

Специфичности источно азијског менаџмента релевантне за повећање економске ефикасности и конкурентности

Specific features of East Asian management relevant for increasing economic efficiency and competitiveness

Весна Милићевић *

Факултет организационих наука Универзитета у Београду

Немања Бацковић **

Факултет организационих наука Универзитета у Београду

Адам Софронијевић ***

Универзитетска библиотека „Светозар Марковић“, Универзитет у Београду

Сажетак: У раду се анализирају специфичне карактеристике источно азијског менаџмента у контексту компаративног менаџмента из угла међународне економије. Истиче се значај појединих приступа и метода као резултата креативности и оригиналности источно азијског менаџмента, који доприносе повећању економске ефикасности и конкурентности у глобалним оквирима. Истражују се утицаји културе, религије и филозофије на менаџерско одлучивање. Анализирају се импликације ових специфичности на бизнис и на привредни развој, полазећи од повезаности промена на микроекономском и на макроекономском нивоу. При томе се истиче важност стратегијског приступа и остварења стратегијских циљева. Посебно се презентују резултати истраживања варијетета пословних система у источној Азији, њиховог континуитета и промена уз сагледавање карактеристика кинеског, јапанског и корејског менаџмента.

Кључне речи: источно азијски менаџмент, економска ефикасност, конкурентност, пословање у Источној Азији, стратегијски приступ, интеграциони процеси.

Abstract: This paper analyzes specific features of East Asian management in the context of the comparative management from the international economics perspective. In fact, the paper deals with the significance of certain approaches and methods as a result of creativity and originality in East Asian management, that have impact on increased economic efficiency and competitiveness in the global framework. Influences of culture, religion and philosophy on managerial decision making are researched. Implications of these specific features for business and economic growth are analyzed based on relationship between changes on both microeconomic and macroeconomic level. The importance of strategic approach and achievement of strategic goals is highlighted. The variety of business systems in Eastern Asia, their continuity and changes, along with acknowledgment of special features of Chinese, Japanese and Korean management are presented.

* ✉ vekimil@gmail.com

** ✉ nemanja.backovic@fon.bg.ac.rs

*** ✉ sofronijevic@unilib.bg.ac.rs

Keywords: East Asian management, Economic efficiency, Competitiveness, Business in East Asia, Strategic approach, Integration processes.

Увод

Резултати који су остварени у домену привредног развоја, економске ефикасности и конкурентности у Источној Азији били су постигнути у значајној мери и захваљујући оригиналним менаџерским концептима, развоју нових метода менаџмента и менаџерској пракси у Јапану, Народној Републици Кини и Републици Кореји. Говорило се о јапанском привредном „чуду“, у новијем периоду је актуелан кинески економски бум и корејско „чудо“. Ово је одраз успешне спреге деловања на макроекономском и на микроекономском нивоу, развојне стратегије на нивоу привреде и пословних стратегија предузећа.

Специфичности бизниса и менаџмента у овим земљама је неопходно анализирати у ширем контексту интегралног окружења, уз холистички приступ, који подразумева мултидисциплинарност, односно обухватање економске, културне, религиозне, социјалне и технолошке компоненте. Са друге стране, потребан је и ситуациони приступ, који значи уважавање конкретних и јединствених одлика, уз трајање у времену и оријентацију ка одрживом развоју. Склоност и тежња ка сарадњи нарочито долазе до изражаја кроз умрежавање предузећа у многим секторима, посебно електроници и услугама, као и кроз интензивирање веза ради постизања бољих економских ефеката у регионалним интеграцијама.

Један од највећих изазова савременог компаративног менаџмента је управо везан за истраживање и промишљање посебних одлика и варијетета пословних система и менаџерских пракси у Источној Азији. Пословни успех компанија из Источне Азије на глобалном тржишту је често био везан и за њихов интегративни приступ, респонзивност, реализовање економија обима, али и за креативност и иновативност. При томе долази до изражаја код менаџерског одлучивања колективизам, оријентација ка повезаностима, сагледавање контекста, везе са окружењем, стратегијска оријентација и тежња ка успостављању дугорочних односа, ка остварењу поверења и хармоније са природом. Све ово указује на посебност бизниса у Источној Азији у односу на остале делове света, али и на перспективе менаџерске сарадње у оквиру развојне и извозне оријентације. Од нарочитог су значаја тежња ка снижењу трошкова, повећању продуктивности, инвестирање у нову опрему и нове технологије, управљање тоталним квалитетом, креирање конкурентских предности и развој менаџмента знања.

1. Сагледавање источноазијског менаџмента са аспекта повећања ефикасности

Када се сагледава ефикасност из угла источноазијског менаџмента, неопходно је поћи од евидентних резултата јапанског менаџмента везаних за

домен ефикасности и кокурентности, при чему је посебно значајан концепт *kaizen*. Овај јапански термин представља својеврстан спој две речи и дословно значи „промена (*kai*) да би се постао добар (*zen*)“. У савременој менаџерској пракси је прихваћен овај концепт у смислу сталног усавршавања, што значи континуираност и дугорочни приступ променама. *Kaizen* стратегија подразумева мала, постепена побољшања уз дугорочну перспективу. Филозофија која стоји иза идеје *kaizena* је да сви запослени могу нечим допринети начину израде производа и бољем обављању пословања предузећа, па да низ малих побољшања може током времена кумулирати у тако значајном повећању ефикасности као што би био случај са једном великом, новом инвестицијом. То би могло да се визуализује узлазном линијом која представља продуктивност рада у координатном систему где је на *x* оси време, а на *y* оси продуктивност, за разлику од једнократних великих побољшања, као што су инвенције или инвестиције у опрему које се дешавају у одређеном временском периоду, чему би одговарало представљање степенастом линијом.

Кључни елементи *kaizena* су: квалитет, напор, воља за променом и комуникација. Став менаџера који подразумева прихватање *kaizena* подржава континуирани процес инкременталних побољшања унутар неке организације. Основа самог модела се састоји од пет елемената: тимски рад, индивидуална дисциплина, повишен морал, кругови квалитета и сугестије за побољшања. Из овога произилазе три кључна аспекта *kaizena*: елиминација шкарта и неефикасности, 5 S оквир за добро одржавање и стандардизација. Подручја ефеката су управљање квалитетом, менаџмент трошкова и менаџмент логистике. Кроз утицај на многоструке функционалне делове организације, *kaizen* може коначно довести до одрживог управљања профитом.

Најпре организација смањује или елиминише шкарт и неефикасност који су произашли из прекомерне производње, вишка залиха, враћених производа, чекања, монтаже, транспорта. Добро одржавање као следећи градивни блок се постиже кроз 5 S (на јапанском): (1) *seiri* – „поспремање“ у смислу одвајања само оног што је неопходно за рад и доприноси његовом симплифицирању; (2) *seiton* – уредност кроз повећање ефикасности путем алокације материјала, опреме; (3) *seiso* – чистоћа тако да све изгледа прикладно и атрактивно; (4) *seiketsu* – „довођење у ред“ у смислу регуларности и институционализације држања ствари чистим и организованим као део „визуелног менаџмента“ и (5) *shitsuke* - дисциплину која се односи на појединачну одговорност (Imai, 2004). Стандардизација праксе је даље веома битна, а менаџмент је задужен за побољшање стандарда. При свему овоме врховни менаџмент игра значајну улогу у старању о широко распрострањеној примени и координацији *kaizena*, оквира 5 S и стандардизације рада, уз велику самодисциплину свих запослених, али и њихову међусобну сарадњу. У суштини се ради о процесно оријентисаном стилу менаџмента, што има своју битну бихевиористичку димензију. У реализацији *kaizen* стратегије долази до промена понашања запослених. *Kaizen* обрачун

трошкова има мисију њихове редукције. То је систем обрачуна трошкова који се усредсређује на њихово снижавање у фази производње као делу целокупног животног циклуса производа. Циљеви снижења трошкова подразумевају континуирано ангажовање, односно компарирање циљаних трошкова са стварним износима снижених трошкова. При томе је значајно знање радника о томе како да се побољшају процеси, као и њихова одговорност приликом достизања стандарда снижења трошкова. У успешној јапанској компанији *Toyota* истицан је *kaizen* као полазиште за ново размишљање и као инспирација за производе и услуге високог квалитета фокусиране на купце, што је у крајњој инстанци дало допринос пословном успеху глобалних размера.

Стратегија *Just in time (JIT)* подразумева благовремено редуковање додатних трошкова залиха робе, чиме се утиче на ефикасност процеса производње, при чему је битно имати у виду инвентиван приступ некадашњег потпредседника компаније *Toyota*, Taiichi Ohn-a (Kootanaee, Babu, & Talari, 2013). Данас се посебно усредсређује само на оно што је потребно, онда када је потребно и у количини која је потребна, чиме се утиче на елиминацију шкарта, неконзистентности и неразумних захтева, што све резултира у повећању ефикасности (*Just-in-Time - Philosophy of complete elimination of waste*, 2014). Карактеристично је да је ово везано за специфичну пословну филозофију предузећа, дубоко укоренењу и блиско повезану са основним начелима јапанске културе и свим релевантним аспектима пословања. У складу са тим, једна од одговарајућих тврдњи била би та да је концепт *just in time* еволуирао од базичне технике производње до далеко ширег појма филозофије напретка пословања (Fullerton & McWatters, 2001). Два битна циља јесу унапређење квалитета и контрола временског трајања производње и испоруке финалних производа. Да би се то постигло, све грешке настале приликом производње и прераде производа истог момента се коригују према унапред утврђеним поступцима, како би се минимизирала закашњења у испоруци, оптимизирале укупне количине залиха робе, а самим тим и остварио жељени профит. Једна од специфичности јесте емпиријски доказана чињеница да *JIT* далеко мање зависи од тренутних флукуација на страни тражње, с обзиром да представља карику у оквиру ланца *pull* пословне стратегије, која је показатељ вишевековног присуства радне етике у Јапану. Реализацијом ове стратегије топ менаџмент предузећа постаје главни покретач свих оперативних процеса у оквиру поступка, а они се могу поделити на четири најбитнија: уштеда у времену приликом набавке робе и осталих пословних операција; редукција неопходног простора за складиштење робе; примена одговарајућих технолошких процеса и едукација запослених кроз тимски рад (Bandyopadhyay, 1995). Тиме се ствара ефикасан систем у домену набавке сировина и њиховог коришћења у што краћем року за производњу, чиме се смањује могућност настанка грешака и истиче остварење врхунског квалитета производа као главни циљ, што је веома важно за повећање конкурентности.

Последица успешности ове стратегије јесте далеко виши коефицијент обрта залиха у јапанским компанијама које примењују *JIT* од, у економском смислу, сличних компанија из САД-а. Тако је, на пример, компанија *Toyota* током 2013. године имала коефицијенте обрта залиха од 41 до 63, док су се у случају америчких компанија дати коефицијенти кретали у интервалу од 5 до 8 (Koontapae et al., 2013). То је један од главних индикатора на који начин дати приступ утиче, путем иновативних стандарда квалитета и контроле, на економску ефикасност и конкурентност предузећа са микроекономског аспекта, а у крајњој инстанци и на конкурентност на макроекономском нивоу.

Pull стратегија представља део једног већег система, који је познат као *lean* концепт производње (Hopp & Spearman, 2004). Главни фокус у оквиру *lean* концепта јесте максимизација вредности производа за финалну групу потрошача, редукција пословних губитака услед неискоришћених ресурса и креирање једноставнијих, економско ефикаснијих производних процеса. Дакле, *lean* концепт преузима основне елементе *just in time* приступа, усавршава их и ствара целовит систем производње на бази потрошачких вредности, креирајући тиме процес прилагођавања особина производних компоненти индивидуалним потребама купаца. На тај начин, *lean* представља менаџмент систем способан да се у врло кратком временском периоду прилагоди флукутирајућим променама у окружењу (Todoruț, Răbontu, & Cîrnu, 2010).

Решавање пословних изазова у оквиру *lean* менаџмента постиже се путем проактивне стратегије, то јест симултаном производњом количине добара коју је могуће у датом тренутку пласирати на тржишту. Тиме се ствара равнотежа између понуде и тражње, као показатељ трошковне ефикасности концепта. Да би се наведена стратегија што ефикасније реализовала у пракси, подстиче се тимски рад свих запослених и латерална (хоризонтална) комуникација, што за последицу има изразито висок ниво иновативних решења у оквиру процеса доношења одлука. Једна од последица датог *laissez-faire* управљања јесте и примена *ex ante* контроле производње и квалитета финалних производа, помоћу које се унапред обавља превенција евентуалних грешака током почетне фазе производње. У целини посматрано, *lean* приступ координирања производних процеса, контроле квалитета и перформанси пословања предузећа је изузетно напредан и иновативан по питању ефикасније реализације пословних подухвата.

2. Изазови побољшања конкурентности

Стратејски источноазијски менаџмент полази, као што је то случај и на глобалном нивоу, од хиперконкурентности у многим делатностима, при чему се креирање и реализовање стратегије често везује за класично дело кинеског писца Сун Цуа *Умеће ратовања* (Sun Cu, приредио Бижић, 2009). Овај приступ третира

тржиште као бојно поље, при чему је битна стратешка опција која ће довести до пораза конкурената.

Пословање предузећа и његов конкурентан наступ на тржишту се могу посматрати и преко кључних учесника. Приступ познатог јапанског аутора и консултанта К. Ohmae-а истиче да „највеће улоге“ имају три „главна играча“: корпорација, купац и конкуренти, које он назива „3 стратегијска К“ (3 C модел према терминима на енглеском језику – *corporation, customer, competitors*). По овом прилазу корпорација би требало да се издиференцира у односу на конкуренте користећи своју релативну снагу да боље задовољи потребе купца, при чему цене и даље имају велики значај са становишта остварења конкурентске предности (Ohmae, 1995).

У настојању да побољшају конкурентност предузећа на тржишту, менаџери могу поћи од тога да одређени проблем или питање рашчлане на два или више потпитања. Затим се процес понавља за настала потпитања, све док се не достигне ниво на коме се потпитања могу појединачно обрађивати. На тај начин се проблеми постепено „разлажу“ на већи број мањих питања. Тако менаџери могу решити и проблеме који се односе на повећање профита одређеног производа путем промене продајне цене. Полази се од тога да су два основна питања везана за производ *A*: (1) Да ли може да се повећа профитабилност производа *A* на садашњем тржишном сегменту? и (2) Да ли могу да се сниже трошкови производа *A*? Прво питање је могуће даље разложити на два потпитања: (1) Да ли може да се повећа обим продаје? и (2) Да ли може да се промени продајна цена? При томе се могу узети у обзир ценовна еластичност тражње, као и могуће нове цене због промене географских области, модела или канала дистрибуције (Ohmae, 1995).

Релевантан је са аспекта конкурентности Ohmae-ов оригинални приступ новој економији, при чему он открива њене базичне силе у глобализованом свету (Ohmae, 2000). Чињеница је да и источно азијски менаџмент имплементира стратегије конкурентности полазећи од нових захтева тржишта у доба Интернета.

Стратегијски избор ради повећања конкурентности подразумева учење нечег новог, нарочито у условима брзо променљивог пословног окружења, које карактерише савремене економије базиране на знању. У вези са тиме је актуелан концепт „компаније која креира знање“ (*knowledge - creating company*) који је успешно разрадио познати јапански научник I. Nonaka. Он је окарактерисао компаније које креирају знање као места где „долажење до новог знања није специјализована активност ... то је начин понашања, у ствари, стил живљења, где је свако особа која ради на стицању знања“ (Nonaka, 1991, стр. 164). Даље се наглашава да је успех многих јапанских компанија у смислу постизања глобалне конкурентности остварен у значајној мери захваљујући стварању организационог знања у смислу способности компаније да креира нова знања, пренесе га унутар организације и „отелотвори“ га у производима, услугама и системима. Ово се у

јапанским фирмама огледа у иновирању које је континуирано, инкрементално и спирално (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Наглашава се да позитивне одлике јапанског индустријског менаџмента као што су фокус на тренинг, у великој мери интуитивни и прагматични приступ проблемима продуктивности и квалитета, етос марљивог рада, захтеви за континуираним побољшањем перформанси пословања, потичу дубоко из јапанског зен будизма (Saha, 1992). Показало се да је зен био одувек повезан са практичним стремљењима. Зен се истиче и са аспекта имлицитне димензије интерперсоналне комуникације, при чему се уважава и несазнатљиви сегмент природе ствари (Pascalle, 1978). Импликације на менаџмент су везане за релацију јасног и двосмисленог, што посебно долази до изражаја у периоду светске економске кризе, промена у турбулентном глобалном окружењу и честе претрпаности информацијама коју је, поред многих позитивних промена, донела експанзија информационих и комуникационих технологија, при чему долази до изражаја потреба за селекцијом релевантних информација, поједностављењем и апстраховањем у процесу доношења менаџерских одлука. Зен се доводи и у везу са партиципативним стилем менаџерског одлучивања, избегавањем „незрело“ и прераног доношења одлука. Карактеристично је и вођење дијалога у круговима, са проширивањем теме. При томе морамо имати у виду зен вербализам у јапанској култури, где су искуство и његово изражавање једно (Suzuki, 2005). Полазећи од значаја менаџмента промена, битно је истаћи *ringi-sho* као процес одлучивања који захтева да све укључене стране отворено изразе своју сагласност са предложеном променом (Jackson & Tomioka, 2004).

Зен је имао значајан утицај на минимализам и суптилност дизајна, који у случају многих производа представља значај фактор конкурентских предности у светским оквирима. У том контексту се у новијем периоду говори о зен дизајну (*zen design*) познатом по утицају зена на савремена архитектонска решења, али и успешном индустријском и графичком дизајну (Paul, 2000). Значајан извор конкурентске предности је заправо способност јапанских дизајнера да комбинују естетску традицију и савремену визуелну културу, уз коришћење нових материјала, што је било везано и за технолошке иновације, за производе високе технологије, транспортна средства и роботе. Типични примери су вокмен компаније *Sony*, *Toyota Prius*, роботи и мотоцикли компаније *Honda*, *shinkasen* возови, производи компаније *Canon*, дизајн козметичких производа компаније *Shiseido*. Искоришћене су и нове могућности дизајна везане за примену савремених информационих и комуникационих технологија да би се остварила конкурентска предност.

Специфичност савременог менаџмент приступа у земљама источне Азије може се посматрати и са религиозног, али и филозофског становишта, које има веома битан утицај на развитак иновативних способности у интерној средини предузећа. То је случај са конфуцијанизмом у савременој Кини који се

рефлектује на управљање предузећем кроз пословну етику, развој индивидуалних менаџерских способности и хијерархијску структуру, засновану на старосном добу појединаца (Strudler, 2008). Конфуцијанизам посебно утиче на пословну праксу у оквиру четири области: 1) етичка правила управљања послом (*code of conduct*); 2) организациона структура на бази колективизма; 3) развој менаџерских вештина ради остварења друштвеног циља; 4) смањење пословног ризика.

Према (Cheung & Chan, 2005), конфуцијанизму се приписује нови појам етикокрација (*ethocracy*), то јест владавина моралних начела у пословној пракси, са циљем развоја конкурентности предузећа. Етика конфуцијанизма јесте холистички, институционални систем који обухвата норме и уверења, уз инструкције како би требало управљати бизнисом (Lam, 2003).

Једнака права и могућности свих чланова кинеског друштва намећу колективизам као предуслов одређивању стратегијског оквира пословања. Колективизам у оквиру конфуцијанизма доприноси, уз синергијски ефекат, стварању користи за целокупно друштво. Тиме се образује јак систем менаџмента, који као целина увећава економску ефикасност, подстичући и индивидуалне потребе ради остварења планираних економских резултата. Посебно је битно истаћи да колективизам и корпоративна друштвена одговорност заједно пружају помоћ држави да креира менаџмент структуру, што ће омогућити ефикаснију алокацију ресурса у производним процесима разноврсних добара и услуга (Hu & Wang, 2009). Доношење одлука путем консензуса у кинеском менаџменту је битно са аспекта конкурентности и одрживог пословања мултинационалних компанија.

Филозофски таоизам (или даоизам) је посебно значајан са економског аспекта, укључујући таоистичку дијалектику, пре свега схватање дуалитета и цикличности свих појава, што се се повезује са привредним циклусима и има импликације у пословном преговарању. У целини посматрано, данас се може говорити о специфичном и успешном споју традиције и модернизације - вредности традиционалне кинеске цивилизације и савременог развоја индустрије и привреде у целини, уз афирмацију кинеског менаџмента. Такође је карактеристична синтеза кинеског и западног, уз оријентацију на специјалистичка знања, ефикасност и нове могућности масовне комуникације (Милићевић, Ловрић, & Марковић, 2012). Кинески привредни систем, кога карактерише дуализам, је довео до економског бума. Од посебног значаја је био пријем у Светску трговинску организацију 2001. године.

Наглашен је допринос тржишног механизма и индивидуалних иницијатива остварењу привредног раста. Приватне фирме у Кини су често део ширег конгломерата. Генерално посматрано, пословни односи теже да буду базирани у великој мери на поверењу. Сматра се да пословни свет у савременој Кини не

чине само два одвојена сектора - приватни и државни, већ су присутне и хибридне форме.

У Републици Кореји (Јужној Кореји) је присутан утицај будистичке религије, конфуцијанизам је прихваћен пре свега као морална филозофија, део становника су хришћани, али уз уважавање корејског културног наслеђа. Одржавање породичне традиције, подстицање престижа фамилије и концепт патернализма су важни у корејском систему менаџмента. Типична је хијерархијска, ауторитарна и патерналистичка корпоративна култура, уз примат хармоничних односа (Chung, Lee, & Jung, 1997). За корејски менаџмент је важна припадност групи и хармонија групе. Битни су тежња за постигнућем, проналажење и искоришћавање пословних шанси, настојање да се допринесе циљевима развоја земље одређеним на нивоу државе, прихватање умереног ризика, као и тежња младих талентованих људи да одаберу занимања која у економском смислу генеришу богатство у домену инжењеринга и међународне трговине.

За савремени корејски менаџмент се може рећи да представља својеврсну мешавину традиционалног корејског приступа, али и савремене јапанске и америчке праксе. Он подразумева централизацију и процес доношења одлука „одозго-надоле“, што у пракси значи велику зависност од квалитета менаџерских одлука топ менаџмента, али и њихово брзо спровођење.

Успех корејског менаџмента је у великој мери везан за велике пословне групе *chaebol*, које су нарочито заступљене у аутомобилској индустрији, електроници, бродоградњи, хемијској индустрији и налазе се у породичном власништву, које њима и управљају. Преко 50% укупне производње и извоза Јужне Кореје потиче из следећих великих конгломерата *chaebol*: *Daewoo Group*, *the Hundai Group*, *the Samsung Group*, *the LG Group*, *Kia Motors*, *the SK Group*, *POSCO* (*Pohang Iron and Steel*). На *Samsung*, *Hundai* и *LG* отпада приближно 30% бруто националног производа – *GNP* (*gross national product*).

Кључни елементи менаџмента компаније *Samsung* су развој људских ресурса и технолошке супериорности на бази менаџерских иницијатива. Циљеви су креирање најбољих производа и услуга који ће у потпуности задовољити купце, али и остварење доприноса општим интересима и бољем животу. *Samsung Electronics* је у великој мери базирао своје конкурентске предности у глобалним оквирима на истраживачко-развојној активности. Сваке године се инвестира најмање 9% прихода од продаје у истраживање и развој. Са становишта одрживе конкурентске предности значајна је дугорочна сарадња са снабдевачима у контексту умрежавања и заједничког развоја са малим фирмама (*Samsung Sustainability Report*, 2013).

За некадашње јапанске конгломерате *zaibatsu* је карактеристично да су били концентрисани око банке која им је обезбеђивала капитал. У Кини је била

изражена тенденција ка формирању компанија група *jituan*, као типа пословног умрежавања, посебно у аутомобилској индустрији, у области електронике и фармацеутске индустрије. Анализа приватног сектора у Кини у новијем периоду указује на чињеницу да он варира по величини, честа су и партнерства, а *jituan* као пословна група је посебно изражена. Са аспекта конкурентности су важни конгломерати у индустријама које припадају високим технологијама, уз развијен људски капитал, што може бити и реакција на све више изражену конкуренцију на иностраним тржиштима производа из азијских привреда са ниском ценом радне снаге, као што су Вијетнам и Индонезија.

Кинески породични бизнис је постао доминантна форма прекоморских кинеских пословних организација и један од главних облика азијског пословања уопште (Chen, 2004). Пошто ове компаније често имају успешан раст, чему је у великој мери допринео и утицај кинеске пословне културе на повећање конкурентности, суочавају се са изазовима модернизовања система менаџмента уз ангажовање професионалних менаџера. За кинески породични бизнис је карактеристично да су моћ и ауторитет блиско повезани са власништвом, да је присутно аутократско лидерство и персоналистички стил менаџмента, као и патернализам, хијерархија, прихватање међусобних обавеза и одговорности. Њихова организациона структура је често неформална. Многи од ових бизниса су мали, концентрисани на производњу, продају или пружање услуга.

Компанија *Huawei* је развијала сопствену технологију, при чему је битан извор одрживе конкурентске предности компаније приступ и експлоатација ценовно повољних ресурса, релевантних за процес истраживања и развоја и оснивање заједничких лабораторија са клијентима. Посебан значај у побољшању конкурентске позиције су имале маркетиншке активности, укључујући респонзивност у односу на захтеве купаца, изградња брэнда и учешће на светски значајним телекомуникационим изложбама (Fu & Fu, 2012). Успешно се примењује *ABC* стратегија пораста просечних прихода по кориснику (*ARPU - Average revenue per user*) и снижења трошкова уз реоријентацију пословања од производно центрираног ка услужно оријентисаном, прилагођавањем новим технолошким сегментима пословања (Ahrens, 2013). Компанија *Huawei* је успешна у стратегијском приступу својим патентима, који су важни за њену конкурентност (*Huawei Annual Report*, 2012).

Последњих неколико година у Кини се уочавају компаније лидери у сектору дигиталних услуга као што су *Alibaba* група, чији је део *alibaba.com*, позната компанија лидер у *B2B* е-трговини за мали бизнис. *Taobao* је део *Alibaba* групе и најважнија компанија у кинеском „пејџажу“ е-трговине. На сајту *taobao.com* је доступно 800 милиона производа, од којих се 48.000 прода у минути (Walters, Kuo, Jar, & Hsu, 2011). Пословном успеху и повећању конкурентности је допринела чињеница да се овде могу пронаћи артикли по цени 25% нижој него преко других продајних канала, као и резултати ефекта мреже у привлачењу нових понуђача и велико поверење купаца. Битне су и веома

развијене услуге купцима у оквиру неценових фактора конкурентности, које пре свега долазе до изражаја кроз велики кол центар, као и тежња ка повећању софистицираности потрошачког искуства са нагласком на интерактивност.

Надовезујући се на показану успешност јапанског, кинеског и корејског бизниса, целовита слика се може добити узимањем у обзир резултата макроекономског истраживања конкурентности. Анализа на бази индекса глобалне конкурентности 2013-2014. показује да Јапан спада у првих 10 најконкурентнијих земаља света и налази се на 9. месту, Кина је по рангу на 29. месту, а Јужна Кореја на 25. месту од укупно 148 земаља (Schwab, World Economic Forum, 2013). Према овом истраживању Светског економског форума, Јапан је на 1. месту у свету према софистицираности бизниса и на 5. месту у иновацијама, на 2. месту по издацима за истраживање и развој, на 4. по расположивости талентима, на 9. по истраживачким институцијама светске класе, а на 6. месту по капацитету за иновирање (Schwab, World Economic Forum, 2013). Поред тога, предузећа послују у крајњој фази ланца вредности, производећи добра и услуге високе додате вредности. Република Кореја, једна од земаља тзв. азијских “тигрова”, је карактеристична по здравом макроекономском окружењу - на 9. месту у свету у овој анализи, поседује одличну инфраструктуру – на 11. месту и образовни систем, према софистицираности бизниса је на 24. месту, док је по капацитету за иновације на 17. месту. Макроекономска ситуација Кине је повољна – 10. место, има добру позицију у погледу здравства, иновативни капацитет се побољшава у новијем периоду, али је неопходно и даље деловање у том домену у будућем периоду. Кинески ратио „јавни дуг – GDP“ у износу од 22,9% је један од најнижих у свету, што је веома повољно са аспекта повезаности макроекономије и конкурентности предузећа.

Закључак

У раду је указано на економски успех земаља Источне Азије и на афирмацију оригиналних менаџерских метода и техника у глобалним оквирима. Из перспективе међународне трговине, можемо поћи од традиције Кине, која је у дужем периоду до 19. века била највећи извозник тада луксузних производа на свету: свиле, керамике, порцелана, чајева, производа од лака, луксузног намештаја (Žerne, 2007). Очекује се да ће у будућем периоду источно азијске привреде остварити побољшање своје конкурентске позиције у глобалним оквирима на бази даљег развоја нових менаџерских приступа и метода, ефективне менаџерске праксе, али и деловања државе у овом домену.

Од посебног значаја и у наредном периоду ће бити интеграционе тенденције, које су до сада постојале на нивоу предузећа у овим земљама. Оне су дошле до изражаја у компанијама групама као што је корејски *chaebol* или кинески *jitian*. У Јапану је то *keiretsu* пословна група, која представља „лабаву“ конгломератску компанију која потпомаже, односно унапређује међузависности

између фирми које имају велике заједничке интересе са израженом оријентацијом на дугорочни развој уз остварење профитабилности и међународне конкурентности. Све ове пословне групе подразумевају остварење значајних синергијских ефеката који доводе до њихових предности у односу на конкуренте, посебно у условима хиперконкурентности у одређеним производним и услужним секторима.

Интеграциони токови су значајни за земље Источне Азије и када су у питању регионалне економске интеграције, које су важне и из менаџерске перспективе. Може се констатовати да окосницу регионалних интеграција у овом региону фактички представља Асоцијација земаља Југоисточне Азије ASEAN (ASEAN - Association of Southeast Asian Nations) чије су садашње чланице Индонезија, Малезија, Филипини, Сингапур, Тајланд, Брунеи, Вијетнам, Лаос, Мианмар и Камбоџа.

Увећање функционалности је постигнуто укључивањем Кине, Јапана и Јужне Кореје у такозвану ASEAN Плус три сарадњу (ASEAN Plus Three - APT cooperation), посебно у домену трговине и инвестиција, финансија, туризма, развоја малих и средњих предузећа, информационих и комуникационих технологија, одрживог развоја, науке и технологије (ASEAN Plus three Cooperation, 2014). Већина партнера се слаже да је потребно да и у будућности интеграције остану примарно покретане тржишним захтевима. Такође важну улогу у будућим интеграцијама свакако ће играти чвршће повезивање, пре свега чланица ASEAN-а, које су одлучне да до 2015. године заживи ASEAN Економска заједница – АЕС (ASEAN Economic Community).

Специфичности менаџмента у Источној Азији испољавају се у контексту међународног пословања и глобализацијских трендова, али веома су важне и интеграционе тежње које су традиционално присутне у оквиру диверзификованих група, као и преко пословног умрежавања, посебно у многим производним и услужним компанијама за које је значајна примена информационих и комуникационих технологија уз креирање кооперативних стратегија. Предузећа придају посебну пажњу дугорочним односима са најзначајнијим екстерним стејкхолдерима, при чему долази до изражаја допринос економском развоју земље и региона, узимајући у обзир шире полазиште везано за интеграционе процесе. Полазећи од холистичког приступа и интензивне повезаности предузећа и окружења, која је евидентна у азијском бизнису, менаџери у Источној Азији очекују развој овог региона као високо компетентног и успешно интегрисаног у светску привреду, уз даљу афирмацију менаџмента и његову препознатљивост у глобалним размерама.

Референце

Ahrens, N. (2013). *China's Competitiveness: Myth, Reality and the Lessons for the United States and Japan – Case Study: Huawei*. Преузето 25. марта 2014. са

- цајра:
http://csis.org/files/publication/130215_competitiveness_Huawei_casestudy_Web.pdf
- ASEAN Plus three Cooperation. (2014). Association of Southeast Asian Nations. Преузето 22. марта 2014. са сајра: <http://www.asean.org/news/item/asean-plus-three-cooperation>
- Bandyopadhyay, J. K. (1995). Implementing Just-in-Time Production and Procurement Strategies. *International Journal of Management*, 12 (1), 1-9.
- Chen, M. (2004). *Asian Management Systems, Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*. London: Thomson.
- Cheung, C., & Chan, K. (2005). Philosophical Foundations of Eminent Hong Kong Chinese CEOs' Leadership. *Journal of Business Ethics*, 60, 47-62.
- Chung, K. H., Lee, H. C., & Jung, K. H. (1997). *Korean Management: Global Strategy and Cultural Transformation*. New York, Berlin: Walter de Gruyter.
- Fu, K., & Fu, D. (2012). Research on European Marketing Strategies of Huawei Technology Co Ltd. and it's Enlightenment on Chinese enterprise. *International Journal of Innovative Management, Information & Production*, 3 (1), 25-35.
- Fullerton, R. R., & McWatters, C. S. (2001). The production performance benefits from JIT implementation. *Journal of Operations Management*, 19, 81-96.
- Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2004). To Pull or not to Pull: What is the Question?. *Manufacturing & Service Operations Management*, 6 (2), 133-148.
- Hu, Y., & Wang, C. (2009). Collectivism, Corporate Social Responsibility, and Resource Advantages in Retailing. *Journal of Business Ethics*, 86, 1-13.
- Huawei Annual Report. (2012). Преузето 22. марта 2014. са сајра: http://www.huawei.com/ucmf/groups/public/documents/annual_report/hw_u_256032.pdf
- Imai, M. (2004). *Kaizen: The key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House Business Division.
- Jackson, K., & Tomioka, M. (2004). *The Changing Face of Japanese Management*. London and New York: Routledge.
- Kootanaee, A. J., Babu, K. N., & Talari, H. F. (2013). Just-in-Time Manufacturing System: From Introduction to Implement. *International Journal of Economics, Business and Finance*, 1 (2), 7-25.
- Lam, K. (2003). Confucian Business Ethics and the Economy. *Journal of Business Ethics*, 43 (1-2), 153-162.
- Милићевић, В., Ловрић, В., & Марковић, А. (2012). Challenges of contemporary Chinese business and management. *Management*, 62, 5-11.
- Nonaka, I. (1991). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review, 69 (6), 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York and Oxford: Oxford University Press.

- Ohmae, K. (1995). *Како размишља стратег-уметност јапанског пословања*. Београд: Грмеч-Привредни преглед.
- Ohmae, K. (2000). *The Invisible Continent: Four Strategic Imperatives of the New Economy*. New York: HarperBusiness.
- Pascale, R. T. (1978). Zen and the art of management. *Harvard Business Review March-April*, 56 (2), 153-162.
- Paul, M. (2000). *Living Zen*. London: Frances Lincoln Limited.
- Saha, A. (1992). Zen and industrial management in Japan. *Journal of Managerial Psychology*, 7 (3), 3–9.
- Samsung Sustainability Report. (2013). Преузето 23. марта 2014. са сајта: http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/download/2013/2013_Sustainability_Report.pdf
- Schwab, K., World Economic Forum (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014 – Full Data Edition*. World Economic Forum. Преузето 12. марта 2014. са сајта: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf
- Strudler, A. (2008). Confucian skepticism about workplace rights. *Business Ethics Quarterly*, 18 (1), 67-83.
- Sun Cu, priredio Bižić M. (2009). *Umeće ratovanja*. Београд: Mono i Manjana.
- Suzuki, D. T. (2005). *Zen i japanska kultura*. Београд: Geopoetika.
- Todoruț, A. V., Răbontu, C. I., & Cîrnu, D. (2010). Lean Management – The Way to a performant Enterprise. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 10 (3), 333-340.
- Just-in-Time - Philosophy of complete elimination of waste. (2014). Преузето 6. марта 2014. са сајта: http://www.toyotaglobal.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/just-in-time.html
- Žerne, Ž. (2007). *Kineski svet*. Београд: Clio.
- Walters, J., Kuo, Y., Jan, W., & Hsu, H. (2011). *The World's Next E-Commerce Sunernower, Navigating China's Unique Online-Shopping Ecosystem*. The Boston Consulting Group. Преузето 22. марта 2014. са сајта: <http://www.bcg.com/documents/file91905.ndf>

Resume

The significant topic in contemporary international economics relates to management contribution in efficiency increasing area and in creating long term sustainable competitive advantages, which are examined through managerial practice in existing companies and the results of quantifying competitiveness. The importance of knowledge, creativity and innovativeness for improving competitiveness in the global market is noted. International business activities of Chinese, Japanese and Korean companies are underlined, as well as their impact on increased exports and economic growth of East Asian countries. Corporate strategies and economic aspects of business

networking are especially important in electronic sector. Based on holistic approach and intensive relations between business and its wider environment, which is evident in Asian management, present and future contribution of integration processes is reexamined, particularly the one provided by regional economic integration in East Asia. Paper points out the perspectives of increased economic efficiency and companies competitiveness in countries of East Asia in the future, having in mind complex dynamic global environment and further establishment of Asia's new economic strength. Creation of sustainable transport systems in accordance with the main principles of sustainable development: protection of public health and environment, protection of the ecosystem, limitation of discharge gasses, sustainable usage of renewable resources and minimal usage of non-renewable ones, are all accepted and a part of „The strategies of railroad, road, water, air and intermodal transport development in the Republic of Serbia from 2008-2015.” In order to efficiently solve the tasks in “The national strategy for sustainable development”, it is necessary to create and implement clear organizational relationships between local governments and local transport companies. The rise of economic power brings the rise in the mobility of residents in Subotica, but at the same time to a bigger problem due to the increase in the usage of passenger cars, which results in negative consequences of irrational usage of resources (city space, energy, etc.), clogging and slowing transport system, less traffic safety, accidents and negative impact on the environment.

In that sense, the city of Subotica, within the planned city documents, must define the further development of passenger transport system in accordance to the basic goal which is defined in all world and European documents related to passenger transport in cities: achieving the highest mobility level as possible in the system of public transport within the area of sustainable development. Gradual acceptance of the basics of “The Plan of sustainable urban mobility” in the city of Subotica, needs to have, on one hand the support from local, political and executive bodies to the sustainable urban transport and, on the other, the usage of technical skills of expert personnel.

With synergy in the implementation of the above said, necessary management processes, it is possible and needed to manage, the so far unmanaged market of transport services in the city of Subotica.