



ULOGA PROCESA UNAPREĐENJA ZNANJA U FUNKCIJI POSTIZANJA KONKURENTNOSTI DOMAĆIH PREDUZEĆA

THE ROLE OF KNOWLEDGE IMPROVEMENT IN ENHANCEMENT OF COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ENTERPRISES

Milenko Čeha

Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije, Beograd, Srbija

Apstrakt:

U radu se daje analiza uloge procesa unapređenja znanja savremenih poslovnih organizacija u funkciji uspostavljanja konkurentske sposobnosti. Identifikuju se faktori koji utiču na kreiranje konkurentske sposobnosti u savremenom poslovanju, sa posebnim naglaskom na analizu faktora konkurentnosti kod domaćih preduzeća. Dat je prikaz analize konkurentnosti zemalja u svetu, nekih indikatora konkurent-ske sposobnosti domaćih preduzeća, kao i određeni stavovi domaćih rukovodilaca u vezi sa mogućnostima za unapređenje konkurentske sposobnosti. Neki od uočenih problema od strane domaćih rukovo-dilaca, koji utiču na nedovoljnu efikasnost poslovanja su: hronični nedostatak finansijskih sredstava, efekti svetske ekonomske krize i spora primena najsavremenijih dostignuća iz oblasti menadžmenta. Jedan od najznačajnijih problema domaće privrede jeste neadekvatna upotreba znanja, što rezultuje lošom konkurentskom sposobnošću na globalnom tržištu. Neophodni elementi za razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća su: permanentno usavršavanje zna-nja rukovodstva i zaposlenih, primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta, standardizacija kvaliteta poslovanja, kao i kupovina savremenih tehnoloških rešenja i opreme.

Ključne reči:

znanje, produktivnost, kvalitet, poslovanje, konkurentnost.

1. UVOD

Da bi organizacija mogla da uspostavi, održi i razvija konku-rentsku prednost na globalnom tržištu, mora da bude spremna da uči. Podrazumeva se da bi preduzeće trebalo da prati deša-vanja ne samo na tržištu, već i u nauci, sa ciljem da se postigne poslovna izvrsnost. Preduzeća su u obavezi da prate ne samo direktne konkurente, već i one koji su najbolji u svojim obla-stima, čak i ako nisu direktni konkurenti. Savremena poslovna organizacija mora da uči od najboljih, bez obzira na delatnost.

Savremeno društvo je društvo znanja, a znanje je najvažni-ji poslovni resurs. Društvo znanja neizostavno mora da bude društvo oganizacija, a osnovni zadatak menadžmenta jeste da učini znanje produktivnim. Prema Drakeru (2003), društvo znanja je takmičarsko društvo, znanje je svima dostupno, od svih se očekuje da pronađu svoje mesto, da se usavršavaju i da imaju određene aspiracije. Zadatak savremene organizacije jeste da unapredi znanje svojih zaposlenih, jer se time unapređuje produktivnost poslovanja.

Savremena organizacija mora da bude globlano opredeljena. Nalazi se pod uticajem globalne konkurencije i mora da se jasno opredeli prema globalnom delovanju. Ona je globalna korpo-

Abstract:

This paper examines the role of knowledge improvement of modern business organizations with the aim to enhance their competitiveness. The author has attempted to identify the factors affecting the creation of competitiveness in modern business activities, while putting special emphasis on the analysis of competitive factors of domestic enterprises. Moreover, it provides the analysis of competitiveness of the countries worldwide, some indicators of the competitiveness of domestic enter-prises, and certain attitudes of domestic managers concerning the possibilities for enhancement of competitiveness. Some of the issues observed by the domestic managers, which lead to insufficient efficiency of business activities, include constant lack of financial resources, the effects of the world economic crisis and slow implementation of the latest achievements in the field of management. One of the most significant problems affecting the domestic economy is inadequate use of knowledge, which results in poor competitiveness on the global market. The most essential factors for enhancement of the competitiveness of domestic enterprises include the following: permanent knowledge improvement of the management and employees, application of modern management methods and techniques, standardization of business quality, purchase of modern technological solutions and equipment.

Key words:

knowledge, productivity, quality, business activity, competitiveness.

racija, korporacija koja izvore svog rasta i razvoja traži u glo-balnim razmerama, uvažavajući realnosti postojanja globalnog tržišta, globalne konkurencije i globalnih proizvoda. Savreme-na organizacija mora da bude inovativna. Inovacija jeste osnov razvoja poslovanja. Step en inovativnosti utiče na sticanje kon-kurentske prednosti. Finasijski uspeh na tržištu podrazumeva i totalnu inovaciju. Inovacija se ne posmatra samo kao tehnič-ka inovacija, već prevashodno kao sistem inovacija u domenu upravljanja organizacijom. Danas su inovacije više okrenute ka marketingu i samoj organizaciji, nego ka tehničkoj komponenti. Inovacije u domenu plaćanja, prodaje, distribucije, načinu pre-zentovanja proizvoda itd, podjednako utiču na povećanje bruto prihoda, kao i tehničke inovacije.

Pored inovacija, suština kreiranja konkurentske prednosti savremene poslovne organizacije se nalazi u stalnom unapre-đenju kvaliteta poslovanja. Kvalitet danas predstavlja kategoriju koja je mnogo više od jednostavnog tehnicističkog poimanja, koja je daleko šira od inženjerskog pristupa i koja obuhvata raz-ličite pristupe: tehnički, tržišni i upravljački. Najopštije posma-trano, postoje dva osnovna puta ka postizanju ciljeva poslovne izvrsnosti. Jedan put podrazumeva izgrađivanje koncepta uprav-ljanja totalnim kvalitetom (TQM), dok drugi put podrazumeva



implementaciju koncepta integrisanih menadžment sistema (IMS). Razvoj koncepta TQM predstavlja dugotrajan put koji se zasniva na izgrađivanju kvaliteta na bazi unapređivanja produktivnosti znanja i rada svakog pojedinca u organizaciji. Za razvoj koncepta kvaliteta u japanskoj privredi, pored učenja Deminga o upravljanju preduzećem, na bazi dostignuća Šuharta, posebno je bila bitna primena filozofskog principa *Kaizen*. Radi se o permanentnom, sistemskom i organizovanom unapređivanju proizvoda i usluga preduzeća, odnosno neprestanom poboljšanju kvaliteta poslovanja. Koncept TQM posebnu pažnju posvećuje ljudskom faktoru. Čovek je nosilac znanja i rada, on je kao radnik, ali i kao rukovodilac odgovoran za primenu i unapređivanje kvaliteta.

Implementacija integrisanih menadžment sistema podrazumeva integrisanje međunarodnih standarda za upravljanje kvalitetom (QMS), upravljanje zaštitom životne sredine (EMS), upravljanje bezbednošću zaposlenih (OHSAS), itd. čiju osnovu predstavlja primena zahteva navedenih standarda. Bez obzira na to o kom pristupu se radi, kvalitet je vrhunski faktor konkurentnosti, koji se temelji na stalnom unapređenju produktivnosti znanja organizacije.

Primena koncepta upravljanja kvalitetom implicira i procesni pristup, koji predstavlja osnovni postulat modela upravljanja savremenom organizacijom. Procesom se smatra svaki niz aktivnosti koji dovodi do ispunjavanja ciljeva organizacije, što se često se prevodi u proces stvaranja proizvoda ili pružanja usluga korisnicima. Proširenje ovog pristupa nastalo je uvođenjem koncepta internih korisnika ili kupaca, čime i oni koji ne rade direktno s tržištem imaju motiv da unaprede organizaciju procesa rada. Procesni pristup naročito je koristan za projektovanje organizacije na operativnom nivou. Procesni pristup podrazumeva upravljanje na bazi procesa – pojedinačne aktivnosti se ne posmatraju već skupovi aktivnosti koji čine proces. Tisen *et al.* (2006), smatraju da menadžment mora da preduzme sve što je potrebno da bi motivisao zaposlene da dele znanje. Uspesna kompanija je ona koja je organizovana oko procesa i timova, jer se u jasnoj i transparentnijoj organizacionoj strukturi jednostavnije razmenjuje znanje.

Rukovodstvo je najodgovornije za poslovanje organizacije. Najveća odgovornost rukovodstva jeste da se adekvatno upravlja resursima organizacije da bi se ostvario profit. Od rukovodstva se očekuje da, koristeći raspoložive resurse, ostvari najbolje rezultate u procesu proizvodnje. Savremena organizacija ne može da posluje uspešno ukoliko ne unapređuje produktivnost znanja. U tom smislu posmatrano, odgovornost rukovodstva je u suštini odgovornost za postizanje poslovne izvrsnosti organizacije, koja se bazira na stalnom unapređenju produktivnosti poslovanja i celokupnog znanja svih zaposlenih u organizaciji. Kada se radi o domaćim preduzećima, ona su u većini slučajeva nekonkurentna, jer su nedovoljno produktivna i imaju neadekvatan pristup upravljanju kvalitetom. Produktivnost i kvalitet su međusobno povezani, a kvalitet se zasniva na znanju – kvalitet počinje i završava sa obrazovanjem.

2. ANALIZA OSNOVNIH PARAMETARA POSLOVANJA DOMAĆIH PREDUZEĆA

Domaća privreda je nekonkurentna, a ovaj problem se prenosi na domaća preduzeća. Problem nedovoljne konkurentnosti je prisutan i kod drugih zemalja koje se nalaze u procesu tranzicije. Jedan od razloga za nedovoljnu konkurentnost domaćih preduzeća svakako je tranzitorna recesija sa kojim se susreće domaća ekonomija. Preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji su opterećena negativnim efektima samog procesa tranzicije. U procesu tranzicije neophodno je izmeniti vlasničku

strukturu kapitala, izvršiti tržišnu i organizacionu transformaciju, ostvariti ekonomsku liberalizaciju i stabilizaciju ekonomskog sistema, što utiče na smanjenje obima poslovanja, povećanje nezaposlenosti u privredi, gubljenje određenih tržišta i smanjenju izvoza. Preduzećima iz zemalja u tranziciji je potrebno određeno vreme da prebrode sve ove promene i prilagode se zahtevima globalnog tržišta.

Prelazak sa planskog na tržišni način privređivanja zahteva vreme. Opšte je prihvaćena teza da ne postoji „generalni model” tranzicije - svaka nacionalna ekonomija ima i svoje specifičnosti koje opredeljuju prevashodno tempo ekonomskih promena, ali i hijerarhiju prioriteta u odnosu na smernice procesa tranzicije. Unapređenje konkurentnosti jedne nacionalne ekonomije u globalnoj privredi u tesnoj je vezi sa ekonomskim razvojem, povećanjem zaposlenosti i efikasnim privređivanjem koje je zasnovano na imperativu povećanja produktivnosti. Iako intenzivni proces tranzicija traje preko dvanaest godina, rezultati u delu razvoja industrijskih odnosa u Srbiji nisu zadovoljavajući. Srbija je nasledila nepotpuni tržišni sistem (funkcionisanje tržišta roba/usluga, bez postojanja tržišta radne snage i tržišta kapitala), kao i relativno razuđen model vlasništva nad privrednim subjektima (državno, društveno, privatno i zadružno vlasništvo, koje je paralelno egzistiralo, ali u nejednakoj proporciji) što je uticalo da se tranzicija ne odvija željenim tempom. Pored velikog broja nezaposlenih radnika, postoji još jedan značajan segment ekonomskog viška radnika, koji je samo formalno zaposlen u preduzećima, pogotovu javnim i koji će biti otpušten kada dođe do restrukturiranja javnog sektora. U domaćoj privredi je u prethodnom periodu posebno bilo rasprostranjeno verovanje da efikasnost rada uništava radna mesta, kao i da manje efikasan rad otvara radna mesta.

S druge strane posmatrano, Tisen *et al.* (2006) smatraju da mi živimo u periodu tranzicije – tranzicija od poslednjih dana industrijske ekonomije ka prvim danima ekonomije znanja. Pomeramo se od automatizovanog pokreta ka automatizovanom znanju. Sektor usluga postaje glavna tačka na koju je usmerena naša pažnja. Zapošljavanje u toj oblasti raste, dok u svakoj drugoj opada.

Globalna ekonomija jeste realnost, a imperativ poslovanja u globalnoj privredi je permanentno povećanje produktivnosti svih ključnih resursa poslovanja (prevashodno rada i znanja). Problem nekonkurentnosti preduzeća iz tranzicionih ekonomija ima direktne veze sa unutrašnjom organizacijom tih preduzeća. Problem kod domaćih preduzeća jeste organizacione prirode i odnosi se na neadekvatnu brzinu prilagođavanja novoj poslovnoj filozofiji, koja podrazumeva da pobeđuju najbolji, bez obzira na zemlju porekla. Pobeđuju one organizacije koje mogu da proizvedu proizvode standardnog kvaliteta, u skladu sa zahtevima tržišta, koji mogu da omoguće kupcu dodatnu vrednost i koje stalno unapređuju svoje poslovanje fokusirajući se na razvoj i produktivnost. Kvalitet i produktivnost su faktori konkurentnosti koji su nedostižni za najveći broj domaćih preduzeća.

U domaćoj privredi glavni poslodavac je i dalje država – najveći broj zaposlenih radi ili u organima državne uprave, ili u javnim preduzećima, a produktivnost je u ovim organizacijama po pravilu niža nego u privatnim korporacijama. Sektor društveno-državnih preduzeća, je sputavao razvoj domaće privrede tokom devedesetih godina prošlog veka – neodgovarajuća vlasnička struktura onemogućavala je internacionalizaciju poslovanja – a danas su javna preduzeća izvor partijskog zapošljavanja i državno monopolu finansijski oslabljene države.

Prema novom izveštaju Svetskog ekonomskog foruma koji se bavi analizom globalne konkurentnosti zemalja (WEF, 2014), i koji je obuhvatio 144 zemlje u svetu, Srbija se našla na 94. mestu u svetu u odnosu na konkurentsku sposobnost, što predstav-



lja skok u odnosu na prethodnu godinu, kada je Srbija bila na 101. mestu. Ove godine Srbija se našla u društvu sa NDR Lao (93. mesto), Kambodžom (95. mesto), Zambijom (96. mesto), Albanijom (97. mesto). Od zemalja zapadnog Balkana, Makedonija i Srbija su popravile svoju poziciju na listi najkonkurentnijih zemalja u svetu, u odnosu na prošlu godinu, Crna Gora je zadržala svoju poziciju, a Slovenija i Hrvatska su zabeležile pad u odnosu na prethodnu godinu. Od zemalja iz bližeg okruženja, Austrija se nalazi na 21. mestu, Mađarska na 60. mestu, Bugarska na 54, Rumunija na 59, Grčka na 81, i Albanija na 97. mestu. Mađarska, Bugarska, Rumunija i Grčka su ostvarile rast u odnosu na prethodnu godinu.

Osnovne zahteve konkurentnosti zemlje čine sledeći indikatori – institucije, infrastruktura, makroekonomsko okruženje, zdravlje, osnovno i visoko obrazovanje i obučavanje, efikasnost tržišta roba, rada i kapitala, tehnološka sposobnost i veličina tržišta dr. Kada se radi o ekonomiji Republike Srbije, najproblematici faktori za obavljanje poslovanja, prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma za 2014., to su:

- ♦ neefikasni državni aparat – 13,7%,
- ♦ pristup izvorima finansiranja – 13,3%,
- ♦ korupcija – 11,9%,
- ♦ politička nestabilnost – 8,3%,
- ♦ nestabilnost vlade – 6,9%,
- ♦ poreske stope – 6,8%,
- ♦ poreski propisi – 6,1%,
- ♦ kriminal – 5,3%,
- ♦ neadekvatna infrastruktura – 5,1%,
- ♦ restriktivna politika u domenu zapošljavanja – 4,1%.

Prema izveštaju o stepenu ekonomskih sloboda za 2014. godinu, koji objavljuje Heritage fondacija (*Index of economic freedom* 2014), Srbija se od 178 analiziranih zemalja našla na 95. mestu u svetu, odnosno na 37 mestu u Evropi od 43 analizirane evropske zemlje. U odnosu na stepen ekonomskih sloboda, Srbija, kao i BiH spadaju u grupu uglavnom neslobodnih ekonomija, dok Slovenija, Hrvatske, Crna Gora i Makedonija spadaju u grupu umereno slobodnih ekonomija. Kada se radi o pojedinačnim kategorijama koje utiču na formiranje indeksa ekonomskih sloboda, Srbija je zabeležila blagi rast u kategorijama monetarnih sloboda, finansijskih sloboda i borbi protiv korupcije. Srbija je zabeležila pad u sledećim kategorijama – poslovne slobode, državna potrošnja, fiskalna sloboda, sloboda u domenu zapošljavanja i sloboda trgovine.

Domaća privreda nedovoljno izvozi, jer domaća preduzeća nisu dovoljno konkurentna na međunarodnom tržištu, a glavni problem nedovoljne konkurentnosti jeste loša produktivnost poslovanja domaćih preduzeća. Produktivnost je loša zbog zastarelosti opreme i tehnoloških rešenja, s jedne strane, kao i zbog neadekvatnog zapošljavanja, s druge strane, posebno u državnim preduzećima i javnom sektoru. Glomazna javna preduzeća su opterećena nepotrebnom administracijom, a javni sektor je birokratizovan i neproduktivan.

Produktivnost u Srbiji je 42% evropskog proseka. Razlog je nedovoljno dobra organizacija posla, tehnološka zaostalost i nedostatak znanja, a posledice su nekonkurentnost, pad potrošnje i zaposlenosti. Najproduktivnija preduzeća su ona sa najkvalitetnijom opremom i mašinama. To su farmaceutska i deo prehrambene industrije i firme sa inostranim kapitalom, što čini 8,5% domaće industrije. Najviše trpi metalska industrija, gde su mašine u proseku stare 35 godina. Procenat škarta je 36 odsto, što je više nego duplo u odnosu na prosek zemalja Evropske unije. Čak su i Hrvatska i Rumunija u prednosti sa škartom od 19%, odnosno 24% (Bojadić, 2010).

Prosečna starost opreme u Srbiji je 29,5 godina, što je dve decenije iza proseka EU. Ovo je utvrđeno na reprezentativnom uzorku od 154 malih, srednjih i velikih preduzeća u okviru šest privrednih grana sa sličnim proizvodnim programima. Za kriterijum je uzeta Austrija jer je sa približno sličnim prirodnim, društvenim i populacionim karakteristikama u odnosu na Srbiju. Najviše zasostaju preduzeća iz oblasti tekstila (35 godina), zatim preduzeća iz mašinske industrije (34,5 godina). Najmanje zaostaju farmaceutska preduzeća sa kašnjenjem od 21 godine (Galić, 2012).

U oblasti kvaliteta, situacija je nešto bolja u Srbiji u odnosu na region zapadnog Balkana. Kada se radi o sistemu menadžmenta kvalitetom, u Srbiji je u 2012. godini bilo 2.831 organizacija koje su sertifikovane po standardu ISO 9001 i 575 organizacija koje su sertifikovane po standardu ISO 14001 (ISO, 2013). Kada se radi o regionu, Srbija zaostaje za Mađarskom, Rumunijom i Bugarskom u odnosu na broj sertifikovanih organizacija.

U odnosu na zemlje centralne i istočne Evrope, Srbija je zemlja sa najmanjim učešćem stranih direktnih investicija. Srbija se nalazi daleko iza Rumunije, Poljske i Bugarske, koje spadaju u deset najprivlačnijih lokacija za investicije.

Da bi domaća preduzeća postala konkurentnija na globalnom tržištu, potrebno je pored infrastrukturnih okvira, delovati i sa nivoa samih poslovnih organizacija. Jedan od svakako najznačajnijih problema domaće privrede, koji u dobroj meri uslovljava loš tržišni nastup naših preduzeća na međunarodnom tržištu, je neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta, pri čemu se prevashodno misli na znanja koja su potrebna za efikasno upravljanje preduzećem. Adekvatnija upotreba znanja predstavlja najznačajniji pravac za unapređenje konkurentnosti domaćih poslovnih subjekata.

3. MOGUĆNOSTI ZA UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI DOMAĆIH PREDUZEĆA

Bez adekvatne i kontinualne primene znanja u procesu upravljanja organizacijom nema ni privrednog razvoja, niti uspostavljanja konkurentnosti nacionalne ekonomije. Prema raširenom shvatanju (Đorđević *et al.*, 2013), menadžeri koji rade u današnjoj ekonomiji znanja, moraju biti osobe koje su sposobne da (usled erozije, amortizacije znanja - koja tokom 3 do 5 godina zastarevaju i do 50%) stalno stiču nova znanja. Ova činjenica ukazuje na novu ulogu obrazovanja - obrazovanje mora da prožima celokupno društvo. Obrazovanje i znanje su novi faktori konkurentnosti.

Pitanje unapređenja znanja rukovodstva preduzeća se nalazi u tesnoj vezi sa pitanjem visokoobrazovanih stručnjaka na nivou nacionalne ekonomije. Sa svojih 6,5 odsto fakultetski obrazovanih građana, Srbija nije samo na evropskom dnu, već i na regionalnom. Strategija EU je da do 2020. godine sve zemlje EU treba imaju najmanje 40 odsto visokoobrazovanog stanovništva. Tisen *et al.* (2006) smatraju da u ekonomiji znanja, kompanije jednostavno neće moći da se takmiče i budu uspešne ukoliko se ne transformišu u organizacije zasnovane na timskom radu i usredsređene na procese.

Glavni problem u domenu upravljanja u domaćim poslovnim subjektima jeste upravljanje koje se zasniva na zastarelim menadžment tehnikama i principima. Ovo je posebno evidentno u domaćim preduzećima koja su privatizovana od strane domaćih vlasnika kapitala. Slična situacija je i u sektoru javnih preduzeća, jedino što se tu može uočiti izdvajanje onih preduzeća koja su delimično visokotehnološka (npr. Telekom Srbija). Nešto bolja situacija je u onim preduzećima koja su privatizovana od strane stranih investitora – u ovim preduzećima se polako po-



činje sa primenom savremenih metoda i tehnika menadžmenta, što u značajnoj meri utiče na njihovu konkurentsku sposobnost, kako u zemlji i regionu, tako i u međunarodnom poslovanju. Ovde se posebno misli na primenu upravljačkih standarda i integrisanih menadžment sistema, tehnika poput benčmarkinga i reženjeringa, kao i upravljačkih koncepata poput korporativne društvene odgovornosti i marketinga odnosa.

Odnos rukovodilaca domaćih preduzeća prema ulozi znanja u procesu unapređenja kvaliteta poslovanja najbolje opisuju rezultati istraživanja. Na osnovu rezultata istraživanja (Čeha 2013), stavova rukovodilaca domaćih poslovnih subjekata u vezi sa primenom koncepta KDO¹, kao neophodni elementi za razvoj konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća su: permanentno usavršavanje znanja rukovodstva i zaposlenih – 22,2%, primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 21,2%, standardizacija kvaliteta poslovanja – 14,1%, kupovina savremenih tehnoloških rešenja i opreme – 12,1%, značaj ulaganja u marketing – 9,1%. Rezultati prikazanog istraživanja ukazuju na činjenicu da se unapređenje konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća nalazi pod direktnim uticajem razvoja koncepta upravljanja kvalitetom i korporativne društvene odgovornosti. Rezultati takodje ukazuju na neophodnost izgrađivanja čvrstih relacija između upravljanja znanjem, upravljanja kvalitetom i povećanjem produktivnosti, kao osnovnim pretpostavkama za uspostavljanje konkurentne pozicije na tržištu. Preko 50% ispitanika smatra da je njihova organizacija ona u kojoj znanje igra ključnu ulogu (organizacija koja stvara znanje – 22,5%, i organizacija zasnovana na znanju – 30%). Takođe, u 57,1% organizacija je implementiran sistem upravljanja kvalitetom prema zahtevima međunarodnog standarda ISO 9001. Poslovna praksa najuspešnijih svetskih korporacija pokazuje da postoji visok stepen korelacije između pozitivnog mišljenja interesnih grupa o preduzeću i kvaliteta poslovanja.

Primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta i usavršavanje znanja rukovodioca i zaposlenih, stvaraju preduslov za razvoj konkurentnosti - prema rezultatima napred pomenu-tog istraživanja, 66,7% rukovodilaca je izjavilo da su u poslednjih godinu dana njihovi radnici bili na nekom obliku usavršavanja, a 51,3% je izjavilo da su i oni sami bili na usavršavanju). Posebno je bitna činjenica da obrazovanje za kvalitet zauzima važno mesto i kod zaposlenih (redosled usavršavanja je kvalitet – 25%, upravljanje ljudskim resursima – 22,5% i razvoj – 20%) i kod rukovodilaca (redosled usavršavanja je razvoj – 34%, kvalitet – 18% i upravljanje ljudskim resursima – 15,6%). Shvatanje značaja potrebe usavršavanja u oblasti kvaliteta je bitno zbog činjenice da koncept integrisanih menadžment sistema, kao i koncept upravljanja totalnim kvalitetom, u sebi sadrže bitne elemente korporativne društvene odgovornosti. Tako se kroz obrazovanje za kvalitet i primenu koncepta kvaliteta direktno razvija i koncept KDO u domaćim preduzećima. Rezultati istraživanja ukazuju na činjenicu da 21% ispitanih rukovodilaca primenjuje KDO kroz primenu integrisanih menadžment sistema.

Rezultati istraživanja stavova rukovodilaca ukazuju i na činjenicu da su glavni problemi u vezi sa sveobuhvatnijim i sistematičnijim pristupom u primeni savremenih metoda i tehnika upravljanja:

- ♦ Hronični nedostatak finansijskih sredstava,
- ♦ Efekti svetske ekonomske krize i
- ♦ Spora primena najsavremenijih dostignuća iz oblasti menadžmenta.

1 Istraživanje stavova eksperata i rukovodilaca organizacija je izvršeno u periodu od juna do oktobra 2010. godine na teritoriji Srbije, s ciljem da se dobije mišljenje rukovodilaca preduzeća o primeni koncepta korporativne društvene odgovornosti.

Kao najveći problem domaći rukovodioci vide nedostatak finansijskog kapitala – 24,7%, a ovaj hronični problem je još više potenciran negativnim efektima svetske ekonomske krize, koji su značajno uticali na domaću ekonomiju, već pogodenu tranzitornom recesijom.

Rezultati zemalja koje su zaokružile proces tranzicije ukazuju na neophodnost stranih investicija u privredu, kao i dominantnog položaja privatnog kapitala u odnosu na državni kapital. Bez stalnog ulaganja u proizvodnu osnovu nema ni napretka privrede, a u tranzicionoj ekonomiji glavni ulagači su inostrane korporacije. Iako su posledice svetske ekonomske krize i tranzitorne recesije značajne, nedostatak resursa ne mora da bude nužno kočnica razvoja. O tome govore i japanska iskustva. Japanci su problem resursnog siromaštva premostili stalnim unapređivanjem znanja, koristeći već postojeće i potvrđeno znanje koje je dolazilo sa zapada, uz težnju da postojeće koncepte i tehnike unaprede. Čovek, kao nosilac rada i znanja je bio u centru pažnje. Ovaj primer su sledila i preduzeća sa zapada.

Najbitniji pravac delovanja u funkciji razvoja konkurentnosti domaćih poslovnih organizacija je adekvatnija upotreba znanja u organizacijama. Zadatak obrazovanja iz oblasti upravljačkih tehnika i veština jeste sticanje znanja koja su neophodna da bi se uspešno rukovodilo poslovanjem i/ili preduzećem, a u cilju povećanja produktivnosti kako rada tako i znanja.

Domaća preduzeća moraju da proces izlaska na globalno tržište baziraju na primeni međunarodnih iskustava, međunarodnih standarda i međunarodno priznate poslovne prakse. Proces internacionalizacije poslovanja mora da započne već na domaćem tržištu po osnovu borbe sa međunarodnom konkurencijom. Uspešno poslovanje savremene poslovne organizacije u novom veku zavisice od odnosa organizacije prema rastućoj potrebi za znanjem i primenom najnovijih tehnoloških dostignuća u upravljanju organizacijom, ali i od sposobnosti da organizacija realizuje transfer informacija ka ciljanoj grupi korisnika na efikasan način.

4. REZIME

Ekonomski napredak i razvoj Republike Srbije zahteva potrebu razvoja konkurentne ekonomije zasnovane na znanju, novim tehnologijama i inovativnosti. Globalizacija je jedini put za sve zemlje u tranziciji, pri čemu se mora insistirati na razvoju industrijske proizvodnje. Logika globalne konkurencije mora da bude inkorporirana u poslovnu politiku svih domaćih preduzeća. Kvalitet, diferenciranost proizvoda i interaktivna marketing komunikacija, predstavljaju ključni element za formiranje održive i konkurentne robne marke. Globalni smer za preduzeća iz regiona zapadnog Balkana jeste usmeriti srednja preduzeća koja su relativno dobro pozicionirana u regionu na globalno tržište. Prema mišljenju Džefrija Saksa (2014), male ekonomije moraju da budu posebno fleksibilne. To znači da kako se globalno tržište menja, Srbija mora da nađe načina da na njega odgovori. Male države moraju da igraju sa mnogo partnera. Potrebno je ceo svet gledati kao jedno veliko tržište i proširiti aktivnosti i na Bliski istok i na Aziju.

Domaći rukovodioci su svesni činjenice da permanentno usavršavanje znanja i primena savremenih metoda i tehnika upravljanja predstavljaju osnovni pravac unapređenja poslovanja u globalnim okvirima. Kada se radi o konkretnim potezima u vezi sa stalnim usavršavanjem znanja rukovodilaca, na usavršavanje u domaćim preduzećima idu uglavnom menadžeri srednjeg nivoa i to iz uskog kruga interesovanja, poput kvaliteta, informatike, jezika, poslovne komunikacije, što je nedovoljno. Domaći rukovodioci moraju da postanu delotvorni, a onda da



učine i ostatak zaposlenih delotvornim. U organizaciji koja se zasniva na znanju, produktivnost svakog zaposlenog pojedinca čini ujedno i ceo sistem produktivnim. Da bi domaća preduzeća unapredila svoje poslovanje moraju da brže pristupe usvajanju i primeni savremenih metoda i tehnika upravljanja. Nedovoljno iskustvo preduzeća vezano za primenu savremenih menadžment koncepata i tehnika, nevažavanje inostranih iskustava, neadekvatan pristup marketingu, kao i nepoznavanje marketing tehnologije, dovelo je do toga da domaća preduzeća ne mogu da održe korak sa međunarodnim konkurentima. Inoviranje znanja u skladu sa svetskim iskustvima, predstavlja značajan faktor unapređivanja poslovanja domaćih preduzeća.

LITERATURA

- Bojadić, S. (2010). U državnim firmama ne rade ni četiri sata dnevno. *Novac*. 25.09.2010. str. 4-5. Beograd: Ringier.
- Čeha, M. (2013). Analyses of the application of the concept of corporate social responsibility in local business. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 10(1), 1-10.
- Drucker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment*. Novi Sad: Adižes.
- Dorđević, D., & Sajfert, D. (2013). Analiza uloge rukovodstva u procesu unapređenja kvaliteta poslovanja. U: Međunarodna konvencija o kvalitetu JUSK 2013. 03-06. jun 2013. Beograd: JUSK.
- Galić, A. (2012). Posustajanje industrije Srbije. *Ekonomieast*. Br. 619-620, 12-13.
- ISO. (2013). *Survey of certification 2012: Industrial sector*. Preuzeto 11. novembra 2014. sa www.iso.org.
- Saks, Dž. (2014). Aranžman sa MMF-om znak stabilnosti i održivosti. *Novi magazin*. novembar 2014. Preuzeto 11. novembra 2014. sa www.novimagazin.rs.
- The Heritage Foundation. (2015). Index of economic freedom 2014. Preuzeto 11. novembra 2014. sa www.heritage.org.
- Tisen R., Andrisen D., & Depre F.L. (2006). *Dividenda znanja*. Novi Sad: Adižes.
- World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Preuzeto 2. decembra 2014. sa <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>.