovi zemalja prema GCI. Srbija je svoje ocene u poslednje tri godine popravljala, i ostvarena ocena u 2007. iznosi 3,78, ali istovremeno rang koji se ostvaruje sa tom poboljšanom ocenom ukazuje na pogoršanje položaja na svetskoj rang listi konkurentnosti - sa 77. pozicije u 2003. ona je opala na 85. mesto u 2005, 87. mesto u 2006. i sada na 91. mesto!?! Odavde sledi važan zaključak – **uprkos poboljšanja ocene nivoa konkurentnosti koji je ostvaren u poslednje tri godine u Srbiji je istovremeno ostvaren i pad na rang listi najkonkurentnijih zemalja i to duboko iza ranga koji je ostvaren po nivou GDPpc. To znači da druge zemlje ostvaruju znatno brži rast konkurentnosti, odnosno da je u Srbiji potrebno značajno ubrzanje nivoa konkurentnosti u odnosu na postojeći tempo.**

**Tabela 3. Rang zemalja prema GCI**

Zemlja	2007.		2006.		2005.		2004. Rang
	Rang	Rez	Rang	Rez	Rang	Rez	
SAD	1	5.67	1	5.89	6	5.81	2
Švajcarska	2	5.62	4	5.54	8	5.46	8
Danska	3	5.55	3	5.55	4	5.65	5
Estonija	27	4.74	26	4.82	20	4.85	20
Češka	33	4.58	31	4.67	38	4.42	40
Slovenija	39	4.48	40	4.48	32	4.49	33
Slovačka	41	4.45	37	4.54	41	4.31	43
Madjarska	47	4.35	38	4.49	39	4.38	39
Turska	53	4.25	58	4.14	66	3.68	66
Hrvatska	57	4.20	56	4.16	62	3.74	61
Rumunija	74	3.97	73	3.98	67	3.67	63
Bugarska	79	3.93	74	3.98	58	3.83	59
Crna Gora	82	3.91	87	3.69	85	3.38	89
Srbija	91	3.78	87	3.69	85	3.38	89
Makedon	94	3.73	84	3.81	85	3.26	84
Moldavija	97	3.64	86	3.77	82	3.37	
BIH	106	3.55	82	3.82	95	3.17	81
Albanija	109	3.48	98	3.56	100	3.07	

Izvor: GCR 2007-2008, s. 10-11 i 44-45.

Gde se nalazi Srbija u Regionalnim okvirima sa ovakvim rezultatima u pogledu konkurentnosti? U uzorak koji smo testirali uključili smo dve grupe zemalja regiona:

- prvu grupu – NPUT - čini šest naprednih privreda u tranziciji (Estonija, Češka, Slovenija, Slovačka, Mađarska i Poljska) i
- drugu grupu – RPUT – čini šest zemalja regiona jugoistočne Evrope (Hrvatska, Rumunija, Bugarska, Makedonija, BiH i Albanija) i Srbija i Crna Gora.

Dinamika kretanja ocena nivoa konkurentnosti u okviru GCI u poslednje tri godine (od 2005. do 2007.) ukazuje na sledeće:

- (i) napredna grupa je ostvarila više ocene ali one opadaju, što ukazuje na usporavanje tempa unapredjenja njihove konkurentnosti i
- (ii) regionalna grupa kao celina ima niži nivo ocena koje takodje opadaju, ali su Hrvatska, Albanija, Srbija i Crna Gora popravile svoje ocene.

Međutim, kada se radi o rangu koji je ostvaren situacija je sledeća:

- (i) napredna grupa je pogoršala prosečni rang sa 33. na 40. mesto i
- (ii) regionalna grupa je pogoršala rang sa prosečnog 76. na 87. mesto, pri čemu je samo Hrvatska ostvarila poboljšanje ranga.

Možemo, dakle, zaključiti da je Srbija, kao deo regionalne grupe, ostvarila rezultate koji su bili slični proseku svoje grupe (poboljšanje ocena ali nedovoljno da se poboljša rang, naprotiv rang je pogoršavan). S druge strane, napredna grupa je ostvarila i slabije ocene i pogoršala je svoj rang, ali je nivo koji su ostvarili znatno viši od nivoa koji ostvaruje regionalna grupa. Sve to ukazuje da je na svetskom tržištu prisutna veoma jaka konkurencija sa snažnom tendencijom rasta konkurentnosti.

**Glavni cilj BCI**, kao druge komponente analize konkurentnosti, jeste da analizira kreiranje vrednosti na mikroekonomskom nivou iz ugla sposobnosti firmi da stvaraju vredne proizvode i usluge koristeći ih na efikasan način.

Ova grupa indikatora konkurentnosti vezana je za mikroekonomske osnove produktivnosti, a oslanja se na dve medjusobno povezane oblasti:<sup>13</sup>

- (i) osmišljenost i sposobnost sa kojom domaće ili strane filijale konkurišu u nekoj zemlji i
- (ii) kvalitet mikroekonomskog poslovnog okruženja u kome oni posluju.

Produktivnost neke zemlje je određena produktivnošću njenih kompanija. Konkurentnost kompanija i konkurentnost lokacija su različite stvari. Lokacije konkurišu na bazi njihove produktivnosti kao lokacije za neki biznis. Kompanije takodje konkurišu na bazi produktivnosti, ali imaju mogućnost izbora lokacija. Konkurentnost kompanija, otuda, zavisi i od njenih internih sposobnosti i od rezultata njenih lokacionih izbora. U ekonomskom smislu tu postoji bitna razlika: kompanije izlaze iz biznisa kada ne uspeju uspešno da konkurišu na nekom tržištu, što sa lokacija-

<sup>13</sup>Porter, M., C. Ketels and M. Delgado, "Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index", u: Lopez-Carlos, A., M. E. Porter, X. Sala-i-Martin and K. Schwab, eds., **Global Competitiveness Report 2006-2007**, Palgrave Macmillan, 2006, s. 51-80.

ma nije slučaj. Kada lokacija nije konkurentna posledica se ogleda u prilagodjavanju preko smanjivanja nivoa njenog prosperiteta i životnog standarda na njoj.

U tabeli 4. prikazani su rangovi zemalja prema BCI.

Iz tabele 4. se jasno vidi da je Srbija po BCI u 2007. bitno pogoršala svoj položaj. Sa 81. pozicije u 2003. ona je pala na 86. mesto u 2005. i 2006, da bi u 2007. opala na 91 mesto.

Pogledajmo sada gde se u regionalnim okvirima nalazi Srbija.

Ukoliko uporedimo rangove zemalja prema BCI registrujemo sledeću situaciju:

- (i) napredna grupa je pogoršala prosečni rang sa 33. na 40. mesto i
- (ii) regionalna grupa je pogoršala rang sa prosečnog 76. na 87. mesto, pri čemu je samo Hrvatska ostvarila poboljšanje ranga.

**Tabela 4. Rang zemalja prema BCI**

Zemlja	Rang u 2007.	Kvalitet nacionalnog poslovnog okruženja	Osmišljenost poslovanja i strategija kompanija	Rang u 2006.	Rang u 2005.	Rang u 2004.	Rang u 2003.
SAD	1	1	1	1	1	2	2
Nemačka	2	2	2	2	3	3	3
Finska	3	3	9	3	2	1	1
Estonija	26	26	35	25	26	25	27
Češka	32	32	31	29	29	34	34
Slovenija	35	34	29	34	33	29	30
Slovačka	44	44	45	41	43	42	43
Turska	46	48	41	47	51	54	50
Madjarska	47	46	56	36	38	40	37
Hrvatska	60	61	63	58	66	64	59
Rumunija	73	74	81	71	63	63	67
Bugarska	83	77	95	79	71	69	66
Crna Gora	85	80	89	86	86	83	81
<b>Srbija</b>	<b>91</b>	<b>90</b>	<b>102</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>83</b>	<b>81</b>
Makedon	95	96	98	82	80	81	
Moldavija	99	99	101	87			
BIH	107	105	119	95	90		
Albanija	122	122	113	109			

Izvor: GCR 2007-08, s. 62-3.

Kako BCI ima dve komponente – kvalitet nacionalnog poslovnog okruženja i osmišljenost poslovanja kompanija – analiziraćemo šta se dešava po ovim komponentama.

Kada se radi o nacionalnom poslovnom okruženju imamo sledeće rezultate:

- (i) napredna grupa PUT ostvarila je pad prosečnog ranga sa 37. u 2004. na 40. mesto u 2007. dok je taj pad bio izraženiji kada se radi o drugom uporištu tj. o osmišljenosti poslovanja kompanija; kod ove grupe postoji ravnoteža u postignutim rezultatima po oba pokazatelja;
- (ii) kada se radi o regionalnoj grupi onda je uočljivo da je ostvaren intenzivniji pad ranga (prosečno sa 74. na 89. mesto po prvom i sa 84. na 95. mesto po drugom uporištu) pri čemu je rang drugog uporišta znatno slabiji, što ukazuje na izraženije slabosti na nivou poslovanja firmi u odnosu na kvalitet nacionalnog poslovnog okruženja.
- (iii) Kada analiziramo poziciju Srbije vidimo da ona beleži pad po prvom pokazatelju sa 87. u 2004. na 90. mesto u 2007, pri čemu je u 2007. bitno popravljen rang koji u prethodne dve godine bio oko 110. mesta. S druge strane, kada posmatramo drugo uporište, na njemu je ostvaren značajan pad, i to sa 83. mesta u 2004. na 102. mesto u 2007, pri čemu je u 2007. došlo do značajnog pogoršanja u odnosu na prethodne dve godine kada je rang bio oko 85 mesta. Drugim rečima, pogoršanje nivoa konkurentnosti po ova dva pokazatelja u 2007. bilo je koncentrisano na slabljenje poslovanja kompanija, koje ranije imalo bolje rezultate, dok je na planu unapredjenja nacionalnog poslovnog okruženja došlo do poboljšanja (posle dvogodišnjeg jakog pogoršanja).

Srbija deli sudbinu Regiona u pogledu konkurentnosti i ne uspeva da se nametne kao regionalni lider. Da bi poboljšala svoju poziciju Srbija mora značajno unaprediti svoju konkurentnost za 3-4 godine na 65. mesto, koje odgovara danas već dostignutom nivou GDPpc, a za 6-8 godina mora ući u krug prvih 50 zemalja, to je krug zemalja u kome se danas nalaze napredne privrede u tranziciji.

---

### 3. STANJE I DALJI PRAVCI RAZVOJA KONKURENTNOSTI U REGIONU

Po nivou međunarodne konkurentnosti Evropa dominira svetskom trgovinom, u kojoj ima najveće tržišno učešće (to ne ostvaruje „stimulativnim“ kursom eura!!!). Euro zona je najveći svetski izvoznik sa  $\frac{1}{4}$  učešća u svetskoj trgovini (SAD oko 15%, a Japan oko 9% i Kina 7%). Suština evropske konkurentnosti nije u snižavanju izvoznih cena već u cenovnoj snazi i sposobnost da prilagode marginu promenama troškova i tražnje. Međutim, Evropa zaostaje za SAD i Japanom u pogledu tehnološke konkurentnosti i u strukturnim faktorima, među kojima joj je najveći problem rigidnost tržišta rada. To je i bio razlog za donošenje tzv. Lisabonske strategije sa ciljem unapredjenja inovacionih performansi evropske privrede.<sup>14</sup>

Kada se radi o globalnom nivou konkurentnosti privreda u tranziciji, u opisanom svetskom ambijentu, one ispoljavaju relativno jak ekonomski rast koji je blizak azijskim tigrovima. Ovo je posebno izraženo kada se radi o rastu GDPpc po kome one ispoljavaju jaku ekspanziju od sredine 90-ih.<sup>15</sup>

Izvozne strukture napredne grupe privreda u tranziciji karakteriše jako prestrukturiranje ka midium-/high-tech industrijama, što nije slučaj sa zemljama jugoistočne Evrope.<sup>16</sup> Napredna grupa ostvaruje rastuću izvoznu specijalizaciju u midium-high tech industrijama (uglavnom inžinjerski proizvodi i transportna oprema) što ih razlikuje od azijskih privreda, koje ispoljavaju jaču orijentaciju ka kancelarijskoj opremi i kompjuterima. U oba slučaja postoje indicije o visokom stepenu međunarodne proizvodne mreže unutar respektivnih industrijskih grupa.

---

<sup>14</sup>The European Innovation Scoreboard došao je do gorkog zaključka: inovacioni jaz između Evrope, s jedne strane, i SAD i Japana, s druge strane, postoji i čak se povećava. Najbolji inovacioni indeks ima Japan sa 0,77 od maksimalnih 1,00, pa slede: Švedska i Finska sa 0,75, SAD sa 0,70 i Nemačka sa 0,55, pri čemu je – prosek EU-15 je bio 0,44.

<sup>15</sup>Landersman, L. and J. Würz, „The Competitiveness of CEE in the Global Context“, **The Vienna Institute for International Economic Studies in cooperation with Bank Austria Creditanstalt**, Wien, March 2006.

<sup>16</sup>Ovde navodimo koje su proizvodnje svrstane u koju vrstu delatnosti, radi poredjenja: (i) u Low tech proizvodnje svrstavaju se: proizvodnja hrane i pića, proizvodnja duvana, tekstil, odevna industrija, koža i obuća, drvo i proizvodi od drveta, celuloza, papir i proizvodi od papira, izdavaštvo, štampa i reprodukcija snimljenih medija, proizvodnja nameštaja i reciklaža; (ii) u Medium-low tech ubrajaju se: uglj, rafinerije i nuklearna goriva, kaučuk i plastika, ostali nemetalni mineralni proizvodi, bazični metali i metalni proizvodi; (iii) u Medium-high tech ubrajaju se: hemija i hemijski proizvodi, mašinska oprema, elektromašine i aparati, motorna vozila i druga transportna oprema; i (iv) u High tech se ubrajaju: kancelarijska oprema i kompjuteri i medicinski, precizni i optički instrumenti, satovi i časovnici.

Napredna grupa je konkurentnija u pogledu jediničnih troškova rada (zbog dobrih performansi vezanih za produktivnost) u električnim dobrima i u proizvodnji transportne opreme, a manje u radno-intenzivnim industrijama (hrana, tekstil, i proizvodi od drveta).

Koja obeležja neke zemlje su ključna za privlačenje FDI kao jednog od presudnih preduslova za unapređenje konkurentnosti? To pre svega zavisi od motiva stranih investitora i koji od tri tipa FDI se preduzimaju. **Prvi tip FDI** je nazvan **market-seeking FDI**, čija je svrha da služe lokalnim i regionalnim tržištima. To se takođe naziva i horizontalni FDI, pošto to podrazumeva repliku proizvodnih kapaciteta, a tipičan primer ovih su tzv. „greenfield“ investicije. Skok carina i/ili uvozna supstitucija su ovde dominantni. Kako je svrha horizontalnih FDI da što bolje služe domaćem tržištu lokalnom proizvodnjom, veličina tržišta i rast tržišta u zemlji domaćina su presudni. Podsticaji za pristup lokalnim tržištima, kao što su npr. nivo carina i transportni troškovi, takođe podstiču ove FDI. **Drugi tip FDI** naziva se **resursno ili asset seeking**; kada firma ulaže u inostranstvu da bi aktivirala resurse kojima ne raspolaže u svojoj zemlji (npr. prirodni resursi, sirovine ili jeftinija radna snaga). Posebno u preradivačkom sektoru, kada multinacionalke direktno investiraju u cilju povećanja izvoza, pitanje nivoa troškova faktora proizvodnje je presudno. Za razliku od horizontalnih FDI, vertikalni ili izvozno orijentisani FDI uključuje relokaciju delova proizvodnih lanaca u zemlju domaćina. Raspoloživost jeftinog rada je primarni vodič za izvozno orijentisane FDI. Šta više, FDI u sektore proizvodnje resursa, kao što su nafta i prirodni gas, privlačna je za zemlje sa obiljem prirodnog potencijala. **Treći tip FDI** nazvan je **efficiency-seeking**, a prisutan je kada firma može ostvariti pozitivne efekte od geografski disperziranih aktivnosti uz prisustvo ekonomije obima i ekonomije prostora. Ovo je bilo posebno karakteristično za napredne PUT, što im je omogućilo zasnivanje jakih regionalnih korporativnih mreža.

Kada se radi o budućem razvoju Regiona očekuje se da će preradivački sektor biti glavni nosilac razvoja u PUT na strani ponude, a Region će se specijalizovati u srednje visokim tehnologijama za proizvodnju investicionih dobara.<sup>17</sup> Infrastrukturne potrebe i obnova kuća i stanova biće nosioci rasta u gradjevinarstvu, dok će uslužne i mrežne industrije ostvarivati dobre rezultate. Zaostajanje će ostvarivati tradicionalnije radno-intenzivne grane (zbog konkurencije zemalja sa niskim troškovima rada; tradicionalno relevantni sektor PUT, tekstil, nije više konkurentan izuzev u nekim nišama. U svim PUT preradivački sektor je nosilac razvoja. S druge strane, stare evropske zemlje gube proizvodnju nekih dobara i postepeno se specijalizuju u aktivnostima sa visokom value-added (dizajn, soft goods, patenti, komercijalizacija itd).

Lideri ove proizvodne strukture i nosioci konkurentnosti Regiona su:

- (i) proizvodnja elektro i optičke opreme je lider razvoja (samo u Poljskoj su prisutni Toshiba, Sharp i Funai koji proizvode preko 80% TV aparata nove generacije na evropskom tržištu; slično je sa Češkom i Slovačkom);

<sup>17</sup>Sectoral Analysis, Outlook 2008-2009, **Analysis of The UniCredit Group New Europe Research Network**, December 2007.

- (ii) proizvodnja transportne opreme je drugi lider; svih 10 glavnih globalnih igrača u svetskoj proizvodnji automobila su prisutni, a slovački bum je zaista impresivan;
- (iii) proizvodnja opreme i mašina je treći lider u preradivačkom sektoru; proizvodnja mašina „to do something“ (oprema za proizvodnju hrane, tekstila, papira i u metalurgiji vezane su za tražnju koja je vezana za razvoj drugih sektora) ali tu je i segment proizvodnje kućnih aparata;
- (iv) razvoj gradjevinarstva prati razvoj preradivačke industrije;
- (v) uslužne i umrežene industrije će se od ove godine naći na prosperitetnoj putanji, posebno maloprodaja i finansijski sektor (čemu doprinosi i brzi rast raspoloživog dohotka – rast GDPpc); u delu umreženih tehnologija poseban značaj će dobiti proizvodnja električne energije, gasa i vode, na šta će se nadovezati i
- (vi) razvoj saobraćaja.

Gde se u ovim Regionalnim procesima nalazi Srbija? Videli smo u prethodnoj analizi gde se Srbija nalazi po nivou konkurentnosti i da je zaostajanje izuzetno veliko. Očigledno je da ekonomske reforme i tranzicija treba ozbiljnije da zahvate mikroekonomsko tkivo srpske privrede i da firme zauzmu aktivan stav u pogledu jačanja sopstvene konkurentnosti. Aktivan pristup ne znači da ona samo aktivno prate savremene trendove i da se interesuju samo za rast tržišnih učešća, već i da: (i) prepoznaju i razvijaju svoje interne sposobnosti i (ii) razvijaju kritične faktora uspeha kao preduslova za jačanje svoje strateške pozicije i unapredjenje konkurentnosti.

Unapredjenje konkurentnosti preduzeća u Srbiji mora se zasnivati na: 1) razvoju kompetencija, 2) na inovativnosti, 3) na razvoju preduzetničke kulture, 4) jačanju tržišnoj orijentaciji i 5) razvijenom liderstvu i menadžmentu.

Ulazak u investiciono vodjenu fazu nameće Srbiji nove izazove u pogledu unapredjenja konkurentnosti, a prelazak u inovacionu fazu u budućnosti iziskivaće ispunjavanje još kvalitetnijih zahteva.

Ključni faktor pokretanja inovacija predstavlja ljudski kapital, koji u nekim slučajevima kao tzv. „intangible asset“ dostiže i do 90% vrednosti firme. To je potvrda stava da su znanja, oličena u brojnim kompetencijama, a koje uključuju niz veština, presudna za definisanje konkurentne pozicije kompanije. Snažna potreba za specijalizovanim znanjima i veštinama je jedna od dominantnih karakteristika savremenog poslovnog ambijenta. U tom smislu preduzećima su potrebni ljudski resursi koji su osposobljeni da sprovode ekspertize, da kritički i analitički razmišljaju i konačno da imaju moć sinteze. Zbog toga je upravljanje ljudskim resursima direktan izvor poboljšanja kvaliteta i produktivnosti, pa sam tim i konkurentnosti, ali istovremeno taj resurs se mora kontinuirano razvijati i usavršavati. U tom smislu u svakoj firmi profesionalni treninzi, konsultantska podrška i stručno obrazovanje i razvoj posebnih veština menadžera i zaposlenih moraju zauzimati značajno mesto.

U Srbiji prevlađuju tradicionalni tipovi liderstva iako postoje pozitivne tendencije u modernizaciji liderstva. Dalja **modernizacija liderstva** podrazumeva pre svega veći stepen uključivanja zaposlenih u postavljanju ciljeva i donošenju odluka vezanih za domen njihove odgovornosti. Zatim, potrebno je **prepoznavanje i ne-**

**govanje liderskog potencijala** na svim nivoima u organizaciji i potenciranje tzv „mekih“ liderskih kvaliteta kao što su uticajan karakter, inteligencija, komuniciranje, pregovaranje...

**Lideri** treba da postanu ključni **stratezi** sa jasnom vizijom razvoja firme. Njihov cilj mora biti kreiranje što veće vrednosti, oni moraju reorganizovati firmu ne samo u cilju održanja konkurentske prednosti već i u cilju unapredjenja konkurentnosti i konačno stavljajući strateški naglasak na fleksibilnosti i adaptivnost, moraju stalno emitovati kreativnu energiju i inovativnost u samom preduzeću.

Razvoj preduzetničke kulture u srpskim preduzećima uključuje: (i) stimulisanje individualne kreativnosti i inovativnosti, (ii) motivisanje i nagrađivanje kako timskog tako i pojedinačnog doprinosa, (iii) stvaranje uzajamnog poverenja i kredibiliteta i (iv) stvaranje osećaja pripadanja i partnerstva u firmi.

Važan trend u savremenom biznisu (obezbedjuje oko 35% od ukupne korporativne prodaje i prihoda u svetu) i važan izvor za povećanje konkurentnosti predstavlja **kooperacija** firmi, odnosno kompanijska **saradnja i integracije**. Činjenica je da preduzeća u Srbiji prepoznaju šansu u otvaranju prema drugim tržištima, razvoju strategija saradnje i aktivnijem učešću na regionalnom i internacionalnom planu, što je svakako pozitivno i podsticajno merilo u razvoju njihove konkurentnosti.

---

## LITERATURA

1. Gosling J, Mintzberg H, "The Five Minds of a Manager", **Harvard Business Review**, November 2003.
2. Hitt, A. M., Ireland R.D., Camp, S. M. and Hoskisson, R. E., **Strategic Management, Competitiveness and Globalization**, South-Western College Publishing, Ohio, 2004.
3. Kaplan, R. S. and D. P. Norton, "Mastering the Management System", **Harvard Business Review**, January 2008, s. 63-77.
4. Kaplan, R. S. and D. P. Norton, "Mastering the Management System", **Harvard Business Review**, January 2008.
5. Kaplan R.S., Norton D.P., „Using the balanced scorecard as a strategic management system“, **Harvard Business Review**, January 1996
6. Landersman, L. and J. Wörz, „The Competitiveness of CEE in the Global Context“, **The Vienna Institute for International Economic Studies in cooperation with Bank Austria Creditanstalt**, Wien, March 2006.
7. Porter, M., presentation: Regional Competitiveness in a Global Economy, The Summit for American Prosperity, **The Brookings Institution**, Washington, June 2008.
8. Porter, M. E., X. Sala-i-Martin and K. Schwab, eds., **Global Competitiveness Report 2007-2008**, Palgrave Macmillan, 2007.
9. Porter, M. E., "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", **Harvard Business Review**, January 2008, s. 79-93.
10. Porter, M., C. Ketels and M. Delgado, "Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index", u: Lopez-Carlos, A., M. E. Porter, X. Sala-i-Martin and K. Schwab, eds., **Global Competitiveness Report 2006-2007**, Palgrave Macmillan, 2006, s. 51-80.
11. Porter M, **O konkurenciji**, FEFA, Beograd, 2008.
12. Porter M., **Competitive Advantage**, New York Free Press, 1985.
13. Sala-I-Martin, X., J. Blanke, M. D. Hanouz, T. Geiger, I. Mia and F. Paua, "The Global Competitiveness Index: Measuring the Productive Potential of Nations", u: Porter, M. E., X. Sala-i-Martin and K. Schwab, eds., **Global Competitiveness Report 2007-2008**, Palgrave Macmillan, 2007, s. 3-50.
14. Sectoral Analysis, Outlook 2008-2009, **Analysis of The UniCredit Group New Europe Research Network**, December 2007.
15. Vizjak A, **Pobednici tržišnih niša – perspektive slovenačkih preduzeća u borbi protiv globalne konkurencije**, FEFA, 2007.