

Pregledni naučni rad

UDK 005.21:339.13.012.42(100-773)

DOI 10.7251/SVR1919140C

STRATEŠKO PLANIRANJE, STRATEGIJA U PRIVREDAMA TRAZICIONIH EKONOMIJA

Mile Čopić MA¹

Opština Kostajnica

Apstrakt: Bivše socijalističke zemlje, od svog nastanka pa sve do kraja 80-tih godina razvoju industrije su poklanjale posebnu pažnju. Ona je bila vodeća privredna djelatnost u strukturi privrede i opredjeljujuće je uticala na sve tokove u njihovoj privredi. Ulaskom u proces tranzicije, industrija ovih zemalja suočava se sa brojnim problemima, koji dovode do drastičnog pada industrijske proizvodnje, sa brojnim ekonomskim i socijalnim posljedicama gašenja proizvodnje u nekim njenim granama i brojnim industrijskim preduzećima. Time, praktično, dolazi do deindustrijalizacije ovih zemalja. Danas razvoj industrije treba da se oslanja na saradnju i privlačenje kapitala transnacionalnih kompanija koje dominiraju u industriji u svijetu kao i da podstiče razvoj domaćih industrijskih preduzeća korišćenjem raspoloživih resursa.² Taj put, od sadašnjeg stanja privrede do željene tačke konkurentnosti i vidljivosti na tržištu u principu predstavlja put tranzicije.

Ključne riječi: *inflacija, siromaštvo, privreda u tranziciji*

UVOD

Jasno je da je tranzicija određene privrede pa i same države ili u specifičnom slučaju i grupa država dug i težak put u tržišno-političkom i ekonomskom smislu. Pojam tranzicije podrazumijeva specifičan oblik prelaska jednog društveno-ekonomskog sistema u drugi, i pri tom se, uglavnom, misli na procese prelaska socijalističkih u građanska društva gdje je dominantno slobodno tržište. Specifičnost ovog procesa je prividno miran tok koji podrazumeva postupnost, ali očigledno je da su posljedice brojne i osjećaju se na ekonomskom, socijalnom i političkom planu društvenog života. Posmatrano sa ekonomskog aspekta, tranzicija je proces napuštanja modela administrativnog upravljanja privredom i prelazak na tržišni model. Osnovna pretpostavka cjelokupne društveno - ekonomske tranzicije jeste proces privatizacije i to u smislu da se na ekonomskom planu stvore uslovi za slobodno preduzetničko djelovanje pojedinca. Osnovna

¹ mile.c@opsitna-kostajnica.com

² Božić Milorad, Deindustrijalizacija zemalja u tranziciji i njene ekonomske posledice, Univerzitet u Nišu, Pravni fakultet, Teme 2009, vol. 33, br. 2, str. 423-442.

kategorija koja se sada pojavljuje je privatno-svojinska kategorija pa se očekuje da se pokretanjem privatnih investicija i razvojem privatnog sektora efikasno potisne dominantni, ali nekonkurentni, državni sektor. Sigurno, ukoliko uspijemo savladati tranziciju u konkretnim državama, stvara se uslov razvoja pojedinačnih preduzeća, kompanija, korporacija, a opet i multinacionalnih kompanija u ovisnosti od slučaja o segmentarnom pristupu.

U slučajevima gdje se tom pitanju prišlo osmišljeno, organizovano, stučno i sa jasnim strategijama rezultati su veoma pozitivni kao (npr. Kina, Slovenija, Mađarska, Češka i dr.), a u drugim, opet, pojavile su se nepoželjne pojave koje upućuju da će stanje biti dugotrajno loše, imajući u vidu i svjetsku konikuturu i razvoj razmjene i trgovine. U tim zemljama (npr. Moldavija, Albanija, Gruzija, Ukrajina,...) pojavili su se niz negativnih implikacija i posljedica tranzicije: negativna i neuspješna privatizacija javnih preduzeća, drastičan pad stranih ulaganja, nedovoljna implementacija reformi javnog sektora i nedovoljan stepen liberalizacije trgovine³

UZROCI I OSNOVNI TIPOVI TRANZICIJE

U tržišnim privredama naravno je da je uz ostale sadržaje nužno da funkcioniše konkurentno tržište na kojem se susreće što veći broj preduzeća i potrošača koji nijedno nije u stanju da prekomjerno odnosno kreira uslove na tržištu, posebno cijene. Na takvom tržištu naravno postoji sloboda ulaska i drugih preduzeća, kako proizvođača tako i potrošača. U takvom tržištu postoji savršena informiranost i sva preduzeća imaju mogućnost da u osnovi nude dosta homogen proizvod. Takvo je tržište reklo bi se savršeno, a u praksi naravno postoje određena odstupanja, kako kod pojedinih preduzeća, bilo zbog unutrašnjih uticaja ili bilo vanjskih uticaja. Određena odstupanja na tržištu tj. elastičnost su nužne i normalne ukoliko nema neprihvatljivih odstupanja da se gubi faktor konkurentnosti. Naravno da preduzeće na tržištu savršene tj. normalne konkurencije teži maksimalizaciji profita i u tom smislu preduzeće će organizovati veličinu i kvalitet proizvodnje.

Često se pojavi potreba za tranzicijom privredom u određenim državama koje su kapitalističke, ali u kojim dolazi do ozbiljnih poremećaja kako u sveri monetarne, fiskalne politike ili funkcionisanja tržišta, kao i neizbalansiranosti budžetske potrošnje i oscilacije u vrijednosti lokalnog novca. Naravno u tim slučajevima govorimo o ekonomskoj i političkoj krizi, što je karakteristično za zemlje trećeg svijeta (Južna Amerika, Afrika, Azija, itd.).

³ Šnjegota, Milošević, Branka; Tomaš, Miskin, Sonja; Kalabić, Dragana: Osnovne karakteristike tranzicije kao ekonomskog mehanizma u zemljama u razvoju, *Poslovne studije*, Univerzitet za poslovne studije, 2017, str. 422.

PRIVREDNI RAST I INSTITUCIONALNA TRANZICIJA REPUBLIKE SRPSKE

Pošto se tranzicione države jugoistočne Evrope nalaze angažovane u institucionalnoj tranziciji oko skoro tri decenije, a Srbija oko dvije decenije (pa time i RS) što je dug period. Nakon prelaska na kapitalističko uređenje, ukidanjem socijalističkog samoupravljanja i do tada postojećih institucija, a nove institucije nisu profunkcionisale koje su trebale preuzeti funkcije i potrebne nadležnosti u novom sistemu koji bi se doveo u potrebnu tkz. ravnotežu u cilju uspješne tranzicije. Poseban je problem što je poznato postojanje međuzavisti između privrednog rasta i izgradnje institucija koje prate sistem. Problem predstavlja poznata činjenica da promjena sistema često podstiče korupciju i nedostatak pravne uređenosti i sigurnosti, što pogubno djeluje na tranziciju odnosno na razvoj. Iako u Srbiji /RS nije institucionalna tranzicija išla potrebnom dinamikom ali i ozbiljnošću, nije bila sjajna ni u zemljama JIE⁴ (zemlje bivšeg SSSR ili Varšavskog pakta) i pored relativnog brzog primanja nekih u EU i NATO pakt, po dostupnim informacijama u prvih desetak godina u tranziciji najbolje rezultate postigle su Estonija, Poljska i Mađarska, jer su izgradile institucije koje su osigurale zaštitu imovinskih prava i sprovele regulativnu reformu poslovnog okruženja za podsticanje investicija. Litvanija i Slovačka i pored implementacije značajnih makroekonomskih reformi, dugo su imale probleme oko pridržavanja teških budžetskih ograničenja za subvencije za državna preduzeća. Druge države, i pored nekih mišljenja određenih toretičara, su se zaglavile u institucionalnu tranziciju sa ozbiljnim ekonomskim problemima⁵. Posebno se kao takve potenciraju Rusija, Moldavija, Ukrajina i još neke.

MAKROEKONOMSKA STABILNOST I PORESKI SISTEM U PRIVREDAMA TRANZICIJE

Privrede i zemlje u procesu tranzicije kontinuirano rješavaju dva osnovna pitanja i to: makroekonomsku stabilnost i strukturu i transformaciju tržišnog ambijenta. Makroekonomska stabilizacije treba da doprinose uspostavljanju poremećene privrede ravnoteže, a rješavanje problema strukture formulisanje makroekonomske politike⁶ sa efikasnim mjerama mehanizma i instrumenata za realizaciju izabranih ciljeva i zadataka. Privreda zemlja u tranziciji ima još nedovoljno razvijeno tržište, neminovno moraju vršiti fiskalnu represiju koja podrazumjeva visoko učešće države u monoterano-fiskalnoj politici. U tom smislu posebno je

⁴ JIE-jugoistočna Evropa

⁵ Jovan Dušanić, "Globalizacija i modernizacija privreda u tranziciji", 2004.godina "Strateški menadžment u potrazi konkurentskom prednosti teorija u slučaju prakse", izdavač preвода "Mate", Zagreb 2008.godina

⁶ Stevan Vasiljev, Dragan Vojinović, "Upravljanje marketingom", Ekonomski fakultet Istočno Sarajevo, Pale, 2016 god.

važnan monitoring nad bankama, kontrola kamata, obaveznih rezervi banaka, direktnih kredita, državnih garancija za depozite.

STRATEŠKO PLANIRANJE U PRIVREDAMA U TRANZICIJI

U praksi postoji opšti naziv strategija koji se susreće u mnogim oblastima života (npr. o odbrani, razvoju određenih specifičnih grana ,poljoprivrede, turizma, saobraćaja, zaštite okoliša i druge. Tema ovog rada odnosi se na strategiji , kao posebno aktuelnim pitanjem za ovaj prostor i vrijeme u ekonomiji tj. preciznije strategija u privredi u tranziciji.

U literaturi se ističe da je strategija način kako se trebaju koristiti pojedini resurse da bi se iskoristile prednosti okolnosti stvaranja željenih učinaka. Jednostavno rečeno, strategija je način ostvarivanja ciljeva. U literaturi se strategije dijele na⁷,na više pozicija u odnosu posebnih ciljeva.

1) Korporativne strategije

Postoje različite korporativne strategije ali su najprisutnije:

- strategija na vrhu preduzeća,na razini cjelokupnog preduzeća,
- strategija u skladu sa prioritetima preduzeća -dijeli se na tri područja:
 - a) strategija rasta (razvoja)
 - b) strategija stabilizacije (normalizacije)
 - c) strategija redukcije (dezinvestiranja)

2) Poslovna strategija

Poslovna strategija obuhvata ciljeve s obzirom na proizvode i tržište za određenu stratešku poslovnu jedinicu i usmjerena je na nivo poslovnih jedinica. Funkcijska strategija usmjerena na funkcijska područja poput:

- a) istraživanja i razvoj
- b) marketing
- c) finansije,
- d) proizvodanja,
- e) ljudski potencijali.

Da bi strategija bila efikasna mora bit :

1. Realna - temelji se na prilikama u okolini i na prednostima preduzeća-privrede koje ona ima u usporedbi s konkurencijom,
2. Uspješna - preduzeće mora koncentrirati svoje ograničene resurse i sposobnosti tamo gdje je vjerojatnost uspjeha najveća,

⁷ Web sajt :“Tržište ,<https://sh.wikipedia.org/w/index.php?title=Tržište&oldid=20187379>“,

dr Zvonko Branas,Strateški menadžment sa primjerima iz prakse ,str.50-70,Begrad 2000. god.,Poslovni sistem „Grmeč“-„Privredni pregled“.

3. Optimmalna - zasniva se na mogućnostima preduzeća i realnim ciljevima.

Najčešće korištene strategije (za preduzeća) tj. privredu u tranziciji:

1. Ofanzivna strategija⁸

Cilj je da se preduzeće ili dijelovi privrede u tranziciji ,postignu vodstvo u grani ,pa mora na tržištu ponuditi nešto novo. Ovakva strategija može donijeti visoki profit,ali je visokorizična.

2. Defanzivna strategija

Cilj je da se privreda ili preduzeće odbrani od konkurencije i zadrži postojeći tržišni udio. Ova strategija ne donosi visok profit.

3. Strategija imitacije

Preduzeće ili privreda želi da zadrži poziciju iz lidera u grani,tj ona ga kopira.

4. Podređena zavisna strategija

Jedno preduzeće zavisi o drugom u tržišnom smislu.

5. Tradicionalistička strategija

Preduzeće ne želi mijenjati obilježja svog proizvoda, već ga zadržava u starom, prepoznatljivom obliku-konzervativna strategija (dijelom Rols-rojs, itd).

6. Oportunistička strategija

Preduzeće traži slobodan prostor na tržištu gdje se želi ubaciti i iskoristiti prilike koje to tržište pruža (česta pojava na tržištu).Preduslov dobrog odabira strategije je analiza situacije.Pod tim se podrazumijeva da preduzeća ,odnosno privreda u tranziciji, treba sagledati vanjske i unutrašnje faktore kako bi se moglo opredijeliti za najbolji način za ostvarenje željenog cilja. U tom cilju mogu se koristiti sljedeća sredstva:

- BCG matrica –matrica portfelja⁹,
- SWOT analiza¹⁰,
- Porterov model¹¹.

⁸ Jovan Dušanić.,Globalizacija i modernizacija privreda u tranziciji.,2004 god, Edvard Jakopin, Privredni rast i institucionalna tranzicija Republike Srbije,Ekonomski fakultet u Kragujevcu, 2018. god.

⁹ BCG portfolio matrica: matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela.

¹⁰ SWOT analiza predstavlja metodu pomoću koje se ocjenjuje strategija proizduća i uključuje četiri ključna faktora: snage (strengths), slabosti (weakness), šanse (opportunities) i prijetnje (threats).

¹¹ Porterov model 5 sila je alat za strategijsku analizu jedne djelatnosti (sektora, industrije, branše). Struktura i razvoj djelatnosti direktno utiču na konkurenciju a tako indirektno i na strategiju koja jedna kompanija može razumno da primjeni.

STRATEŠKO PLANIRANJE

Strateško planiranje predstavlja već praktično svakodnevnu aktivnost privrednih subjekata, ali i obično male države kao i srednje ili razvijene, rade strateške razvojne strategije i strateške planove na duži period¹². To znači da se u toj fazi ne donose određene odluke već prije bi se moglo reći projekcije. Strateško planiranje predstavlja prepoznavanje očekivanih kretanja, tj. prilika i opasnosti kao i očekivanih promjenama. Strateškim planovima fokusira se na iskorištenje prilika-šansi uz minimiziranje ili izbjegavanje opasnosti tj. prijetnji. Prema Charles W.L.Hill¹³ proces strateškog planiranja se dijeli u pet koraka i to:

- a. selekcija, izbor misije preduzeća ili grupe preduzeća i njihovih glavnih ciljeva,
- b. analiza vanjskog okruženja preduzeća da bi se indentifikovale prilike i prijetnje (pod ovom radnjom često se analizira ukupne šanse i pretnje za privredu zemlje, pogotovo je to praktično za manje zemlje)
- c. analiza internog okruženja u cilju identificiranja snaga i slabosti,
- d. selekcija strategije koja izgrađuje snage organizacije i koriguju njene slabosti u namjeri da se prihvate prednosti vanjskih prilika i da se računa s vanjskim opasnostima (SWOT analiza često se pravi za više nivoa, tj. prostora, npr. unutar države, regionalne analize, pa i globalne).

ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA

Sa aspekta Strategije u tranzicionog privredi jasno je da je analiza vanjskog okruženja osnovna i trenutno najbitnija pretpostavljajući da je unutrašnja analiza tj. strategije dosta poznate. Ova analiza putem određenih faktora otkriva razlogu koji utiču na strateški položaj lokalne privrede ili pojedinih najznačajnijih privrednih subjekata. Na ovaj način lica koja vode tranzicionu privredu mogu identifikovati prilike i opasnosti. Sa ovim saznanjima preduzeća u tranzicionoj privredi, pa i država, mogu saznati i postići nove proizvodne uspjehe, novi proizvodni konkurentni i sa kojim može ostvariti veći profit i bolje ekonomske uslove i time pokrenuti razvoj privrede u tranzicionim uslovima, te stvoriti kontinuirani uspon i razvoj. Takođe ovom analizom osim utvrđivanja realnih kapaciteta i snaga naše privrede, otkrivamo moguće prijetnje koje se mogu pojaviti i koje naravno

¹² Klif Bauman „Strategija u praksi“, Prometej, Novi Sada 2003. god. doc.dr Rade Žuguić, Makroekonomski faktori razvoja privreda u tranziciji, Beograd 2013. god.,

¹³ Charles W.L.Hill-britanski akademik. Profesor poslovne administracije i profesor menadžmenta i organizacije na Foster School of Business Univerziteta u Washingtonu u Seattleu, gdje predaje od 1988. godine. Djela: *Strategic Management: An Integrated Approach* (2004), co-authored with G. R. Jones, and *International Business: Competing in the Global Market Place* (2005).

treba izbjeći ili ih bitno umanjiti. U analizi se posebnom pažnjom analizira Porterov model analize grane te koncept Strateške grupe, uz osvrt na započeti proces globalizacije svjetske ekonomije i informatičke revolucije.

PORTEROV MODEL ANALIZE OKRUŽENJA¹⁴

Ukoliko preduzeće ili kompanija ostvaruje veoma visoko učešće u BND države u tranziciji, onda se analizi te kompanije logično daje posebno značenja zbog velikog uticaja na ukupnu tranziciju privrede. Obično se radi o kompaniji u okviru jedne grane, koja se analizira i tada se koristi Porterov model analize. Porter se koncentrisao na faktore jedne grane koji utiču na konkurenciju i to:

- a) mogućnost ulaska novih potencijalnih konkurenata u grani,
- b) nivou konkurentnosti – stepen rivalstva između postojećih učesnika u grani,
- c) pregovaračka snaga kupca,
- d) pregovaračka snaga dobavljača,
- e) mogućnost supstitucije proizvoda, odnosno usluga.

Ovi faktori daju dosta jasne pokazatelje mogućeg nastupa na tom novom tržištu.

Makro okruženje i njegov uticaj na granu¹⁵

Uticaj šireg okruženja tkz. makro okruženja na poslovanje kompanija i privrede u okviru grane je veoma značajan. Danas se smatra da poseban uticaj na globalnom-opštem nivou ima veliki tehnološki napredak, pa i nova naučna saznanja koja bitno utiču na zahtjeve potrošača.

Proces globalizacije tržišta i efekti na poslovanje preduzeća, odnosno privreda.

Globalizacija svjetske ekonomije stvara više prilika ali i više pretnji kako za postojeće tako i za potencijalne učesnike u grani. Globalizaciju pokreće širok i moćan skup snaga povezan sa tehnološkim promjenom, međunarodnom ekonomskom integracijama, sazrijevanje domaćih tržišta u razvijenim zemljama i kolaps socijalizma i procesa ubrzavanja razvoja regiona.

ZAKLJUČAK

Početakom 1990. godine u svijetu su se dogodile veoma krupne društveno-političke promjene, raspad birokratskog socijalističkog sistema. Došlo je do spajanja Njemačkih i ekonomska i politička struktura

¹⁴ Izvori teksta objavljeni u časopisu „Poslovna misao „ broj 124 , godina 2019. i na www.investopedia.com Beograd.

¹⁵ Aleksandar Stojanović Poreski sistem u zemljama u tranziciji, Revicon, Sarajevo 2007. god, doc.dr Rade Žuguić, Makroekonomski faktori razvoja privreda u tranziciji, Beograd , 2013. god

u Evropi i Svijetu se značajno izmjenila. Očekivao se svijet partnerstva, mira i stabilnosti. Poslije trideset godina u početnog entuzijazma, u zadnjih desetak godina susrećemo se očito sa organizovanim promjenama u svijetu, ekonomske, geopolitičke i druge prirode. Svijet je postao globalan u tržišnom i ekonomskom smislu, zabilježen je ubrzan tehnološki razvoj, ali jedan veći broj država u svijetu našao se u ozbiljnoj stagnaciji, što ih prisiljava na ozbiljnu tranziciju. Ovakvo stanje stvorilo je globalne potrebe, npr. masovne migracije u razvijene zemlje, a i elemente globalnog trgovačkog sukoba.

STRATEGY IN THE ECONOMIES OF THE TRANSITION COUNTRIES

Mile Ćopić MA

Abstract: The dissolution of the Soviet bloc in 1990 and abandoning of the bureaucratic socialism in the world and the Europe created a new economic situation, due to the fact that those countries have already entered into even greater crisis with even greater poverty, inflation and the whole array of dissolutions of the countries, war conflicts and the market development in those countries, except the accelerated privatization encouraged by the most developed world countries and mainly the total liberalization has also partially destroyed the existing economies and economics. Many theorists give various interpretations that those are communists, corruption, etc. although in the world exists an even greater number of the countries that are in the similar situation although they have been capitalist countries since always and colonies and today independent countries under great economic influence of the former colonies. In practice those countries are called „the South“ and that problem beside many promises of the developed countries has never been seriously initiated in the last almost 100 years. It is evident that all countries may not expect to be developed by the other more developed countries, but they must in planned, scientific and organized manner turn to a very serious work, that is the transition of their own economy and initiation of the development with the partners who are in the similar situation. The current situation in the world shows that the globalization with all positive effect creates a desire that the most developed countries in the long term keep the primacy in economic and military power in the world. Even the most developed countries among themselves are going into a trade war which is particularly dangerous.

In such circumstances, the countries such as RS and Serbia and the whole array of countries will have to start the strategy of economies of the transition countries in an accelerated manner.

Key words: *inflation, strategy, macroeconomics, microeconomics, market, liberalization.*

LITERATURA

1. Šehić Dževad „Strateški menadžment“, Sarajevo 2002 god.
2. Branjas Zvonko, Strategijski menadžment-teorijske osnove sa primjerima iz prakse, Privredni pregled, Beograd, 2000 god.
3. Milošević Dragan, „Strategija rasta i razvoja preduzeća“, Beograd, 2012 god.
4. Bauman Klif „Strategija u praksi“, Prometej, Novi Sad, 2003 god.
5. Šnjegota, Milošević, Branka; Tomaš, Miskin, Sonja; Kalabić, Dragana:

- Osnovne karakteristike tranzicije kao ekonomskog mehanizma u zemljama u razvoju, *Poslovne studije*, Univerzitet za poslovne studije, 2017.
6. Vasiljev Stevan i drugi, „Marketing menadžment“, Ekonomski fakultet Subotica 2007 god.
 7. Vasiljev Stevan, Vojinović Dragan, “Upravljanje marketingom“, Ekonomski fakultet Istočno Sarajevo, Pale, 2016 god.
 8. Branjas Zvonko, “Strategijski menadžment, teorijske osnove sa primjerima iz prakse „Poslovni sistem „Grmeč-Privredni pregled“, Beograd, 2000 god.
 9. Veselica Vladimir i Vojnić Dragan, Evropske zemlje u tranziciji na pragu XXI stoljeća –gdje je Hrvatska, Ekonomski institut Ekonomskog fakulteta- prilog st, Zagreb 2000 god.
 10. Stojanović Aleksandar, Poreski sistem u zemljama u tranziciji, Revicon, Sarajevo, 2007 god.
 11. Žuguić Rade, Makroekonomski faktori razvoja privreda u tranziciji, Beograd, 2013 god.
 12. Dušanić Jovan, Globalizacija i modernizacija privreda u tranziciji., 2004 god.
 13. Jakopin Edvard, Privredni rast i institucionalna tranzicija Republike Srbije, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, 2018. god.