

Vesna Milićević¹, Vladimir Lovrić², Aleksandar Marković³^{1,3} Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, ² Vomit Group

Izazovi savremenog kineskog biznisa i menadžmenta

UDK: 005.336.1(510)

DOI: 10.7595/management.fon.2012.0006 (english version)

U radu su analizirane specifične karakteristike savremenog kineskog biznisa i menadžmenta. Polazi se od uticaja kulture na kineski menadžment, posebno na afirmaciju strategijskog pristupa. Fokus je na dinamici, šansama i izazovima savremenog kineskog poslovanja u kontekstu izuzetnih makroekonomskih pokazatelja i evidentne razvojne perspektive na globalnom nivou. Poseban segment rada je posvećen digitalizaciji i razvoju konkurentnog e-biznisa.

Ključne reči: kineski biznis, kultura, strategijski pristup, kineski menadžment, e-poslovanje.

1. Uvod

Izuzetan ekonomski uspeh Narodne Republike Kine u novijem periodu, koji se dugo manifestovao u najvišoj stopi rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP) na svetu od preko 9%, u prvi plan je stavio uspeh kineskog biznisa i menadžmenta. U okviru komparativnog menadžmentua danas je izuzetno aktuelno izučavanje aktuelnih specifičnosti upravljanja kineskim preduzećima.

Kina zauzima površinu od 9598 km² na kojoj živi preko milijardu stanovnika - 1320 miliona stanovnika (prema podacima iz 2008.godine) [1]. Ona se prostire od Sibira do ekvatora i od Pacifika do središta evroazijskog kontinenta. Gradovi sa najvećim brojem stanovnika su (prema podacima iz 2007.godine): Šangaj – 12 miliona, Peking - 9,3 miliona, Čongćing – 8,8 miliona, Guangčou (Kanton) – 6.9 miliona, Čengdu – 6 miliona i Tiendin – 5,8 miliona [1]. Bruto domaći proizvod je iznosio 30 067 milijarde CNY (2008). Moraju se uzeti u obzir značajne društvene promene u Kini tokom 20. veka. Na velikom brzo rastućem kineskom tržištu prisutne su mnoge poslovne šanse i ono ima izuzetnu ulogu u međunarodnom biznisu 21. veka.

2. Uticaj kulture na kineski menadžment

Polazimo od toga da je kineska civilizacija najstarija civilizacija u kontinuitetu na svetu. Veoma je značajan uticaj kulture na kineski menadžment, pri čemu se mora imati u vidu da posebna mešavina tradicionalnog i novog u kulturi¹ ima značajne implikacije na donošenje menadžerskih odluka. Bitno je ukazati na relevantne regionalne razlike u sferi ekonomije, kulture i menadžmenta koje se u velikoj meri posebno vezuju za Peking kao glavni grad i političko središte; Šangaj kao komercijalni centar; Guangčou, koji je na jugu blizu Hong Konga, sa značajnom ekonomskom ekspanzijom i za gradove Zapadne Kine, kao što su Čongćing i Čengdu.

Kina se danas u poslovnim krugovima često označava kao „svetska fabrika“, pri čemu su posebno značajni ljudski resursi. U ovom kontekstu je ilustrativno razmišljanje Čen Pua (iz 12.veka): „Ako se posao brižljivo osmisli, sigurno ćeš postići uspeh. To je opšte pravilo. Retko se dešava da čovek koji usrdno radi ništa ne dobije. I nikada nije šteta truditi se što više“ [2]. Međutim, mora se imati u vidu da je za kinesku civilizaciju bio karakterističan inventivni duh i tehnička superiornost u određenim domenima. Kinezi su veoma ra-

¹ U radu su objavljeni i rezultati istraživanja autora ostvareni na projektu evidencioni broj:179081 koji finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije

no izumeli tehniku pređenja i tkanja i bili su uspešni u proizvodnji svile, poznati po bronzi, topljenom gvožđu i čeliku, po izvozu gvoždarskih proizvoda u jugoistočnu Aziju, istorija kineske keramike je jedna od najbogatijih na svetu, a proizvodnja porcelana dostiže vrhunac već u 12. veku. Kina je do 19. veka bila najveći izvoznik tada luksuznih proizvoda na svetu: svile, keramike, porcelana, čajeva, proizvoda od laka, luksuznog nameštaja, a imala je uspešne inženjere, umetnike i zanatlije [3].

Neophodno je sagledati karakteristike kineske kulture koje su bitne sa aspekta menadžmenta. Od posebnog je značaja uticaj kulture, posebno filozofije, na kineski menadžment. U ekonomskoj misli kineskih filozofa pravi se razlika između onog što su nazivali „korenom“ i „granom“. „Koren“ se odnosio na zemljoradnju, a „grana“ na „trgovinu“ u smislu da mora postojati proizvodnja pre razmene [4].

Za kinesku kulturu vekovima su tradicionalno vezani ideali Konfučija (551.g.p.n.e.–479.g.p.n.e). To znači da njegove preporuke za vođenje stabilne države i harmoničnog društva iznesene pre oko dve i po hiljade godina i danas utiču na život ljudi, posebno njegov ideal vezan za važnost porodice. U pogledu vrlina pojedinaca Konfucije je naglašavao čovekoljublje *žen*, koje se satoji od ljubavi prema drugima, odnosno saosećanja sa ljudima koji ga okružuju i ispravnost *ji* koja se odnosi na ono što bi u izvesnoj situaciji trebalo učiniti iz moralnih pobuda [4]. On je život dostojan čoveka posmatrao kao stalan i nikad završeni proces učenja i vaspitavanja. Konfucije ističe pet dužnosti opštih obaveza, koje su u suštini nosioci svih društvenih relacija, kao i tri moralne osobine pomoću kojih se te dužnosti sprovode. Pet dužnosti koje postoje su: između vladara i podanika, između oca i sina, između muža i žene, između starijeg i mlađeg brata i dužnosti među prijateljima, a tri opštepriznate osobine su mudrost, saosećanje i hrabrost [5]. Iz ovoga su proistekli hijerarhija prava i obaveza, kao i uvažavanje autoriteta. Bitni su socijalizacija sa ponašanjem u skladu sa ulogom u društvu i kolektizam, koji karakteriše učešće u intenzivnim društvenim interakcijama. Ovo uspešno ilustruje stara kineska misao: „Čovek ne treba da se ogleda u vodi, nego u drugim ljudima“ [6].

Filozofski daoizam (ili taoizam) zasniva se na pojmu dao (tao), koji doslovno znači „put“ i značajan je sa aspekta izučavanja uticaja kineske kulture na menadžment, a posebno daoistička dijalektika. Za shvatanje daoističke misli najvažnija je „Knjiga o Daou i Deu“ Lao C-a iz 6. veka p.n.e., gde je *dao* shvaćen kao sveobuhvatni prvi princip – „*Dao* radi sve stvari“, a *de* (moć) „neguje sve stvari“ [7]. Naglašava se dualitet svega „pod nebom“, što je izraženo u misli: „Sve stvari (u sebi) skrivaju *yin*, čuvaju *yang*“. *Yin* se odnosi na osenčeno, pasivno, *jang* na svetlo, aktivno. Jin i jang, jedino kada su zajedno, čine celinu. Smatra se da u svim oblastima kineskog života postoje mnogobrojni oblici binarnog jednstva *jina* i *janga*. Poznati simbol ☯ ukazuje na njihovu simultanu suprotnost i komplementarnost. Proces nastanka svih pojava smatra se cikličnim, kao beskrajno stvaranje i nestajanje, u kome se sve menja u svoj suprotni pol, onda kada se do kraja upotpuni, što se u novijem periodu odnosi i na privredne cikluse. Implikacije ove filozofije se vezuju i za poslovne pregovore, kada se može smatrati da, iako se ne slažu, oba učesnika u pregovorima u suštini mogu biti u pravu [8].

U celini posmatrano, kinesku civilizaciju karakteriše paralelno postojanje mnoštva lokalnih formi, ali i određeni hijerarhijski red, koji omogućava da se pomire i usaglase različiti kulturni tipovi i da se ostvari stabilnost. U tom smislu, i sa aspekta menadžmenta, bitan je pojam „rituala“ kao ispravnog i valjanog ponašanja. Takođe je karakteristična težnja za postizanjem socialne harmonije, kao i harmonije sa prirodom.

3. Specifičnosti kineskog menadžmenta

Za kineski menadžment je karakterističan značaj kreiranja i realizovanja strategije. Ovo se povezuje sa klasičnim delom Sun Cu-a *Umeće ratovanja* koje je nastalo pre preko dve hiljade godina [9]. U okviru izučavanja azijskih sistema menadžmenta Sun Cu-ovo strategijsko razmišljanje se posebno vezuje za poslovnu konkurentnost. Karakterističan je i kineski izraz „*Shang Chang Ru Zhang Chang*“, koji se prevodi kao „Tržište je bojno polje“ [10]. U savremenom kineskom menadžmentu Sun Cu-ov pristup se dovodi u vezu i sa poslovnim pregovoranjem. Kada su u pitanju strani menadžeri, samo dobro vođeni, dugoročni odnosi sa kineskim partnerima će za posledicu imati kreativne, obostrano korisne poslovne pregovore. Inicijalni pregovori su često pregovori sa nultom sumom (*Linghe Tanpan*). Nakon što se uspostavi poverenje, slede pregovori o značajnijim daljim komercijalnim odnosima [8].

Sa aspekta uspešnosti poslovanja, posebno je važno da strani menadžeri poznaju ustaljene međuljudske odnose karakteristične za Kinu. Guansi (*Guanxi* - lične veze) se odnosi na povezivanje izvan porodice koje

se bazira na uspostavljanju poverenja, a specifično je pošto se ograničava na partnere spojene ličnim obavezama, činjenjem usluga, razvijanjem prijateljstva, uzajamnim pomaganjem i podržavanjem. Ovo u suštini rezultira u pozicioniranju u društvenoj mreži na bazi svojevrsnog reciprociteta na duži rok. Od izuzetnog značaja je referisanje na nečiji *guanxi* tokom poslovnih pregovora.

U pogledu ličnog ponašanja pojedinac bi trebalo da ima „obraz“ (*lian*), što je često povezano sa reputacijom (*mianzi*) koja se može steći. *Mianzi* određuje mesto pojedinca u njegovoj društvenoj mreži i predstavlja najvažnije merilo socijalne vrednosti. U biznisu se naročito važnom smatra i interpersonalna harmonija (*Renji Hexie*) [8]. Ilustrativna je kineska izreka „Čovek bez osmeha ne bi trebalo da otvara prodavnicu“. Generalno posmatrano, harmonični odnosi između poslovnih partnera i strpljenje od presudnog su značaja. Poželjni su učtivost i pozitivna osećanja. Izbegava se da se kaže „Ne“, umesto direktnog odbijanja može se preći na drugu temu, učutati, postaviti drugo pitanje ili odgovoriti dvosmisleno sa suptilnom negativnim asocijacijama, kao npr. „izgleda da nije loše“. Bitni su promena intonacije, izraza lica i jezik tela. Izražavanje negativnih emocija je nepoželjno u poslovnoj komunikaciji.

Sa ekonomskog aspekta bi trebalo ukazati na kinesku štedljivost (*Jiejian*) [8]. U novijem periodu za ekonomiju Narodne Republike Kine su karakteristične visoke stope štednje, što se može dovesti u vezu i sa ranijim periodima ekonomske nestabilnosti. Ovo se reflektuje i na ulogu koju određivanje cene ima u poslovnim pregovorima. Pored razmatranja pitanja vezanih za količinu robe koja će biti isporučena, za same proizvode, postprodajne usluge, uslove plaćanja, garancije, centralna tačka nesuglasica upravo može biti prodajna cena.

Značajno pitanje je odnos tradicije i modernosti u kineskom menadžmentu danas. Svakako da je izuzetan uticaj tradicionalne kulture i sistema vrednosti i da mnoge tradicionalne vrednosti opstaju. Radi se o svojevrsnom spoju koji se reflektuje i kroz koegzistenciju određenih kolektivističkih karakteristika i novih individualističkih koje su tipične za proces industrijalizacije i za ono što se u savremenom kineskom menadžmentu vezuje za pojam socijalne modernizacije [11]. U ovom kontekstu je bitno ukazati na diverzitet kao na bitnu specifičnost kineskog menadžmenta u savremenoj Kini. Mora se uzeti u obzir da su mnoge kineske regije veće po površini i po broju stanovnika od nekih zemalja u Evropi i svetu. Pojedine regije se razlikuju po istoriji, dijalektima, ekonomskim resursima i razvoju. Trebalo bi imati u vidu da je severoistočna Kina dugo bila industrijsko središte stare planske ekonomije, sa velikim brojem državnih preduzeća i razvijenom petrohemijskom industrijom i industrijom čelika, a njene tri regije: Liaoning, Đilin i Hei-lung-Điang su poznate kao *dongbei* (severoistok) – industrijski i tehnološki razvijen deo zemlje. Severoistočna Kina je i danas veoma značajna sa aspekta privrednog razvoja. Bitna je njena ekonomska povezanost sa susednim zemljama - Liaoning je poznat po bliskim ekonomskim vezama sa Japanom, Đilin sa Južnom Korejom, a regija Hei-lung-Điang sa Rusijom [11]. Raznovrsnost vezana za regije se može sagledati i kroz orijentaciju menadžera u obalskim gradovima kao što su Šangaj i Guangčou. Ističe se da su oni u većoj meri individualistički nastrojani u svojoj otvorenosti ka promenama i težnji ka ostvarenju ličnog interesa nego što su to, na primer, menadžeri u udaljenijim i manje razvijenim gradovima kao što su Čengdu i Lančou. Pored toga, može se govoriti i o rastućem jazu između generacija. Tako su mlađi menadžeri, koji su veći deo svog profesionalnog života proveli u periodu reforme, u privredi gde se afirmišu delovanje tržišnih sila i društvu gde je poželjno biti bogat, u većoj meri individualistički nastrojani [8].

4. Dinamika savremenog kineskog poslovanja

Narodna Republika Kina osnovana je 1949. godine i imala je društvenu i ekonomsku istoriju punu preokreta. Karakteristično je da je sedamdesetih godina prošlog veka počelo otvaranje Kine prema svetu. Pod vođstvom Deng Sjaopinga objavljen je program modernizacije Kine [2]. Proces reforme je sledio njegovu viziju „socijalističke tržišne privrede“. Vlada NRK je prešla na politiku „otvorenih vrata“ uz stimulisanje stranih investicija. Odmereno otvaranje Kine za međunarodnu trgovinu je počelo 1978 godine. Na primorju su formirane „specijalne ekonomske zone“ u kojima su stvoreni povoljni uslovi za strane preduzetnike. Privredu je karakterisao brzi razvoj industrije i poljoprivrede. U periodu posle 1978. godine do danas došlo je do eksponencijalnog rasta spoljne trgovine, do velikog priliva stranih direktnih investicija, do industrijskog restrukturiranja, uz značajan priliv stranog kapitala, tehnologije i profesionalnih menadžerskih znanja. Godine 1997. Kina je povratila Hong Kong, koji je sačuvala poseban administrativni status, a 1999. godine Kina je povratila

la i suverenitet nad portugalskom kolonijom Makao. Posebno se ističu bogatstvo u resursima, tehnološki napredak i izuzetno visoke stope kontinuiranog ekonomskog rasta u Kini.

Danas se može govoriti o specifičnom i uspešnom spoju tradicije i modernizacije - vrednosti tradicionalne kineske civilizacije i savremenog razvoja industrije i privrede u celini, uz afirmaciju menadžmenta. Takođe je karakteristična sinteza kineskog i zapadnog, uz orijentaciju na specijalistička znanja, efikasnost i nove mogućnosti masovne komunikacije. Kineski privredni sistem, koga karakteriše dualizam, doveo je do ekonomskog buma. Od posebnog značaja bio je prijem Kine u Svetsku trgovinsku organizaciju 2001. godine.

Analiza pokazuje da su, tradicionalno, državna preduzeća ranije omogućavala čitav niz društvenih pogodnosti svojim zaposlenima, što se odnosilo na obezbeđivanje stanova, zdravstvene zaštite i penzija [11]. U uslovima komandne ekonomije radnici su, kao i ostali inputi, bili alocirani na pojedina preduzeća od strane države. Formirale su se radne jedinice – *danwei* u okviru kojih je bila zagarantovana sigurnost posla do penzije uz minimalnu mobilnost rada i uz odgovornost za niz usluga kao što su obrazovne za decu zaposlenih, zdravstvene usluge, usluge vezane za rekreaciju. Ovakav tip preduzeća je bio previše finansijski opterećen i nije podsticao efikasnost.

Reforme krajem sedamdesetih godina prošlog veka su povećale autonomiju u domenu upravljanja državnim preduzećima. Tako su početkom osamdesetih godina prošlog veka ova preduzeća postala odgovorna za svoj profit ili gubitak, a dobila su prava na području zadržavanja i alokacije dela profita u okviru državnog plana. Zadržani profit se mogao koristiti za investiranje u tehnološke inovacije, u razvoj novih proizvoda ili za isplatu bonusa zaposlenima. Od sredine osamdesetih godina prošlog veka uvodi se mešoviti sistem planiranja i tržišta, uz promenu sistema prodajnih cena [11]. Fokus je bio na reformi upravljanja preduzećima sa akcentom na ulozu menadžera i sa njom povezanu odgovornost za menadžerske aktivnosti [10]. Kineska državna preduzeća su takođe počela da ustanovljavaju nezavisnu računovodstvenu praksu. Investicioni fondovi više nisu bili formirani samo od strane države, već su bili generisani i od samih preduzeća. Menadžeri su vodili računa o racionalnoj upotrebi fondova. Afirmiše se i menadžment troškova. Počinju da se primenjuju savremene tehnike menadžmenta. U trećoj fazi reformi dozvoljena je diversifikacija formi vlasništva i uveden sistem korporativnog upravljanja baziran na onom iz razvijenih tržišnih privreda [11]. Ovo je značilo primenu modela gde akcionari kontrolišu menadžere na bazi transparentnih revizorskih procedura. Tada su se mnoga državna preduzeća transformisala u akcionarska društva, pri čemu je država često ostala glavni vlasnik. U okviru restrukturiranja formirale su se mnoge grupe državnih preduzeća sa integrisanim proizvodnim i marketing menadžmentom i sa tendencijom ka optimalnom korišćenju faktora proizvodnje, za šta je dobar primer bila automobilska industrija. Pored toga, državna preduzeća su bila podsticana na zajednička ulaganja i kooperativne aranžmane sa stranim kompanijama. U slučaju menadžera i akvizicija trebalo bi da dođu do izražaja ekonomije običaja.

U celini, reforma ekonomskog sistema je podrazumevala razvoj tržišnog sistema, reforme u domenu investicija, oporezivanja, sistema cena, radne snage. Prioritet reforme je bio državni industrijski sektor sa ciljem da se poveća konkurentnost državnih preduzeća. Došlo je i do promena u korporativnom upravljanju. Značajno je bilo odvajanje vlasništva i upravljanja i davanje veće uloge menadžerima. Tendencija je bila i ka formiranju kompanija grupa (*jituan*) kao tipa poslovnog umrežavanja, ne samo u automobilskoj industriji, već i u oblasti elektronike i farmaceutske industrije.

Proces reforme državnih preduzeća je veoma kompleksan. Paralelno je postican razvoj privatnih preduzeća i poslovnih poduhvata finansiranih od strane stranih investitora. U novijem periodu je sve više prisutna konkurencija privreda sa niskom cenom radne snage, kao što su Vijetnam i Indonezija. To je jedan od razloga promovisanja proizvoda visoke tehnologije.

Mada udeo državnog sektora u u bruto domaćem proizvodu od početka ekonomskih reformi krajem sedamdesetih godina prošlog veka opada, njihova uloga je još uvek izuzetno značajna. Ovo je različito ukoliko se posmatra po privrednim sektorima. Tako je evidentno povećanje konkurencije u tekstilnoj industriji i u elektronici, dok državna preduzeća dominiraju u proizvodnji električne energije, uglja, nafte, čelika, hemikalija i u određenim uslugama, pre svega u delu transporta i telekomunikacija [11].

U celini posmatrano, reforme su dovele do situacije u kojoj su menadžeri odgovorni za pribavljanje inputa i za realizaciju outputa, uz slobodno formiranje cena, sem u dva izuzetka [11]. Od značaja sa aspekta me-

nadžmenta je razvoj tržišnog sistema, što je uključivalo značajno proširenje potrošačkog tržišta, kao i razvoj drugih tipova tržišta – za proizvodne materijale, finansijskog tržišta, tržišta rada, tržišta tehnologija, tržišta nekretnina. Na ovaj način se bitno promenilo operativno okruženje državnih preduzeća prelazeći u model tržišne privrede [10]. To znači da menadžersko odlučivanje u većini državnih preduzeća podrazumeva donošenje samostalnih odluka o tipu proizvoda i o količini proizvodnje.

Naglašen je doprinos tržišnog mehanizma i individualnih inicijativa ostvarenju privrednog rasta. Privatne firme u Kini su često deo šireg konglomerata pri čemu su njihove međusobne povezanosti više pod uticajem porodičnih veza nego što su određene pravom. Generalno posmatrano, poslovni odnosi teže da budu bazirani u većoj meri na poverenju nego na pravnim mehanizmima. Smatra se da poslovni svet u savremenoj Kini ne čine samo dva odvojena sektora - privatni i državni, već su prisutne i hibridne forme [11]. Karakteristična je i brza ekspanzija uslužnih delatnosti.

Kineski porodični biznis je postao dominantna forma prekomorskih kineskih poslovnih organizacija i jedan od glavnih oblika azijskog poslovanja uopšte [10]. Pošto ove kompanije često imaju uspešan rast, čemu je u velikoj meri doprineo i uticaj kineske poslovne kulture na povećanje konkurentnosti, suočavaju se sa izazovima modernizovanja sistema menadžmenta uz angažovanje profesionalnih menadžera. Za kineski porodični biznis karakteristično je da su moć i autoritet blisko povezani sa vlasništvom, da je prisutno autokratsko liderstvo i personalistički stil menadžmenta, kao i paternalizam, hijerarhija, prihvatanje međusobnih obaveza i odgovornosti. Njihova organizaciona struktura je često jednostavna i neformalna. Mnogi od ovih biznisa su mali, koncentrisani na proizvodnju, prodaju ili pružanje usluga.

Analiza privatnog sektora u Kini u novijem periodu ukazuje na činjenicu da on varira po veličini, a zastupljene su i firme koje su finansirane i vođene od strane individualnih preduzetnika, moguća su i partnerstva, akcionarska društva i *jituan* kao konglomerati u industrijama koje pripadaju visokim tehnologijama, uz razvijen ljudski kapital. Karakteristično je da se javljaju i nove organizacione forme koje su, kako je već naglašeno, hibridnog karaktera, kao što je „spin-off“ u visokim tehnologijama, najčešće kao rezultanta „otcepljenja“, odnosno razvoja novih komercijalnih poduhvata instituta ili univerziteta.

Brz ekonomski rast je imao posledice vezane za sferu zaštite čovekove okoline i za socijalne nejednakosti. Evidentna je težnja da se smanji socijalna i ekonomska nejednakost radi dostizanja društvene harmonije.

5. Digitalizacija i razvoj e-biznisa

Karakteristično je da je digitalizacija fundamentalno promenila način na koji Kinezi danas žive i posluju. Poređenje sa ostalim zemljama velikim korisnicima Interneta pokazuje da Kinezi u mnogo većoj meri koriste Internet za zabavu i komunikaciju nego drugi. Oni su takođe prebacili veliki deo svojih komercijalnih aktivnosti na Internet, uključujući traženje i kupovinu proizvoda, ali i konzumaciju usluga. Kineski online rast je faktički vezan za dva tržišta - jedno čine mladi ljudi iz gradskih aglomeracija (obrazovani, primenjuju nove tehnologije, teže konstantnom napretku), dok se drugo odnosi na ruralnu populaciju [12]. Seosku populaciju korisnika uglavnom čine mladi tinejdžeri, čiji se broj konstanto povećava. U ruralnim sredinama su ljudi siromašniji, te mladi pristupaju Internetu preko Internet kafea ili mobilnih telefona. Iste kompanije zadovoljavaju online potrebe i gradskih i seoskih korisnika.

Poslednjih nekoliko godina u Kini se uočavaju kompanije lideri u sektoru digitalnih usluga kao što su *Tencent*, koji je osnovao i prvi kineski institut za istraživanje Interneta, i *Alibaba grupa*, čiji je deo *alibaba.com*, poznata kompanija lider u B₂B e-trgovini za mali biznis [13] [14]. *Taobao* je deo *Alibaba grupe* i najvažnija kompanija u kineskom „pejzažu“ e-trgovine [15]. Na sajtu *taobao.com* dostupno je 800 miliona proizvoda, od kojih se 48.000 proda u minuti [16]. Ilustrativan je podatak da je *Taobao* dominirao kineskom online kupovinom, sa tržišnim učešćem od 76,5% svih online šoping sajtova u 2009. godini [17]. Poslovnom uspehu i povećanju konkurentnosti je doprinela činjenica da se ovde mogu pronaći artikli po ceni 25% nižoj nego preko drugih prodajnih kanala, kao i rezultati efekta mreže u privlačenju novih ponuđača i veliko poverenje kupaca. Bitne su i veoma razvijene usluge kupcima u okviru necenovnih faktora konkurentnosti, koje pre svega dolaze do izražaja kroz najveći kol centar na svetu, kao i težnja ka povećanju sofisticiranosti potrošačkog iskustva sa naglaskom na interaktivnost.

Uspešnom poslovanju online giganata na kineskom tržištu su doprineli rapidno povećanje broja korisnika, posebno vezano za elektronsku trgovinu, sajtovi za društveno umrežavanje, online oglašavanje i mobilni Internet. Kompanije koje planiraju da se uključe u ovo rastuće tržište, moraće da razumeju potrebe, kako gradske, tako i seoske populacije.

Broj korisnika Interneta u Kini je 2009. godine dostigao 384 miliona, a to je više nego u SAD i Japanu zajedno. Očekuje se rast na 650 miliona korisnika do 2015. godine. Prognozira se da će se Internet penetracija povećati sa sadašnjih 29% na blizu 50% do 2015. godine. Tržište u NR Kini za online sadržaje i agregaciju će porasti sa 14 milijardi SAD dolara u 2008. godine, na 40 milijardi SAD dolara u 2012. godini. Digitalni uređaji i Internet postaju veoma bitni za digitalne konzumente u Kini. Ilustrativan je podatak da su korisnici u Kini dnevno proveli više od 1 milijarde sati vremena na Internetu u 2009. godini, a do 2015. godine se prognozira porast na preko 2 milijarde sati dnevno. Oko 8% kineskog stanovništva je kupovalo online u 2009., a procenjuje se da će se ovaj udeo povećati na 19% do kraja 2012. godine. Ukupan broj korisnika sajtova za društveno umrežavanje je dostigao 130 miliona korisnika u 2009. godini [12].

Zaključak

Bitno je imati u vidu veliki začaj Narodne Republike Kine sa stanovišta globalnog biznisa. Stopa rasta bruto društvenog proizvoda (BDP) Kine od preko 9% godišnje tokom perioda od trideset godina bila je najviša na svetu. Kina se percipira kao najveće svetsko potencijalno tržište. Godine 2010. Kina je bila najveći svetski izvoznik robe. Ovo ukazuje na činjenicu da će preduzećima, sa aspekta budućeg poslovanja, biti neophodno poznavanje kineskog tržišta, kineske kulture i kineskih potrošača, kako bi uspešno poslovali i bili konkurentni kako na kineskom, tako i na globalnom tržištu.

Kineska privreda ima specifične karakteristike u svetskim razmerama, kompleksna je i dinamična. Tipičan je značaj reformisanog državnog sektora vezanog za industrijsko restrukturiranje, kao i oživljavanje preduzeća u privatnom vlasništvu od osamdesetih godina prošlog veka i njihov brzi rast koji je u velikoj meri doprineo da se Kina smatra „radionicom sveta“. Prisutne su i određene „hibridne“ forme biznisa i orijentacija ka sektoru visokih tehnologija. Važnu ulogu je imao input inostranog kapitala i tehnologije.

Od posebnog su značaja razvoj kineskog menadžmenta i primena savremenih menadžerskih metoda i tehnika, poznavanje svetskog tržišta, primena informacionih i komunikacionih tehnologija, veća uloga koja se pridaje logistici i brendiranju. U kontekstu održivog razvoja posebna pažnja se posvećuje korporativnoj društvenoj odgovornosti.

Generalno posmatrano, promene u menadžerskoj praksi i u domenu korporativnog upravljanja su bile bitne za povećanje uspešnosti i konkurentnosti preduzeća i, u krajnjoj instanci, za doprinos impresivnom ekonomskom razvoju u svetskim razmerama. Savremeni kineski biznis u sferi proizvodnje i usluga karakteriše diverzitet vezan za pojedine regione, generacijske odlike menadžera i za sam sistem vrednosti, gde dolazi do izražaja specifična mešavina starog i novog. Pri tome su relevantne nove forme preduzeća i novi pristupi menadžmentu.

Digitalizacija poslovanja i korišćenje Interneta omogućili su ranije zatvorenim lokalnim proizvođačima u Kini da sa njima kontaktiraju i angažuju ih direktno kupci proizvoda i korisnici usluga širom sveta. Poslovanje sa Kinom je postalo izuzetno aktuelno, a razumevanje poslovne kulture, specifičnosti kineskog menadžmenta i novih mogućnosti u biznisu predstavljaju neophodnost za preduzeća širom sveta. Ovo implicira i potrebu srpskih preduzeća da preispitaju šanse i izazove vezane za širok domen savremenog kineskog poslovanja i menadžmenta.

LITERATURA

- [1] *OECD Economic Surveys: China 2010*, OECD
- [2] Maljavin V.V., *Kina – istorija, kultura, religija*, NNK Internacional, Beograd, 2008.
- [3] Žerne Ž., *Kineski svet*, Clio, Beograd, 2007.
- [4] Fung Ju-Lan, *Istorija kineske filozofije*, Nolit, Beograd, 1971.
- [5] Laoce, Čuangce, Konfucije, *Izabrani spisi, izbor, prevod, predgovor i beleške Svetozar Brkić*, Prosveta, Beograd, 2006.
- [6] Andrić D., *Svet u kapi rose – antologija klasične kineske poezije*, Rad, Beograd, 1991.
- [7] Lao C, *Knjiga o Daou i Deu, preveo sa starokineskog Radoslav Pušić*, PlatΩ, Beograd, 2003.
- [8] Lam N. M., Graham J.L., *China Now, Doing Business in the World's Most Dynamic Market*, McGraw-Hill, New York, 2007
- [9] Sun Cu, *Umeće ratovanja, preveo i priredio Mirko Bižić*, Mono i Manjana, Beograd, 2009.
- [10] Chen M., *Asian Management Systems, Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, Thomson, London, 2004
- [11] Tang J., Ward A., *The Changing Face of Chinese Management*, Routledge, London and New York, 2003
- [12] Michael C.D.; Zhou Y., *China's Digital Generations 2.0 - Digital Media and Commerce Go Mainstream*, May 2010., bcg.com
- [13] <http://www.tencent.com/en-us/>, vreme posete: mart 2012.
- [14] <http://news.alibaba.com/specials/aboutalibaba/aligroup/index.html>, vreme posete: mart 2012.
- [15] <http://www.taobao.com>, vreme posete: februar 2012.
- [16] Walters J., Kuo Y., Jap W., Hsu H., *The World's Next E-Commerce Superpower, Navigating China's Unique Online-Shopping Ecosystem*, The Boston Consulting Group, November 2011, bcg.com
- [17] <http://www.resonancechina.com/2010/12/06/where-do-most-china-citizens-have-their-online-purchase/>, vreme posete: decembar 2011.

Primljen: februar 2012.

Prihvaćen: mart 2012.

O autoru

Vesna Milićević

Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

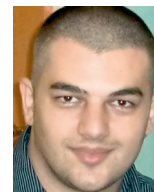
Dr Vesna Milićević je redovni profesor Fakulteta organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu gde predaje na predmetima iz oblasti ekonomije, menadžmenta i međunarodnog poslovanja.

Objavila je kao autor ili koautor veći broj monografija, udžbenika i članaka u domaćim i međunarodnim naučnim i stručnim časopisima. Izabrana je za člana Naučnog društva ekonomista Srbije. Učestvovala je u strateškim naučnoistraživačkim projektima i u realizaciji projekata i treninga za menadžere u preduzećima.

**Vladimir Lovrić**

Vomit Group

Vladimir Lovrić je završio osnovne studije iz oblasti ekonomije na univerzitetima u Novom Sadu i Beogradu, a master studije iz oblasti menadžmenta na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu. Od 2002. godine se bavi spoljnom trgovinom i konsaltingom vezanim za kompanije iz Narodne Republike Kine i zemalja Jugoistočne Azije, gde je periodično proveo više od tri godine.

**Aleksandar Marković**

Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka
e-mail: aleksandar.markovic@fon.bg.ac.rs

Aleksandar Marković je redovni profesor na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Srbija, na kome je magistrirao i doktorirao u oblasti kompjuterskih simulacija. Bavi se istraživanjima u oblastima upravljanja e-poslovanjem, kompjuterskih simulacija, poslovnih simulacija, poslovnih dinamike. Glavni je urednik časopisa Menadžment.

