

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
I MEĐUNARODNU SARADNJU**

DOKTORSKA DISERTACIJA

**ULOGA KORPORATIVNE DRUŠTVENE
ODGOVORNOSTI U SAVREMENOM
POSLOVANJU U SRBIJI**

MENTOR

Prof.Dr. Milan Miljević

KANDIDAT

Mr. Milenko Čeha

Beograd, 2011. godina

SADRŽAJ

UVOD	1
Glava 1. TEORIJSKO METODOLOŠKA POLAZIŠTA	7
1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA	7
2. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA	10
2.1. Predmet istraživanja	10
2.2. Cilj i zadaci istraživanja	10
3. HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA	11
3.1. Istraživačke hipoteze	11
3.2. Metode i tehnike istraživanja	12
4. NAUČNO I DRUŠTVENO OPRAVDANJE	13
5. ANALIZA POJMOVA	16
6. OČEKIVANI REZULTATI	19
Glava 2. PROCESI UPRAVLJANJA SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA	20
1. OSNOVE PROCESA UPRAVLJANJA	20
1.1. Pojemno određenje upravljanja	20
1.2. Osnovni aspekti procesa upravljanja	24
1.3. Neophodnost planiranja	26
2. NOVO SHVATANJE ORGANIZACIJE	30
2.1. Novi konkurentski odnosi	30
2.2. Nova organizacija	34
3. UNAPREĐENJE KVALITETA POSLOVANJA	39
3.1. Značaj kvaliteta za savremeno poslovanje	39
3.2. Osnove TQM koncepta	43
3.3. Međunarodni standardi i unapređenje kvaliteta poslovanja	46
4. OSNOVNI FAKTORI KOJI DEFINIŠU SAVREMENO DRUŠTVO	49
4.1. Karakteristike savremenog društva	49
4.2. Poslovno okruženje i preduzeće	51
5. TRENDOWI U RAZVOJU SAVREMENE EKONOMIJE	54
5.1. Mesto i uloga znanja u savremenoj ekonomiji	54
5.2. Ekonomija preduzetništva	56

5.3. Poslovni subjekti i odgovornost prema društvu	58
5.4. Jačanje sektora usluga	60
6. GLOBALIZACIJA TRŽIŠTA	62
6.1. Koreni globalizacije	62
6.2. Aspekti globalizacije tržišta	63
6.3. Efekti globalizacije poslovanja	66
Glava 3. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST I SAVREMENO POSLOVANJE	69
1. POSLOVNA ETIKA I SAVREMENO POSLOVANJE	69
1.1. Pojemno određenje poslovne etike	69
1.2. Korporativna etika i upravljanje organizacijom	73
2. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO IMPERATIV SAVREMENOG POSLOVANJA	75
2.1. Odgovornost organizacije	75
2.2. Nastanak korporativne društvene odgovornosti	80
2.3. Korporativna društvena odgovornost	82
2.4. Korporativna društvena odgovornost i proces standardizacije	88
3. SPECIFIČNI ASPEKTI KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI	95
3.1. Zaštita životne sredine	95
3.2. Zaštita interesa potrošača	101
3.3. Zaštita interesa konkurenata i poslovnih partnera	104
3.4. Zaštita prava radnika	106
3.5. Korporativna filantropija	109
4. KORUPCIJA U POSLOVANJU SAVREMENIH ORGANIZACIJA	112
4.1. Korupcija i poslovanje	112
4.2. Društvena odgovornost i zemlje u tranziciji	115
4.3. Korupcija i domaće tržište	120
5. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST U SAVREMENOM POSLOVANJU ORGANIZACIJA U SRBIJI	125
5.1. Korporativna društvena odgovornost i domaće poslovne organizacije	125
5.2. Uloga komorskog sistema u razvoju korporativne etike na domaćem tržištu	127
Glava 4. ISTRAŽIVANJE ULOGE KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U DOMAĆIM POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA	133
1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA STAVOVA RUKOVODILACA PREDUZEĆA	133

2.	PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA	135
2.1.	Opšti podaci o ispitanicima	135
2.2.	Stavovi ispitanika	136
3.	ANALIZA POSLOVANJA DOMAĆIH POSLOVNIH ORGANIZACIJA	142
3.1.	Analiza opštih pitanja upravljanja u domaćim poslovnim organizacijama	142
3.2.	Analiza dometa u razvoju koncepta korporativne društvene odgovornosti na domaćem tržištu	152
4.	MODEL ZA UNAPREĐIVANJE POSLOVANJA DOMAĆIH POSLOVNIH ORGANIZACIJA PO OSNOVU PRIMENE KONCEPTA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI	157
4.1.	Teoretska zasnovanost modela	157
4.2.	Metodološki okvir modela	159
5.	SMERNICE ZA UNAPREĐENJE POSLOVANJA DOMAĆIH POSLOVNIH ORGANIZACIJA I POSTIZANJE POSLOVNE IZVRSNOSTI	163
5.1.	Pravci za unapređenje poslovanja domaćih poslovnih organizacija na bazi primene modela	163
5.2.	Pravci delovanja u domenu razvoja konkurentnosti domaćih organizacija	166
	ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	170
	PRILOZI	173
	PRILOG 1 - Uptinik	173
	PRILOG 2 - Rezultati istraživanja	177
		181

UVOD

Novi uslovi poslovanja zahtevaju od poslovnih organizacija da prilagode svoje strategije i poslovne prakse. Globalna ekonomija stvara pretpostavke za ujednačeno funkcionisanje poslovnih organizacija, ali i rezultuje snažnijom konkurencijom. Na globalnom tržištu pobeđuju najbolji, bez obzira odakle dolaze. Konkurentski odnosi se menjaju u korist novoundustrijalizovanih zemalja sveta, poput Kine i Indije.

Kina i Indija postaju svetske ekonomske sile, a veći broj zemlja Azije, poput Južne Koreje, Indonezije, Tajvana, Singapura, itd. Imaju značajnu ulogu u svetskoj ekonomiji. Prema nekim shvatanjima, ako se održi ovaj tempo ekonomskog rasta, Kina će do 2025. godine, a najverovatnije već 2016. godine ekonomski preteći SAD¹.

Adižes smatra da promena nije ništa novo. Promena je prisutna oduvek već milijardama godina. Novo je da se brzina promena povećava. Sve veća brzina promena ima svoje posledice. Kada dođe do promene javljaju se problemi – šta raditi u novoj situaciji ili sa događajima sa kojima se suočavamo. Samo rešenje akutnog problema zahteva nove promene, koje donose nove probleme. Krajnji rezultat je da se uvek suočavamo sa problemima².

Postizanje konkurentске sposobnosti zahteva izmenu ustaljenih principa i stavova. Prema Kotleru³, turbulencije su nova normalnost. Turbulencije imaju dva osnovna učinka. Jedan je ranjivost, zbog koje kompanije moraju razviti "odbrambeni oklop". Drugi je prilika, koju treba iskoristiti. Globalizacija i razvoj informacionih tehnologija su dve glavne sile pomoću kojih je stvoren nov nivo isprepletene krhkosti u svetskoj ekonomiji. Globalizacija za proizvođače u nekoj zemlji znači da sve češće uvoze resurse iz drugih zemalja, a i da sve češće izvoze svoj krajnji proizvod u druge zemlje. Informacione tehnologije - u smislu računara, interneta i mobilnih telefona - omogućavaju strujanje informacija širom sveta.

Poslovne organizacije koje žele da stvore uspešnu konkurentsku poziciju na globalnom tržištu moraju da primenjuju savremene metode i tehnike menadžmenta, poput integrisanih menadžment sistema, marketinga odnosa, korporativne društvene odgovornosti.

Uspešna kompanija u globalnoj ekonomiji biće – zaista mora biti – novi fenomen, koji malo toga duguje svojim prethodnicima. Ona zahteva korenito preispitivanje marketinških metoda. Tradicionalni pristup tržištima će biti odbačen u korist simultane penetracije svih tržišta odjednom, u kombinaciji sa čvrstom odlukom o insajderizaciji (uvođenje podizvođača u preduzeće kroz deljenje informacija i zajedničko učestvovanje u oblikovanju strategija i drugim aktivnostima i obuci)⁴.

Savremeno poslovanje podrazumeva javni interes. Javni interes je primarni interes za svako preduzeće. Javni interes se iskazuje kroz politiku preduzeća, a politika preduzeća se mora ostvariti. Ovde se prevashodno **misli** na

¹ Ote Maks, **Slom dolazi**, Romanov, Novi Sad, 2009. , str. 52.

² Adižes Isak, **Kako upravljati u vreme krize**, Asee, Novi Sad, 2009., str. 15.

³ Martinović Maja, **Najgore bi bilo široko rezati troškove**, Lider, septembar 2009., www.lider.hr

⁴ Kenichi Ohmae, **Nova globalna pozornica**, Mate, Zagreb, 2007., str. 244.

zahteve interesnih grupa iz okruženja, koje preduzeće mora da prepozna i da u odnosu na njih definiše smernice u okviru svoje poslovne politike.

Svaka poslovna organizacija višestruko utiče na okruženje u kome obavlja svoju delatnost. Organizacija utiče na okruženje u ekonomskom, tehničko-tehnološkom, ekološkom, kulturološkom i socijalnom smislu i za svako od ovih oblasti, organizacija mora da konkretnim potezima uveća svoje pozitivno dejstvo na okruženje. Poslednja decenija dvadesetog veka donela je sa sobom neophodnost zadovoljenja opšte društvenih interesa – dakle pored potrošača i vlasnika kapitala, preduzeće u savremenom poslovanju mora da zadovolji **širi spektar interesa** koji vladaju u njegovom društvenom okruženju. Interesne grupe, poput nevladinih organizacija (koje se bave zaštitom životne sredine, zaštitom potrošača, brigom za mlade, itd), sindikata, delova državne koji se bave administracije (zaštitom konkurencije, zaštitom potrošača, zaštitom životne sredine) itd., stvaraju klimu koja deluje obavezujuće na preduzeće u odnosu na poslovanje. Interesne grupe formiraju minimalni okvir za društveno odgovorno poslovanje, a preduzeća prihvataju taj okvir i unapređuju ga.

Prema Drakeru⁵, danas se mnogo priča o pravima i ovlašćenjima. Ovi izrazi predstavljaju zaostavštinu organizacija zasnovanih na komandovanju i nadzoru. Umesto da upotrebljavamo te izraze, trebalo bi da razgovaramo o odgovornosti i doprinosu. Vlast bez odgovornosti uopšte i nije vlast – tu je reč o neodgovornosti. Cilj je da ljude učinimo odgovornijim. Ono što treba da pitamo nije "Kakva prava bi trebalo da nam pripadaju?", već "Za šta treba da si odgovoran?". Zadatak menadžmenta u svakoj organizaciji zasnovanoj na znanju nije da od svakog učini šefa. Zadatak je da se od svakog stvori *onaj ko doprinosi*.

Praksa najuspešnijih svetskih korporacija govori u prilog navednoj činjenici – najuspešnije korporacije su ujedno i društveno odgovorne organizacije. Tržišni lideri znatno više postižu kada **preduzimaju mere koje unapređuju ili štite strukturu industrije**, nego kada samo teže sticanju vlastite konkurentske prednosti. Preduzeća su takođe svesna činjenice da treba afirmativno da se odnose prema ovim zahtevima. Preduzeća treba da uočavaju probleme kroz anticipiranje promena u svom okruženju, umesto da jednostavno reaguju na njih. Danas se uspešno poslovanje ne može zamisliti bez sveobuhvatne primene principa društvene odgovornosti. Korporativna etika dobija globalni karakter.

Primena koncepta korporativne društvene odgovornosti (KDO) posebno je značajna za poslovne organizacije iz zemalja u tranziciji, jer omogućuje unapređenje konkurentske sposobnosti organizacije. Primena koncepta korporativne društvene odgovornosti u domaćim preduzećima treba da omogući formiranje uslova za uspešniji tržišni nastup i za postizanje konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća.

Pitanje primene i razvoja koncepta korporativne društvene odgovornosti u poslednje vreme postaje izuzetno aktuelno, a tome je pogodovalo i kreiranje zakonske infrastrukture. Naime, u poslednje dve godine doneti su različiti zakonski akti poput Izmena i dopuna zakona o zaštiti životne sredine u maju mesecu 2009. godine, 2005. je donet Zakon o zaštiti potrošača, koji je unapređen u 2010, Zakon o zabrani zlostavljanja na radnom mestu 2010., itd. Vlada

⁵ Drucker Peter, **Postkapitalističko društvo**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995., str. 112.

Republike Srbije je osnovala Agenciju za borbu protiv korupcije koja je počela sa radom u januaru 2010. Privredna komora Srbije je 2005. godine usvojila kodekse poslovne etike i korporativnog upravljanja. Od 2008. godine dodeljuje se nagrada za društvenu odgovornost za preduzeća koja posluju na tržištu Srbije. Velika preduzeća, domaća i inostrana, posvećuju sve veću pažnju inicijativama iz domena korporativne društvene odgovornosti.

Prva glava ovog rada bavi se teorijsko-metodološkim postavkama istraživanja. Definisan je problem istraživanja, predmet i cilj istraživanja, kao i hipotetički okvir istraživanja (istraživačke hipoteze i metode i tehnike istraživanja). Dat je prikaz naučno-društvenog opravdanja istraživanja. Izvršena je analiza osnovnih pojmova koji se koriste u radu, kao i pregled očekivanih rezultata.

Druga glava ovog rada je posvećena analizi procesa upravljanja u savremenim poslovnim organizacijama. U okviru ove glave pošlo se od osnovnih pojmova u vezi sa procesom upravljanja, poput pojmovnog određenja upravljanja, osnovnih aspekata procesa upravljanja i neophodnosti procesa planiranja. Dalje, analizira se novo shvatanje organizacije, posebno sa aspekta novih konkurentskih odnosa. Posebno poglavlje je posvećeno analizi unapređenja kvaliteta poslovanja – daje se prikaz značaja kvaliteta za savremeno poslovanje. Analiziraju se osnove TQM koncepta, kao i primena koncepta upravljanja kvalitetom po osnovu primene međunarodnih standarda ISO 9000. Analiza se dalje nastavlja prikazom savremenih trendova koji deluju u okruženju i koji uobličavaju savremenu ekonomsku situaciju u svetu, poput uloge znanja u savremenoj ekonomiji, mesta i uloge preduzetništva u savremenom poslovanju, odgovornosti prema društvu i jačanju sektora usluga. Posebno je izvršena analiza globalizacije tržišta – daje se prikaz korena globalizacije, aspekata globalizacije i efekata globalizacije na savremeno poslovanje.

Treća glava ove disertacije posvećena je analizi korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju. Daje se prikaz uloge poslovne etike u savremenom poslovanju, analizira se korporativna društvena odgovornost, posebno sa aspekta primene principa odgovornosti organizacije, evolucije korporativne društvene odgovornosti i međusobnog odnosa koncepta korporativne društvene odgovornosti i procesa standardizacije poslovanja. Analiza se dalje nastavlja detaljnim prikazom specifičnih aspekata korporativne društvene odgovornosti, poput zaštite životne sredine, zaštite interesa potrošača, zaštite interesa konkurenata i poslovnih partnera, zaštite prava radnika i korporativne filantropije. Posebna poglavlja su posvećena analizi korupcije u savremenom poslovanju, sa posebnim naglaskom na pitanje korupcije na domaćem tržištu i opštim pitanjima primene koncepta korporativne društvene odgovornosti u poslovnim organizacijama u Republici Srbiji.

Četvrta glava se bavi analizom rezultata istraživanja uloge korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama. Daje se prikaz metodologije istraživanja stavova rukovodilaca domaćih preduzeća, kao i prikaz rezultata istraživanja koje je sprovedeno na tržištu Republike Srbije. Dalje, data je analiza opštih pitanja upravljanja u domaćim poslovnim organizacijama, kao i analiza dometa u razvoju korporativne društvene odgovornosti na domaćem tržištu. Posebno poglavlje je posvećeno definisanju modela za unapređivanje poslovanja domaćih poslovnih organizacija po osnovu primene koncepta korporativne društvene odgovornosti – dat je prikaz teorijske zasnovanosti modela, kao i metodološki okvir modela. Takođe, dat je prikaz smernica za unapređenje

poslovanja domaćih organizacija i postizanje poslovne izvrsnosti – pravci za unapređenje domaćih poslovnih organizacija i pravci delovanja u domenu razvoja konkurentnosti domaćih organizacija.

U prilogu ovog rada prikazani su: osnovni instrument istraživanja – upitnik za analizu stavova rukovodilaca domaćih preduzeća, kao i osnovni statistički podaci.

Neka od pitanja koja su se iskristalisala tokom ovog istraživanja su:

- da li je neophodno uspostaviti novi model upravljanja organizacijom u skladu sa novim konkurentskim uslovima koji vladaju na globalnom tržištu?
- da li je korporativna društvena odgovornost samostalni koncept ili deo šireg kompleksa poslovne etike?
- Kakva međuzavisnost postoji između koncepta korporativne društvene odgovornosti i procesa standardizacije poslovanja savremene organizacije (primena integrisanih menadžment sistema),
- da li je moguće uočiti specifične aspekte korporativne društvene odgovornosti?
- da li postoji mogućnost da primena koncepta korporativne društvene odgovornosti, pogotovu uz primenu koncepta standardizacije poslovanja, stvori uslove za unapređenje konkurentnosti preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji?
- Da li je koncept korporativne društvene odgovornosti prihvaćen na tržištu Republike Srbije od strane domaćih poslovnih organizacija?
- Da li šira primena koncepta korporativne društvene odgovornosti može pozitivno na da utiče na unapređenje konkurentnosti domaćih poslovnih organizacija, pogotovu u odnosu na globalno tržište?
- Da li je moguće definisati model za unapređenje poslovanja domaćih poslovnih organizacija na osnovu primene koncepta korporativne društvene odgovornosti ?

GLAVA 1

TEORIJSKO METODOLOŠKA POLAZIŠTA

1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Savremeno društveno okruženje postavlja sve izraženije zahteve da preduzeća preuzmu na sebe punu moralnu i pravnu odgovornost za svoje aktivnosti, pogotovu kada je u pitanju zaštita interesa potrošača i zaštita životne sredine. Savremena poslovna filozofija podrazumeva da je organizacija odgovorna za svoje akcije i postupke i to prema svim akterima u okruženju. Preduzeće koje želi da bude konkurentno, treba da zadovolji interese većeg broja interesnih grupa koje funkcionišu u poslovnom okruženju.

Korporativna etika je postala važan zahtev u svakom poslovanju i to od upravnih odbora najvećih svetskih firmi do učionica na poslovnim školama i fakultetima širom sveta. Već danas su najveće svetske firme suočene sa rastućim formalnim zahtevima za očuvanjem životne sredine, tako da su u svoje poslovanje uključili razmišljanje bazirano na uvažavanju ovih zahteva. Prema Kotleru⁶, među najvažnijim pitanjima za jednu kompaniju jesu njene relacije, odnosi – sa kupcima, zaposlenima, dobavljačima, distributerima, dilerima i prodavcima na malo. Ovi odnosi imaju često veću vrednost od fizičke imovine kompanije. Odnosi određuju buduću vrednost firme.

Savremeno društvo zahteva **odgovornost i doprinos**. Društvena odgovornost u poslovanju se odnosi na obavezu preduzeća i drugih poslovnih organizacija, da **svoj pozitivni uticaj uvećaju i da smanje svoje negativno delovanje na društvo**. Nekad je bilo dovoljno da preduzeće zadovolji osnovne ekonomske ciljeve – profit, kao osnovu za ostvarivanje ciljeva rasta i razvoja. O izmeni stava savremenih poslovnih ljudi prema principu društvene odgovornosti najbolje govori mišljenje ser Ričarda Brensona, britanskog preduzetnika i inovatora, vlasnika Virgin grupacije: "Kao kapitalista suočio sam se sa neprijatnim i teškim pitanjem: da li ja nanosim štetu? Pažljivo istraživanje i ispitivanje je otkrilo da postoji način na koji mogu da budem i kapitalista a da i dalje ostanem pri svojoj filozofiji životne sredine koju odavno zagovaram. Skovao sam izraz *Geja kapitalizam* kao načelo, krilaticu i kao smernicu napretka"⁷.

⁶ Kotler Philip, **Marketing pojmovnika od A do Z**, Adižes, Novi Sad, 2004., str. 94.

⁷ Brenson Ričard, **Ništa nije nemoguće**, Plato, Beograd, 2010., str. 7.

Danas se sve češće govori o **korporativnoj društvenoj odgovornosti**. Ona predstavlja opredeljenje za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecione poslovne prakse i doprinose na račun resursa kompanije⁸. Ključna reč ove definicije je diskreciona. U pitanju je dobrovoljno opredeljenje jedne organizacije i njena odluka da izabere i primenjuje poslovne prakse koje daju doprinose. Koncept korporativne društvene odgovornosti je danas standardizovan (SA 8000) i predstavlja sastavni deo integrisanih menadžment sistema.

Umesto dugotrajnog izgrađivanja koncepta TQM, u kraćem vremenskom periodu mogu da se postignu ciljevi poslovne izvrsnosti po osnovu primene jednog po jednog modula integrisanih menadžment sistema, zasnovanih na poštovanju zahteva međunarodnih standarda ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001 i SA 8000. U svakom od ovih standarda se nalaze neka od postavki koncepta korporativne društvene odgovornosti, a standard SA 8000 je direktno u vezi sa razvojem ovog principa.

Principi koji se povezuju sa postojećim definicijama korporativne društvene odgovornosti sadrže: uključivanje u život zajednice, polaganje računa, održivost, transparentnost, etičko ponašanje (bez korupcije), poštenje i uključivanje. Društveno odgovorna preduzeća se drže pristupa "trostrukog rezultata" uzimajući u obzir društveni, ekonomski i uticaj na životnu okolinu koje ima njihovo poslovanje⁹.

Međunarodna organizacija za standardizaciju radi na razvoju budućeg standarda ISO 26000 obezbeđujući smernice za korporativnu društvenu odgovornost. Standard ISO 26000 je usmeren ka preduzećima svih tipova, u javnom i privatnom sektoru, u razvijenim i zemljama u razvoju. ISO 26000 predstavlja dodatnu vrednost postojeće inicijative za korporativnu društvenu odgovornost obezbeđujući harmonizaciju, odgovarajući globalne smernice zasnovane na međunarodnom konsenzusu, glavnih predstavnika stručnih grupa stejkholdera i na taj način podstiče primene najbolje prakse korporativne društvene odgovornosti širom sveta.

Prema nekim shvatanjima, transparentnost treće generacije prevazilazi dobrovoljno i zakonski uslovljeno obelodanjivanje i prelazi u transparentnost koja kreće od dna ka vrhu.¹⁰

Opredeljenje Evropske unije, izraženo naročito kroz delovanje Evropske komisije, jeste da društveno odgovorno poslovanje predstavlja jedan od suštinskih elemenata evropskog socijalnog modela i da pozitivno doprinosi evropskoj strategiji održivog razvoja dogovorenoj u Geteborgu juna 2001. i strateškom cilju usvojenom u Lisabonu: stvaranju maksimalno „konkurentne privrede. Od država koje ekonomski sarađuju sa EU ili su u procesu pristupanja evropskim integracijama se takođe očekuje usvajanje principa i standarda društveno odgovornog poslovanja.

⁸ Kotler F., Li N., **Korporativna društvena odgovornost**, Adižes, Novi Sad, 2007., str. 3.

⁹ Savet za borbu protiv korupcije, **Korporativna odgovornost u borbi protiv korupcije**, 27.04.2006., str. 1-2.

¹⁰ Goleman Danijel, **Ekološka inteligencija**, Geopoetika, Beograd, 2010., str. 84.

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.

Jedna od mogućih varijanti unapređenja poslovanja preduzeća jeste proces implementacije inostranih iskustava i unapređivanja znanja u funkciji unapređivanja kvaliteta poslovanja i postizanja konkurentske sposobnosti.

Nedovoljno iskustvo preduzeća vezano za primenu savremenih menadžment koncepata i tehnika, neuvažavanje 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

Sticanje znanja u skladu sa svetskim iskustvima, predstavlja značajan faktor unapređivanja poslovanja domaćih preduzeća.

Pitanje potrebe za strateškim zaokretom domaćih rukovodilaca ka prihvatanju neophodnosti za kontinualno unapređivanje produktivnosti rada i poslovanja, na bazi primene znanja, nije pitanje dnevne politike, već **pitanje izmene poslovne filozofije**. 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.

Jedan od niza problema domaćih poslovnih organizacija, koji se posebno izdvaja po svom značaju jeste **podizanje nivoa društvene odgovornosti u svakodnevnoj poslovnoj praksi**. Problem analize primene koncepta korporativne društvene odgovornosti (**KDO**) u domaćim poslovnim organizacijama nije još uvek tretiran na zadovoljavajući način. Pitanje korporativne društvene odgovornosti postaje pitanje upravljačkih standarda koje propisuje Međunarodna organizacija za standardizaciju. Uskoro će biti usvojeni standari ISO 26000 koji se odnose upravo na korporativne društvene odgovornosti .

2. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA

2.1. Predmet istraživanja

Jedan od glavnih problema sa kojima se susreće većina domaćih poslovnih subjekata jeste neadekvatno shvatanje uloge znanja u savremenom poslovanju, pa samim tim u domaćim poslovnim subjektima savremeni menadžment koncepti se neadekvatno tretiraju. Odsustvo unapređenja produktivnosti znanja rezultovalo je činjenicom da su domaće poslovne

organizacije nedovoljno konkurentne. Kompetentnost je najvažniji faktor u obavljanju bilo kog poslovanja, a osnova za kompetentnost jeste znanje.

Predmet istraživanja jeste analiza faktora koji opredeljuju uspešnu primenu korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama u funkciji unapređivanja procesa upravljanja i definisanje mera i predloga za unapređenje korporativne društvene odgovornosti kao osnovnog preduslova unapređenja produktivnosti poslovanja.

U okviru ovog istraživanja treba da se izvrši naučno istraživanje ključnih elemenata neophodnih za formiranje (definisanje) modela za primenu korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama.

2.2. Cilj i zadaci istraživanja

Cilj ovog istraživanja je usmeren ka identifikaciji svih faktora koji utiču na uspešnu primenu koncepta korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama u funkciji unapređenja procesa upravljanja i razvoja konkurentne sposobnosti domaće ekonomije kao i definisanje opšte metodologije za razvoj i implementaciju koncepta korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama, koji bi odgovorio na zahteve koje postavljaju savremeni uslovi poslovanja i evropski integracioni tokovi, a u funkciji unapređenja konkurentne sposobnosti domaćih poslovnih organizacija.

Mogu se uočiti sledeći zadaci:

- Utvrđivanje osnovnih karakteristika savremenog poslovanja,
- Analiza uloge znanja u savremenom poslovanju,
- Analiza efekata primene korporativne etike u savremenoj poslovnoj organizaciji,
- Analiza iskustava u ovoj oblasti u razvijenim ekonomijama sveta,
- Identifikacija faktora neophodnih za uspešnu primenu korporativne društvene odgovornosti u poslovnim organizacijama,
- Analiza procesa upravljanja u domaćim poslovnim organizacijama, sa posebnim naglaskom na pitanje primene korporativne društvene odgovornosti i unapređenja produktivnosti poslovanja,
- Analiziranje stavova eksperata i/ili rukovodilaca u domaćim poslovnim organizacijama u vezi sa ulogom korporativne društvene odgovornosti u unapređenju procesa upravljanja,
- Kreiranje sopstvenog modela za uspešnu primenu korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama u funkciji unapređenja kvaliteta poslovanja,
- Definisanje mera i predloga za unapređenje efikasnosti primene korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama,

- Definisanje smernica za unapređenje poslovanja domaćih poslovnih organizacija, na bazi stalnog razvoja i usavršavanja korporativne društvene odgovornosti.

Naučni cilj ovog istraživanja jeste definisanje modela za unapređenje poslovanja domaćih organizacija i postizanje efikasnijeg poslovanja u međunarodnim razmerama, koji može da bude primenljiv i u drugim zemljama u okruženju (zemlje zapadnog Balkana, koje se nalaze u procesu ekonomske tranzicije).

3. HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

3.1. Istraživačke hipoteze

U istraživanju se pošlo od dve osnovne hipoteze koje glase:

Prva hipoteza

Primena korporativne društvene odgovornosti omogućuje unapređenje procesa upravljanja i kvaliteta poslovanja u poslovnim organizacijama.

Pojedinačne hipoteze:

- ✓ Analizom se mogu postaviti kriterijumi uspešnog upravljanja organizacijom,
- ✓ korporativne društvene odgovornosti omogućava unapređenje produktivnosti poslovanja organizacije,
- ✓ Mogu se analizirati procesi neophodni za uspešnu primenu korporativne društvene odgovornosti u funkciji unapređenja produktivnosti poslovanja savremene organizacije.

Druga hipoteza

Korporativna društvena odgovornost treba da omogući unapređenje kvaliteta poslovanja domaćih poslovnih organizacija i povećanje konkurentnosti na međunarodnom tržištu.

Pojedinačne hipoteze:

- ✓ Na osnovu analize stavova eksperata i/ili rukovodilaca u domaćim poslovnim organizacijama može se sagledati realan proces poslovanja i mogućnosti za unapređenje efikasnosti poslovanja na bazi primene i razvoja koncepta korporativne društvene odgovornosti,
- ✓ Moguće je kreirati model za unapređenje produktivnosti poslovanja u domaćim poslovnim organizacijama zasnovan na primeni korporativne društvene odgovornosti,
- ✓ Mere i predlozi za unapređenje poslovanja domaćih poslovnih organizacija, kao i smernice za dalji razvoj zavisice od specifičnosti tranzicionog procesa domaće ekonomije, usavršavanja procesa upravljanja, kao i stavova analiziranih eksperata i/ili rukovodilaca.

3.2. Metode i tehnike istraživanja

Metoda teorijske analize - proučavanje dosadašnjih teorijskih saznanja i najnovijih empirijskih nalaza o primeni savremenih principa i tehnika menadžmenta u funkciji unapređenja efikasnosti poslovanja na bazi primene korporativne društvene odgovornosti, posebno u razvijenim zemljama sveta.

Osnovne analitičke i sintetičke metode (analiza, sinteza, indukcija, dedukcija i generalizacija) - prikupljanje podataka o uspešnosti primene korporativne društvene odgovornosti, kao i eventualnim problemima.

Kauzalna metoda - otkrivanje uzročno-posledičnih veza i odnosa između primene koncepta korporativne društvene odgovornosti i unapređenja poslovanja savremenih poslovnih organizacija, prevashodno sa aspekta unapređenja konkurentske sposobnosti i postizanja ciljeva poslovne izvrsnosti.

Opštenaučne metode - upoređivanje dobijenih rezultata o osnovnim performansama organizacija koje se ponašaju u skladu principima ekonomije znanja u funkciji unapređenja efikasnosti poslovanja domaćih poslovnih organizacija.

Sistemska metoda - prisutna je u celokupnom istraživanju, jer se zasniva na sistemskom izučavanju izabrane problematike.

Metode biografskog proučavanja podataka - postojeća građa teoretskog i praktičnog karaktera koja omogućava uvid u trenutnu situaciju u ovoj oblasti.

Istraživanje je podeljeno u dve faze:

1. **Razvojna faza** – konceptualna studija i istraživanje stavova eksperata i/ili rukovodilaca u domaćim poslovnim organizacijama i
2. **Faza izrade modela** – analiza rezultata, uopštavanje stečenih znanja i izrada modela.

Konceptualna studija ima za zadatak da izdvoji potrebna znanja u vezi sa ovom oblašću na osnovu referentnih naučnih publikacija, a u cilju sintetizacije neophodnih znanja u vezi sa procesom izgradnje korporativne društvene odgovornosti u savremenoj ekonomiji.

Istraživanje treba da obezbedi prikupljanje informacija o iskustvima u oblasti primene korporativne društvene odgovornosti i unapređenja produktivnosti poslovanja u domaćim poslovnim organizacijama. Istraživanje je realizovano po osnovu primene intervjua sa ekspertima i obuhvata analizu stavova rukovodilaca u domaćim poslovnim organizacijama, a u vezi sa primenom korporativne društvene odgovornosti u svakodnevnom poslovanju i unapređenju produktivnosti znanja.

Za potrebe istraživanja stavova eksperata u vezi sa primenom korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama kreiran je upitnik kao osnovni instrument istraživanja. **Veličina uzorka** je projektovana na 50 jedinica (eksperti).

Obrada dobijenih rezultata pretpostavlja analizu učešća odgovora koje su dali ispitanici, a realizovana je na osnovu statističke obrade podataka iz upitnika kao osnovnog instrumenta istraživanja.

Plan izrade modela podrazumeva analizu rezultata dobijenih na osnovu istraživanja stavova (klasifikacija rezultata, sistematizacija i klasifikacija dobijenih odgovora, uočavanje suštinski bitnih informacija o ovoj problematici), uopštavanje znanja koja su se stekla u toku istraživanja, kako bi se formirali uslovi za kreiranje modela i sama izrada modela na osnovu rezultata istraživanja. Na taj način, prezentovani model će se zasnivati na teorijskim analizama, kao i iskustvima iz savremene poslovne prakse domaćih poslovnih organizacija koje posluju na tržištu Republike Srbije.

3. NAUČNO I DRUŠTVENO OPRAVDANJE

Pitanje primene i razvoja koncepta korporativne društvene odgovornosti postaje jedno od veoma bitnih pitanja za sve poslovne organizacije, a posebno za one poslovne organizacije koje dolaze iz zemalja u tranziciji. Društvena odgovornost danas predstavlja jedan od najbitnijih principa savremenog poslovanja, koji ima direktni uticaj na razvoj tržišne pozicije preduzeća i jačanje konkurentske sposobnosti organizacije. Ostvarivanje profita je danas u tesnoj vezi sa društvenom odgovornošću i društveno odgovornom poslovnim praksom.

Prema nekim shvatanjima, radikalna transparentnost nudi treće rešenje – potrebno je učiniti da se dobrota isplati.

Ekološka transparentnost oblikuje poslovni model tako da nastaje tržišna realnost u kojoj činjenje dobra postaje istoznačno s ostvarivanjem dobrobiti.¹¹

U zemljama u tranziciji posebno je bitno da se unaprede etički principi u poslovanju kao podrška realizaciji tranzitornih procesa u ekonomiji. Razvoj etičkih principa na nivou ekonomske infrastrukture i primena u poslovnoj praksi u organizacijama u značajnoj meri utiče na uspostavljanje, održavanje i razvoj konkurentskih odnosa u tranzicionoj ekonomiji s jedne strane, kao i na razvoj konkurentske sposobnosti poslovnih organizacija iz zemlje u tranziciji, posebno posmatrano sa aspekta internacionalizacije poslovanja.

Tranzicione ekonomije zbog specifičnosti tranzitornih procesa su veoma osetljive na određene oblike delovanja u oblasti društveno-ekomske sfere – pitanje konkurencije, prava radnika,

¹¹ Goleman Danijel, **Ekološka inteligencija**, Geopoetika, Beograd, 2010., str. 174.

zaštite interesa potrošača, zaštite životne sredine itd. Srbija, kao zemlja u tranziciji, se susreće sa ovim pitanjima i sa potrebama adekvatnog rešavanja problema koji su u vezi sa navedenim aktivnostima.

Pitanje primene i unapređenja korporativne društvene odgovornosti na tržištu Srbije i u domaćim preduzećima postaje imperativ kada se uzme u obzir činjenica neophodnosti usaglašavanja različitih oblasti društveno-ekonomskog života sa evropskim integracionim tokovima. Zaštita i unapređenje životne sredine, zaštita interesa potrošača, zaštita slobodne konkurencije i razvoj partnerskih odnosa, zaštita prava radnika (zaštita zdravlja radnika, ali i zaštita prava sindikalnog organizovanja i učešća u socijalnom dijalogu), pitanje sprečavanja korupcije itd, jesu oblasti koje treba da se značajno unaprede u procesu integracionih tokova Republike Srbije ka EU. Posebno je važno uočiti da domaće poslovne organizacije imaju veoma bitnu ulogu u prilagođavanju poslovanja zahtevima EU zbog unapređanja konkurentske sposobnosti u međunarodnim razmerama.

Koncept korporativne društvene odgovornosti se razvija kod nas, a glavni nosioci su do sada bile nevladine organizacije (npr. Smart Kolektiv), Privredna komora Srbije (donela kodekse korporativnog ponašanja i poslovne etike i učestvuje u dodeli nagrade za korporativnu društvenu odgovornost, medijske kuće (B 92, Ekonomist magazin grupa), naučne ustanove (fakulteti i društveni instituti), a u praktičnom smislu se najviše primenjivao u preduzećima u kojima dominira inostrani kapita. I pored činjenice da je ovaj koncept već nekoliko godina prisutan na domaćem tržištu, građani još uvek nisu dovoljno upoznati sa njim. Dve trećine građana Srbije nije čulo za društveno odgovorno poslovanje i ne zna šta taj termin označava, navodi se u objavljenoj analizi međunarodne agencije za istraživanje tržišta Sinovejt (Synovate). Od 34 odsto ispitanika koji su rekli da znaju šta je društveno odgovorno poslovanje njih 65 odsto moglo je da opiše taj pojam¹²

Jasno je da je korporativna odgovornost u Srbiji u ranoj fazi razvoja, smatra Majkl Hejstring, ekspert u ovoj oblasti¹³. Mnogi smatraju da je korporativna odgovornost samo podrška kompanija projektima onih organizacija koji se bave, na primer, osobama ometenim u razvoju, decom ili umetnošću. Sve to je samo jedan deo veće slike, jer korporativna odgovornost je i na primer, pitanje penzija i podrška starijima koji su zaposleni u tim kompanijama. Postoje delovi Srbije koji imaju malo šanse da njihovi građani budu zaposleni i nemaju pristup dobrobitima

¹² www.naslovi.net/izvor/beta

¹³ Radičević Nenad, **Korporacije moraju da pomognu društvu**, Politika, Beograd, 01.04.2010., str. 8

kojih ima u Beogradu. Zbog toga, velike kompanije imaju obavezu da se posvete razvoju određenih oblasti i verujem da će za nekoliko godina lideri u biznisu u Srbiji to razumeti.

S druge strane posmatrano, u teorijsko-metodološkom smislu, koncept korporativne društvene odgovornosti se još uvek nedovoljno izučava – uglavnom se izučava u okviru tematskih celina menadžmenta ili korporativne etike, ili eventualno integrisanih menadžment sistema. Samostalno izučavanje koncepta korporativne društvene odgovornosti još nije zaživelo u domaćoj naučnoj javnosti.

U tom smislu, javila se potreba za sveobuhvatnijim izučavanjem ove izuzetno važne oblasti, koja podjednako tangira i menadžment i poslovnu etiku i upravljanje kvalitetom. Uspostavljanje integralnog pristupa izučavanju pitanja korporativne društvene odgovornosti javilo se kao primarni zadatak ovog istraživanja.

Naučno-stručni doprinos ovog istraživanja se ogleda u uspostavljanju posebnog procesa za primenu korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama u funkciji unapređenja procesa upravljanja i postizanja ciljeva poslovne izvrsnosti.

5. ANALIZA POJMOVA

Društvena odgovornost u poslovanju se odnosi na **obavezu preduzeća** i drugih poslovnih organizacija, da svoj **pozitivni uticaj uvećaju** i da **smanje svoje negativno delovanje na društvo**.

Prema Drakeru¹⁴, **organizacija zasnovana na znanju** zahteva da svako preuzme odgovornost za zadata ostvarenja te organizacije za njen doprinos i njeno ponašanje. Svi pripadnici organizacije moraju da u potpunosti sagledaju i razmisle o svojim ostvarenjima i doprinosima.

Društveno odgovorno poslovanje (**C**orporate **S**ocial **R**esponsibility - CSR) je koncept u okviru koga kompanije integrišu društvene interese i izazove vezane za prirodnu okolinu i svoje poslovanje u interakciju sa svim akterima (stakeholders) na dobrovoljnoj osnovi¹⁵.

Etika je nauka o moralu. Moral je oblik vladanja, oblik ljudske prakse, oblik delatnog, praktičnog odnošenja čoveka prema samom sebi, prema drugim ljudima, kao i prema svetu – kosmosu. Moral se manifestuje u vrednosnom procesnjivanju ljudskih postupaka, dela i htenja kao pozitivno ili negativno vrednih (odnosno nevrednih), pri čemu se prvi odobravaju, žele, preporučuju, zapovedaju, a drugi ne odobravaju, kude, osuđuju, zabranjuju¹⁶. Etika se može

¹⁴ Drucker Peter, **Postkapitalističko društvo**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995., str. 110.

¹⁵ **Pojmovnik društveno odgovornog poslovanja**, SmartfKolektiv, Beograd, 2006., str. 3.

¹⁶ Milijević Milan, **Poslovna etika i komuniciranje**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 120.

shvatiti kao skup moralnih normi i principa koji uspostavljaju standarde šta je dobro, a šta loše, šta ispravno, a šta pogrešno¹⁷. **Poslovna etika** podrazumeva primenu etičkih principa u procesu donošenja poslovnih odluka. **Integrativni model za razumevanje i sprovođenje etičnog ponašanja** u poslovnim organizacijama se sastoji iz sledećih elemenata¹⁸: individualni faktori ličnosti i socijalizacije, etičke filozofije i ideologije odlučivanja, istorija etičkog delovanja, organizacioni faktori, spoljne snage. Poslovna etika se definiše kao skup principa, normi i standarda ponašanja koji usmeravaju pojedince ili grupe u biznisu, ili kao skup principa i standarda koji usmeravaju ponašanje u poslovnom svetu. U najopštijem smislu reči, ona podrazumeva moralno ponašanje i delanje¹⁹.

Kvalitet i odgovornost su usko povezani. Prema Demingu²⁰, **kvalitet** predstavlja višedimenzionalnu kategoriju - za preduzeće je kvalitet obezbeđivanje opstanka na tržištu, a za izvršno rukovodstvo fabrike kvalitet predstavlja proizvodnju planiranog broja artikala prema zacrtanoj tehničkoj specifikaciji. Prema mišljenju Masaki Imaja²¹, kvalitet se može tumačiti na više različitih načina, ali u najširem smislu, kvalitet je sve što može biti poboljšano. Kvalitet uključuje sve aspekte ljudskog ponašanja.

Standardizacija predstavlja **propisivanje uslova koje treba da zadovolji određeni proces, proizvod, usluga, materijal ili sirovina. Standard je akt o standardizaciji**, koji je na bazi unapred definisanog postupka usvojila nadležna organizacija. Standard je tehničko-pravni dokument koji sadrži precizno definisane zahteve koje treba da ispuni određeni proizvod, usluga, proces, sistem upravljanja, itd. Standardi mogu biti: interni, nacionalni i međunarodni.

Međunarodne organizacije za standarde - ISO. Razvoj serije standarda je započeo još 1982. godine, kada su nastali prvi nacrti Međunarodne organizacije za standarde (ISO - International Standards Organisation). Najvažnija godina u razvoju međunarodnih standarda jeste 1987. godina, kada je Međunarodna organizacija za standarde publikovala prvo izdanje međunarodne serije standarda ISO 9000.

Proces standardizacije predstavlja put za primenu **integrisanih menadžment sistema**, koji predstavljaju preduslov za postizanje savremenog koncepta upravljanja kvalitetom. Integrisani menadžment sistemi podrazumevaju integrisanje parcijalnih upravljačkih standarda koji definišu određene delove upravljačkog sistema. Jedan od tih međunarodnih standarda koji može da bude sastavni deo integrisanih menadžment sistema jeste i **SA 8000**.

¹⁷ Erić Dejan. **Uvod u menadžment**, Čigoja, Beograd, 2000., str. 15.

¹⁸ Stead, W.E., Worrell, D.L., Stead, J.G., **Integrativni model za razumevanje i sprovođenje etičnog ponašanja u poslovnim organizacijama**, zbornik radova *Poslovna etika*, priredili Drummond J. i Bain B., Clio, Beograd, 2001., str. 78-92.

¹⁹ Miljević Milan, **Poslovna etika i komuniciranje**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 27.

²⁰ Deming Edwards, **Kako izaći iz krize**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 39.

²¹ Masaki Imaj, **Kaizen**, Mono i Manjana, Beograd, 2008, str. 36.

Kvalitet se sastoji od tri aspekta – tržišnog, poslovnog i društvenog aspekta kvaliteta. **Društveni aspekt kvaliteta** se odnosi se na kvalitet življenja. Pretpostavlja da proizvodi i procesi preduzeća budu takvi da obezbeđuju: zaštitu zdravlja ljudi, zaštitu životne sredine, zaštitu kupca, štednju prirodnih resursa, zadovoljenje građana u celini, uz poštovanje moralnih, etičkih i profesionalnih normi. Društveni aspekt kvaliteta je okrenut ka svim interesnim grupama koje deluju u okruženju.

Poslovna izvrsnost predstavlja niz obeležja koja su, svojim istraživanjima uspešnih kompanija, utvrdili istraživači konsultantske kompanije *McKinsey* Tom Peters i Robert Waterman i objavili ih u svetskom menadžmentskom bestselleru *In Search of Excellence*. Reč je o specifičnim distinktivnim obeležjima, svojstvenim svim izvrsnim kompanijama i onima koje vode izvrsnosti: 1. usmerenost na akciju, 2. orijentacija na potrošače i bliskost s njima, 3. autonomija i preduzetništvo, 4. orijentacija na ljude – postizanje proizvodnosti i uspeha pomoću ljudi, 5. vođenje pomoću vrednosti – specifična i jaka kultura, 6. pridržavanje i razvijanje onoga što znaju dobro da rade i u čemu su najbolje, 7. jednostavna (organizaciona) struktura i mala uprava, 8. optimalna kombinacija centralizacije i decentralizacije u upravljanju²². Poslovna izvrsnost podrazumeva razvoj poslovanja sa korisnikom u centru pažnje, stalno unapređivanje poslovanja bazirano na unapređivanju produktivnosti znanja i rada, kao i poslovanje usklađeno sa zahtevima različitih interesnih grupa iz okruženja.

Interesna grupa je grupa ljudi koja ima zajedničke interese.

Social Accountability 8000 (SA 8000) predstavlja međunarodni standard za društvenu odgovornost kreiran od strane CEPAA (Council on Economic Priority Accreditation Agency) u cilju obezbeđenja etičkog izvora za proizvode i usluge. SA 8000 je zasnovan na devet elemenata i to: rad dece, prinudni rad, zdravlje i bezbednost, sloboda udruživanja i pravo na kolektivni ugovor, diskriminacija, disciplina, radno vreme, kompenzacija, sistem menadžmenta.

Društveni marketing podrazumeva napor preduzeća da utvrdi potrebe ciljnog tržišta, i da ostvari zadovoljavanje potreba potrošača na efektivniji i efikasniji način od konkurenata i to **na način koji održava ili unapređuje dobrobit, kako potrošača, tako i celokupnog društva**. Akcenat se stavlja na makrookruženje umesto na konkretno tržište. U fokusu posmatranja nije više samo potrošač, već i celokupno društvo²³.

Marketing koreliran sa javnim interesom obuhvata sledeće principe²⁴: sloboda potrošača i proizvođača, obuzdavanje potencijalnih šteta, izlazak u susret osnovnim potrebama, ekonomska efikasnost, inovativnost, edukacija i informisanje potrošača i zaštita potrošača.

²² Sajfert Z. Đorđević D. Bešić C., **Leksikon menadžmenta**, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin, 2006., str. 141,

²³ Kotler Philip, Armstrong Gary, **Principles of Marketing**, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996., str. 644.

²⁴ Kotler Philip, Armstrong Gary, **Principles of Marketing**, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996., str. 644.

Društveno ulaganje podrazumeva društveno odgovorne aktivnosti koje se odnose na izgradnju pozitivne reputacije preduzeća, kao društveno odgovorne organizacije.

Korporativna filantropija podrazumeva podršku kompanija neprofitnim organizacijama putem priloga u novcu, robi ili uslugama. Kompanije obično imaju ulogu pri izboru oblasti koju će podržati ili konkretne teritorije na koju bi želele da usredsrede svoju podršku.

Jedan od značajnih problema koji tangira sve zemlje u tranziciji kao i oblast društvene odgovornosti jeste **korupcija**. Korupcija postoji ukoliko dođe do namernog narušavanja principa nepristrasnosti pri donošenju odluka u cilju prisvajanja neke pogodnosti.

6. OČEKIVANI REZULTATI

Teorijsko uopštavanje u vezi sa primenom korporativne društvene odgovornosti i unapređenja produktivnosti poslovanja u savremenim poslovnim organizacijama. Definisanje teorijsko-metodološkog okvira za primenu koncepta korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama, kao jednog od bitnih preduslova za uspešno savladavanje procesa ekonomske tranzicije i uspostavljanje konkurentske sposobnosti na međunarodnom tržištu.

Društveni cilj ovog istraživanja ogleda se u činjenici da model treba da pruži adekvatno rešenje za pitanje postizanja, održavanja i unapređenja efiksanost poslovanja domaćih poslovnih organizacija i postizanja poslovne izvrsnosti, kao osnovnog preduslova formiranja konkurentske sposobnosti u međunarodnim okvirima.

Rezultati istraživanja treba da predstavljaju osnov za uspešnije poslovanje domaćih poslovnih organizacija, zasnovano na primeni koncepta upravljanja znanjem.

GLAVA 2

PROCESI UPRAVLJANJA SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

1. OSNOVE PROCESA UPRAVLJANJA

1.1. Pojemno određenje upravljanja

Preduzeće jeste **skup poslovnih resursa**, čiji je osnovni zadatak ostvarivanje definisanih poslovnih ciljeva. Da bi se resursi mogli u potpunosti iskoristiti na ekonomskim osnovama, potrebno je upravljati preduzećem. Porter²⁵ smatra da je svaka firma skup aktivnosti koje se obavljaju u cilju dizajniranja, proizvodnje, marketinga, isporuke i podrške njenim proizvodima.

Upravljanje poslovima je prisutno od samog početka organizovanog privređivanja. Draker smatra da je upravljanje, kao korisno znanje, staro isto toliko, kao i glavne oblasti znanja na kojima počivaju današnje industrije²⁶. Koreni menadžmenta se prema Drakeru nalaze oko Prvog svetskog rata, dok su se prvi izdanci pojavili početkom dvadesetih, ali se kao i druga korisna, upotrebnna znanja, prvo morao razviti u praksi, da bi postao naučna disciplina. Velike korporacije su u periodu između dva rata počele da u praksi primenjuju određene tehnike i metode u upravljanju, koje su se posle Drugog svetskog rata uobličile u menadžment kao naučnu disciplinu.

Teorija i praksa upravljanja se hronološki mogu podeliti u nekoliko faza:

1. Vredni izvori, preteče, najave civilizacijskih prodora, koji obuhvataju period do 1880. godine,
2. Naučno upravljanje, klasična teorija organizacije, utemeljena na efektima revolucije, pojavi velikih industrijskih preduzeća, koncentraciji sredstava i ljudi, urbanizaciji (1880-1930.),
3. Škola međuljudskih odnosa, neoklasična škola, bihejvioristički pravac, koji se sa većim razumevanjem okreće pojedincu i grupi (1930-1950.),
4. Od 1950. do danas²⁷.

Jedan od prvih teoretičara upravljanja bio je Frederik Tejlor, koji je svoja shvatanja izložio u svojim delima *Upravljanje pogonima* i *Principi upravljanja*. Prema klasičnoj školi, fokus posmatranja jeste pojedina organizacija, njena struktura i ljudski potencijal. Za izvršenje svakog radnog zadatka uvek postoji najracionalniji i najekonomičniji način. Osnovni zadatak naučnog

²⁵ Porter Majkl, **Konkurentska prednost**, Asee, Novi Sad, 2007., str. 55.

²⁶ Drucker Peter, **Inovacije i preduzetništvo**, PS Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 29.

²⁷ Damjanović Mijat, **Menadžerska revolucija**, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1990.

upravljanja ogleda se u iznalaženju najboljeg načina. Prema Tejloru, znanje mora da zameni intuiciju, isprogramirana aktivnost improvizaciju, a glavni cilj upravljanja ili rukovođenja treba da bude obezbeđenje maksimalnog prosperiteta za poslodavce, uz maksimalni prosperitet za svakog zaposlenog. Insistiranje na maksimalnoj specijalizaciji i otklanjanju svih sputavajućih elemenata, kako bi se izvršilo uspešno koncentrisanje na najglavnije zadatke jeste osnova Tejlorovih ideja.

Tejlor je pokušao da odredi koje su to osnove kvalitetnog upravljanja preduzećem – efikasan sistem rukovođenja mora da se zasniva na doslednoj podeli rada i angažovanju rukovodilaca samo u jednoj funkciji. Početkom dvadesetog veka Tejlor je sa svojim radovima sve više dobijao na značaju u SAD. Pred državnom komisijom Tejlor je izneo tvrdnje da je potrebno izvršiti mentalnu revoluciju radnog čoveka, ali i predstavnika rukovodstva i da one moraju da se odvijaju paralelno.

Prema nekim shvatanjima²⁸, pažljivim posmatranjem može se videti da su pravi temelji menadžmenta postavljeni u Evropi, iako tako nije priznato. Naime, delo Francuza Anri Fajola *Opšti i industrijski menadžment*, objavljeno je 1916. godine u Parizu, samo pet godina posle Tejlorove knjige. Fajol je prvi izvršio definisanje funkcija u preduzeću, dao je opis administrativne (menadžment) funkcije, analizirao sposobnosti potrebne za njeno obavljanje, opisao 14 principa koji se u njoj primenjuju, opisao pet elemenata administracije – predviđanje, organizacija, komandovanje, koordinacija i kontrola.

Prema Fajolu²⁹, administrirati znači upravljati radove u racionalne pravce, a nikako vladati i administracija označava način upravljanja, upućivanja poslova, a nikako način vladanja i gospodarenja poslovima.

Predmet bihejviorističke nauke čine strukture, procesi oblikovanja društvene svesti, čovekovo ponašanje u njemu, svakodnevno iskustvo opšteg stanovništva. Najznačajniji predstavnici ove škole su Maks Veber, Emil Durkhajm, Vilfredo Pareto³⁰. Nemoguće je da ljudi žive zajedno, da održavaju redovne odnose, a da ne dobiju osećanje celine koju obrazuju svojim udruživanjem, da ne postanu privrženi toj celini, da se ne staraju o njenim interesima, da o njima ne vode računa pri svojim postupcima.

Dok je tradicionalna teorija organizaciju posmatrala kao zatvoreni sistem, savremene teorije se opredeljuju za pristup organizaciji kao otvorenom sistemu, koji je nužno adaptibilan, prilagodljiv, dovoljno fleksibilan i elastičan po svojoj strukturi. Integrativnost ovog pristupa proizilazi iz shvatanja studije organizacije kao sistema u sprezi sa drugim sistemima okruženja poput

²⁸ Matić Branko, **Anri Fajol – otac menadžemnta**, predgovor knjige *Opšti i industrijski menadžemnt*, Adižes, Novi Sad, 2006.

²⁹ Fajol Anri, **Opšti i industrijski menadžemnt**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 27.

³⁰ Damjanović Mijat, **Menadžerska revolucija**, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1990.

prirodnih resursa, demografske strukture, ekonomskog sistema, društveno-političkog sistema, pravnog sistema, obrazovnog sistema, kulture, tehnologije.

Način mišljenja blizak pristupu teorije sistema ispoljili su Čester Bernard, Džordž Homans, Herbert Sajmon, Filip Selznik, Kac i Kan. Sajmon je odabrao multidisciplinarni metod naučne analize, Homans je favorizovao model empirijskog istraživanja socijalnih grupa, Selznik vidi organizaciju ka dinamičan formalizovani sistem, koji je u trajnoj promeni i prilagođavanju stanjima institucionalizovane okoline. Trist je utvrdio da se u okviru tehnoloških i ekonomskih ograničenja mogu razviti sistemi organizovanja čiji će socijalni i psihološki efekti biti različiti. Emeri vidi preduzeće kao otvoreni društveno tehnički sistem.

Čuveni praktičar i autor iz oblasti upravljanja kvalitetom, Edvards Deming, smatra da upravljanje podrazumeva sklop dubokog znanja, koji se javlja u četiri elementa, koji se nalaze u međusobnoj vezi i odnosu. Ti elementi su: uvažavanje sistema, znanje u vezi sa varijacijama, teorija znanja i psihologija³¹. Menadžment zahteva znanje iz međudejstva sila – znanje u vezi sa zavisnošću i međuzavisnošću ljudi, grupa, odeljenja, preduzeća i zemalja.

Jedan od najvećih teoretičara upravljanja marketingom, Filip Kotler, smatra da je zadatak menadžmenta da pravi kompromise i izmiri suprotstavljenosti³². Prema Drakeru³³, nova premisa na kojoj će se menadžment zasnivati i kao disciplina i kao praksa jeste ona po kojoj delokrug menadžmenta nije samo zakonski. U tom smislu menadžemt:

- mora biti operativan,
- mora da obuhvati čitav proces,
- mora se fokusirati na rezultate i učinak duž čitavog ekonomskog lanca.

Preduzeće se u obavljanju svoje aktivnosti susreće sa različitim pitanjima i problemima na koje je potrebno dati adekvatne odgovore. Razmišljanje o određenim pitanjima i problemima **rezultuje donošenjem određenih poslovnih odluka**, koje se realizuju u preduzeću i utiču na proces poslovanja preduzeća.

Jedna od poznatih izreka koja se pripisuje Lorensu Piteru – Piterov princip – kaže da će mo, ako ne znamo kuda idemo, verovatno završiti negde drugde³⁴. Ako preduzeće ne zna koji su načini za kreiranje profitabilnosti, najverovatnije neće ni uspeti da dugoročno ostvari profit. Osnovna svrha upravljanja preduzećem jeste donošenje određenog niza poslovnih odluka kojima se vrši kombinovanje resursa u funkciji ostvarivanja poslovnih ciljeva preduzeća, kao i ostvarivanja stabilne tržišne pozicije, rasta i razvoja.

³¹ Deming Edwards, **Nova ekonomska nauka**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 85.

³² Kotler Philip, **Marketing pojmovnika od A do Z**, Adižes, Novi Sad, 2004., str. 103.

³³ Drucker Peter, **Moj pogled na menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 75.

³⁴ Berman K., Najt Dž., **Finansijska inteligencija**, Asee, Novi Sad, 2007., str. 49.

Prema Mašiću, menadžment je praktično znanje, stručno, univerzalno, naučno, koje se primenjuje u procesu planiranja reorganizovanja, vođenja i kontrole, s ciljem postizanja efektivnosti (raditi prave stvari) i efikasnosti (raditi ih na pravi način) organizacije³⁵.

1.2. Osnovni aspekti procesa upravljanja

Najopštije posmatrano, upravljanje preduzećem predstavlja kontinualni proces kojim se pokreće i usmerava poslovna aktivnost u cilju realizacije svrhe poslovanja.

Upravljanje preduzećem karakterišu sledeći elementi:

- upravljanje jeste kontinualni proces rešavanja problema sa kojim se preduzeće susreće u toku svog poslovnog života,
- upravljanje jeste dinamički proces zbog činjenice da se uslovi privređivanja menjaju, a preduzeće mora da odgovori na njih,
- upravljanje preduzećem ima ekonomski karakter jer je usmereno na ostvarivanje ekonomskih ciljeva i oblast privređivanja u kojoj vladaju određene ekonomske zakonitosti i principi,
- upravljanje se zasniva na informacijama - donošenje poslovne odluke, kao krajnjeg rezultata procesa upravljanja, zasnovano je na analizi informacija, pri čemu ni jedna odluka ne može da bude bolja nego što su informacije na kojima se odluka zasniva,
- upravljanje preduzećem u savremenim uslovima privređivanja jeste orijentisano na budućnost, jer inkorporira u sebe sve elemente koji su preduslov rasta i razvoja.

Upravljanje preduzećem se može podeliti na tri faze:

- **planiranje,**
- **organizovanje i**
- **kontrolu**³⁶.

Kako je upravljanje kontinualni proces, to su tri pomenute faze međusobno povezane - mogu se posmatrati kao podsistemi sistema upravljanja u preduzeću. **Planiranjem** se usmeravaju sve poslovne aktivnosti u preduzeću, organizovanjem se realizuje ono što je planirano, a kontrolom se vrši analiza rezultata koji su ostvareni na osnovu planskih odluka.

Organizovanje obuhvata definisanje posla koji treba da se obavi, podelu posla i uspostavljanje različitih mehanizama koordinacije aktivnosti unutar preduzeća. **Organizaciona struktura** predstavlja okvir koji definiše međusobne odnose unutar preduzeća - pojedinaca i organizacionih celina, a organizovanje jeste kontinualni proces prilagođavanja organizacione strukture preduzeća promenama koje se dešavaju u poslovanju i okruženju sa ciljem

³⁵ Mašić Branislav, **Strategijski menadžment**, Univerzitet BK, Beograd, 1996., str. 23.

³⁶ Milisavljević M., Todorović J., **Planiranje i razvojna politika preduzeća**, Savremena administracija, Beograd, 1987. str. 12.

obezbeđivanja rasta i razvoja preduzeća. **Organizaciona struktura** jeste definisani način odnosa između delova koji sačinjavaju organizaciju.

Organizacija se sastoji iz 4 elementa:

- zadataka,
- strukture,
- tehnologije i
- ljudi³⁷.

Ova četiri elementa se nalaze u međusobnoj interakciji. Zadatak jeste definisana aktivnost koja treba da se ostvari, (u slučaju preduzeća to je poslovanje na tržištu). Struktura predstavlja definisani okvir, a ljudi koriste tehnologiju da bi realizovali definisane poslove.

Kontrola jeste treća faza procesa planiranja. U ovoj fazi procesa upravljanja vrši se provera racionalnosti donošenih planskih odluka i efikasnost njihovog sprovođenja. Kontrola predstavlja sistemsko i kritičko preispitivanje planskih odluka. Ova faza procesa upravljanja omogućava povratnu informaciju u odnosu na događaje koji su se desili i time stvara okvire za realnije donošenje planskih odluka.

Prema Adižesu, kvalitet menadžmenta je funkcija kvaliteta odluke i efikasnosti sprovođenja³⁸. Svaka odluka se donosi da bi funkcionisala i proizvela izvesne očekivane rezultate.

1.3. Neophodnost planiranja

Planiranje podrazumeva donošenje sadašnjih poslovnih odluka, uzimajući u obzir buduće događaje.

Planiranje podrazumeva:

- donošenje odluka,
- preduzimanje akcije,
- konkretno ponašanje,
- analizu informacija o prošlosti i
- predviđanje budućnosti.

Planiranje predstavlja kontinualni proces **donošenja planskih odluka**. Na osnovu planiranja vrši se **usmeravanje celokupne poslovne aktivnosti organizacije**. Putem planiranja se poslovanje preduzeća prilagođava uticajima koji dolaze iz okruženja.

Planiranje pretpostavlja **preduzimanje akcija unapred**, na osnovu dijagnoze sadašnjeg stanja i ocene mogućih načina reagovanja. Preduzeće mora da planira svoje poslovanje da bi bilo spremno za obavljanje velikog broja poslovnih aktivnosti u složenom poslovnom okruženju.

³⁷ Đorđević D., Anđić Ž., **Uvod u poslovno planiranje**, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2003., str. 6.

³⁸ Adižes Isak, **Upravljanje promenama**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 26.

Planiranje podrazumeva **predviđanje budućnosti** i pripremu preduzeća da na buduće događaje odgovori planiranim aktivnostima. Predviđanje, kao osnovna pretpostavka planiranja, se zasniva na spoju iskustva preduzeća i budućih razmišljanja o poslovnim aktivnostima u funkciji donošenja odluka.

Planiranje je neophodno zbog činjenice da je poslovno okruženje izuzetno turbulentno, da su promene česte pa ako preduzeće želi da ostvari stabilnu tržišnu poziciju, mora da deluje u pravcu smanjivanja negativnog uticaja promena i nepredvidivih dejstava iz okruženja na svoje poslovanje. Planiranje mora da se zasniva na poznavanju tržišta, potrošača, konkurencije, trendova u privredi i okruženju. Drugim rečima, informacije predstavljaju osnovnu pretpostavku uspešnog planiranja. **Osnovne planske odluke** kojima se bavi planiranje jesu:

- ciljevi,
- politike,
- strategije,
- programi i
- planovi³⁹.

Cilj je planska odluka koja omogućuje usmeravanje poslovne aktivnosti. Ciljevi moraju da budu precizni, da se racionalno definišu, da budu realni (ostvarivi u vremenu i prostoru), stimulativni.

Politika predstavlja plansku odluku kojom se definišu principi na osnovu kojih se donose poslovne odluke. Politika doprinosi ostvarivanju ciljeva preduzeća. Da bi politika imala pozitivan uticaj na poslovanje preduzeća, ona mora da bude stabilna, konzistentna, racionalna i prilagodljiva. **Strategija** predstavlja način ostvarivanja ciljeva organizacije. To je planska odluka kojom se određuje pravac rasta i razvoja preduzeća. Ona predstavlja odgovor preduzeća na uticaje iz poslovnog okruženja. Prema Porteru,⁴⁰ strategija je jedna interno konzistentna konfiguracija aktivnosti koja firmu razlikuje od njenih konkurenata. Strategija postaje poseban skup aktivnosti organizovanih da daju određenu kombinaciju vrednosti odabranom skupu potrošača. Velč vidi strategiju kao pravljenje nedvosmislenih izbora o tome kako se boriti sa konkurencijom⁴¹. Prema Mašiću, poslovna strategija obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina) za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, odnosno organizacije u širem smislu⁴².

Program predstavlja definisanje specifičnih zadataka koji konkretizuju ciljeve poslovanja. Program jeste vremenski dimenzionirana akcija po fazama, sa svrhom koordinacije akcija u realizaciji ciljeva. **Plan** jeste planska odluka koja određuje pravac akcija u definisanom vremenskom periodu kojom se realizuju ciljevi. Planom se definišu odgovori na pitanja: šta, ko,

³⁹ Milisavljević M., Todorović J., **Planiranje i razvojna politika preduzeća**, Savremena administracija, Beograd, 1987. str. 19.

⁴⁰ Porter Majkl, **Konkurentna prednost**, Asee, Novi Sad, 2007., str. 13, 15.

⁴¹ Velč Džek, **Veština pobeđivanja**, Adižes, Novi Sad, 2005., str. 143.

⁴² Mašić Branislav, **Strategijski menadžment**, Univerzitet BK, Beograd, 1996.

gde, kada i kako treba da se uradi u određenom vremenskom periodu. Planom se definišu resursi (ljudski, materijalni i finansijski) i aktivnosti koje treba da se realizuju u funkciji ostvarivanja ciljeva poslovanja u određenom vremenskom periodu. Planovi posmatrano sa stanovišta vremenskog okvira, mogu biti: kratkoročni (do godinu dana), srednjeročni (2-5 godina) i dugoročni (preko 5 godina).

Prema Kotleru⁴³, **strategijsko planiranje** je proces razvoja i održavanja strategijske spremnosti između organizacionih ciljeva i mogućnosti sa jedne i promenljivih tržišnih šansi, sa druge strane. Zahteva postojanje razvijene i precizne misije preduzeća, podržavajućih ciljeva, poslovnog portfolija i koordinacije funkcionalnih strategija. Strategijsko planiranje je orijentisano na:

- Preciznu identifikaciju i ocenu šansi i pretnji iz okruženja,
- Identifikaciju i ocenu snaga i slabosti organizacije,
- Identifikaciju postojećih i potencijalnih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju,
- Definisanje misije, svrhe, ciljeva, politika, konzistentnosti strategija⁴⁴.

Neke od najčešće korišćenih **tehnika planiranja** su:

- ✓ Portfolio koncept,
- ✓ SWOT matrica
- ✓ PIMS program,
- ✓ Analiza troškova i koristi.

Portfolio koncept jeste koncept koji se zasniva na analizi tržišta i proizvoda i mogućih načina njihovog kombinovanja kao glavnih izvora rasta preduzeća. Kreiranje strategijske pozicije organizacije danas je nezamislivo bez upotrebe neke od portfolio matrica⁴⁵. Osnovna pretpostavka od koje se polazi jeste da je buduća rentabilnost preduzeća u najvećoj meri uslovljena trendom povećanja njegovog učešća u grani, tj. tržišnom segmentu. Osnovna portfolio matrica jeste matrica koju je razvila Bostonska konsultantska grupa (BCG) sedamdesetih godina, a njene glavne koordinate su tržišno učešće (visoko i nisko) i rast tržišta (visok i nizak). Upotrebom BCG Portfolio matrice, dobijaju se četiri tržišne situacije:

- ✓ **perspektivni proizvodi** - tržišno učešće nisko, rast tržišta visok,
- ✓ **tržišni lideri** - tržišno učešće visoko, rast tržišta visok,
- ✓ **zreli proizvodi** - tržišno učešće visoko, rast tržišta nizak,
- ✓ **stagnirajući proizvodi** - tržišno učešće nisko, rast tržišta nizak⁴⁶.

Ukoliko se posmatra kretanje proizvoda u vremenu po određenim fazama, uobičajeno je da perspektivan proizvod postane lider, zatim zreo i konačno stagnirajući proizvod.

⁴³ Kotler P., Armstrong G., **Principles of Marketing**, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996., str. 35.

⁴⁴ Mašić Branislav, **Strategijski menadžment**, Univerzitet BK, Beograd, 1996., str. 32.

⁴⁵ Mašić Branislav, **Strategijski menadžment**, Univerzitet BK, Beograd, 1996., str. 49.

⁴⁶ Milisavljević M., Todorović J., **Planiranje i razvojna politika preduzeća**, Savremena administracija, Beograd, 1987., str. 363.

SWOT matrica (od engleskih reči strength, weakness, opportunities, threats) jeste veoma značajna tehnika planiranja. Da bi se stvorila realna slika o trenutnoj tržišnoj poziciji preduzeća, sa perspektivama u odnosu na rast i razvoj, potrebno je sagledati sve elemente koji imaju opredeljujući uticaj, a to su: slabe i jake strane preduzeća, kao i mogućnosti i opasnosti koji se javljaju u tržišnom okruženju. Potrebno je sagledati koje su prednosti preduzeća u odnosu na konkurente, koje su mu slabosti, kakve se mogućnosti za dalje osvajanje tržišta i kakve opasnosti mogu da ugroze rast i razvoj preduzeća.

PIMS program (skraćenica nastala od engleskih reči Profit Impact of Marketing Strategy) jeste koncept planiranja koji se zasniva na uticaju marketing strategije na profit, a razvio ga je Institut za strategijsko upravljanje. PIMS program jeste iskustveni model koji sagledava odnos većeg broja strategijskih varijabli, kao što su tržišno učešće, kvalitet proizvoda, proces vertikalne integracije, itd. i situacionih varijabli kao što su intenzitet investicija, rast tržišta, rentabilnost i tok finansijskih sredstava.

Analiza troškova i koristi, poznatija kao Cost-Benefit analiza, predstavlja metod koji omogućava sagledavanje svih potrebnih faktora kod donošenja odluke o izboru između više projekata. Analiza troškova i koristi omogućava da se sve koristi i troškovi koji se javljaju po određenom projektu finansijski sagledaju.

Cilj pomenute metode jeste izbor između projekata na osnovu poređenja finansijskih pokazatelja. Analiza troškova i koristi se koristi u slučajevima kada nedostaju tržišni kriterijumi, pogotovu kod većih investicionih zahteva.

2. NOVO SHVATANJE ORGANIZACIJE

2.1. Novi konkurentski odnosi

Novi uslovi privređivanja zahtevaju nove pristupe u izučavanju upravljanja organizacijom, kao i nove pristupe u poslovnoj praksi. Danas se sve češće govori o novim modelima upravljanja organizacijom. Prema Piterusu i Votermanu⁴⁷, posle promene paradigme nastaje progres koji je brz iako je praćen napetošću.

Nova otkrića dolaze da potkrepe nov sistem verovanja, a stara racionalnost se konačno zamenjuje novom, drugačijom i korisnijom. Organizacije su u stalnim promenama ali sada, kada se pojavila nova paradigma, kada prelazimo iz industrijske u ekonomiju znanja, vidimo da

⁴⁷ Peters T., Waterman R. Jr., **U potrazi za vrhunskim**, Global, Novi Sad, 1996., str. 63.

više nije stvar samo finog, tihog, podešavanja. To je jednostavno nova igra i sve kompanije su ponovo na startnoj liniji⁴⁸.

Promene u oblasti tržišta najneposrednije utiču na način razmišljanja koji se odnosi na upravljanje preduzećem. Porter smatra⁴⁹ da konkurentska prednost u suštini nastaje iz vrednosti koju je firma u stanju da stvori za svoje kupce, a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja. Vrednost je ono što su kupci voljni da plate, a izuzetna vrednost proističe iz ponude nižih cena od konkurentskih za podjednaku korist, ili iz jedinstvene koristi koja u velikoj meri neutrališe višu cenu.

Razlozi za neophodnost većeg ulaganja marketing napora preduzeća se nalaze u sledećim činjenicama:

- ✓ Moć je sa proizvođača prenet na distributere;
- ✓ Multinacionalne korporacije postaju sve moćnije;
- ✓ Novi proizvodi traju sve kraće;
- ✓ Potrošna dobra ne traju tako dugo kao nekad;
- ✓ Digitalna tehnologija je dovela do razvoja čitavog niza proizvoda;
- ✓ Povećava se broj registrovanih robnih marki i патената;
- ✓ Povećava se broj raspoloživih proizvoda;
- ✓ Tržišta su hiperfragmentisana;
- ✓ Prostor za oglašavanje je sve zasićeniji;
- ✓ Potrošači su postali probirljivi⁵⁰.

Promene u nauci i tehnologiji, postaju sve brže - na području mikroelektronike životni vek proizvoda je skraćen na samo 18 meseci. Prema Kotleru⁵¹, svaka nova tehnologija je sila za kreativnu destrukciju – najveća opasnost za svaku kompaniju nisu druge kompanije, nego primena novih tehnoloških rešenja. Kotler navodi: "Konjske kočije nisu pobedile bolje konjske kočije, nego kola bez konja. Tranzistori su nautili industriji vakum cevi, fotokopiranje industriji indigo papira, a digitalni fotoaparati proizvodnji foto filmova". Suština novih tehnologija jeste u povećanju produktivnosti poslovanja koja unapređuje konkurentsku sposobnost preduzeća.

Informaciono komunikaciona tehnologija sažima vreme potrebno za prenos informacija (nekada su informacije putovale godinama, a danas smo svedoci trenutnog prenosa informacija). Kao osnovna posledica se javlja brži protok informacija kroz komunikacioni kanal, a to dovodi do približavanja pošiljaoca i primaoca, odnosno dovodi do ukidanja "plutanja informacija".

⁴⁸ Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 160.

⁴⁹ Porter Majkl, **Konkurentska prednost**, Asee, Novi Sad, 2007., str. 22.

⁵⁰ Kotler F., de Bes F.T., **Lateralni marketing**, Adižes, Nosi Sad, 2005., str. 16.

⁵¹ Kotler Philip., **Marketing od A do Z**, Adižes, Novi Sad, 2004., str. 156.

Potoršači postaju sve zahtevniji – potrošači su obrazovani, informisani, udruženi i vlasnici medija.

Informacija sama po sebi ima vrednost, znanje se prevodi u tržišnu snagu. Suština transparentnosti počiva u prenošenju informacija od obaveštenih do neobaveštenih.⁵²

Za informacije više ne postoje nacionalne granice, što omogućuje da i organizaciono male jedinice budu ekonomski sposobne za opstanak. Inovacije koje su se desile u poslovanju pod dejstvom informacionih tehnologija omogućile su povećanje efikasnosti obavljanja poslovanja (sniženje troškova komuniciranja, povećanje brzine komuniciranja, povećanje stepena pouzdanosti kod donošenja poslovnih odluka, bržu i jeftiniju obradu podataka, itd).

Razmatrajući trendove koji će uobličiti poslovanje početkom 21. veka, Gerken između ostalog, ističe i trend marketinga računarsko-integrisane proizvodnje⁵³. Naime, nova potrošnja, zahteva brzinu i blizinu, a to podrazumeva proizvodnju za konkretnog potrošača. Umreženi računar postaje komunikacioni kanal koji obezbeđuje preduzeću dnevne informacije o tržištu i njegovim zahtevima, a potrošač prestaje da bude krajnji korisnik, već postaje zahtevalac.

U ekonomiji znanja menadžment će se suočiti sa opštim predrasudama – reorganizacijom, reinženjeringom, restilizacijom, redefinisanjem sopstvenih ciljeva, traženjem nove svrhe, refokusiranjem, revalorizacijom, revitalizacijom i revizijom⁵⁴.

Prem Drakeru, pošto društvo znanja neizostavno mora da bude društvo organizacije, njegov centralni i značajan organ je menadžment⁵⁵. Menadžment će se sve više zasnivati na pretpostavci da ni tehnologija a ni krajnja primena nisu osnova politike menadžmenta, već su ograničenja. Osnova menadžmenta treba da bude vrednost za korisnike i odluka korisnika o raspodeli raspoloživih novčanih fondova za kupovinu roba i usluga.

Jedna od glavnih primedbi koja se odnosi na koncept 4P jeste da instrumenti marketing miksa nisu ništa drugo, do sagledavanje marketinga sa aspekta prodavca, dok se zanemaruje aspekt kupca. Ovako kritičko mišljenje ima svoje uporište u činjenici da razmatranje ponude od strane kupca ne mora da bude identično sa posmatranjem te iste ponude od strane prodavca. U tom smislu, svaki od instrumenta marketing miksa bi se mogao sagledati sa stanovišta kupca, tabela 2.1.

⁵² Goleman Danijel, **Ekološka inteligencija**, Geopoetika, Beograd, 2010., str. 58.

⁵³ Salai Suzana, **Trendovi 2000 godine – prikaz knjige Gerda Gerkena**, Marketing, Vol 27, No 2-3, 1997., Interma Net Ltd, Beograd, 1996., str. 139-141.

⁵⁴ Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 159.

⁵⁵ Drucker Peter, **Moj pogled na menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 169.

Tabela 2.1: Sagledavanje instrumenta marketing miksa sa stanovišta kupca

4P	4C
Proizvod	Vrednost za kupce (Customer value)
Cena	Trošak (Cost to customer)
Distribucija	Pogodnost za klijenta (Convenience)
Promocija	Komunikacija između prodavca i kupca (Communication)

Izvor: Kotler Philip, **Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem**, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 124

Da bi organizacija mogla da uspostavi, održi i razvija konkurentsku prednost na tržištu, mora da bude spremna da uči. Ovo prevashodno podrazumeva da preduzeće mora da prati ono šta se dešava ne samo na tržišta, već i u nauci, sa ciljem da se postigne poslovna izvrsnost. Preduzeća moraju da prate ne samo direktne konkurente, već i one koji su najbolji u svojim oblastima, čak i ako nisu direktni konkurenti.

Formulisanje poslovne strategije mora da započne sa istraživanjem tržišta, odnosno sa prikupljanjem obejktivnih i kvalitetnih informacija. Pored opštih tržišnih pokazatelja, i informacija koje se odnose na zahteve korisnika i stepen njihovog zadovoljenja, posebna pažnja treba da se posveti **analizi konkurenata**. Danas je učenje na tuđim iskustvima, kao i učenje od najboljih inkorporirano u koncept upravljanja kvalitetom, bez obzira na to koji je model kvaliteta u pitanju. Savremeno poslovno okruženje se približava fenomenu koji se označava kao **tehno-ekonomski paritet**⁵⁶ – polazi se od pretpostavke da je vrlo malo proizvoda, tehnologija, usluga, saznanja, oblasti znanja ili procedura koje nisu dostupne svim interesnim grupama širom sveta. Tehno-ekonomski paritet pretpostavlja da će se osnovni preduslovi za poslovanje izjednačavati velikom brzinom - ovaj fenomen ukazuje na sledeći ishod – **pobeđuju najbolji bez obzira odakle dolaze**.

2.2. Nova organizacija

Danas se sve češće govori o redefinsanju postulata upravljanja organizacijom. Tisen, Andrisen i Depre⁵⁷ smatraju da je nova logika organizacije sledeća:

- ✓ Dinamična, spremna da uči,
- ✓ Bogata informacijama,
- ✓ Globalna

⁵⁶ Riderstrale J., Nordstrom K., **Funky Business**, Plato, Beograd, 2005., str. 40.

⁵⁷ Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 158.

- ✓ Mala i velika
- ✓ Orijentisana ka proizvodu/klijentu
- ✓ Orijentisana na veštine,
- ✓ Timska,
- ✓ Usmerena na uključenje,
- ✓ Lateralna, umrežena,
- ✓ Usmerena na kupca.

Riderstrahl i Nordstrom smatraju da je novi oblik organizacije Funky d.o.o. To je organizacija koja nije stari poslovni konglomerat, niti rigidna birokratska firma. To je organizacija koja uspeva zahvaljujući promenljivim okolnostima i nepredvidljivosti našeg vremena⁵⁸.

Osnovne karakteristike ove nove organizacije su sledeće:

- Usredsređenost,
- Uticajnost,
- Inovativnost,
- Heterarhija.

Još je Porter⁵⁹ kao jednu od generičkih strategija definisao fokusiranje. Fokusiranje se zasniva na izboru jednog tržišnog segmenta u okviru grane. Organizacija bira jedan, ili nekoliko segmenata u okviru određene privredne grane, a zatim prilagođava svoju strategiju za rad u njima, isključujući ostale. Prema Porterovom shvatanju, strategija fokusiranja se javlja u dve varijante:

- ✓ Fokusiranje na troškove – podrazumeva da se organizacija trudi da u izabranom segmentu ostvari troškovnu prednost,
- ✓ Fokusiranje na diferencijaciju – podrazumeva da se organizacija trudi da u izabranom segmentu ostvari diferencijaciju.

Nova organizacija jeste fokusirana, a fokus se sastoji iz tri elementa:

- Suženi fokus,
- Šuplji fokus,
- Ciljani fokus.

Organizacija je usredsređena na jednu ili tek nekoliko osnovnih delatnosti. Da bi organizacija bila uspešna ona mora da ima proizvode i usluge koji su svetske klase, što podrazumeva izgrađivanje poslovne izvrsnosti na bazi odnosa kvalitet-produktivnost. Konkurentnost se zasniva na glavnim sposobnostima, kao i na **pojedincima koji su nosioci sposobnosti** - pojedinci moraju da stalno unapređuju svoje znanje i da se izgrađuju kao pojedinci koji su nosioci sposobnosti organizacije – uspešna organizacija jeste skup uspešnih pojedinaca. Nova

⁵⁸ Riderstrahl J., Nordstrom K., **Funky Business**, Plato, Beograd, 2004., str. 150.

⁵⁹ Porter Majkl, **Konkurentna prednost**, Asee, Novi Sad, 2007., str. 34.

organizacija mora da se **fokusira na uske tržišne niše** – potrebno je uočiti manje tržišne segmente, usredsrediti svoju energiju na njih, zadovoljiti njihove zahteve i tržišno ih eksploatisati.

Uticaj, je sledeći aspekt nove organizacije i on može biti:

- interni,
- industrijski i
- međunarodni⁶⁰.

Nova organizacija mora da bude spremna da uči. Tokom promene paradigme preduzeća se menjaju i prestrukturiraju a to čine i njihovi rukovodioci. Prema nekim shvatanjima, nijedno preduzeće ne može postići značajan položaj ili ga održati bez nadmoćno dobrog rukovodstva. U međusobnoj konkurenciji privrednika, uvek veština, a ne bogatstvo kapitalom, na dugi rok daje rezultate⁶¹.

Funky organizacija treba da koristi svoje sposobnosti i svoje pojedince kao nosice sposobnosti za prodor u nove industrijske oblasti. Mogu se uočiti tri vrste industrijskog uticaja – zauzimanje stava u odnosu na korisnike, širenje uticaja na bazi izgrađenog brenda i uticaj zasnovan na sposobnosti.

Što se tiče kolektivnih ekoloških ciljeva, postoje pravila koja se mogu svesti na:

- Spoznaju svojih uticaja,
- Podršku poboljšanjima,
- Podelu stečenog znanja⁶².

Nova organizacija je međunarodno opredeljena. Ona se nalazi pod uticajem globalne konkurencije i mora da se jasno opredeli prema globalnom delovanju. Ona je globalna korporacija, korporacija koja izvore svog rasta i razvoja traži u globalnim razmerama, uvažavajući relanosti postojanja globalnog tržišta, globalne konkurencije i globalnih proizvoda. Savremena organizacija mora da bude **inovativna**. Inovacija jeste osnov razvoja poslovanja. Stepenn inovativnosti utiče na sticanje konkurentne prednosti. Finansijski uspeh na tržištu podrazumeva i totalnu inovaciju.

Prema Adižesu, menadžment mora proaktivno da menja i sinhronizuje podsisteme. To organizaciju čini jakom⁶³.

Prema mišljenju Roven Gibsona⁶⁴, eksperta za poslovnu strategiju, Inovacija u osnovi znači pronaći nove načine da se stvori vrednost za klijente. To može biti neki novi proizvod, novi način pružanja usluga, novi lanac nabavke, nova marketinška strategija, ili potpuno nov model vođenja biznisa. Svi ovi oblici inovacije poseduju potencijal da pozitivno i dramatično utiču na

⁶⁰ Riderstrale J., Nordstrom K., **Funky Business**, Plato, Beograd, 2004., str. 164.

⁶¹ Rejnert Erik, **Spontani haos**, Čogoja štampa, Beograd, 2010., str. 105.

⁶² Goleman Danijel, **Ekološka inteligencija**, Geopoetika, Beograd, 2010., str. 42.

⁶³ Adižes Isak, **Kako upravljati u vreme krize**, Asee, Novi Sad, 2009., str. 32.

⁶⁴ **Inovacije su jedni spas od recesije**, Novac, 23.05.2009., Ringier, Beograd, str. 10.

rast profita. Ovde se misli na to da su danas inovacije više okrenute ka marketingu i samoj organizaciji, nego ka tehničkoj komponenti. Inovacije u domenu plaćanja, prodaje, distribucije, načinu prezentovanja proizvoda itd, podjednako utiču na povećanje bruto prihoda, kao i tehničke inovacije.

Inovacija može da se zasniva na

- Strategiji,
- Brzini,
- Pameti
- Slušanju potrošača,
- Kombinaciji homogenosti i heterogenost⁶⁵.

Glavno pitanje **postizanja konkurentske prednosti na tržištu jeste pitanje karaktera inovacija**. U tom smislu, možemo uočiti:

- Inovacije koje su nastale unutar postojećeg tržišta i
- Inovacije koje su nastale izvan postojećeg tržišta.

Prvi tip inovacija, predstavlja uobičajeni način kreiranja inovacija – inovacija se odnosi na različite oblike tehničke i organizacione, ali koje se dešavaju unutar postojećeg tržišta. Drugi tip inovacija, **inovacije koje su nastale izvan postojećeg tržišta**, zasnivaju se na drugačijim procesima i metodama u traganju za novim idejama i njihovom kreiranju. Novi proizvodi i usluge se razvijaju izvan određene kategorije proizvoda, ili određenog tržišta i svaki od njih **uspostavlja novu kategoriju ili tržište**. Proizvodi nastaju, ili se suštinski menjaju da bi se njima zadovoljile nove potrebe ili nove osobe o kojima se pre toga nije razmišljalo. Prednost ovih inovacija je u tome što, umesto da osvajaju deo postojećeg tržišta, one **stvaraju novo tržište**. Kreiranje novog tržišta ili nove kategorije proizvoda jeste najefikasniji način konkurisanja na zrelim tržištima na kojima hiperfragmentacija, praćena viškom robnih marki, ne ostavlja dovoljno prostora za nove mogućnosti. Ove vrste inovacija nastaju kao rezultat **lateralnog marketinškog procesa**. Danas se smatra da je lateralno mišljenje dobar način za kreiranje novih ideja. Lateralno razmišljanje ima za cilj da proširi marketing koncept preko granica logičkih procesa na kojima se zasniva. Bočni pomak u odnosu na vertikalno marketinško razmišljanje stvara uslove za kreiranje ideja koje potrošačima verovatno ne bi pale na pamet i koje mogu da unaprede poslovanje preduzeća. Lateralni skok primenjen na fokus prouzrokuje prekid i stvara gep (jaz), koji predstavlja stimulans. Prevazilaženje gepa daje novo rešenje. Inovacija se javlja kao rezultat povezivanja dve ideje koje u principu nemaju neposredne veze.

Savremena organizacija mora da bude **heterarhična**, što znači da je sačinjava više različitih hijerarhija. Riderstrale i Nordstrom smatraju da savremena organizacija treba da se zasniva na sedam principa:

⁶⁵ Riderstrale J., Nordstrom K., **Funky Business**, Plato, Beograd, 2004., str. 175.

1. manja,
2. pljosnatija,
3. privremena,
4. horizontalna,
5. cirkularna,
6. otvorena,
7. izmerena⁶⁶.

Nova organizacija mora da bude mala, da bi imala što više prostora za delovanje. Mala veličina omogućuje tržišnu i tehnološku fleksibilnost, što direktno utiče na konkurentsku sposobnost na tržištu. Da bi organizacija bila uspešna ona treba da ima izgrađenu organizacionu strukturu s jedne strane, a s druge strane treba da teži srednjoj veličini. Veličina organizacije je još jedan od veoma bitnih faktora za postizanje konkurentске prednosti u savremenom poslovanju. Velike poslovne organizacije, opterećene predimenzioniranom i neproduktivnom administracijom postaju stvar prošlosti. Male i srednje organizacije, a posebno one srednje veličine postaju sve ozbiljniji globalni konkurenti. Organizacije koje se mogu okarakterisati kao mala i srednja preduzeća (MSP) poseduju tržišnu i tehnološku fleksibilnost, a svoj razvoj zasnivaju na unapređenju produktivnosti znanja i inovativnom radu.

Draker smatra da su najuspešnije kompanije srednje veličine. S druge strane, velike kompanije-organizacije, moraju da nauče da inoviraju, inače neće preživeti. Za pojedine kompanije to znači da moraju da se ponovo pronadu.⁶⁷ Spoj ovih dijametralno suprotstavljenih zahteva nalazi se u autorsingu. Prema Drakeru autorsing zaposlenih i radnih odnosa je međunarodni trend.

Smanjivanje prosečne veličine organizacije je samo potreban uslov. Dovoljan uslov je re-energizacija. Riderstrale i Nordstrom napominju da sličnost ne donosi uspeh, kao i da se konkurentska prednost ne može kupiti od gurua menadžmenta Toma Petersa⁶⁸. Konkurenti mogu međusobno da kopiraju opremu, proizvod i procedure, ali ne mogu da preslikavaju informacioni i intelektualni kapital kompanije. Savremeno upravljanje počiva na znanju, čiji krajnji cilj treba da bude inovacija i **re-energizacija organizacije**, odnosno stvaranje nove kreativne energije koja će omogućiti efikasnije poslovanje, zasnovano na primeni znanja i savremenih metoda i tehnika menadžmenta.

Organizacija je pljosnatija ukoliko je vreme koje je potrebno da prođe od detekcije problema do rešenja što kraće. Savremena organizacija podrazumeva rad na projektima i u radnim grupama, što odgovara principu privremenosti. Ljudi u savremenim organizacijama imaju po više poslova koje obavljaju u toku radnog vremena i zadatka. Savremena organizacija treba da radi horizontalno, u procesima – procesni

⁶⁶ Riderstrale J., Nordstrom K., **Funky Business**, Plato, Beograd, 2004., str. 195.

⁶⁷ Drucker Peter, **Upravljanje u novom društvu**, Adižes, Novi Sad, 2005., str. 81.

⁶⁸ Riderstrale J., Nordstrom K., **Karaoke kapitalizam**, Plato, Beograd, 2006., str. 209.

model organizovanja jeste imperativ savremenog poslovanja. Kako je savremena organizacija fleksibilna i brza, to znači i da funkcioniše na cirkularnom principu - cirkularnost je organizovana demokratija. Organizacija mora da bude otvorena za umrežavanje – potrebna je saradnja i sa korisnicima, i sa dobavljačima i sa konkurentima. Savremeno poslovanje zahteva novu ekonomsku logiku. U savremenoj organizaciji svi procesi treba da budu merljivi, a kontrola treba da bude manje direktna.

3. UNAPREĐENJE KVALITETA POSLOVANJA

3.1. Značaj kvaliteta za savremeno poslovanje

U međunarodnom tržišnom okruženju, koje se karakteriše povećanjem broja konkurenata i intenziviranjem konkurentskih napora na svim nivoima i u svim domenima, kvalitet predstavlja jedan od tri ključna elementa na kojima se zasniva stvaranje uspešne marke i renomea na tržištu, zajedno sa diferenciranošću proizvoda i komuniciranjem sa potrošačima⁶⁹.

Kvalitet je oduvek prisutan u procesu proizvodnje. Još od vremena drevnih civilizacija kvalitet je bio bitan faktor u proizvodnji. Međutim, veća pažnja se počela posvećivati pitanju kvaliteta tek sa industrijskom revolucijom, tačnije sa drugom fazom industrijske revolucije, odnosno od osamdesetih godina devetnaestog veka. Kvalitet je počeo da se izučava kao fenomen, a prvi ozbiljni rezultati u ovoj oblasti su ostvareni neposredno posle Prvog svetskog rata, kada se počelo sa primenom matematičkih modela u izučavanju kvaliteta. Kvalitet se danas posmatra kao višedimenzionalna kategorija, koja je mnogo više od tehničkog shvatanja fenomena.

Prema Kotleru⁷⁰, kvalitet je stepen sposobnosti određene marke za izvršenje njenih funkcija. Prema Demingu⁷¹, kvalitet predstavlja višedimenzionalnu kategoriju - za preduzeće je kvalitet obezbeđivanje opstanka na tržištu, a za izvršno rukovodstvo fabrike kvalitet predstavlja proizvodnju planiranog broja artikala prema zacrtanoj tehničkoj specifikaciji. Juran smatra da je kvalitet kategorija koja se meri od strane kupaca i to sa aspekta osobina proizvoda i odsustva nedostataka⁷².

Polazeći od napred navedenih definicija koje su dali svetski priznati autori iz oblasti marketinga i upravljanja kvalitetom, evidentno je da kvalitet danas predstavlja kategoriju koja je mnogo više od jednostavnog tehnicističkog poimanja, koja je daleko šira od inženjerskog pristupa i koja u sebi obuhvata više različitih pristupa: tehnički, tržišni i upravljački. U tom smislu, najšire

⁶⁹ Rakita Branko, **Međunarodni marketing**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 445.

⁷⁰ Kotler P., Armstrong G., **Principles of Marketing**, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996., str. 493.

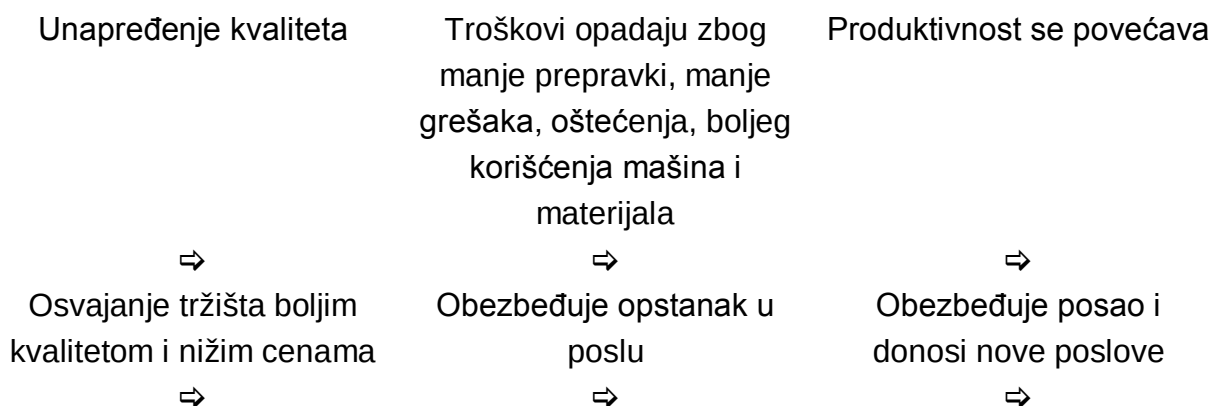
⁷¹ Deming Edwards, **Kako izaći iz krize**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 39.

⁷² Juran, J.M., **Oblikovanjem do kvaliteta**, PS Grmeč, Beograd, 1997., str. 16.

posmatrano, kvalitet predstavlja **skup svih osobina i karakteristika proizvoda koji se odnose na zadovoljenje definisane ili izražene potrebe.**

Integralni koncept shvatanja kvaliteta je nastao u Japanu kao posledica sublimiranja japanske filozofije i radne samosvesti i američkog koncepta upravljanja preduzećem u periodu intenzivne obnove zemlje posle Drugog svetskog rata. Integralni koncept kvaliteta i upravljanja kvalitetom proizvoda u međunarodnom marketingu podrazumeva usklađivanje i konkurentsko unapređivanje tri tipa ili tri nivoa proizvodnih atributa: fizičkih, uslužnih i simboličkih. U tom smislu i pitanje kvaliteta poslovanja i upravljanja kvalitetom je u poslednjih pedeset godina sve više dobijalo na značaju, zajedno sa pitanjem povećanja produktivnosti rada i poslovanja. Naime, ova dva fenomena, produktivnost i kvalitet, su nerazdvojivo povezana i njihovo međusobno delovanje prema Demingu čini "lančanu reakciju" - kvalitet utiče na niži utrošak rada, što smanjuje troškove, povećava se produktivnost, formira se bolja konkurentska pozicija na tržištu i stvaraju se uslovi za širenje poslovanja i obezbeđuju se novi poslovi. Naime, čuveni autor iz oblasti upravljanja kvalitetom, Deming, tvorac japanskog koncepta kvaliteta, je još 1950. godine rekao da "kada se unapređuje kvalitet istovremeno se povećava i produktivnost", što se i pokazalo tačnim i doživelo potvrdu kroz konkurentsku sposobnost japanskih preduzeća, kao i japanske privrede.

Slika 2.2: Lančana reakcija: kvalitet – produktivnost – niži troškovi – osvajanje tržišta



Izvor: Edwards Deming, **Kako izaći iz krize**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.

Istraživanje fenomena kvaliteta i njegovog unapređivanja sa stanovišta zadovoljenja potreba potrošača i razvoja poslovanja istorijski posmatrano započinje četrdesetih godina 20. veka u SAD, ali se suštinski koreni naučnog istraživanja pitanja kvaliteta nalaze u japanskoj privredi. Krajem pedesetih u pojedinim japanskim preduzećima je uočena korelacija između kvaliteta i produktivnosti, odnosno da unapređivanje kvaliteta neizbežno utiče na povećanje produktivnosti. Japanski inženjeri su koristili iskustva svojih američkih kolega iz kompanije Bell Telephone Laboratories i njihove analize su potvrdile da se produktivnost povećava kada se odstupanja u kvalitetu smanjuju.

Pomenuta "lančana reakcija" koja je impresionirala japanske inženjere. Ubrzo je postala poslovni imperativ rukovodstva japanskih preduzeća, pri čemu se primenjivala duž cele vertikale upravljanja - od radnika u proizvodnji do direktora i vlasnika preduzeća. U skladu sa japanskom tradicijom i načinom razmišljanja, pitanje unapređivanja kvaliteta je od pedesetih godina dvadesetog veka postalo osnovni postulat japanskog načina proizvodnje - osnovni cilj poslovanja je postao kvalitet.

Da bi preduzeća primenjivala model upravljanja kvalitetom, uspostavljena je nacionalna nagrada za kvalitet - **Demingova nagrada** je uspostavljena 1951. godine, od strane Udruženja naučnika i inženjera Japana, kao priznanje ovom stručnjaku za doprinos koji je dao razvoju japanske privrede. Osnovni cilj uspostavljanja nagrade je bilo širenje ideje kvaliteta u Japanu. Nagrada se dodeljuje pojedincima i preduzećima.

Savremeno shvatanje kvaliteta podrazumeva dakle **višedimenzionalni pristup** - kvalitet nije više jednoznačno određen, on se sastoji od više aspekata, koji zajedničkim delovanjem stvaraju uslove za postizanje sinergetskog efekta, koji rezultira tržišnom pozicijom. Sveobuhvatnost takog koncepta kvaliteta se sastoji u njegovoj mogućnosti da obezbeđuje istovremeno tržišno širenje, povećanje produktivnosti rada, snižavanje troškova i podizanje nivoa kvaliteta.

Prema Heleti⁷³, da bi jedna kompanija dostigla ciljeve izvrsnosti, potrebno je da obezbedi istovremeno postizanje sva tri aspekta kvaliteta, i to:

- ✓ marketinški aspekt, koji u sebi sadrži tehnički aspekt koji se odnosi na performanse proizvoda,
- ✓ poslovni aspekt, koji obuhvata ekonomski i organizacioni aspekt kvaliteta i
- ✓ društveni aspekt, koji uključuje moralni i etički aspekt kvaliteta.

Najopštije posmatrano, postoje dva osnovna puta ka postizanju ciljeva poslovne izvrsnosti. Jedan put podrazumeva izgrađivanje koncepta upravljanja 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.

Za razliku od japanskog modela koji je bio zasnovan na kulturnom nasleđu japanskog naroda, primeni savremenih principa menadžmenta preuzetih od američkih stručnjaka i permanentnom razvoju jednom implementiranog modela (kaizen filozofija - pretpostavlja da način života

⁷³ Heleta Milenko, 1998., **TQM - Model za poslovnu izvrsnost**, Educta, Beograd., str. 77.

zaslužuje da se stalno unapređuje), zapadni model, koji je bazično potekao od određenih praktičnih dostignuća primenjivanih u SAD i Velikoj Britaniji, se zasnivao na pisanim standardima koji su imali za cilj 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.

3.2. Osnove koncepta upravljanja totalnim kvalitetom

Total Quality Management – TQM, odnosno upravljanje totalnim kvalitetom predstavlja varijantu upravljanja kvalitetom koja se u teorijskom smislu uobličila sredinom osamdesetih godina dvadesetog veka. Koncept je ponikao na poslovnim rezultatima japanskih kompanija od 50-tih godina XX veka pa do sredine 80-tih XX veka, koje su postigle globalnih tržišni uspeh na osnovu implementiranja koncepta kontinualnog unapređivanja kvaliteta poslovanja.

Izvorni japanski model nastao je kao spoj praktičnih dostignuća Deminga u Japanu, zasnovanog na Šuhartovoj statističkoj kontroli kvaliteta i japanskoj borbi za produktivnost. Primenjujući Demingovo učenje zasnovano na statističkoj kontroli kvaliteta i razvijajući ga, japanski inženjeri i tehničari su stvorili novi pristup u odnosu na kvalitet. Pored učenja Deminga o upravljanju preduzećem, 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. Draker kaže: "Kod Japanaca možete sa sigurnošću računati na jednu stvar a to je da se iza "polako, korak po korak" politike, odvija napregnuto, duboko razmišljanje. Niko na svetu ne donosi odluke tako dobro kao Japanci"⁷⁴.

Prema mišljenju Masaki Imaja⁷⁵, kvalitet se može tumačiti na više različitih načina, ali u najširem smislu, kvalitet je sve što može biti poboljšano. Kvalitet uključuje sve aspekte ljudskog ponašanja. Upravljanje totalnim kvalitetom predstavlja koncept koji se zasniva na **kontinualnom unapređivanju kvaliteta poslovanja jedne organizacije**, pri čemu koncept u sebe uključuje i sve aspekte poslovanja jedne organizacije. Ovaj koncept pretpostavlja sledeće osnovne elemente:

1. Zadovoljenje potreba potrošača,
2. Permanentno unapređivanje kvaliteta poslovanja,
3. Iznošenje činjenica i
4. Poštovanje ljudi⁷⁶.

⁷⁴ Drucker Peter, **Menadžment za budućnost**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 73.

⁷⁵ Masaki Imaj, **Kaizen**, Mono i Manjana, Beograd, 2008.

⁷⁶ Lewis R., Smith Douglas, **Totalni kvalitet u visokom obrazovanju**, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, Institut za razvoj preduzetništva i MSP Beograd, TF Mihajlo Pupin Zrenjanin, 1998.

TQM jeste višedimenzionalan i dinamičan model upravljanja kvalitetom, koji uzima u obzir sve parametre upravljanja poslovanjem, **akcentirajući odgovornost svakog pojedinca u poslovanju, posebno za povećanje produktivnosti kao imperativa savremenog tržišta.** Uključivanje svih zaposlenih u proces permanentnog unapređivanja kvaliteta poslovanja znači i posvećivanje pažnje kulturološkim aspektima. 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. Brenson naglašava: "Smatram da se bilo koja situacija može preokrenuti ako ljudima date ovlašćenja. Ljudi reaguju na ono kako su tretirani"

77

Kao strateški ciljevi TQM mogu se izdvojiti:

- ✓ Kvalitet pre profita,
- ✓ Učešće svih zaposlenih,
- ✓ Dugoročna orijentacija na potrošače,
- ✓ Efikasna komunikacija unutar preduzeća,
- ✓ Razvoj kvaliteta u celoj organizaciji.
- ✓

Primena koncepta TQM zahteva dramatične promene u okviru organizacione strukture preduzeća, poslovnoj kulturi, politici preduzeća i poslovnim navikama. Jedan od značajnih ciljeva jeste **zadovoljenje zahteva svih interesnih grupa koje se nalaze u okruženju organizacije.**

Cilj primene koncepta TQM jeste unapređenje kvaliteta života. Krajnji cilj jeste postizanje poslovne izvrsnosti organizacije, što u uslovima globalizacije poslovanja stvara preduslove za dugoročni rast i razvoj.

Danas postoje **tri modela TQM** i to: **japanski, američki i evropski.** Ova tri modela se odnose na postizanje poslovne izvrsnosti i **opredeljena su nagradama za kvalitet.** Japanski model se reprezentuje kroz **Demingovu nagradu** (Deming Prize - DP), američki model kroz **Malkol Boldridž nagradu** (Malcolm Baldrige Award – MBA) i evropski model TQM je oličen u nagradi **Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom** (European Foundation for Quality management – EFQM). Pomenuti modeli TQM su zasnovni na praktičnim i teorijskim dostignućima u oblasti upravljanja kvalitetom u određenim zemljama, pa samim tim imaju ugrađene specifičnosti razvoja koncepta kvaliteta u svojoj strukturi, u zavisnosti od privrede u kojoj su uobličeni (Japan, SAD, EU).

3.3. Međunarodni standardi i unapređenje kvaliteta poslovanja

Standardizacija podrazumeva definisanje i propisivanje konstantnih zahteva koje treba da ispuni proizvod, usluga proces, sistem upravljanja u određenom periodu vremena. **Standard je akt o standardizaciji**, koji je na bazi unapred definisanog postupka usvojila nadležna organizacija. Standard je **tehničko-pravni dokument koji sadrži precizno definisane zahteve** koje treba da ispuni određeni proizvod, usluga, proces, sistem upravljanja, itd. Standardizacija predstavlja značajan instrument **organizacije poslovanja**.

ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju) je svetska federacija nacionalnih institucija za standardizaciju (članica ISO). ISO je nevladina organizacija i u nju je učlanjeno 146 zemalja, odnosno njihovih nacionalnih organizacija (94 redovnih članica, 37 pridruženih članica i 15 dopisnih članica).

Rad na pripremanju međunarodnih standarda se odvija kroz tehničke komitete ISO. Organizacija broji 2937 tehničkih tela, od čega je 188 tehničkih komiteta, 550 podkomiteta, 2175 radnih grupa i 24 ad hoc studijske grupe. Glvni organ ISO je Generalna skupština, koju čine predstavnici redovnih članica, dok dopisni i pridruženi članovi mogu da budu samo posmatrači. Poslovanjem organizacije se bavi Savet, koji se sastoji od 18 delegata izabranih iz dela redovnih članica.

Kao najznačajnija preteča standarda ISO 9000 javlja se britanski nacionalni standarda **BS 5750**, donesen 1979. godine. Iste godine je i Nacionalni institut za standardizaciju SAD usvojio identične standarde, pod nazivom **ANSI/ASQS Z1.15**.

Na osnovu ova dva nacionalna standarda, Međunarodna organizacija za standarizaciju (ISO) je 1987. godine publikovala prvu verziju međunarodne serije standarda ISO 9000.

Prava revizija standarda se dogodila 1994. godine, a sledeća je bila 2000. godine. Usvajanje nove verzije međunarodnih standarda ISO 9000 iz 2000. godine (ISO 9000:2000) označila je primenu sistemskog pristupa u oblasti kvaliteta. Prikaz razvoja standarda menadžmenta kvalitetom je dat u tabeli 2.3.

Tabele 2.3: Prikaz razvoja standarda menadžmenta kvalitetom

Godina	Dokument	Organizacija - izdavač
1959.	MIL-Q-9858	Vojna uprava SAD
1969.	AQAP Series	NATO
1970.	10 CFR 50	Savezna nuklearna uprava SAD
1971.	ASME Boilre Code	Udruženje mašinskih inženjera SAD

1973.	DEFSTAN 05 Series	Britansko ministarstvo odbrane
1979.	BS 5750	Britanski zavod za standardizaciju
1979.	ANSI/ASQS Z1.15	Američki nacionalni zavod za standardizaciju
1987.	Serijski standard ISO 9000	Međunarodna organizacija za standardizaciju
1994.	Prva revizija	Međunarodna organizacija za standardizaciju
2000.	Serijski standard ISO 9000:2000	Međunarodna organizacija za standardizaciju

Izvor: Đorđević D., Čočkalović D., **Upravljanje kvalitetom**, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2004. ,

Primena međunarodnih standarda ISO 9000 predstavlja prekretnicu u oblasti izučavanja kvaliteta. Standardi su doneli zaokret u pristupu problemu – od reaktivnog razmišljanja, koje je imalo za cilj otklanjanje već nastalih grešaka, ka **proaktivnom razmišljanju**, usmernom ka sprečavanju grešaka u budućem poslovanju. **Verzija standarda iz 2000.** godine zasniva se na **4 megaprocesa** u okviru kojih se definiše sistem upravljanja kvalitetom. Ti megaprocesi su sledeći:

- ✓ Odgovornost rukovodstva,
- ✓ Upravljanje resursima,
- ✓ Realizacija proizvoda,
- ✓ Merenje, analiza i unapređenje⁷⁸.

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 izvrši maksimizaciju rezultata u procesu proizvodnje. Proizvodi u procesu proizvodnje moraju da budu permanentno kontrolisani. Nakon realizacije proizvoda pristupa se merenju i analizi ostvarenih rezultata, u cilju stalnog unapređenja poslovanja. Nova verzija standarda podržana je sa **8 menadžment principa**. Princip upravljanja kvalitetom je obuhvatno i fundamentalno pravilo za vođenje i funkcionisanje organizacije, dugoročno usmerene ka stalnom unapređenju performansi, sa fokusiranjem na kupca i zadovoljenjem potreba svih ostalih interesnih strana⁷⁹. Menadžment principi su sledeći:

1. Organizacija okrenuta kupcu,
2. Liderstvo,
3. Uključenost ljudi,
4. Procesni pristup,
5. Sistemski pristup,
6. Stalno unapređenje,
7. Činjenični pristup odlučivanju,
8. Obostrano koristan odnos sa snabdevačima.

⁷⁸ **Jugoslovenski standarda JUS ISO 9001:2001 Sistemi menadžmenta kvalitetom**, SZS, Beograd, 2001., str. 8.

⁷⁹ Đorđević D., Čočkalović D., **Upravljanje kvalitetom**, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2004., str. 31.

Međunarodni standardi ISO 9000:2000 imaju sledeću strukturu:

1. ISO 9000:2000 - Sistem upravljanja kvalitetom - Osnove i rečnik,
2. ISO 9001:2000 - Sistem upravljanja kvalitetom – Zahtevi i
3. ISO 9004:2000 - Sistem upravljanja kvalitetom – Uputstvo za unapređenje.

Revizija standarda iz 2000. godine imala je za cilj unapređivanje metodologije sistema upravljanja kvalitetom. U pitanju je procesni model (jedan model, za razliku od tri modela iz 1994.), kod koga postoji logičan sled zahteva standarda. Uvršteni su zahtevi za stalno unapređivanje kvaliteta i insistira se na permanentnom merenju zadovoljstva korisnika, što stvara dobru osnovu za dalji razvoj koncepta kvaliteta u organizaciji koja primenjuje standard ISO 9000:2001. U standardu je izvršeno unapređivanje terminologije – termini su usaglašeni sa upravljačkim konceptom – a standard je kompatibilan sa međunarodnom serijom standarda ISO 14000 Upravljanje zaštitom životne sredine, što je stvorilo uslove za uspostavljanje integrisanih menadžment sistema.

Integrisani menadžment sistemi (IMS) predstavljaju sadašnju fazu razvoja koncepta upravljanja kvalitetom koja se zasniva na integrisanoj primeni više međunarodnih standarda iz oblasti upravljanja organizacijom. IMS podrazumeva integraciju QMS na bazi ISO 9000 (sistem upravljanja kvalitetom), EMS na bazi standarda ISO 14000 (upravljanje zaštitom životne sredine) i OHSAS na bazi standarda ISO 18000 (upravljanje zaštitom zdravlja radnika).

Standardi se implementiraju jedan po jedan, pri čemu je serija standarda ISO 9000 polazna tačka, ili se više standarda primenjuje simultano. Cilj je da preduzeće pokuša da standardizuje većinu svojih parcijalnih menadžment sistema u skladu sa zahtevima različitih standarda koje je definisala Međunarodna organizacija za standardizaciju u domenu upravljanja.

4. OSNOVNI FAKTORI KOJI DEFINIŠU SAVREMENO DRUŠTVO

4.1. Karakteristike savremenog društva

Globalizacija društva, a prevashodno ekonomije, jeste fenomen koji je u poslednjih dvadesetak godina u značajnoj meri definisao društveno-ekonomske odnose. Proces globalizacije značajno je određen i brzim tehnološkim razvojem, koji je kulminirao tokom poslednjih dvadeset godina. Smatra se da su dva faktora uticala na proces globalizacije društva, šire posmatrano: tehnologija i homogenizacija ponašanja ljudi⁸⁰. U tom smislu, globalizacija društva predstavlja ekonomsko, političko, tehnološko, komunikaciono i kulturno objedinjavanje ljudskog društva u celinu koja funkcioniše po standardnim principima.

Uspostavljanje novih ekonomskih uslova, opredeljenih integracijom svetske ekonomije, brzim i permanentnim tehnološkim promenama i uspostavljanjem globalnog konkurentskog ambijenta,

⁸⁰ Rakita Branko, **Međunarodni marketing**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 72.

zahteva od preduzeća i nove strategijske pristupe, odnosno prelazak sa tradicionalnih formi poslovanja, posebno u međunarodnim okvirima, na globalno orijentisano poslovanje. Tri osnovne karakteristike odlikuju proces globalizacije u ekonomskoj sferi:

- globalizacija tržišta,
- globalizacija poslovnih operacija i
- globalizacija konkurencije⁸¹.

Tokom devedesetih svet postaje jedinstveno tržište. Sve je veći broj firmi koje izvor svog rasta i razvoja mogu da nađu jedino u globalnim razmerama. Kotler smatra da su devedesete godine dvadesetog veka prva dekada u kojoj firme širom sveta moraju da počnu globalno da razmišljaju⁸². Proizvodi razvijeni u jednoj zemlji, proizvode se i nalaze kupce širom sveta.

Kotabie i Helsena⁸³ smatraju da globalna orijentacija omogućava da se uveća konkurentski pritisak i iskoriste tržišne povoljnosti iz celog sveta, optimizacijom potrebnih tržišnih performansi na globalnoj osnovi - bez obzira da li preduzeće posluje na domaćem ili međunarodnom tržištu, ono ne može duže vreme da izbegava konkurentске pritiske, kao i korišćenje značajnijih tržišnih mogućnosti.

Tisen, Andrisen i Depre⁸⁴ 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 obalsti raste, dok u svakoj drugoj opada.

Prema Masudi⁸⁵ informatičko društvo je društvo visokog stepena kreativnosti, nasuprot industrijskom društvu koje je društvo visokog stepena potrošnje. To je društvo visokog stepena organske povezanosti, kompleksno i multicentrično društvo, u kome su svi sistemi povezani informacionom mrežom.

Ljudi se moraju okrenuti pridržavanju etičkih principa, samodisciplini i doprinosu društvu. Informaciona revolucija, informatička korisnost i zajednička proizvodnja rezultuju globalizmom, sinergetskom ekonomijom i participativnom demokratijom, što vodi ka simbiozi sa prirodom, oslobođenju od svih oblika zagađenja, čuvanju resursa i globalnoj informacionoj mreži. Krajnji efekat ove nove etape u procesu razvoja ljudskog društva ogleda se u tehnološkoj objedinjenosti celokupnog društva, kao i nužnosti usklađivanja ljudskih mogućnosti sa ogromnom multiplikacijom i akceleracijom znanja.

⁸¹ Jović Mile, 1999., **Globalizacija - novi okvir definisanja marketing konkurentnosti**, Marketing, proleće 1999, Vol 30, No 1, IntermaNet Ltd, Beograd, str. 11.

⁸² Kotler Philip, Armstrong Gary, 1996., **Principles of Marketing**, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 629.

⁸³ Ilić Milovan, 1999., **Prikaz knjige Global Marketing Management autora M. Kotabie i K. Helsena**, Marketing, proleće 1999, Vol 30, No 1, IntermaNet Ltd, Beograd, str. 41.

⁸⁴ Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 109.

⁸⁵ Đorđević D., Čočkalović D., **Upravljanje kvalitetom**, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin, 2004., str. 5

Prema Jerginu i Stanislavu⁸⁶, informaciona tehnologija – preko kompjutera – stvara prepleteni svet podsticanjem komunikacija, koordinacije i integracije i kontakta brzinom i razmerama promena, koje daleko nadmašuju sposobnost bilo koje vlade da vodi privredu.

4.2. Poslovno okruženje i preduzeće

Brzina i raznovrsnost tehnoloških promena koje su se desile u poslovnom okruženju u poslednjih pedeset godina, a koje su doživele kulminaciju tokom devedesetih, uticale su da preduzeće posveti značajnu pažnju izučavanju okruženja i definisanju strategijskih varijanti koje će pomoći preduzeću da formira, održi i razvije konkurentsku prednost u međunarodnom marketingu.

Prema nekim shvatanjima⁸⁷, postoji pet trendova koji uobličavaju poslovnu okolinu preduzeća. Ovi trendovi sadrže u sebi tragove promena koje su se desile u prethodnih nekoliko decenija, a koji imaju važan uticaj na poslovanje preduzeća. To su:

- neprekidni mali rast,
- zrelost tržišta i strateška zasićenost,
- neravnomerna raspodela resursa,
- rastuće ekonomske složenosti,
- neizmenljiva inflacija.

Značajne stope privrednog rasta danas ima još samo Kina, dok je stopa privrednog rasta kod većine drugih zemalja mala (u većini zemalja oko 2%). Kini se danas može približiti još samo Indija. Ukoliko se uzmu u obzir efekti svetske ekonomske krize i u narednim godinama, većina zemalja u svetu će imati niske stope privrednog rasta. Najveći broj tržišta u svetu se nalazi u fazi zrelosti i zasićenosti, osim tržišta novoindustrijalizovanih zemalja, poput Kine i Indije. S druge strane posmatrano, raspodela ekonomskih resursa je izuzetno neravnomerna – zemlje koje spadaju u grupu G 8, raspolažu sa većinom svetskog kapitala. Globalizacija tržišta, uspon novoindustrijalizovanih zemalja, a posebno efekti svetske ekonomske krize su uspostavili nove konkurentске odnose na svetskom tržištu. Kina je danas treća ekonomija na svetu (prve dve ekonomije su SAD i Japan), a veliki broj novoindustrijalizovanih zemalja poput Indije, Indonezije, Turske, Južnoafričke Republike, Meksika, itd počinju ozbiljno da konkurišu na svetskom tržištu najrazvijenijim zemljama sveta. Inflacija se javlja kao neizbežni fenomen savremene ekonomije.

Prema Rejnertu, Finansijske krize nastaju kao rezultat neravnoteže između realne i finansijske privrede. Finansijska privreda postepeno prestaje da zarađuje novac kroz finansiranje zdravih

⁸⁶ Jergin D., Stanislav J., **Komandni visovi**, Narodna knjiga, Beograd, 2004., str. 12.

⁸⁷ Keniči Omae, **Kako razmišlja strateg**, Privredni pregled, Beograd, 1995., str.135.

projekata u realnoj privredi i u sve većoj meri počinje da zarađuje novac na samoj sebi. Novac se zarađuje na zarađivanju novca, a kako to nije korisno za realnu privredu, kolač ne raste⁸⁸.

Prema Kotleru, preduzeće obavlja svoju aktivnost u makrookruženju u kome deluje šest sila koje imaju uticaj na ponašanje preduzeća i to su: tehnologija, priroda, ekonomija, stanovništvo, politika i kultura⁸⁹. Navedene determinante zaokružuju globalno okruženje i mogu se posmatrati kao podsistemi - tehnološki, prirodni, ekonomski, demografski, politički i kulturni podsistem okruženja preduzeća - koji značajno, svaki za sebe ali i kroz međusobno dejstvo, opredeljuju poslovanje preduzeća.

Tehnološki podsistem se karakteriše brзом stopom tehnoloških promena, visokim izdvajanjima za istraživačko-razvojnu aktivnost, koncentracijom napora na mala poboljšanja postojećih rešenja i porastom državne regulative u oblasti novih tehnologija. Prirodno okruženje je određeno sa nedostatkom sirovina, rastom troškova proizvodnje i energije, porastom svih oblika zagađenja životne sredine, kao i državnim intervencijama u oblasti upravljanja prirodnim resursima.

Ekonomski podsistem makrookruženja je pod dejstvom promena koje su u vezi sa promenom u prihodima (usporavanje privrednog rasta i promena u distribuciji prihoda), kao i promenom ponašanja potrošača. Demografsko okruženje je izloženo značajnim promenama - sve je izraženije povećanje broja stanovnika u globalnim razmerama, dešavaju se intenzivne promene u porodici (pogotovu u razvijenim zemljama), u oblasti obrazovanja, grupisanje stanovništva u velikim gradovima, naglašena je tendencija izmene profesionalne strukture stanovništva, itd.

Politički podsistem makrookruženja opredeljen je promenom izgleda međunarodne političke scene, porastom pravne regulative u oblasti poslovanja, uspostavljanjem različitih državnih agencija, čiji je cilj regulisanje trgovinske politike u oblasti međunarodne razmene, davanje većeg značaja etičkoj i socijalnoj odgovornosti svih aktera u poslovanju. Kulturni podsistem je determinisan promenama u oblasti kulturnih vrednosti koje su posledica približavanja ljudi u svetu, kao i porasta interesovanja za sopstvene korene. Pod dejstvom pomenutih faktora, dolazi do promena u sekundarnim kulturnim vrednostima, koje se ogledaju u promeni stava pojedinca o sebi, o drugima, o organizaciji, o društvu, o prirodi i o univerzumu.

Prema Rakiti, na strategijsko ponašanje preduzeća u međunarodnom marketingu poseban značaj imaju tri kategorije opštih determinanti: društveno-ekonomska struktura i uslovi privređivanja u zemlji porekla, karakteristike industrijske grane i delatnost preduzeća i karakter samog preduzeća i njegova strategijska grupa, u okviru industrijske grane⁹⁰. Dakle, na ponašanje preduzeća utiču razvijenost tržišnog mehanizma, uticaj države, kao i politika

⁸⁸ Rejnert Erik, **Spontani haos**, Čogoja štampa, Beograd, 2010., str. 18.

⁸⁹ Kotler Philip, Armstrong Gary, 1996., **Principles of Marketing**, Prentice Hall International Editions, Englenjood Cliffs, New Jersey, str. 74.

⁹⁰ Rakita Banko, 1998., **Međunarodni marketing**, Ekonomski fakultet i Globmark B.R. - Business Research, Beograd, str. 46.

privrednog i tehnološkog razvoja u zemlji porekla, zatim karakter razvijenosti industrijske grane, promene karaktera industrijske grane, kao i same karakteristike preduzeća (npr. da li se radi o nacionalno ili međunarodno opredeljenom preduzeću, multinacionalnom ili globalnom preduzeću), itd.

Usled delovanja pomenutih faktora iz svakog od podsistema koji uobličavaju makrookruženje na globalnom nivou, preduzeća su upućena na neprekidno snimanje poslovnog okruženja i iznalaženje optimalnih strategijskih rešenja koja će omogućiti dugoročan rast i razvoj preduzeća.

5. TRENDovi U RAZVOJU SAVREMENE EKONOMIJE

5.1. Mesto i uloga znanja u savremenoj ekonomiji

U informacionom društvu znanje postaje osnovni resurs privređivanja, koji omogućava da ostala tri resursa, radna snaga, kapital i prirodni resursi budu produktivni. Znanje postaje alatka, sredstvo da se ostvare rezultati u društvenom i ekonomskom razvoju. Draker smatra da u savremenoj privredi, **znanje se primenjuje na znanje**. Još je krajem pedesetih primećeno da jednu polovinu ukupnih troškova funkcionisanja privrede SAD predstavljaju troškovi informacija⁹¹.

Znanje postaje presudni faktor proizvodnje. Draker izražava mišljenje da su "tradicionalni resursi" - zemljište (prirodni resursi), radna snaga i kapital, postali od sekundarnog značaja, jer se mogu lako pribaviti samo ako se poseduje znanje⁹². U savremenoj ekonomiji znanje postaje alatka, sredstvo da se ostvare rezultati u društvenom i ekonomskom razvoju - **znanje se primenjuje na znanje**. Osnovna društvena grupacija danas jesu **korisnici znanja**, odnosno osobe koje su sposobne da stave znanje u funkciju obavljanja poslovne aktivnosti. Njih Draker naziva "**radnicima znanja**". Reč je o društvu u kome umesto "odgovornosti za učinak ljudi" dolazi "odgovornost za primenu znanja i učinak koji se zahvaljujući tome postiže".

Danas u 21. veku već postoji veći broj živih naučnika nego tokom cele istorije. Veći broj inovacija je napravljen u 20. veku, nego kumulativno u istoriji civilizacije. Veoma brzo se menjamo. Dok se tehnologija i privreda menjanju, naše vrednosti se sporo menjaju, što dovodi do socijalnih i političkih problema⁹³.

Prema Drakeru ono što nazivamo informacionom revolucijom je u stvari revolucija znanja. Ono što je omogućilo rutinu u procesu nisu mašine. Softver predstavlja reorganizaciju tradicionalnog rada. Ključ nije elektronika, već kongitivan proces. To dalje znači da će ključ za održanje

⁹¹ Hanić Hasan, **Marketing informacioni sistem**, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 1991., str. 56.

⁹² Drucker Peter, **Postkapitalističko društvo**, PS Grmeč, Beograd, 1995., str. 47.

⁹³ Adižes Isak, **Kako upravljati u vreme krize**, Asee, Novi Sad, 2009., str. 27.

liderske pozicije u privredi i tehnologiji biti društveni položaj stručnjaka znanja i društveno prihvatanje njihovih vrednosti⁹⁴.

Prema nekim shvatanjima⁹⁵ u savremenoj ekonomiji nije dovoljno samo generisati znanje, učiniti ga dostupnim i nadati se najboljem. Znanje kojim se suštinski uvećava vrednost je suštinski različito od obične informacije. Potencijal koji kompanija ima za stvaranje dodatne vrednosti zove se **KnoVa faktor** (The **Knowledge Value**). U ekonomiji znanja potencijal zavisi od dva bitna elementa:

- Nivoa usluga koje pruža kompanija i
- Nivoa u kom kompanije koriste znanje da bi proizvela proizvod ili usluge.

Prema shvatanju Riderstrala i Nordstroma⁹⁶, ono što je ključno za savremenu firmu nisu njene glavne sposobnosti, već njeni "pametnjakovići". Prema rečima Nejtana Mirvorda iz Majkrosofta u društvu utemeljenom na znanju, odnos između prosečnog i zaista dobrog (**poslovanja**) nije više 1:2, kao nekada, već 1:100, ili čak 1:1000.

Prema Drakeru⁹⁷, kvalifikacija za visoko plaćen posao pre 20 godina je predstavljala kartica sindikalnog članstva. Danas je to formalno obrazovanje. To znači da visoka primanja danas podrazumevaju znanje kao osnovni preduslov povećanja produktivnosti - znanje je postalo osnovni resurs privređivanja. S druge strane, aksiom koji je dugo bio prisutan da sindikati prednost daju održavanju nominalnih nadnica u odnosu na prihvatanje nižih nadnica radi veće zaposlenosti, postaje neodrživ u savremenoj privredi.

Smatra se da su danas bitna tri pravila u poslovanju:

- Najpametnija kompanija pobeđuje,
- Biti najpametnija kompanija, znači imati najpametnije ljude,
- Da bi imao najpametnije ljude, nemoj prestati da učiš⁹⁸.

Ova tri pravila mogu i da se sažmu u jedno – upravljanje pametnim procesima kreiranja znanja unutar pametne organizacije je način da se pobedi konkurencija.

5.2. Ekonomija preduzetništva

Današnje poslovanje može da se posmatra i kao **preduzetnička ekonomija**. Krajem osamdesetih i početkom devedesetih, razmišljanje o preduzetništvu i preduzetničkom ponašanju je evoluiralo. Šezdesetih godina ovog veka Piter Draker je skovao frazu "doba

⁹⁴ Drucker Peter, **Upravljanje u novom društvu**, Adižes, Novi Sad, 2005., str. 24.

⁹⁵ Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 16.

⁹⁶ Riderstrale J., Nordstrom K., **Funky Business**, Plato, Beograd, 2004., str. 159.

⁹⁷ Drucker Peter, **Menadžment za budućnost**, PS Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995.

⁹⁸ Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 160.

diskontinuiteta", da bi na najbolji način definisao višestruki razvoj tehnologije i znanja, međunarodne ekonomije i društvenih ideologija. Ovaj termin je početkom devedesetih postao realnost savremenog privređivanja u kome dominira preduzetnički menadžment. Pojavu preduzetničke ekonomije omogućile su **nove oblasti primene menadžmenta** – u novim preduzećima, u malim preduzećima, u vanprivrednim delatnostima, u malim biznisima, u domenu sistemskih inovacija. U ekonomiji preduzetništva sve organizacije, bez obzira na karakter delatnosti, takođe treba da se preduzetnički ponašaju i implementiraju osnovne postulate preduzetništva u svoju organizacionu strukturu.

Preduzetnički proces predstavlja povezani skup aktivnosti spoznavanja, formulisanja, dizajniranja i vrednovanja poslovnih šansi i njihovog aktiviranja (pretvaranja u poslovni poduhvat), eksploatisanja, stalnog poređenja s (potencijalnim) konkurišućim šansama i, konačno, napuštanja.

Prema Šumpeteru, dinamička ravnoteža u privredi izazvana aktivnostima inovativnih preduzetnika, pre nego sama ravnoteža i optimizacija, su norma zdrave ekonomije i centralna realnost ekonomske teorije i prakse⁹⁹.

Upravljanje preduzećem, odnosno njegovim poslovanjem, u osnovi jeste **preduzetnička aktivnost**. Ovo shvatanje u vezi je sa složenošću procesa privređivanja. Preduzetničko ponašanje u savremenoj privredi se ne povezuje isključivo za jedno lice i njegove sposobnosti i iskustvo, već se sve više oslanja na timski rad. Preduzetničko ponašanje se posmatra kao oportunističko ponašanje, koje je vođeno vrednošću i uvećanjem vrednosti. Preduzetništvo danas jeste kontinuelni kreativni proces, čiji je osnovni cilj implementiranje inovacija u organizaciju u funkciji uspešnog poslovanja i rešavanja problema potrošača i društva.

Prema Drakeru¹⁰⁰ preduzetništvo je posebna karakteristika bilo pojedinaca, bilo preduzeća. Inovacija predstavlja specifično oruđe preduzetnika, sredstvo pomoću kojeg oni koriste promenu kao mogućnost za izvršenje različitih poslovnih aktivnosti. Inovacija, u stvari, kreira resurs. Preduzetništvo nije ni nauka, ni umetnost. Ono je prvenstveno praksa. Ono zahteva određena znanja.

Prema Adižesu, preduzetništvo je funkcija kreativnosti i preuzimanja rizika¹⁰¹. Prema savremenim shvatanjima **preduzetnik više ne mora da bude pojedinac, koji je vlasnik biznisa**. Preduzetnik može biti i pojedinac koji je zaposlen kod poslodavca, ali da poseduje osobine koje su karakteristične za preduzetničko ponašanje. Prema Drakeru¹⁰², poslovima u organizaciji se bez obzira na veličinu mora upravljati na preduzetnički način, da bi preduzeće postalo preduzetnička organizacija. U tom smislu razvijen je model **korporativnog**

⁹⁹ Drucker Peter, **Inovacije i preduzetništvo**, PS Grmeč-Privredni Pregled, Beograd, 1996., str. 42.

¹⁰⁰ Drucker Peter, **Inovacije i preduzetništvo**, PS Grmeč-Privredni Pregled, Beograd, 1996., str. 41.

¹⁰¹ Adižes Isak, **Upravljanje promenama**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 55.

¹⁰² Drucker Peter, **Moj pogled na menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 122.

preduzetništva, koji potencira timski rad, čiji su članovi motivisani da rade na postizanju uspeha i prihvatanju rizika. Velika organizacija mora da nauči da inovira, inače neće preživeti, naglašava Draker¹⁰³. Za pojedina preduzeća to znači da moraju da se ponovo pronadu. U sve većoj meri velike kompanije rastu zahvaljujući **savezima i zajedničkim ulaganjima**.

Potpuna prednost globalne ekonomije mora biti praćena potpunom predanošću inovacijama. Kompanije se moraju okrenuti inovacijama kao nikada do sada¹⁰⁴.

Draker smatra da se preduzetništvo danas može tretirati i kao socijalno preduzetništvo. **Socijalni preduzetnik** menja kapacitet učinka društva¹⁰⁵. Društvo počinje da u većoj meri koristi pozitivne efekte preduzetničkog ponašanja.

U prilog ovoj činjenici govori i veliki broj osnovanih, ali i uspešnih neprofitnih organizacija. Neprofitne organizacije su u potpunosti savladale osnovne postavke preduzetničkog ponašanja da bi uspele da ostvare svoje ciljeve.

Ustanove koje pripadaju **sektoru javnih usluga** treba da budu preduzetničke i inovativne kao i sve druge poslovne organizacije. Draker smatra da bi ustanove iz sektora javnih usluga trebalo da budu preduzetničke i inovativne još više i pre nego druge poslovne organizacije¹⁰⁶.

5.3. Poslovni subjekti i odgovornost prema društvu

Savremeno društvo, koje se zasniva na proizvodnji i distribuciji informacija, podrazumeva povećanje nivoa svesnosti, obrazovanja i upotrebe informacija svih interesnih grupa u okruženju (aktera). Informaciona tehnologija je omogućila odvijanje procesa komuniciranja na globalnom nivou u realnom vremenu, pa samim tim i smanjivanje *plutanja informacija*. U krajnjoj liniji, to znači da poslovne organizacije moraju da uoče zahteve svih segmenata javnosti. To dalje podrazumeva da poslovne organizacije treba da **uspostave adekvatan nivo razumevanja** sa svim segmentima društvenog i poslovnog okruženja. Dugoročno posmatrano, pomenuti nivo razumevanja mora da se razvija i podiže na viši nivo u svakom narednom planskom ciklusu uspešne poslovne organizacije.

Prema Miljeviću¹⁰⁷, savremena priroda deljenja u postkapitalističkim organizacijama sveta rada, koja je zasnovana na naučno-tehničkom znanju i njegovim rezultatima, vode gomilanju i stvaranju novog sveta – sveta stvari. Novi svet stvari zahteva novu poslovnu etiku – *etiku dalekosežne odgovornosti* - bez obzira da li ono utiče na neljudsku ili na čovekovu prirodu.

Devedesete godine dvadesetog veka su donele sa sobom **neophodnost zadovoljenja društvenih zahteva** – dakle pored potrošača i vlasnika kapitala, preduzeće u savremenom poslovanju mora da zadovolji širi spektar interesa koji vladaju u njegovom društvenom okruženju. Savremeno društvo upućuje preduzeću

¹⁰³ Drucker Peter, **Upravljanje u novom društvu**, Adižes, Novi Sad, 2005., str. 81.

¹⁰⁴ Kenichi Ohmae, **Nova globalna pozornica**, Mate, Zagreb, 2007., str. 247.

¹⁰⁵ Drucker Peter, **Upravljanje u novom društvu**, Adižes, Novi Sad, 2005., str. 83.

¹⁰⁶ Drucker Peter, **Inovacije i preduzetništvo**, PS Grmeč-Privredni Pregled, Beograd, 1996., str. 209.

¹⁰⁷ Miljević Milan, **Poslovna etika i komuniciranje**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 173.

sve više zahteva u pravcu definisanja njegove društvene odgovornosti. Jedan od najznačajnijih principa na kojima počiva savremeno poslovanje jeste **organizacija zasnovana na odgovornosti**. Organizacije moraju da preuzmu odgovornost za svoju ulogu u društvu.

Pravila ponašanja u poslovanju, koja nisu kodifikovana na nacionalnom nivou, počinju da se definišu i kodifikuju na međunarodnom nivou. Prema Kotleru¹⁰⁸, poslovna praksa je često predmet napada, jer poslovne situacije obično postavljaju teške moralne dileme.

Ser Ričard Brenson britanski milijarder i preduzetnik smatra: "Govori se da je ljubav prema novcu koren sveg zla. Ne mora tako da bude. Novac se može iskoristiti za dobro. Najveće dobrotvorne ustanove na svetu su pokrenuli bogati ljudi, ali neke su skoro pokrenute ni iz čega. Postoji mnogo načina da se pomogne drugima. Jedan veoma jednostavan način je da se ne čini šteta a to uopšte ništa ne košta"¹⁰⁹.

Prema nekim shvatanjima¹¹⁰, kompanije su motivisane da budu društveno aktivne jer biti dobar korporativni građanin ima pozitivne implikacije na stejkholdere, potrošače i konkurente.

Osnovni cilj savremenog poslovanja jeste **postizanje poslovne izvrsnosti**. Postizanje poslovne izvrsnosti (odnosno zauzimanje tržišne pozicije izvrsne kompanije) i kreiranje proizvoda i usluga svetske klase, kao osnovnog preduslova rasta i razvoja preduzeća rezultat je sinhronizovanog delovanja svih funkcija u preduzeću. Organizacija koja želi da ostvari poslovnu izvrsnost treba da **ostvari simbiozu** sopstvenih razvojnih ciljeva, zahteva korisnika, kao i zahteva društvene zajednice, u **funkciji ostvarivanja društvene dobrobiti**. Savremena poslovna filozofija podrazumeva da preduzeće mora da bude odgovorno za svoje akcije i postupke i to prema svim akterima, kako unutar organizacije tako i u okruženju.

Javni interes postaje primarni interes svake organizacije. Zadovoljenje zahteva koji dolaze iz poslovnog okruženja u kome posluje preduzeće stvara uslove za povećanje prodaje, povećavanje lojalnosti potrošača, analiziranje svih karakteristika potrošača i klijenata i profiliranje podataka o njima, kao i dugoročno vezivanje potrošača i izgrađivanje vrednosti marke.

Prema Brensonu, odvojen od sistema vrednosti, novac zaista može da bude koren sveg zla, ali samo ako se delotovorno poveže sa društvenom svrhom, može biti koren mogućnosti.¹¹¹

5.4. Jačanje sektora usluga

Savremena ekonomija sve više dobija karakteristike ekonomije zasnovane na realizaciji usluga i ideja - sektor usluga je u neprekidnom razvoju. Razvijenost jedne nacionalne ekonomije se meri proporcijom između primarnog, sekundarnog i tercijarnog sektora i ukoliko je tercijarni sektor

¹⁰⁸ Kotler Philip, **Marketing pojmovnika od A do Z**, Adižes, Novi Sad, 2004., str. 80.

¹⁰⁹ Brenson Ričard, **Ništa nije nemoguće**, Plato, Beograd, 2010., str. 171.

¹¹⁰ Perović Nikola, **Društvena odgovornost kompanije – izazov savremene ekonomije**, zbornik radova *Moral i ekonomija*, Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, Beograd, 2008., str. 348-362.

¹¹¹ Brenson Ričard, **Ništa nije nemoguće**, Plato, Beograd, 2010., str. 49.

na višem nivou razvoja, to je znak višeg stepena razvijenosti jedne nacionalne ekonomije. Razvijenost sektora usluga predstavlja znak da se jedna privreda oslobodila brige o proizvodnji materijalnih dobara kao imperativa.

Prema Drakeru, u SAD je u prerađivačkoj industriji 1960. godine bilo zaposleno 25% radne snage, a 1990. godine samo 16%, pri čemu je učešće prerađivačke industrije u kreiranju bruto društvenog proizvoda u periodu 1975 – 1990. godina ostalo manje više nepromenjeno – sa 22% se povećalo na 23%¹¹². Trendovi ukazuju, da ako ne dođe do drastičnih ekonomskih poremećaja, da će učešće prerađivačke industrije SAD u kreiranju bruto društvenog proizvoda i dalje ostati slično, ali će se zaposlenost u prerađivačkoj industriji pasti na 12% ili još manje, što bi indikovalo prilično smanjenje zaposlenih u prerađivačkom sektoru.

Najveći deo novih radnih mesta koja su kreirana u poslednjih tri decenije bila su radna mesta u uslužnom sektoru. Usluge značajno učestvuju ne samo u zapošljavanju, nego i u kreiranju bruto društvenog proizvoda najrazvijenijih zemalja sveta.

Ukoliko produktivnost usluga nastavi da stagnira, a radnici u uslužnim delatnostima nastave da primaju nadnice koje su iznad njihove produktivnosti, postoji mogućnost kreiranja inflacije. Produktivnost zaposlenih u uslužnim delatnostima postaje sve bitnija za razvoj nacionalne ekonomije, ali i regionalnih razvijenih tržišta, poput tržišta EU - u poslednjih trideset godina oko jedne trećine kapitalnih investicija se odnosi na komunikacione sisteme, dok je ukupan broj zaposlenih u ovoj oblasti rastao brže od rasta bruto nacionalnog proizvoda.

Osnovni preduslov za uspešno poslovanje uslužnih organizacija nalazi se u unapređivanju kvaliteta poslovanja, koje se zasniva na povećanju produktivnosti. Povećanje produktivnosti znanja i rada po osnovu implementacije, unapređivanja i razvoja kvaliteta poslovanja predstavlja osnovni postulat obezbeđivanja razvoja uslužnih organizacija.

Razmatrajući pitanje kvaliteta usluga, Deming polazi od pretpostavke da je izvesne karakteristike kvaliteta usluga lako izmeriti i kvantifikovati, baš kao i u proizvodnom sektoru¹¹³.

Važne karakteristike kvaliteta usluga, koje je jednostavno izmeriti su sledeće:

- tačnost u administrativnim poslovima,
- brzina usluge,
- zavisnost od vremena isporuke,
- pažljivo rukovanje sa robom,
- brižljiv transport, itd.

Prema Drakeru¹¹⁴, uspešno poslovanje u 21. veku zavisice od odnosa preduzeća prema narastajućoj potrebi za znanjem i primenom najnovijih tehnoloških dostignuća u upravljanju

¹¹² Drucker Peter, **Postkapitalističko društvo**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995., str. 74.

¹¹³ Deming Edwards, **Kako izaći iz krize**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 151.

preduzećem, kao i od sposobnosti za transfer informacija ka ciljnoj grupi potrošača i kupaca na najbrži, najrazumljiviji i najefikasniji način.

6. GLOBALIZACIJA TRŽIŠTA

6.1. Koreni globalizacije

Osnivanjem organizacije Ujedinjenih nacija i agencija koje rade u sastavu sistema UN omogućeno je da se otvori put procesu globalizacije. Globalizacija predstavlja ekonomsko, političko, tehnološko, komunikaciono i kulturno objedinjavanje ljudskog društva u celinu koja funkcioniše po standardnim principima.

Prema Drakeru¹¹⁵, u periodu od 150 godina, od 1750.-1900. godine kapitalizam i tehnologija su osvojili planetu i stvorili svetsku civilizaciju. Sredina devetnaestog veka predstavlja pravi trenutak formiranja onoga što možemo označiti kao **industrijsko društvo**. Industrijsko društvo koje je inicirano novim naučno tehnološkim dostignućima i početkom liberalnog kapitalizma, rezultiralo je modernom proizvodnjom uz sveopšte korišćenje prirodnih resursa. Masovna proizvodnja inicirala je masovnu potrošnju.

Globalizacija tržišta je imala svoje ishodište u formiranju međunarodnih organizacija za ekonomsku saradnju (poput MMF, Svetske banke, OECD-a, STO, itd). Ključni faktor koji je omogućio globalizaciju tržišta jeste primena novih tehnoloških dostignuća. Globalizacija ekonomije je otpočela sa formiranjem Opšteg sporazuma o tarifama i trgovini (GATT – General Agreement on Tariffs and Trade) i foruma u okviru UN, UNCTAD (UN Conference on Trade and Development). Osnivanje GATT uticalo je na formiranje Svetske trgovinske organizacije (WTO – World Trade Organization). Navedene međunarodne organizacije, (a i druge poput OECD i većeg broja regionalnih organizacija) imaju za cilj usklađivanje pojedinačnog delovanja u oblastima koje pokrivaju i formulisanja zajedničkog i opšteprihvaćenog modela ponašanja.

S druge strane, globalno poslovno delovanje zahteva i uvažavanje svih različitosti koje postoje. Osnovni moto globalne poslovne strategije glasi: planirati globalno, delovati lokalno.

Prema nekim shvatanjima¹¹⁶, revolucija u znanju, tehnologiji i komunikacijama dovela je do stvaranja preduslova za centralizaciju društvene, ekonomske i političke sile. Tehnologija komunikacija se javlja kao centralni mehanizam za spajanje društva. S druge strane, upotreba

¹¹⁴ Drucker Peter, **Moj pogled na menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 10.

¹¹⁵ Drucker Peter, **Postkapitalističko društvo**, PS Grmeč, Beograd, 1995., str. 25.

¹¹⁶ Wren Daniel, Voich Dan, **Menadžment - proces, struktura i ponašanje**, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 1994.

najnovijih komunikacionih tehnologija koje se baziraju na dvosmernom komuniciranju u perspektivi otvara mogućnost i za decetralizaciju.

U globalnoj privredi potrošači postaju sve obrazovaniji i informisaniji, a u poslednjih desetak godina postaju i vlasnici medija, a komuniciranje postaje suština savremene ekonomije.

6.2. Aspekti globalizacije tržišta

Devedesete godine dvadesetog veka označavaju uspostavljanje globalnog tržišta. Prema Kotleru¹¹⁷, devedesete godine dvadesetog veka predstavljaju prvu dekadu u kojoj firme širom sveta moraju da počnu globalno da razmišljaju. Prema Subašiju nekoliko faktora su bitno uticali na proces globalizacije tržišta. Ti faktori su sledeći:

- ◆ porast sličnosti između tržišta,
- ◆ smanjivanje carinskih barijera,
- ◆ strategijska uloga tehnologije¹¹⁸.

Proces globalizacije tržišta je dobrim delom uslovljen upravo razvojem međunarodne trgovine u poslednjih 50 godina. Smanjivanje ili otklanjanje carinskih barijera kroz različite bilateralne i multilateralne ugovore pospešilo je proces svetske trgovine. Uticaj tehnologije je bio opredeljujući, jer je brzi tehnološki razvoj omogućio da se proizvodi ujednačenog nivoa performansi mogu proizvoditi bilo gde u svetu, pod standardizovanim tehničko-tehnološkim uslovima, kao i da se distribuiraju širom sveta, usled razvoja saobraćajne infrastrukture. S druge strane, brzi razvoj telekomunikacione infrastrukture i globalno komunikaciono povezivanje i objedinjavanje, uticalo je na ujednačavanje zahteva potrošača. Razvoj međunarodne trgovine u periodu posle drugog svetskog rata je uticao na smanjivanje, ili otklanjanje carinskih barijera kroz različite bilateralne i multilateralne ugovore, što je u krajnjoj instanci rezultovalo unapređivanjem svetske trgovine.

Prema Joviću, proces tržišne globalizacije ogleda se u nizu različitih fenomena, kao što su: porast off shore finansijskih tržišta, ekspanzija kupovine i spajanja firmi, ubrzana homogenizacija potrošača, ukusa i standarda proizvodnje i poslovanja, pomeranje nivoa donošenja ekonomskih odluka sa nivoa nacionalne ekonomije na globalni nivo¹¹⁹.

Ukoliko se svetsko tržište posmatra regionalno, mogu se uočiti određene celine koje ga uobličavaju, kao što su tržište Trijade, zatim tržište Jugoistočne Azije, tržište zemalja Centralne i Istočne Evrope, Latinske Amerike i zemalja u razvoju. Tržišta nisu podjednako razvijena, već se može uočiti razlika u razvijenosti između Severne Amerike (Kanada i SAD), Evropske Unije i

¹¹⁷ Kotler Philip, Armstrong Gary, 1996., **Principles of Marketing**, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 629.

¹¹⁸ Subhash Jain, 1996., **International Marketing management**, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, str. 377.

¹¹⁹ Jović Mile, 1997., **Međunarodni marketing - od izvoznog ka globalnom konceptu**, Trim Soft Trade, Beograd, Međunarodna marketing agencija, Beograd, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 35.

Japana sa jedne strane i ostalih zemalja sa druge strane. Posebni pečat razvoju globalnog tržišta daju međusobni odnosi najrazvijenijih zemalja sveta, odnosno zemalja Trijade - njihova ekonomska interakcija formira obrise globalnog horizonta opredeljenog finansijskim, tržišnim i tehnološkim spajanjem i razvijanjem.

O uticaju najrazvijenijih zemalja sveta na globalnu privredu i ekonomske tokove, na drugim tržištima, jasno govore i sledeće činjenice: tržište Trijade obuhvata 14% ukupnog svetskog stanovništva, kao i više do 70% svetskog društvenog proizvoda, što omogućava apsorpciju glavnih tokova kapitala, roba i potrošačkih proizvoda. Kupovna moć je u ovim zemljama preko 10 puta veća nego u zemljama u razvoju, 90% svih računara u svetu se koristi na ovom tržištu, a gotovo 100% numerički vođenih mašina je takođe proizvedeno na ovom tržištu¹²⁰.

S druge strane, novoindustrijalizovane zemlje sveta, a pogotvu zemlje poput Brazila, Rusije, Indije i Kine (BRIK), danas imaju sve veći uticaj na ekonomske tokove. Zemlje BRIK predstavljaju 42% svetskog stanovništva, ostvaruju 14,6% svetskog bruto društvenog proizvoda i učestvuju sa 12,8% u setskoj trgovini. Ove zemlje postaju sve više oslonac globalnog ekonomskog razvoja.

Odnosi među najrazvijenijim zemljama sveta određeni su liderskom pozicijom SAD, ali i sve izraženijom ekspanzionističkim nastupom Japana na svetskom tržištu, koji se posle osvajanja Jugoistočne Azije i tržišta SAD tokom osamdesetih godina, sve agresivnije okreće ka Evropi i to posebno ka zemljama Centralne i Istočne Evrope. Evropska Unija, mada predstavlja tržište sa izrazitim mogućnostima, ne koristi u potpunosti sve svoje komparativne prednosti, zbog konkretnih problema pojedinih članica ili zbog još uvek nejasno definisane zajedničke ekonomske politike.

Prema Joviću, uloga Trijade se ogleda i u afirmaciji novog seta ekonomskih veza između preduzeća i države, koji je doneo razvoj svetskog tržišta - uspostavljanje **međusobno uslovljene ekonomije**¹²¹. Model međunarodnih tržišnih odnosa potencira napuštanje nacionalnog modela, ograničenog supstitucijom uvoza i zatvorenošću privrede. Prema Rejnertu, preduzetništvo, nova tehnologija i jaka država su ključni pojmovi za nov i održivi rast.

Prihvatanje modela međusobno uslovljene ekonomije, jeste jedini put za razvoj ostalih zemalja, kao i tržišni uspeh njihovih preduzeća. Zemlje iz regiona Jugoistočne Azije, prevashodno Koreja, Tajvan, Hong-Kong i Singapur su još osamdesetih prihvatile neophodnost nastupa na svetskom tržištu i ulaska u konkurentsku borbu sa preduzećima iz najrazvijenijih zemalja sveta, a njima se tokom devedesetih priključuju i ostale zemlje ovog regiona: Indonezija, Malezija, Tajland i Filipini i Kina, koja će najverovatnije obeležiti razvoj globalne privrede u 21. veku.

¹²⁰ Subhash Jain, 1996., **International Marketing management**, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, str. 367.

¹²¹ Jović Mile, 1997., **Međunarodni marketing - od izvoznog ka globalnom konceptu**, Trim Soft Trade, Beograd, Međunarodna marketing agencija, Beograd, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 34.

Zemlje Centralne i Istočne Evrope, su početkom devedesetih zakoračile u proces tranzicije društva, pri čemu su neke postale članice EU završile proces tranzicije poput Poljske, Češke, Slovačke, Mađarske, Slovenije, Bugarske i Rumunije, zemlja Baltika, a neke zemlje, poput zemlja Zapadnog Balkana se još nalaze u procesu tranzicije, sa neizvesnim izgledima o pristupanju EU.

Proces globalizacije tržišta utiče na pojavu globalnih firmi i globalnih industrija. Kotler smatra da je globalna industrija ona industrija u kojoj strategijska pozicija konkurenata na datom geografskom ili nacionalnom tržištu zavisi od pozicije firme u drugim zemljama u svetu¹²². Globalno preduzeće je preduzeće koje posluje u više od jedne zemlje, koristeći prednosti u domenu istraživačko-razvojne aktivnosti, marketinga, proizvodnje i finansija, koje nisu dostupne domaćim konkurentima.

6.3. Efekti globalizacije poslovanja

Globalizacija predstavlja fenomen sa kojim se suočavaju preduzeća u savremenoj svetskoj privredi. Svet postaje jedinstveno tržište, tako da određene industrije i preduzeća svoju perspektivu rasta i razvoja vide jedino u svetskim razmerama. Ekonomska integracija je sve više prisutna. Smatra se da je čvrsta veza između razvoja globalnog tržišta i tehnološkog razvoja, jer samo razvoj visoke tehnologije i znanja uslovljava penetraciju ideja, znanja, roba i tokova kapitala u celom svetu.

Najčešće asocijacije na pojam globalizacije su - poslovanje širom sveta i poslovanje svuda na isti način. Međutim, globalizacija ne uslovljava potpunu standardizaciju, niti podrazumeva nužno pokrivanje celog svetskog tržišta. Proces globalizacije doprinosi stvaranju novog načina poslovnog razmišljanja i novih strategijskih pretpostavki za uspešno poslovanje. Globalno preduzeće locira faktore proizvodnje u svetu gde postoje optimalni potencijali za rast i razvoj. Globalna preduzeća imaju ne samo standardan proizvod za celo tržište, već i standardizovan koncept proizvoda iz kojeg je moguće izvoditi različite varijante za pojedina nacionalna tržišta i regione.

Proizvodi visoke tehnologije pogodni su za strategiju globalizacije, dok su konvencionalni proizvodi i roba široke potrošnje u principu izloženi većem stepenu prilagođavanja. Do izražaja dolaze različiti načini i uslovi korišćenja, kao i navike potrošača (npr: stolica u Švedskoj je veća nego u Indoneziji, miris deterdženta je blaži na Srednjem Istoku, nego u zemljama Evrope, ukus bezalkoholnih pića je slađi u mnogim zemljama nego u SAD). Potrebe ljudi iz različitih zemalja, pripadnika istih socijalnih slojeva, sličniji su od potreba ljudi iz iste zemlje, ali različitih socijalnih struktura.

¹²² Kotler Philip, Armstrong Gary, 1996., **Principles of Marketing**, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 631.

Globalni marketing ima kosmopolitski aspekt, jer se orijentiše na zadovoljavanje potreba ljudi u celom svetu. Njegov osnovni postulat čini sintagma Teda Bejtsa: "Misliti globalno, raditi lokalno". Rakita smatra da je adekvatnije govoriti o globalizaciji i lokalizaciji kao alternativnim strategijskim pristupima koje je moguće slediti prilikom planiranja i realizacije međunarodne marketing aktivnosti¹²³.

Globalni pristup traži sličnosti kod proizvoda, tržišta, marketinga i propagandne poruke, dok multilokalni pristup te sličnosti ignoriše, praveći razlike između tržišta. Kompanije koje se takmiče na međunarodnom tržištu ili one koje to nameravaju, suočavaju se sve više sa jednim neprijateljem - vremenom. Ona kompanija koja se pre neke druge pojavi na globalnom tržištu sa novim proizvodom, novom tehnologijom ili značajnom inovacijom, ostvaruje presudan uticaj u maksimizaciji profita.

To naravno, nije uvek i u svemu moguće, ali upravo u tome se i sastoji nova strategija, njena realistična strana: ona se na tržištu ne može sticati preko ostalih - na čitavom frontu, već da se ostvari na njenim strateškim sektorima. Nagrada za takvu strategiju i filozofiju je ostvarivanje značajnih profita i prednosti nad konkurentima, koja se manifestuje brzinom nastupa na tržištu, tehnologijom i njenom produktivnošću.

Mišljenja smo da u uslovima globalizacije poslovanja i povećanja intenziteta konkurencije na globalnom planu, posebno na izražaju dobijaju svi aspekti marketing delovanja koji treba da utiču na jačanje konkurentske prednosti preduzeća. U tom smislu, postizanje poslovne izvrsnosti jednog preduzeća jeste rezultat delovanja svih poslovnih funkcija. Da bi se uspostavila stabilna tržišna pozicija i ostvarili razvojni ciljevi preduzeća, smatramo da je neophodno intenzivirati marketing napore. Naime, preduzeće mora da stvori preduslove za unapređivanje kvaliteta poslovanja, koje se zasniva na permanentnom unapređivanju produktivnosti rada i znanja, kao i odgovaranju na zahteve kupaca i potrošača.

¹²³ Rakita Branko, **Međunarodni marketing**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str. 39.

GLAVA 3

KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST I SAVREMENO POSLOVANJE

1. POSLOVNA ETIKA I SAVREMENO POSLOVANJE

1.1. Pojmovno određenje poslovne etike

U obavljanju poslovnih aktivnosti, takođe su se tokom vremena iskristalisale moralne norme ponašanja. Džek Velč slikovito kaže: "Biznis, kao i sve druge igre - ima igrače, jezik, pravila kontroverze i ritam"¹²⁴. Moral je oblik vladanja, oblik ljudske prakse, oblik delatnog, praktičnog odnošenja čoveka prema samom sebi, prema drugim ljudima, kao i prema svetu – kosmosu. Moral se manifestuje u vrednosnom procenjivanju ljudskih postupaka, dela i htenja kao pozitivno ili negativno vrednih (odnosno nevrednih), pri čemu se prvi odobravaju, žele, preporučuju, zapovedaju, a drugi ne odobravaju, kude, osuđuju, zabranjuju¹²⁵.

Moral predstavlja sastavni deo društvene svesti. Moral sačinjavaju pravila i norme ponašanja ljudi u zajedničkom životu i međusobnim odnosima u društvu. Prema nekim shvatanjima, društvena svest se sastoji iz dva sloja: opšteg, nediferenciranog i nesistematizovanog dela, koji se određuje kao "društvena psihologija" i sistematizovanog dela koji istupa u više različitih vrsta poput morala, naučno filozofske svesti, umetnosti, religije, itd.¹²⁶.

Prema nekim shvatanjima¹²⁷, poslovna etika proučava primenu ličnih normi na aktivnosti i ciljeve komercijalnih preduzeća. To nije poseban moralni standard, već studija o tome kako poslovni kontekst postavlja svoje jedinstvene probleme pred moralnu ličnost koja deluje kao predstavnik tog sistema.

Poslovni običaji su se prvi razvili u poslovanju i oni su prerasli u pravila ponašanja u oblasti poslovanja, a tokom vremena su se kodifikovali. Prvi poslovni običaji razvili su se u oblasti trgovine. Prema Drakeru¹²⁸, prvenstvena odgovornost jednog profesionalca je jasno izrečena pre dve i po hiljade godina, u Hipokritovoj zakletvi lekara u staroj Grčkoj: "*Primum non nocere*" – pre svega svesno ne naudi. Profesionalac je privatno lice, ali i javna ličnost, u smislu da mu dobrobit klijenta postavlja granice u delima i rečima – princip "svesno ne nanosi štetu" jeste

¹²⁴ Velč Džek, **Veština Pobeđivanja**, Adižes, Novi Sad, 2005., str. 273.

¹²⁵ Milijević Milan, **Poslovna etika i komuniciranje**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 120.

¹²⁶ Zvonarević Mladen, **Socijalna psihologija**, Školska knjiga, Zagreb, 1989., str. 283.

¹²⁷ Nesh Laura, **Otkud sad poslovna etika?**, zbornik radova *Poslovna etika*, priredili Drummond J. I Bain B., Clio, Beograd, 2001., str. 23.

¹²⁸ Drucker Peter, **Moj pogled na menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2001., st. 53.

osnovno pravilo profesionalne etike, osnovno pravilo etike javne odgovornosti. Fajol¹²⁹ je kao jedan od 14 principa administracije, naveo i pravičnost (11 princip).

Poslovna etika se definiše kao skup principa, normi i standarda ponašanja koji usmeravaju pojedince ili grupe u biznisu, ili kao skup principa i standarda koji usmeravaju ponašanje u poslovnom svetu. U najopštijem smislu reči, ona podrazumeva moralno ponašanje i delanje¹³⁰.

Trend razvoja koncepta poslovne etike i njegovog praktičnog implementiranja u organizacionu strukturu preduzeća traje preko tri decenije. U savremenom društvu, najveći deo poslovnog ponašanja je definisan ili nacionalnim zakonima ili međunarodno prihvaćenim ugovorima. Između dva svetska rata u dvadesetom veku u okviru delovanja Međunarodne trgovinske komore, donosili su se određeni kodeksi ponašanja u određenim oblastima poslovanja (npr. Međunarodni kodeks ponašanja u oblasti ekonomske propagande je usvojen prvi put 1937. godine od strane Međunarodne trgovinske komore u Parizu).

Razvoju i primeni poslovne etike posebno su doprineli japanski menadžeri, koji su tokom pedesetih godina dvadesetog veka aktivno počeli da razvijaju koncept upravljanja kvalitetom, zasnovan na dometima američkog menadžmenta i japanskim filozofskim principima, poput kaizena. Na taj način, Japanci su ostvarili stalno unapređenje produktivnosti poslovanja, brigu za ljudske resurse i partnere, a na međunarodnom nivou izbegavanje konkurencije između firmi iz Japana - utakmica da, ali isključivo na domaćem tržištu. Prilikom nastupa na inostranim tržištima japanska preduzeća deluju složeno - u japanskoj poslovnoj terminologiji postoji izraz "Keiretsu", koji označava široku poslovnu koaliciju radi stvaranja jedinstvenog proizvoda. Biznis je jedan od načina časnog služenja naciji i društvu, a uspeh u sferi ekonomije zahteva trud, visok moral i individualne sposobnosti.

Keirecu predstavljaju velike korporativne grupe koje su povezane kapitalom, zajedničkom finansijskom institucijom i vertikalnom tehnološkom objedinjenošću. Glavne karakteristike ovih grupacija su **solidarnost i zajedništvo**, odnosno, članice posluju uglavnom između sebe, što im omogućava dugoročno planiranje, uspešno tržišno pozicioniranje i efikasno poslovanje. Zajedništvo firmi se realizuje na osnovu nepristrasnih međusobnih veza i zajednički obaveza.

Prema mišljenju američkog politikologa Semjuela Haningtona, konfučijanizam je odigrao izuzetnu ulogu u formiranju savremenih opredeljenja država Istočne Azije (dakle, ne samo Kine, već i Japana i obe Koreje), putem svojih postulata: davanje prednosti kolektivu nad pojedincem, autoritetu nad slobodom i odgovornosti nad pravima¹³¹.

Privredni napredak Japan duguje i načinu upravljanja preduzećem, koji je specifičan po načinu pristupa zaposlenima - japanska preduzeća posebnu pažnju posvećuju ljudskom faktoru.

¹²⁹ Fajol Anri, **Opšti i industrijski menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 45.

¹³⁰ Milijević Milan, **Poslovna etika i komuniciranje**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 27.

¹³¹ Đorđević D., Čockalo D., **Upravljanje kvalitetom**, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin, 2004., str. 68.

Motivacija zaposlenih rezultuje visokim stepenom lojalnosti preduzeću. Povećanje produktivnosti postiže se samo uz iskorišćenje sposobnosti svih ljudi i njihovu motivaciju, u atmosferi međusobnog razumevanja i poverenja između rukovodioca i zaposlenih.

Deming kaže: "Umesto da se o ljudima sudi, da se oni rangiraju, da se razvrstavaju (istaknuti, odlični i tako na niže, sve do onih koji ne zadovoljavaju), cilj je da se ljudima pomogne u optimizaciji sistema tako da svi budu na dobitku"¹³². Ovakav model unapređenja kvaliteta poslovanja, pa i upravljanja u širem smislu posmatrano, krajem osamdesetih je preslikan u SAD i Evropu, gde je postao jedan od dominantnih upravljačkih modela i samim tim osnov za šire prihvatanje korporativne etike.

Danas su poslovne organizacije postale svesne činjenice da način na koji posluju utiče i na društvo. Princip *postojati da bi se takmičio*, moraće ustupiti mesto principu *postojati da bi trajao*¹³³. Ovo podrazumeva da se savremeno poslovanje zasniva na uvažavanju, primeni i razvijanju etičkih principa u poslovnoj praksi savremenih organizacija.

Prema nekim shvatanjima¹³⁴, tamo gde se primenjuje etika tu su i dostojanstvo zaposlenih, visok moral, visoka produktivnost i profitabilnost.

Prema Kotleru¹³⁵, kompanije koje su u grupi najobožavanijih se drže pravila služenja interesima ljudi, a ne svojim sopstvenim. Vodećih 15 kompanija u 2001. godini, poput Johnson & Johanson, Microsoft, Coca-Cola, Intel, 3M, Sony, HP, Fedex, IBM, Disney, General Electric, Dell, P&G i UPS su poznate po svojim proizvodima i uslugama, ali i filantropiji same kompanije. Radi se o preduzećima koja su stekla renome i pouzdanost po osnovu ulaganja dugogodišnjih napora usmerenih ka postizanju zadovoljstva korisnika, što je rezultovalo i finansijskim efektima i tržišnom pozicijom.

Državna administracija najrazvijenijih zemalja sveta već gotovo tri decenije unazad razvija zakonodavstvo koje treba da spreči degradaciju čovekove okoline i prirodnih resursa, kao i unapređivanje i zaštitu životne sredine, a na globalnom planu se definišu smernice održivog razvoja. Poslovni subjekti moraju da zadovolje ciljeva većeg broja interesnih grupa u svom okruženju. Savremeno društvo upućuje preduzeću sve više zahteva u pravcu definisanja njegove **društvene odgovornosti**.

1.2. Korporativna etika i upravljanje organizacijom

¹³² Deming Edwards, **Nova ekonomska nauka**, PS Grmeč, Beograd, 1996., str. 110.

¹³³ Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 137-146.

¹³⁴ Pokrajac Slobodan, **Menadžment promena i promene menadžmenta**, Topy, Beograd, 2001., str. 100.

¹³⁵ Kotler Philip, **Marketing od A do Z**, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 80

Jedan od najznačajnijih principa na kojima počiva savremeno poslovanje jeste **organizacija zasnovana na odgovornosti**. Organizacije moraju da preuzmu odgovornost za svoju ulogu u društvu.

Prema Drakeru¹³⁶, organizacija zasnovana na znanju zahteva da svako preuzme odgovornost za zadata ostvarenja te organizacije za njen doprinos i njeno ponašanje. Svi pripadnici organizacije moraju da u potpunosti sagledaju i razmisle o svojim ostvarenjima i doprinosima.

Prema Galbrajtu¹³⁷ postoje četiri činioca koji zahtevaju javnu intervenciju i regulaciju:

Zaštita planete,

Zaštita najugroženijih u privredi (zaposleni u proizvodnom aparatu),

Zaštita potrošača,

Sistem (tržišne ekonomije) sam u sebi sadrži tendencije koje destruktivno deluju na njegovo funkcionisanje.

Osnova za uspostavljanje poslovne politike preduzeća koja je usaglašena sa principima poslovne etike jeste izgrađivanje korporacijske kulture. Organizaciona kultura obuhvata skup vrednosnih sudova, stavova i mišljenja, verovanja ljudi koji se nalaze unutar jedne organizacije. Organizaciona kultura je sistem vrednosti, uverenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom, proizvodeći norme ponašanja. Organizaciona kultura upućuje ljude kako da se ponašaju i šta moraju da čine.

Prema Stidu, Vorelu i Stidu¹³⁸, Integrativni model za razumevanje i sprovođenje etičkog ponašanja u poslovnim organizacijama se sastoji iz sledećih elemenata:

- Individualni faktori ličnosti i socijalizacije,
- Etičke filozofije i ideologije odlučivanja,
- Istorija etičkog delovanja,
- Organizacioni faktori,
- Spoljne snage.

U faktore ličnosti spadaju snaga ega, makjavelizam i lokus kontrole, dok u faktore socijalizacije spadaju uloga polova, religija, starosno doba, radno iskustvo, itd. Sadržaj etičkog sistema, mreža etičkih normi i principa pojedinca čine etičku filozofiju pojedinca. Tri osnovne etičke filozofije su utilitarizam – postizanje najveće dobrobiti za najveći broj pojedinaca, zatim filozofija prava pojedinca – usmerena na zaštitu prava pojedinca i konačno filozofija pravde – naglašava socijalnu pravdu i traganje za srećom. Smatra se da je kod rukovodioca dominantna utilitarna filozofija. Od pojedinca do pojedinca varira kako će primenjivati svoju etičku filozofiju. Pojedinici se razlikuju po moralnim sudovima koje donose, a kao

¹³⁶ Peter Drucker, **Postkapitalističko društvo**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995., str. 110.

¹³⁷ Galbraith J.K., **Dobro društvo**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 2000., str. 68.

¹³⁸ Stead, W.E., Worrell, D.L., Stead, J.G., **Integrativni model za razumevanje i sprovođenje etičnog ponašanja u poslovnim organizacijama**, zbornik radova *Poslovna etika*, priredili Drummond J. I Bain B., Clío, Beograd, 2001., str. 74.

rezultat različitih sudova javljaju se i različito delovanje pojedinca. Te razlike se mogu okarakteristi i kao ideologije etičkog odlučivanja i zasnivaju se na dva principa idealizmu – verovanje da etičko ponašanje uvek vodi dobrom ishodu i relativizam – verovanje pojedinca da moralna pravila zavise od situacije. Odluke donesene u prošlosti imaju značajnu ulogu u sadašnjem i budućem odlučivanju – donošenjem etičkih odluka u vremenu pojedinac razvija istoriju etičkog odlučivanja.

Sledeća grupa faktora koja utiče na etičko ponašanje zaposlenih jesu organizacioni faktori. U njih spadaju filozofija rukovođenja, ponašanje rukovodilaca, sistem jačanja, karakteristike posla, itd. Pored ovih faktora, na etičko odlučivanje deluju i faktori iz okruženja – spoljne snage, poput opštih ekonomskih uslova, konkurencije, akcionara, političkih i socijalnih institucija, itd.

Načini moralnog procenjivanja pojedinih poslovnih odluka ili aktivnosti se zasnivaju na opšteprihvaćenim načelima ponašanja, a deo ovih načela je formalizovan i preveden u pisana pravila, najčešće određenih profesija ili poslovnih aktivnosti. Ova pisana pravila nazivaju se kodeksi. **Kodeks** predstavlja skup zapisanih pravila kojih se pridržavaju pripadnici određene profesije ili pojedinci koji obavljaju određene poslovne aktivnosti.

Prema nekim shvatanjima¹³⁹, etički kodeksi su izjave o normama i uverenjima organizacije i oni izražavaju kako ljudi na višim položajima u kompaniji žele da i drugi razmišljaju. To je njihova namera da podstaknu određeni način razmišljanja i modele odnosa, koji će dovesti do željenog ponašanja.

Rukovodstvo organizacije je odgovorno i za donošenje poslovnih odluka koje u sebi nose etičke dileme. Prema Demingu¹⁴⁰, kvalitet poslovanja definiše vrhovni menadžment – kvalitet onoga što se dobije na izlazu iz nekog preduzeća ne može da bude bolji od kvaliteta koji je određen i zacrtan na vrhu.

Zadatak svakog lidera korporacije jeste da se usredsredi ne samo na ono što ne treba činiti, već i na ono što etičan direktor treba da misli sa moralnog i ekonomskog stanovišta. Na ovaj način će se ostvariti moralno liderstvo u korporacijama¹⁴¹.

2. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO IMPERATIV SAVREMENOG POSLOVANJA

2.1. Odgovornost organizacije

¹³⁹ McDonald G., Zepp R., **Poslovna etika – praktični predlozi**, zbornik radova *Poslovna etika*, priredili Drummond J. I Bain B., Clio, Beograd, 2001., str. 243.

¹⁴⁰ Deming Edwards, **Nova ekonomska nauka**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 17.

¹⁴¹ Laura Nesh, **Otkud sad poslovna etika?**, zbornik radova *Poslovna etika*, priredili Drummond J. I Bain B., Clio, Beograd, 2001., str. 35

Društvena odgovornost u poslovanju se odnosi na **obavezu preduzeća** i drugih poslovnih organizacija, da svoj **pozitivni uticaj uvećaju** i da **smanje svoje negativno delovanje na društvo**.

Prema mišljenju norveškog ekonomiste Erika Rejnerta, kapitalizam je zasnovan na sopstvenim interesima, na tome da *pravi grehove* (private vices) koji mogu da se pretvore u *korist za zajednicu* (public benefits). Zaključak duge rasprave tokom doba prosvetiteljstva bio je da *dokle god se sopstveni interesi poklapaju sa društvenim interesima, oni su najbolja garancija za javni sektor*. Uspešni kapitalisti zarađuju novac kroz nesavršenu konkurenciju. Kada se takva nesavršena konkurencija ostvaruje kroz novu tehnologiju, što je čest slučaj, moguće je posmatrati povezanost između sopstvenog interesa i društvenog interesa¹⁴².

Prema Eriću, društvena odgovornost podrazumeva ono što organizacije čine za društvo u kome egzistiraju¹⁴³. Nekad je bilo dovoljno da preduzeće zadovolji osnovne ekonomske ciljeve – profit, kao osnovu za ostvarivanje ciljeva rasta i razvoja. Prema Fridmanu¹⁴⁴, u slobodnoj ekonomiji postoji samo jedna društvena odgovornost privrede – da se koriste njeni resursi i upražnjavaju delatnosti koje povećavaju profit sve dok je ta odgovornost u okvirima pravila igre, što će reći, dok traje otvorena i slobodna konkurencija, bez obmana i prevara. Međutim, tržišna stvarnost je uticala na to da ovo mišljenje u značajnoj meri evoluiralo. Od sedamdesetih godina dvadesetog veka, sve značajniji cilj poslovanja postaje i zadovoljavanje zahteva potrošača – informisani potrošači postaju prva i poslednja karika u ekonomskom lancu.

Prema nekim shvatanjima, prvi posao preduzeća bi trebalo da bude definisanje trenutnih razvojnih izazova sa kojima se društvo suočava – siromaštvo, nezaposlenost, razvoj privatnog sektora, siva ekonomija, javne službe, zaštita okoline, efikasno pravosuđe, vladavina prava, obrazovanje i osposobljavanje radne snage, inovatorstva, radnička prava, rodna jednakost¹⁴⁵. Preduzeća mogu i treba da se pozabave ovim pitanjima kako unutar same kompanije, tako i izvan nje, u okruženju u kome posluju.

Prema Adižesu, promene su stalno prisutne. Taj proces traje oduvek i zauvek će se nastaviti. Promene su fizičke, društvene i ekonomske. Ako su promene stalne, šta je onda još stalno? Problemi¹⁴⁶.

Svaka poslovna organizacija višestruko utiče na okruženje u kome obavlja svoju delatnost. Organizacija utiče na okruženje u ekonomskom, tehničko-tehnološkom, ekološkom, kulturnom i socijalnom smislu. Za svaku od ovih oblasti, organizacija mora da konkretnim potezima uveća

¹⁴² Rejnert Erik, **Spontani haos**, Čigoja štampa, Beograd, 2010., str. 200.

¹⁴³ Erić Dejan, **Uvod u menadžment**, Čigoja, Beograd, 2000.

¹⁴⁴ Friedman Milton, **Kapitalizam i sloboda**, Global book, Novi Sad, 1997., str. 213.

¹⁴⁵ **Kratka istorija korporativne društvene odgovornosti**, SmartKolektiv, Beograd, 2006., www.smartkolektiv.org

¹⁴⁶ Adižes Isak, **Upravljanje promenama**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 21.

svoje pozitivno dejstvo na okruženje. Tržišni lideri znatno više postižu kada preduzimaju mere koje unapređuju ili štite strukturu industrije, nego kada samo teže sticanju vlastite konkurentske prednosti. Porter¹⁴⁷ smatra da mogućnost da oblikuju strukturu privrednog segmenta nameće posebnu odgovornost firmama koje su lideri u svojim privrednim segmentima. Aktivnosti lidera mogu imati nesrazmerno veliki uticaj na strukturu zbog njihove veličine, uticaja na kupce i dobavljače, kao i druge konkurente.

Prema nekim shvatanjima¹⁴⁸, društvena odgovornost je odgovorno prihvatanje činjenice da pored nas (našeg preduzeća), postoje i brojna druga koja takođe imaju legalno i legitimno pravo da posluju. Takođe, društvena odgovornost je osećaj za meru, za dugovečnost, za buduće generacije.

Poslednja decenija dvadesetog veka donela je sa sobom još veću neophodnost zadovoljenja opšte društvenih interesa – dakle pored potrošača i vlasnika kapitala, preduzeće u savremenom poslovanju mora da zadovolji **širi spektar interesa** koji vladaju u njegovom društvenom okruženju.

Kjoto Deklaracija, usvojena na IV internacionalnom simpozijumu o produktivnosti 1990. u Japanu, daje pet predloga za poboljšanje produktivnosti:

Briga o ljudskim resursima,

Saradnja rukovodstva sa zaposlenim,

Međusobno razumevanje,

Globalna saradnja,

Rad za bolju budućnost.

Ljudski potencijal je najbitniji poslovni resurs u savremenoj organizaciji. Da bi poslovna organizacija uspela da efikasno iskoristi ljudske resurse, neophodno je da se uspostavi adekvatan nivo razumevanja između zaposlenih i rukovodstva. Rukovodstvo organizacije mora da izgradi organizaciju koja omogućava razmenu informacija i kreiranje informacija. Saradnja u globalnoj ekonomiji mora da se odvija između svih zemalja na globalnom nivou, što podrazumeva da svaka zemlja i poslovna organizacija preuzmu svoj deo odgovornosti za opštu dobrobit. Sve organizacije moraju da sarađuju da bi stvorile pretpostavke za održivi razvoj na globalnom nivou.

Prema Adižesu, savršeni menadžment podrazumeva saradnju, komuniciranje, uzajamno poverenje i poštovanje¹⁴⁹.

Prema Eriću¹⁵⁰, ukupna socijalna odgovornost organizacije podrazumeva:

¹⁴⁷ Porter Majkl, **Konkurentska prednost**, Asee, Novi Sad, 2007., str. 27.

¹⁴⁸ Pokrajac Slobodan, **Menadžment promena i promene menadžmenta**, Topy, Beograd, 2001., str. 98.

¹⁴⁹ Adižes Isak, **Upravljanje promenama**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 181.

- Ekonomsku odgovornost – proizvoditi kako bi se zadovoljile potrebe potrošača, uz ostvarivanje profita za vlasnike,
- Pravnu odgovornost – organizacija poštuje važeće zakonske propise,
- Etičku odgovornost – uključuje ponašanje koje nije regulisano zakonima, već određenim vrednostima, moralnim standardima i normama,
- Diskrecionu odgovornost – koja je potpuno slobodna i zavisi od samih menadžera

Organizacija mora da se brine o smanjivanju zagađenja životne sredine i redukovanju uništavanja prirodnih resursa, kao i da unapređuje životnu sredinu. U odnosu na potrošače, organizacija mora da se brine o njihovom pravilnom informisanju, o zaštiti njihovog zdravlja, o zaštiti ličnog integriteta pojedinca-potrošača itd. Prema Zelenoj knjizi EU iz 2001., biti društveno dogovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već ići dalje od pukog pridržavanja zakona i ulagati još više u ljudski kapital, okruženje i odnose sa akterima (stejkholderima)¹⁵¹.

Društveno odgovorno poslovanje (Corporate Social Responsibility - CSR) je koncept u okviru koga kompanije integrišu društvene interese i izazove vezane za prirodnu okolinu i svoje poslovanje u interakciju sa svim akterima (stakeholders) na dobrovoljnoj osnovi¹⁵².

Japanska preduzeća su među prvima prihvatila potrebu za delovanjem koje je usmereno ka budućnosti. Sadašnje delovanje organizacije rezultira efektima koji se ne vide samo u sadašnjosti, već u značajnoj meri tangiraju i tok budućih događaja. Proaktivno delovanje jeste jedan od osnovnih postulata japanskih preduzeća. Odgovornost za sopstveno delovanje je imperativ i to ne samo svakog pojedinca, već i celokupne organizacije, i svih poslovnih i drugih organizacija u jednoj ekonomiji.

Tisen, Andrisen i Depre¹⁵³ smatraju da će se buduća poslovna pitanja usmeravati na paradokse – imati pozitivan uticaj i na akcionare i na društvo, donositi odluke kako iz domaće tako i iz globalne perspektive u organizacijama koje su stvorene da bi se takmičile i da bi trajale, sa ljudima naviknutim na donošenje odluka. Broj i vrste stejkholdera će se umnožiti, tako da odluke više neće moći da se donose na bazi jednostavnog principa ili-ili nego će zahtevati suptilniji pristup i-i, koji ranije nije bio poznat.

Društveno odgovorne kompanije su zapravo odgovorne:

1. Kupcima, potrošačima,
2. Zaposlenima,

¹⁵⁰ Erić Dejan, **Uvod u menadžment**, Čigoja, Beograd, 2000.

¹⁵¹ **KDO u borbi protiv korupcije**, Savet za borbu protiv korupcije, Beograd, 2006., str.1., www.antikorupcija-savet.sr.gov.yu.

¹⁵² **Pojmovnik društveno odgovornog poslovanja**, SmartfKolektiv, Beograd, 2006., str. 3.

¹⁵³ Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 110.

3. Zajednici u kojoj rade i društvu – odgovorne su prema životnoj sredini, obrazovanju i drugim oblastima koje utiču na vitalnost određene zajednice¹⁵⁴.

U tom smislu, može se uočiti da društveno odgovorno poslovanje ima dve dimenzije:

1. Unutrašnja dimenzija – upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promenama, postupanje u odnosu na posledice delovanja preduzeća,
2. Spoljna dimenzija – lokalne zajednice, društvo, poslovni partneri, potrošači, konkurenti, dobavljači i sl.

Akteri društveno odgovornog poslovanja su vlasnici, investitori, menadžeri, zaposleni, potrošači, životna sredina, šira zajednica, dobavljači.

Ričard Brenson je formulisao izraz *Geja kapitalizam* kao načelo, krilaticu i kao smernicu napretka. Konceptija "Geja kapitalizma" se sastoji u pružanju rešenja. Uzimamo prividnu kontradikciju i pokazujemo da funkcioniše i da stvarno ima smisla.¹⁵⁵ Profitiraćemo, ali na potpuno drugačiji način. Moramo to, međutim, da uradimo na odgovarajući način, jer nema smisla da se radi sa gubitkom.

2.2.Nastanak korporativne društvene odgovornosti

Društvena odgovornost preduzeća u razvijenim zemljama je pristuna od kasnog srednjeg veka i nalazila se u vezi sa rastom trgovine i tržišta. Naime, otkriće novih plovinih i trgovačkih puteva omogućilo je ubrzavanje procesa međunarodne trgovine i uspostavljanje trgovine kao jedne od najznačajnijih ljudskih delatnosti.

Obrisi odgovornosti prisutni su i u starom veku. Trgovina je ljudska aktivnost koja je međunarodno opredeljena od samog početka. Feničani su stvorili prve institute trgovačkog prava i pomorskog prava. U 6. veku p.n.e. na Rodosu je nastao Zakonik o bacanju robe u more, koji je predstavljao preteču pravila o zajedničkoj havariji. Grci su razvijali pravila pomorske trgovine, a rimsko pravo je preuzelo specifična pravila trgovinskog prava iz grčkog prava. Pored toga, razvijali su pomorsko osiguranje i neke forme zastupanja. Donatorstvo je bilo razvijeno u Rimu. Imperator Avgust je bio poznat po organizovanju besplatnih gladijatorskih borbi. U doba vladavine navedenog rimskog imperatora, posebno se sponzorskom ulogom istakao Gajus Cilnije Mecena, rimski političar i diplomata, čije je ime postalo sinonim za pokrovitelje umetnika. Mecena je bio savetnik imperatora Avgusta i upravitelj carevih korteša. Mecena je bio zadužen od strane imperatora da afirmiše novouspostavljeni režim, pa je u tom cilju okupio slavne rimske pesnike, Vergilija, Horacija i Sektusa Propercijusa. Mecena je i pored svoje političke angažovanosti i sam potpomagao umetnost - otkrivao je mlade talente, usmeravao ih i

¹⁵⁴ Đurić Siniša, *Društveno odgovorno poslovanje – Saradnja poslovnog i neprofitnog sektora u Srbiji*, BOŠ, Beograd, 2008. , str. 4.

¹⁵⁵ Brenson Ričard, *Ništa nije nemoguće*, Plato, Beograd, 2010., str. 132.

materijalno pomagao umetnike, pa je tako sa pravom njegovo ime postalo sinonim za pokrovitelje kulture.

Razvoj trgovine u srednjem veku u Evropi, ne samo što je omogućio ekonomski i kulturni razvoj, već je direktno uticao na razvoj trgovačkog prava i finansijskog poslovanja. Razvoj trgovine je omogućio stvaranje **jakih udruženja trgovaca** i zanatlija, cehova i gildi, koji su posebno bili rasprostranjeni na severu Evropskog kontinenta (severni deo današnje Nemačke, Belgija, Holdandija, Engleska) i u Italiji. Ova udruženja su imala svoje **statute u kojima su regulisani svi dobri poslovno običaji** kojih treba da se pridržavaju ugledni trgovci. Ovi statuti cehova i gildi su bili začetak razvoja savremenog trgovačkog prava, ali i korporativne etike. Bogati trgovci davali su tada sredstva za podizanje sirotišta, bolnica, škola, crkava, itd. Društveno odgovorne inicijative preduzetnika imaju dugu tradiciju u Evropi.

Prema Eriću¹⁵⁶, socijalna odgovornost je prošla kroz četiri istorijska perioda razvoja – period maksimiranja profita, period menadžmenta poverenja, period aktivizma i period socijalne osetljivosti.

Period maksimiranja profita – ovaj period je najduže trajao, od industrijske revolucije do tridesetih godina dvadesetog veka – sve odluke i akcije su usmerene ka ostvarivanju profita. Period menadžmenta poverenja – počinje tridesetih godina dvadesetog veka u vreme velike ekonomske krize i depresije u SAD – vezuje se za brigu menadžera za zaposlene, potrošače i društvo. Period aktivizma – od početka šezdesetih godina dvadesetog veka – obuhvata pitanja jednakih mogućnosti zapošljavanja, zaštite čovekove okoline, konzumerizma. Period socijalne osetljivosti – najviši stepen socijalne odgovornosti, osetljivost na potrebe šire društvene zajednice.

Kraj 19. i početak 20. veka predstavljaju drugo značajno razdoblje u razvoju društveno odgovornog poslovanja. Industrijska revolucija je učinila trgovačka društva (kompanije, korporacije) značajnim učesnicima ekonomskog razvoja. U drugoj polovini 19. veka velike kompanije su počele sa osnivanjem sopstvenih fondacija. Prema nekim shvatanjima¹⁵⁷, profitni sektor u SAD je u prvoj polovini 20. veka dao značajni doprinos rešavanju brojnih socijalnih i razvojnih problema u društvu. Donacije u oblastima opšteg značaja od 1935. počele su da budu priznate kao porezno priznat rashod.

Tokom šezdesetih godina dvadesetog veka u SAD su vođenje rasprave u kojima je dominirala sumnja da se kroz aktivnosti koje se mogu označiti kao filantropija izbegava plaćanje poreza, te se bogatima dozvoljava da svoj uticaj na društvo ostvare na neki drugi način. Razvoj društveno odgovornog poslovanja je dobio na brzini sa procesom globalizacije 80-tih godine dvadesetog veka, kada se pitanje društvene odgovornosti prenelo na nivo međunarodnih organizacija.

¹⁵⁶ Erić Dejan. **Uvod u menadžment**, Čigoja, Beograd, 2000., str. 9.

¹⁵⁷ **Kratka istorija korporativne društvene odgovornosti**, SmartKolektiv, Beograd, 2006., www.smartkolektiv.org

Savremeno poslovanje odgovornost stavlja i na nivo svakog pojedinca koja je definisana konceptom totalnog upravljanja kvalitetom i zasnovana na japanskoj poslovnoj filozofiji brige za pojedinca i okruženje.

U drugoj polovini XX veka, kako je uticaj zapadne misli na životnu sredinu postajao očigledniji, javilo se interesovanje i za drugačije poglede na svet. Kineska taoistička misao naglašava ideju balansa sila i unutar pojedinca i unutar društva. Cilj obeju treba da bude život u harmoniji sa prirodom. Indijska tradicija izražena u spisima kao što su *Upanišade* i religijama kao što je džainizam i budizam, izgrađena je na radiklano drugačijem pogledu na svet od judeo-hrišćanske perspektive (koja dominira i islamom). Sva bića, uključujući i ljude, doživljavaju se kao deo sveta koji karakteriše patnja u neprestanom ciklusu postojanja...Veliki značaj pridaje se saosećanju prema svim bićima uhvaćenim u taj ciklus postojanja.¹⁵⁸ Ekološka inteligencija uspostavlja sinergizam sa socijalnom inteligencijom, što nam pruža kapacitete da usklađujemo i harmonizujemo svoje napore.¹⁵⁹ Naime, razvoj društvene svesti, kada se radi o pitanju zaštite i unapređenja životne sredine, direktno je uticao na unapređenje metoda i tehnika zaštite životne sredine, a one su potom doprinele daljem razvoju svesti ljudi po pitanju životne sredine.

2.3. Korporativna društvena odgovornost

Prema Drakeru¹⁶⁰, organizacija zasnovana na znanju zahteva da svako preuzme odgovornost za zadata ostvarenja te organizacije za njen doprinos i njeno ponašanje. Svi pripadnici organizacije moraju da u potpunosti sagledaju i razmisle o svojim ostvarenjima i doprinosima. Smatra se da društveno odgovorno ponašanje minimizira rizik, maksimizira korist, stvara transparentan odnos sa stejkholderima, a pozitivno utiče na finansijski rezultat kompanije¹⁶¹.

Ukupna socijalna odgovornost organizacije se sastoji iz četiri nivoa odgovornosti – diskreciona odgovornost, ekonomska odgovornost, etička odgovornost, pravna odgovornost¹⁶².

Pojam korporativne društvene odgovornosti je veoma širok. Postoji više definicija **korporativne društvene odgovornosti** (KDO). Prema Svetskom savetu o održivom razvoju¹⁶³ ona predstavlja posvećenost preduzeća da doprinese održivosti privrednog razvoja sarađujući sa nezaposlenima, njihovim porodicama, lokalnom zajednicom i društvom uopšte u cilju poboljšavanja kvaliteta njihovog života. Evropska unija je u Zelenoj knjizi iznela da biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već ići dalje od pukog pridržavanja zakona i ulagati još više u ljudski kapital, okruženje i odnose

¹⁵⁸ Ponting Klajv, **Ekološka istorija sveta**, Odiseja, Beograd, 2009., str. 135.

¹⁵⁹ Goleman Danijel, **Ekološka inteligencija**, Geopoetika, Beograd, 2010., str. 41.

¹⁶⁰ Peter Drucker, **Postkapitalističko društvo**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995., str. 110.

¹⁶¹ Perović Nikola, **Društvena odgovornost kompanije – izazov savremene ekonomije**, zbornik radova *Moral i ekonomija*, Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, Beograd, 2008., str. 348-362.

¹⁶² Erić Dejan, **Uvod u menadžment**, Čigoja, Beograd, 2000., str. 12.

¹⁶³ **Pojmovnik društveno odgovornog poslovanja**, Smart Kolektiv, Beograd, 2006.

sa stejkholderima¹⁶⁴. Uopšteno govoreći, korporativna društvena odgovornost podrazumeva da, za profit koji ostvaruju, preduzeća nisu odgovorna samo akcionarima, nego i pojedincima i grupama na koje se profit na bilo koji način odražava.

Korporativna društvena odgovornost predstavlja opredeljenje za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecione poslovne prakse i doprinose na račun resursa kompanije¹⁶⁵. Ključna reč ove definicije je diskreciona. U pitanju je dobrovoljno opredeljenje jedne organizacije i njena odluka da izabere i primenjuje poslovne prakse koje daju doprinose. Neki od razloga za primenu i razvoj korporativne društvene odgovornosti su sledeći: povećanje tržišnog učešća, jačanje pozicije robne marke, jačanje korporativnog imidža, unapređenje sposobnosti za privlačenje i motivisanje zaposlenih, smanjivanje troškova poslovanja, povećanje privlačnosti za investitore.

Prema nekim shvatanjima, danas se može uočiti šest društvenih inicijativa koje deluju u domenu korporativne društvene odgovornosti:

1. Promovisanje društvenih ciljeva,
2. Marketing povezan sa društvenim ciljevima,
3. Korporativni društveni marketing,
4. Korporativna filantropija,
5. Volonterski rad za zajednicu,
6. Društveno odgovorna poslovna praksa¹⁶⁶.

Promovisanje društvenih ciljeva podrazumeva da preduzeća obezbeđuje finansijska sredstva, priloge u naturi, ili druge resurse, kako bi se razvila svest o nekom društvenom cilju, ili da bi se u korist tog društvenog cilja prikupila određena sredstva. Marketing povezan sa društvenim ciljevima podrazumeva da se preduzeće obavezuje da će određeni procenat prihoda realizovanog po osnovu prodaje proizvoda ili usluga priložiti za određeni društveni cilj. Korporativni društveni marketing podrazumeva da preduzeće pomaže razvoj i/ili sprovođenje kampanje za promenu ponašanja kako bi se unapredili zdravlje, bezbednost, životna sredina, ili blagostanje zajednice. Korporativna filantropija jeste takva praksa kada preduzeće neposredno daje priloge za neku dobrotvornu ili društvenu akciju, najčešće kao bespovratnu pomoć u gotovom novcu ili kroz donacije u naturi. Volonterski rad za zajednicu podrazumeva da preduzeće podržava i podstiče svoje zaposlene, kao i zaposlene kod partnerskih organizacija da volonterskim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije. Društveno odgovorna poslovna praksa podrazumeva situaciju kada preduzeće po sopstvenom nahođenju usvaja i primenjuje poslovnu

¹⁶⁴ Đorđević D., Bogetić S., **Korporativna društvena odgovornost i unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća**, zbornik radova nacionalne konferencije JUSK, Novi Sad, novembar 2007., JUSK, Beograd

¹⁶⁵ Kotler F., Li N., **Korporativna društvena odgovornost**, Čigoja, Beograd, 2007., str. 3.

¹⁶⁶ Kotler F., Li N., **Korporativna društvena odgovornost**, Čigoja, Beograd, 2007., str. 28.

praksu koja podržava neki društveni cilj, koji treba da unapredi život u zajednici i da zaštiti životnu sredinu.

U smislu napred navedenog, preduzeća moraju da prihvate unapređenu tržišnu filozofiju, koja se označava kao **društveni marketing**. Koncept društvenog marketinga podrazumeva napor preduzeća da utvrdi potrebe ciljnog tržišta, i da ostvari zadovoljavanje potreba potrošača na efektivniji i efikasniji način od konkurenata i to **na način koji održava ili unapređuje dobrobit, kako potrošača, tako i celokupnog društva**.

Razlike između marketing koncepta i koncepta društvenog marketinga prikazani su tabelom 3.1.

Tabela 3.1: Razlika između marketing koncepta i koncepta društvenog marketinga

Elementi Koncept	Polazna tačka	Fokus	Sredstva	Rezultat
Marketing koncept	tržište	potrebe potrošača	integralni marketing	profit kroz zadovoljenje potreba potrošača
Koncept društvenog marketinga	makrookru- ženje	potrebe društva	globalni marketing pristup	profit kroz ostvarivanje dobrobiti celokupnog društva

Izvor: Đorđević D. Čočkalović D., **Osnove marketinga**, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin, 2004.

Akcent se stavlja na makrookruženje. U fokusu posmatranja nije samo potrošač, već i celokupno društvo. Ovaj koncept se bazira na tri osnovna elementa:

- blagostanju celokupnog društva,
- zadovoljenju potreba potrošača i
- ostvarivanju profita preduzeća.

Kotler, Roberto i Li¹⁶⁷ označavaju socijalni marketing kao strategiju kojom pokušavamo da izađemo na kraj sa mnogim društvenim problemima. On se može definisati kao upotreba marketinških principa i tehnika s namerom da ciljna grupa dobrovoljno prihvati, odbaci ili modifikuje određeno ponašanje u korist pojedinca, grupe ili društva.

Inicijativa Ujedinjenih nacija za unapređenje društveno odgovornog poslovanja pod nazivom "Globalni dogovor" ("The UN Global Compact") naišla je na veliku podršku kod mnogih zemalja kako u razvoju tako i onih koji već imaju razvijenu ekonomiju. Globalni dogovor predstavlja najmasovnije dobrovoljno udruženje na svetu posvećeno promovisanju društveno odgovornog poslovanja tj. korporativne društvene odgovornosti, sa preko 4.000 preduzeća iz više od 100 zemalja.

¹⁶⁷ Kotler F., Roberto N., Li N., **Socijalni marketing**, Clio, Beograd, 2008. str. 16.

Globalni dogovor predstavlja praktični okvir za razmenu stručnih znanja i unapređenje poslovne prakse preduzeća-članica, koja su posvećena integraciji osnovnih i univerzalno prihvaćenih načela iz oblasti zaštite ljudskih i radnih prava, zaštite životne sredine i borbe protiv korupcije. Kao najveće udruženje na svetu posvećeno društveno odgovornom poslovanju, Globalni dogovor je prevashodno fokusiran na prezentovanje i izgradnju društvenog legitimiteta preduzeća i tržišta

U EU postoje značajni obilci udruživanja u domenu korporativne društvene odgovornosti. Organizacija CSR¹⁶⁸ Evropa je vodeća evropska mreža preduzeća koja praktikuje korporativnu društvenu odgovornost sa članstvom od preko 60 vodećih multinacionalnih kompanija i 18 nacionalnih partnerskih organizacija. Od svog osnivanja 1995. misija ove organizacije jeste da integriše korporativnu društvenu odgovornost u svakodnevno poslovanje korporacija. Najveća vrednost CSR Evropa jeste u davanju praktičnih usluga koje pomažu članicama da promovišu korporativnu društvenu odgovornost kao prirodni način razmišljanja. Evropska alijansa za društvenu odgovornost (European Alliance for CSR) jeste otvoreno partnerstvo za preduzeća posvećena korporativnoj društvenoj odgovornosti. Cilj je promovisanje klime u zemljama EU koja pospešuju korporativnu društvenu odgovornost¹⁶⁹.

Moguće je dati pregled korporativne društvene odgovornosti kroz izvestan broj ključnih međusobno povezanih dimenzija koje mogu kreirati različiti opseg odnosa prema najvažnijim problemima društva i okruženja. Kao što možemo videti u tabeli koja sledi, korporativna društvena odgovornost ima širok opseg delovanja i zato je ovaj koncept sve više potrebniji preduzećima u cilju unapređenja poslovnih procesa, ali i uslova rada zaposlenih.

Tabela 3.2. Dimenzije korporativne društvene odgovornosti

Fokus ka odgovornosti	Od	Pravnih i tradicionalnih stejkholdera	Prema	Direktnim stejkholderima, kratkoročni uticaj	Do	Šireg opesega stejkholdera, dugoročni uticaj
Poslovni primer	Od	Ublaženje bola	Prema	Obrazloženju prihoda i troškova	Do	Strateškog regulisanja
Nivo angažovanja	Od	Zakonskih obaveza	Prema	Minimiziranju povreda	Do	Kreaciji društvene vrednosti

¹⁶⁸ Corporate Social Responsibility Europe – CSR Europe

¹⁶⁹ **Pojmovnik društveno odgovornog poslovanja**, SmarftKolektiv, Beograd, 2006., str. 2, 6.

Stepen uticaja	Od	Tržišnih aktivnosti	Prema	Preoblikovanju tržišta	Do	Uticaja na politiku
----------------	----	---------------------	-------	------------------------	----	---------------------

Izvor: Corporate Social Responsibility Implications for SME in development Countries, UNIDO, 2002., 5

Prema istraživanju iz 2004. godine koje je obavilo kanadsko preduzeće GlobalScan na uzorku od 23.000 ispitanika u 21 zemlji pokazalo je da javnost očekuje mnogo više od privrednog sektora. Naime, prema ovom istraživanju, u industrijalizovanim zemljama poverenje u domaća (49%) i strana preduzeća (38%) je manje u odnosu na nevladine organizacije kao što su UN (65%), nacionalne vlade (52%) i sindikati (50%)¹⁷⁰.

Prednosti od izgradnje i primene korporativne društvene odgovornosti su sledeće:

- Građenje reputacije odgovornog preduzeća,
- Postizanje finansijske dobiti (uštete u materijalu, povraćaj sredstava, smanjivanje poreske osnovice, itd),
- Dobra reputacija olakšava lakše zapošljavanje kvalitetnih kadrova,
- Zaposleni ostaju duže u okviru preduzeća (manja je fluktuacija zaposlenih),
- Zaposleni su više motivisani,
- Organizacija posluje u skladu sa propisima,
- Unapređenje aktivnosti tržišne komunikacije,
- Dobri odnosi sa lokalnim vlastima omogućavaju lakše vođenje posla,
- Širenje poslovanja,
- Razvoj konkurentске pozicije¹⁷¹.

2.4. Korporativna društvena odgovornost i proces standardizacije

Integracija upravljačkih standarda jeste najnoviji trend u razvoju upravljanja kvalitetom, kao i samog procesa upravljanja organizacijom. Jedan od praktičnih načina za primenu korporativne etike i korporativne društvene odgovornosti jeste **implementacija integrisanih menadžment sistema (IMS)**. Međunarodni upravljački standardi koje publikuje ISO (poput ISO 9000, ISO 14000, ISO 18000 u sebi sadrže elemente koji se odnose na društvenu odgovornost, a u izradi je standard ISO 26000 koji se direktno odnosi na pitanje korporativne društvene odgovornosti).

Primena integrisanih menadžment sistema omogućuje skraćivanje vremena potrebnog za izgrađivanje koncepta upravljanja totalnim kvalitetom - TQM, što stvara uslove da preduzeća iz manje razvijenih zemalja, poštujući zahteve međunarodnih standarda, izgrade poslovni sistem koji može da omogućiti formiranje svetske klase proizvoda i realizaciju ciljeva poslovne izvrsnosti.

¹⁷⁰ Corporate Social Responsible: An Implementation on Guide for Canadian Business, Government of Canada, 2006.

¹⁷¹ Prednosti društveno odgovornog poslovanja, RBI Newsletter, broj 5, februar 2006, Smart Kolektiv, Beograd, str. 5.

U svakoj organizaciji postoji više parcijalnih menadžment sistema kao što su:

- proizvodni menadžment sistem,
- finansijski menadžment sistem,
- kadrovski menadžment sistem,
- strateški menadžment sistem,
- informacioni menadžment sistem i drugi.

Prema Heleti¹⁷², većina ovih menadžment sistema je nestruktuirana i nepotpuno definisana. Pored ovoga u svetu je trend da se standardizuju menadžment sistemi orijentisani prema zadovoljenju zahteva pojedinih zainteresovanih strana korisnika organizacije .

- QMS - menadžment sistem kvaliteta prema standardu ISO 9000:2000, orijentisan prema zadovoljenju zahteva kupaca. Na bazi ISO 9000 definisani su standardi za menadžment sisteme kvaliteta za pojedine oblasti kao što su (neki su izdati kao ISO standardi):

- QS 9000 – za automobilsku industriju,
- AS 9000 – za avio industriju,
- TL 9000 – za telekomunikacionu industriju,

- EMS - menadžment sistem životne sredine prema standardu ISO 14001:1996, orijentisan prema zadovoljenju zahteva društva,

- OH&SMS - menadžment sistem zdravlja i bezbednosti zaposlenih prema standardu OH&SAS 18001:1999, koji je izdala *OSHA Health and Safety Management Group*.

- CSRMS – (*Corporate social responsibility management system*) menadžment sistem koji sadrži etičke norme za društvenu odgovornost korporacije prema zaposlenima prema standardu SA 8000:2001, koji je izdala međunarodna organizacija *SAI – Social Accountability International*

Parcijalni menadžment sistemi su koncentrisani na izolovana menadžment područja koja su često međusobno u suprotnosti, tako da kod njihove primene može doći do konflikata nadležnosti u organizaciji. Prikaz standardizovanih menadžment sistema je dat u tabeli 3.3.

¹⁷² Heleta Milenko, **Integrirani menadžment sistemi i BEST model izvrsnosti**, Zbornik radova Međunarodne konferencija JUSK-a "Kvalitetom u evropske i svetske integracije", Beograd, 30.05. – 02.06. 2005., JUSK, Beograd.

Tabela 3.3: Standardizovani menadžment sistemi

R. br.	Naziv	Oznaka	Zainteresovana strana
1.	Sistem upravljanja kvalitetom – QMS (<i><u>Q</u>uality <u>M</u>anagement <u>S</u>ystem</i>)	ISO 9001:2000	Korisnik
2.	Sistem upravljanja zaštitom životne sredine – EMS (<i><u>E</u>nvironmental <u>M</u>anagement <u>S</u>ystem</i>)	ISO 14001:1996	Zajednica
3.	Sistem upravljanja zdravljem i bezbednošću zaposlenih - OH&SMS (<i><u>O</u>ccupational <u>H</u>ealth and <u>S</u>afety <u>M</u>anagement <u>S</u>ystem</i>)	OHSAS 18001:1999	Zaposleni
4.	Sistem upravljanja korporacijskom društvenom odgovornošću – CSRMS (<i><u>C</u>orporate <u>S</u>ocial <u>R</u>esponsibility <u>M</u>anagement <u>S</u>ystem</i>)	SA 8000	Društvo

Na osnovu: Heleta Milenko, **Integrirani menadžment sistemi i BEST model izvrsnosti**, Zbornik radova Međunarodne konferencija JUSK-a "Kvalitetom u evropske i svetske integracije", Beograd, 30.05. – 02.06. 2005., JUSK, Beograd.

Primena koncepta IMS može da bude od velike važnosti za preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji. Umesto dugotrajnog izgrađivanja koncepta *TQM*, u kraćem vremenskom periodu mogu da se postignu ciljevi poslovne izvrsnosti po osnovu primene jednog po jednog modela integriranih menadžment sistema, zasnovanih na poštovanju zahteva međunarodnih standarda ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001 i SA 8000. U svakom od ovih standarda se nalazi neka od postavki koncepta korporativne društvene odgovornosti, a **standard SA 8000** je direktno u vezi sa razvojem ovog principa.

Standard **SA 8000** jeste međunarodni standard koji se odnosi na unapređenje uslova za rad. Organizacija Social Accountability International je uvela ovaj standard¹⁷³. Principe SA 8000 mogu primenjivati sva preduzeća, bez obzira na veličinu i njegovu strukturu, ali koja žele da imaju društveno odgovorno radno mesto bilo gde u svetu. Preduzeća mogu sertifikovati sve

¹⁷³ Pojmovnik društveno odgovornog poslovanja, SmarftKolektiv, Beograd, 2006., str. 3.

svoje lokacije, a mogu i da izaberu posebna specifična postrojenja za sertifikaciju. Zahvaljujući primeni SA 8000 preduzeće može da pristojno održi uslove rada kroz lanac nabavki.

Međunarodni standard SA 8000 kreiran je 1997. godine, da bi svoju reviziju imao 2001. godine. Standard SA 8000 zasnovan je na ISO 9000, ali njegov cilj jeste unapređivanje uslova rada u fabrikama širom sveta. Razlika između ovih standarda leži u tome što SA 8000 uključuje i karakteristike zahteva u dodatku sistema. Naime, zahtevi SA 8000 traže od poslodavca da plate zaposlenima budu dovoljne za njihove potrebe, obezbede bezbedno radno okruženje, ne zapošljavaju decu ili prinudno zapošljavaju i ne zahteva rad službenika više od 48 sati nedeljno. SA 8000 je zasnovan na devet elemenata i to:

1. Rad dece
2. Prinudni rad
3. Zdravlje i bezbednost
4. Sloboda udruživanja i pravo na kolektivni ugovor
5. Diskriminacija
6. Disciplina
7. Radno vreme
8. Kompenzacija
9. Sistem menadžmenta¹⁷⁴.

Elementi iz standarda zahtevaju od poslodavca da se obaveže da ne zapošljava decu ispod 14 godina (prema kriterijumima UN, deca ispod 14 godina ne smeju da budu radno angažovana), da ne primenjuje prinudni rad (npr. radnik mora da radi prekovremeno, jer će u suprotnom biti otpušten), da organizuje proces rada u skladu sa potrebama zaštite zdravlja radnika. Poslodavac mora da obezbedi slobodu sindikalnog organizovanja, i da spreči različite oblike diskriminacije radnika (polnu, versku, rasnu, starosnu diskriminaciju). Poslodavac mora da uspostavi adekvatan nivo radne discipline koji ne ugrožava dostojanstvo radnika kao pojedinca, kao i radno vreme u skladu sa onim što predlažu Medjunarodna organizacija rada (ILO) i konferencija slobodnih sindikata. Radnik treba da bude adekvatno nagrađen za svoj rad, a poslodavac mora da obezbedi takav sistem upravljanja koji je u skladu sa međunarodnim upravljačkim standardima.

Zahtevi standarda zasnovani su na konvencijama i preporukama Međunarodne organizacije rada (ILO), Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima i Konvenciji prava deteta Ujedinjenih nacija (UN).

¹⁷⁴ Đorđević D., Bogetić S., **Korporativna društvena odgovornost i unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća**, zbornik radova nacionalne konferencije JUSK, Novi Sad, novembar 2007., JUSK, Beograd

Primena standarda SA 8000 je značajna za sve činioce na tržištu i to: radnike, sindikate, nevladine organizacije, kupce i investitore, kao i samo preduzeće. Primena standarda SA 8000 može preduzeću doneti prednost u dva segmenta i to kupca i snabdevanja. Iz ugla kupca prednost se odnosi na sledeće segmente:

Ukoliko preduzeće već poseduje sopstvene procesure za kontrolu na mestu za obezbeđenje prodatih proizvoda pod nazivom preduzeća ili njegovog brenda a koji su proizvedeni na način na koji kupci to danas očekuju, standard će im omogućiti značajniju redukciju troškova kontrole.

U oblasti snabdevanja mogu se očekivati sledeće koristi:

- SA 8000 će dati preduzeću bolju poziciju na tržištu rada. Iskrena privrženost društvenim i etičkim standardima doprineće da preduzeća privuku dobro obučeno i ospobosobljeno osoblje što predstavlja ključni element uspeha u savremenom poslovanju.
- Posvećenost preduzeća zdravlju zaposlenih povećaće njihovu lojalnost i privrženost preduzeću. To nije samo povećanje produktivnosti organizacije, već to vodi i ka boljim odnosima sa kupcima, a na dugoročnom planu njihovoj većoj lojalnosti.

Kada se govori o primeni SA 8000 neophodno je reći da su njegovi najveći korisnici preduzeća iz oblasti tekstila, obuće, odeće, hrane, igrački, kozmetike, ali i elektronskih proizvoda. Uslužni i poljoprivredni sektor još uvek uči o prednostima njegove primene i to pogotovo u oblasti maloprodaje, brze hrane, izvozne agencije i visokog nivoa proizvodnje useva.

Prema podacima organizacije Međunarodna društvena odgovornost (Social Accountability International – SAI) do 30.06. 2007. godina u svetu je sertifikovano 1.373 postrojenja koja se nalaze u 64 zemlje. Takođe, ovaj broj sertifikovanih postrojenja nalazi se u 66 inudustrija gde je zastupljeno 680.903 poslodavaca. Kao što možemo videti u tabeli 3.4. broj sertifikovanih postrojenja svake godine se poveća što govori o razvoju svesti kod poslodavca o važnosti stvaranja adekvatnog radnog ambijenta kao preduslova uspešnog poslovanja.

Tabela 3.4. Broj sertifikovanih postrojenja po godinama

Broj sertifikvanih postrojenja po godinama		% godišnji rast
2007*	1375	15
2006	1200	36
2005	881	54
2004	572	67
2003	342	79
2002	191	68
2001	114	54
2000	74	95

1999	38	375
1998	8	

Izvor: www.sasaccreditation.org/certification.htm
* uključuje samo dva kvartala do juna 2007.

**Tabela 3.5. Broj zemalja sa najvećim brojem
sertifikovanih postrojenja**

Zemlja	Broj postrojenja
Italija	626
Indija	217
Kina	159
Brazil	91
Francuska	8
Grčka	8
Velika Britanija	4

Izvor: www.sasaccreditation.org/certification.htm

U strateškom dokumentu "ISO Horizont 2010 – Standardi za Održivi Svet", Centralni sekretarijat ISO identifikuje kao ključne elemente: urgentno približavanje razvoju društvene odgovornosti, pokrivajući aspekte ekonomije, društva i okruženja, gde svi učesnici u društvu imaju ulogu, a preduzeća i druge organizacije kreiraju novu opredeljenost. Međunarodna organizacija za standardizaciju radi na razvoju budućeg standarda ISO 26000 obezbeđujući smernice za društvenu odgovornost (DO). Standard ISO 26000 biće usmeren ka preduzećima svih tipova, u javnom i privatnom sektoru, u razvijenim i zemljama u razvoju. ISO 26000 će predstavljati dodatnu vrednost postojeće inicijative za društvenu odgovornost, obezbeđujući harmonizaciju i odgovarajuće globalne smernice zasnovane na međunarodnom konsenzusu glavnih predstavnika stručnih grupa stejkholdera i na taj način podstiče primenu najbolje prakse društvene odgovornosti širom sveta.

3. SPECIFIČNI ASPEKTI KDO

3.1. Zaštita životne sredine

Zaštita i unapređenje životne sredine je svakako jedna od najznačajnijih oblasti primene korporativne društvene odgovornosti. Razlog za ovo su prevashodno narastajući problemi u

domenu životne sredine, koji traju duži niz godina. Industrijski, ekonomski i društveni razvoj u poslednja dva veka imale su ogroman uticaj na životnu sredinu, preko potrošnje energije, preteranog iskorišćavanja resursa i zagađenja koja su proizvela. U svetu se od 1750. industrijska proizvodnja povećala više od stotinu puta, najvećim delom u XX veku, uglavnom u poslednjih pedeset godina.

Odlika savremenog ljudskog društva tokom većeg dela istorije bila je, u većoj ili manjoj meri, zagađivanje sredine tako da je obezbeđivanje čiste pijaće vode zahtevalo velike napore. U početku je zagađivanje bilo lokalizovano na sam grad, reku, rudnik ili đubrište. Industrijalizacija je proširila područja koja su se našla na udaru...Jedno od osnovnih pravila ekologije – da je Zemlja zatvoreni sistem i da sve nekud odlazi – znači da je odlaganje otpada tek puko premeštanje s jednog na drugo mesto na planeti.¹⁷⁵

Rezultat industrijske revolucije bio je i neracionalno trošenje prirodnih resursa i zagađenje životne sredine. Masovna proizvodnja rezultovala je i masovnom potrošnjom, i to ne samo potrošnih dobara, već i proizvoda namenjenih industrijskoj potrošnji, što u krajnjoj liniji podrazumeva prekomerno trošenje prirodnih resursa, posebno onih neobnovljivih. Ljudska zajednica mora se okrenuti razmišljanju koje je orijentisano na budućnost - razvoj društva mora biti usklađen i sa potrebama budućih generacija.

Od sedamdesetih godina dvadesetog veka pitanje zaštite životne sredine postaje sve značajnije.

Džejms Lavlok je 1972. godine razvio hipotezu o tome kako ova planeta funkcioniše. On je to nazvao "Geja teorija". Sa velikom jasnoćom je izložio viđenje da je Zemlja jedan ogromni živi organizam i da je svaki pojedinac deo ekosistema u sprezi sa svim ostalim delovima, čak i ako među njima ne postoji očigledna veza. Zemlja sama sebe isceljuje.¹⁷⁶

1972. godine održana **Prva konferencija UN o životnoj sredini**, na kojoj je doneta i Deklaracija UN o životnoj sredini. Jedan od značajnih koraka u razvoju globalnog delovanja u domenu zaštite i unapređivanja životne sredine jeste i donošenje **Bazelske konvencije** o kontroli međunarodnog pomeranja opasnog otpada i odlaganja, usvojene na diplomatskoj konferenciji u Bazelu 1989. godine i koja se razvila pod pokroviteljstvom Programa za zaštitu životne sredine UN (UNEP), a koja je stupila na snagu u maju 1992. godine.

Druga konferencija UN o životnoj sredini i razvoju je održana u Rio de Ženeiru 1992. godine, a kao jedan od glavnih pravaca razmišljanja bio je i **koncept održivog razvoja**, koji je razmatran krajem osamdesetih godina. Održivi razvoj podrazumeva razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti, a da pritom ne kompromituje sposobnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe. To je pristup koji ima za cilj da izbalansira društvene, ekonomske i ekološke

¹⁷⁵ Ponting Klajv, **Ekološka istorija sveta**, Odiseja, Beograd, 2009., str. 336.

¹⁷⁶ Brenson Ričard, **Ništa nije nemoguće**, Plato, Beograd, 2010., str. 115.

posledice našeg delovanja sada i u budućnosti¹⁷⁷. Na Konferenciji je prihvaćen **koncept održivog razvoja** koji se zasniva na principima:

- usklađeni privredni rast,
- socijalna pravda
- zdrava životna sredina,
- održiva ekonomija,
- održivo korišćenje energije,
- održive industrijske aktivnosti.

Na konferenciji su usvojena i sledeća dokumenta:

1. *Deklaracija UN o životnoj sredini i razvoju*, sa usvojenim konceptom održivog razvoja. Ovim dokumentom su utvrđene i prihvaćene obaveze razvijenih zemalja sveta da finansijski i tehnološki pomognu zemlje u razvoju.
2. *Konvencija o biodiverzitetu*, odnosno obaveza svih zemalja da čuvaju i racionalno troše raznovrsnost i rasprostranjenost biljnog i životinjskog sveta.
3. *Konvencija o promeni klime*, sa obavezom da se smanji emisija onih gasova koji dovode do efekta staklene bašte i gasova koji utiču na oštećenje ozonskog omotača.
4. *Agenda 21*, koja predstavlja uputstvo za primenu i sprovođenje koncepta održivog razvoja u svim sektorima razvoja i korišćenja životne sredine u 21. veku, a sve zemlje potpisnice su obavezne da je primenjuju i da formiraju komisije za održivi razvoj. Agenda sadrži 4 osnovna poglavlja: socijalna i ekonomska pitanja, zaštita i upravljanje resursima za razvoj, jačanje uloge i značaja društvenih grupa i sredstva za ostvarivanje agende¹⁷⁸.

Na osnovu postavljenih smernica održana je 1997. godine u Njujorku Konferencija UN pod nazivom Samit Planete + 5, sa ciljem da se sagleda koliko se postiglo po pitanju dogovora i prihvaćenih dokumenata sa samita održanog 1992., a posebno kako se sprovodi Agenda 21.

Nakon dugog niza teških pregovora konačno je decembra 1997. godine u Kjotu u Japanu, potpisan sporazum. Sporazum iz Kjota obavezao je potpisnice da do 2012. smanje emisiju ugljen dioksida za 5,2% (u odnosu na 1990.). Većina ekologa smatra da su postavljeni ciljevi preniski i nedovoljni da se izbore sa obimnošću problema. Sporazum iz Kjota je stupio na snagu i postao obavezujući nakon ratifikacije u Rusiji, februara 2005. Februara 2002., novoizabrani predsednik Buš najavio je da SAD neće učestvovati u Sporazumu iz Kjota i odbacio sve

¹⁷⁷ **Pojmovnik društveno odgovornog poslovanja**, SmartfKolektiv, Beograd, 2006., str. 11.

¹⁷⁸ Đukanović M., **Civilizacije na prekretnici: Samit Planete + 5**, Ecologica, broj 4/97, Jugoslovensko društvo za širenje i primenu nauke i prakse u zaštiti životne sredine, Beograd, 1997., str. 1.

obavezujuće redukcione ciljeve koji, tvrdio je, mogu štetiti američkoj ekonomiji, posebno ako zemlje u razvoju, poput Kine, ne moraju da smanje emisiju gasova.¹⁷⁹

Sledeća velika konferencija zemalja okupljenih oko Sporazuma iz Kjota održana je 2005. godine u Montrealu. Nakon dugotrajnih i kompleksnih pregovora formulisana je dogovor o potrebi daljih redukcija i posle 2012. godine.

Polazeći od ovakvog načina razmišljanja potrebno je da se privredne aktivnosti zasnivaju na principu: **planirati globalno, delovati lokalno**. Danas 78% američkih tinejdžera smatra da će imati vremena da izvrši promene, 80% njih smatra da bi korporacije trebalo da se drže obaveze etičkog koda o svom uticaju na životnu sredinu, 83% njih bi preduzelo mere za pomoć životnoj sredini ukoliko bi im neko pokazao kako.¹⁸⁰

Komparativni prikaz osnovnih karakteristika industrijskog društva i modela društva baziranog na principu održivog razvoja dat je u tabeli 3.6.

Tabela 3.6: Od neodrživog ka održivom razvoju

Neodrživi razvoj	Održivi razvoj
1. Dominacija industrijske paradigme	1. Dominacija ekološke paradigme
2. Prilagođavanje prirode čoveku	2. Prilagođavanje čoveka prirodi
3. Zadovoljavanje potreba sadašnjih generacija	3. Zadovoljavanje potreba sadašnjih i budućih generacija
4. Fragmentarni pristup razvoju i životu	4. Holistički pristup razvoju i životu
5. Ekonomska korisnost i parcijalna racionalnost	5. Trajnost, opstanak, globalna i dugoročna racionalnost
6. Kvantitativni indikatori rasta	6. Kvalitativni, ekološki indikatori razvoja
7. Tržište kapitala, roba i rada	7. Eko-tržište
8. Ekonomska cena	8. Eko-cena
9. Autoritarna organizacija društva	9. Autonomna pozicija društvenih subjekata
10. Demokratija većine	10. Participativna demokratija

Izvor: Malešević, K., **Sociološki i etički smisao održivog razvoja**, Ecologica, broj 2-3/99, Jugoslovensko društvo za širenje i primenu nauke i prakse u zaštiti životne sredine, Beograd, 1999., str. 1.

U idealnom smislu, želja je da razumemo štetne posledice jednog predmeta u tri povezane sfere:

Geosferi (koja obuhvata tlo, vazduh, vodu, i klimu),

Biosferi (naša tela, tela drugih vrsta i biljni život),

Sociosferi (ljudske preokupacije, poput uslova za radnike)¹⁸¹.

I industrija se može posmatrati kao jedan tip ekosistema, onog koji ima dalekosežne uticaje na sve druge ekološke sistema.¹⁸²

¹⁷⁹ Ponting Klajv, **Ekološka istorija sveta**, Odiseja, Beograd, str. 420.

¹⁸⁰ Goleman Danijel, **Ekološka inteligencija**, Geopoetika, Beograd, 2010., str. 93.

¹⁸¹ Goleman Danijel, **Ekološka inteligencija**, Geopoetika, Beograd, 2010., str. 46.

Kao jedan od proizvoda razvoja ekološke svesti na globalnom nivou nastali su **standardi upravljanja zaštitom životne sredine**, opredmećeni u seriji međunarodnih standarda **ISO 14000**. Krajem osamdesetih godina Međunarodna organizacija za standarde (ISO - International Standards Organisation) publikovala je međunarodne standarde kvaliteta iz kojih su se razvili i standardi ISO 14001. **Društveni aspekt kvaliteta**, kao jedan od tri aspekta kvaliteta (poslovni, tržišni i društveni aspekt kvaliteta) se odnosi na kvalitet življenja - društveni aspekt kvaliteta koji pretpostavlja da proizvodi i procesi preduzeća budu takvi da u potpunosti obezbeđuju:

- * zaštitu zdravlja ljudi,
- * zaštitu životne sredine,
- * zaštitu kupaca putem odgovornosti za proizvod,
- * štednju prirodnih resursa,
- * zadovoljenje građana u celini, uz poštovanje moralnih i etičkih društvenih i profesionalnih normi¹⁸³.

Model **sistema upravljanja zaštitom životne sredine (EMS)** prema međunarodnom standardu ISO 14001 obuhvata:

- politiku zaštite životne sredine,
- planiranje,
- uvođenje i sprovođenje standarda,
- proveravanje i korektivne mere,
- preispitivanje od strane rukovodstva,
- kontinuirano poboljšanja kvaliteta životne sredine.

Ono što je posebno bitno za pristup međunarodnim standardima zaštite životne sredine jeste da su *doborovoljni*. Standardi ISO 14001 su samoobavezujući, tako da nijedna ozbiljna kompanija u svetu koja drži do sebe neće izbeći da ga implementira, jer "ISO 14001 traži samo ono što se Vas tiče". Standard se primenjuje za one aspekte životne sredine koje organizacija može da kontroliše i na koje može da utiče (samim standardom se ne uvtrđuju posebni kriterijumi učinka zaštite životne sredine).

Primena standarda ISO 14001 omogućava bilo kojoj organizaciji da usaglasí svoju poslovnu politiku sa međunarodnim standardima upravljanja zaštitom životne sredine, da standarde ugradi u svoju poslovnu praksu i da primenjujući iste utiče na zaštitu i unapređivanje životne sredine i razvoj sopstvene organizacije.

¹⁸² Goleman Danijel, **Ekološka inteligencija**, Geopoetika, Beograd, 2010., str. 13.

¹⁸³ Đorđević D., Đekić I., **Osnove upravljanja kvalitetom**, Teagraf, Beograd, 2001., str. 41.

Jedna od značajnih oblasti društveno odgovornog poslovanja sa aspekta zaštite i unapređenja životne sredine jeste i razvoj i primena čistih tehnologija. Pojam čiste tehnologije obuhvata svaki proizvod, uslugu ili proces, koji donosi upotrebljivu vrednost uz minimalno (ili nikakvo) trošenje resursa koji se ne mogu reciklirati i/ili istovremeno daje znatno manje otpadnih produkta u odnosu na klasična rešenja¹⁸⁴. Čista tehnologija obuhvata širok spektar proizvoda i usluga, od solarnih sistema napajanja do hibridnih električnih vozila. Ti proizvodi:

- Koriste reciklirajuće materijale i energetske izvore, ili smanjuju upotrebu prirodnih resursa tako što ih koriste efikasnije i produktivnije,
- Umanjuju ili eliminišu zagađenje i toksični otpad,
- Nude identične ili bolje performanse u odnosu na klasične proizvode,
- Investitorima, kompanijama i potrošačima obezbeđuju brzi obrt, smanjene troškove i niže cene,
- Otvaraju nove poslove u oblasti upravljanja, proizvodnje i razvoja.

Čiste tehnologije pokrivaju 4 oblasti: energetiku, transport, vodosnabdevanje i materijale.

3.2. Zaštita interesa potrošača

U tržišnom poslovanju potrošači predstavljaju prvu i poslednju kariku u marketing lancu. Svaka aktivnost preduzeća mora da započne i da se završi sa potrošačima. Potrošači su ti koji su vlasnici novčanih fondova i nosioci tražnje, što znači da preduzeće u uslovima globalne konkurencije mora da uoči sve potrebe, želje i zahteve potrošača i da svoj marketing miks prilagodi njima. S druge strane, u globalnoj privredi potrošači postaju sve obrazovaniji i informisaniji. Svi poslovni procesi u organizaciji treba da se fokusiraju na povećanje vrednosti za korisnike, po osnovu realizovanih proizvoda i usluga. Implementiranje koncepta poslovne etike u organizacionu strukturu preduzeća u značajnoj meri utiče na zaštitu interesa potrošača. Pitanje zaštite interesa potrošača je nastalo upravo zbog nesavršenosti tržišnog mehanizma. Idealni koncept podrazumeva apsolutnu informisanost potrošača i sposobnost procenjivanja stepena korisnosti od pribavljanja proizvoda i usluga. Zaštita potrošača u tržišnoj razmeni jeste obeležje modernih demokratskih država.

Prema Stiglicu¹⁸⁵, nejednakost u pristupu ključnim informacijama između potrošača i kompanija naziva se *informaciona asimetrija*. Neznanje obogaljuje efikasnost tržišta, dok valjani podaci omogućavaju kupcima da naprave pametnije izbore. Kada prodavci znaju nešto što potrošači

¹⁸⁴ Pernick R., Wilder C., **Revolucija čistih tehnologija**, Kompjuter biblioteka, Beograd, 2008., str. 2.

¹⁸⁵ Goleman Danijel, **Ekološka inteligencija**, Geopoetika, Beograd, 2010., str. 57.

ne znaju – drugim rečima, uvek kako Stiglic ironično primećuje – informaciona nepravednost narušava tržišnu pravičnost i efikasnost.

Poslovna praksa i najrazvijenijih zemalja sveta ukazuje na to da potrošači nisu uvek pravilno i dobro informisani, a da proizvođači ponekad mogu da neinformisanost i neodlučnost potrošača iskoriste i preokrenu u svoju korist.

Interese potrošača su prvo zastupala udruženja potrošača, koja su početkom šezdesetih godina dvadesetog veka ojačala. Pokret konzumerizma je u to vreme zahvatio tržište SAD, a sedamdesetih godina dvadesetog veka i tržište zemalja Zapadne Evrope.

Smatra se da era modernog konzumerizma obuhvata period od 1962. godine do danas i vezuje se za proglašavanje **4 osnovna prava potrošača** od strane Kongresa SAD – 1962. Predsednik Kenedi je bio eksplicitan u obraćanju Kongresu da Vlada mora biti krajnji garant prava potrošača.

Potrošačima su garantovana prava na:

- sigurnost u korišćenju proizvoda,
- informisanost,
- dobijanje odgovora i

- izbor proizvoda i usluga na tržištu.

Krajem 1973. godine, Evropske države koje su potpisnice Rimskih ugovora donose Evropsku povelju o informisanosti i zaštiti potrošača sa programom potrošačkih prava, a koja se sastoje od prava na zaštitu ekonomskih interesa, prava na pravnu zaštitu i potporu države, prava na zaštitu od opasnosti za život, zdravlje i imovinu prilikom sticanja proizvoda i usluga na tržištu, prava na informisanost i obrazovanje potrošača i prava na udruživanje sa svrhom zaštite njihovih interesa, prava na predstavljanje u telima koja rešavaju o stvarima od interesa za potrošače. Generalna skupština Ujedinjenih nacija je donela Rezoluciju broj 39/248 iz 1985. godine, koja sadržava smernice o zaštiti potrošača i kojom se podstiču zemlje članice na zaštitu prava potrošača.

Prava koja definiše pomenuta rezolucija su:

1. **Pravo na zadovoljenje osnovnih potreba** - dostupnost najnužnijih proizvoda i usluga: hrane, odeće, stambenog prostora, zdravstvene zaštite, obrazovanja i higijene
2. **Pravo na bezbednost** - zaštita od proizvoda, proizvodnih procesa i usluga štetnih po život i zdravlje
3. **Pravo na informisanost** - raspolaganje činjenicama od značaja za pravilan izbor i zaštitu od nepoštene reklame ili oznaka na proizvodima koji mogu da dovedu u zabludu

4. **Pravo izbora** - mogućnost izbora između više proizvoda i usluga, po pristupačnim cenama i uz garantovano dobar kvalitet
5. **Pravo da se čuje glas potrošača** - zastupljenost interesa potrošača u procesu donošenja i sprovođenju politike vlade, kao i razvoja novih proizvoda i usluga
6. **Pravo na obeštećenje** - dobijanje pravedne naknade za opravdane reklamacije, uključujući i naknadu za lažno prikazivanje svojstava proizvoda i usluga, nekvalitetnu robu ili nezadovoljavajuće usluge
7. **Pravo na obrazovanje potrošača** - sticanje znanja i sposobnosti potrebnih za pravilan i pouzdan izbor proizvoda i usluga, uz svest o osnovnim pravima i odgovornostima potrošača i načinima kako se oni mogu ostvariti
8. **Pravo na zdravu životnu sredinu** - život i rad u okruženju koje ne predstavlja pretnju zdravlju sadašnjih i budućih pokolenja.

Evropske države koje su potpisnice Rimskih ugovora donose **Evropsku povelju o informisanosti i zaštiti potrošača** sa programom potrošačkih prava. U **Povelji EU o osnovnim pravima**, koja se doneta u Nici decembra 2000. godine, nalaze se stavovi koji se odnosi na zaštitu potrošača.

Danas se pored 4 osnovna prava potrošača, primenjuju i dva nova principa, i to pravo na čistu životnu sredinu i pravo siromašnih i ugroženih na zaštitu njihovih interesa.

U poslovnoj praksi postoje kodeksi ekonomske propagande, odnosa sa javnošću, unapređenja prodaje, istraživanja marketinga, itd. koji na egzaktan način određuju okvire za delovanje preduzeća u oblasti marketinga.

Savremeno tržišno poslovanje poprima obrise novog modela koji Kotler naziva marketing odnosa (relationship marketing). **Marketing odnosa** označava **značajan paradigmatički pomak** u pristupu marketingu, od razmišljanja isključivo u kategorijama konkurencije i konflikta, ka razmišljanju u kategorijama međuzavisnosti i saradnje. On prepoznaje značaj različitih učesnika – dobavljača, zaposlenih, distributera, dilera, prodavaca na malo, koji međusobno sarađuju da bi isporučili najbolju vrednost ciljnim potrošačima. Osnovne karakteristike marketinškog odnosa su sledeće:

- više je usmeren na partnere i potrošače, nego na proizvode,
- veći naglasak stavlja na zadržavanje i razvoj kupaca, nego na pronalaženje novih kupaca,
- oslanja se na multifunkcionalne timove više nego na rad na nivou sektora,

više se oslanja na slušanje i učenje nego na pričanje¹⁸⁶.

3.3. Zaštita interesa konkurenata i poslovnih partnera

Savremeno poslovanje podrazumeva javni interes. Slobodna konkurencija jeste jedan od osnovnih principa savremene ekonomije. Na jedinstvenom tržištu je zagarantovana sloboda kretanja rada, kapitala, roba i usluga. Ovako shvaćena je samo teoretski model. U savremenoj ekonomiji teoretski model slobodne konkurencije se zamenjuje modelom ograničene konkurencije, zbog različitih faktora, kao što su: uticaj države na ekonomske tokove i državni intervencionizam, delovanje monopola, itd. Na tržištu je zagarantovana sloboda kretanja rada, kapitala, roba i usluga. Uloga države u regulisanju dela ekonomskih tokova, posebno je bitna u sledećim oblastima: kontrola cena, mere za sprečavanje poremećaja na tržištu, nadzor nad radom privrednih subjekata, regulisanje finansijskih obaveza prema državi (porez).

Najčešći problemi u domenu konkurentskih odnosa koji negativno utiču na poslovanje su zloupotreba monopolskog položaja i nelojalna konkurencija. **Zloupotreba monopolskog položaja** podrazumeva takvo delovanje koje je usmereno ka izazivanju poremećaja na tržištu u cilju ostvarivanja materijalne koristi i drugih pogodnosti, a kojima se može naneti šteta drugim privrednim subjektima i potrošačima. **Nelojalna konkurencija** predstavlja takvu radnju poslovnih subjekata koja je protivna dobrim poslovnim običajima i kojom se nanosi, ili se može naneti šteta drugom poslovnom subjektu, pravnom licu i kupcu, odnosno potrošaču. Oba načina ponašanja podležu zakonskim sankcijama.

S druge strane, poslovne asocijacije, poput privrednih komora, imaju svoje organe koji se bave ovim pitanjima, (sud časti, stalni izborni sud, spoljnotrgovinska arbitraža). Posebnu ulogu u primeni i razvoju koncepta poslovne etike u ekonomiji imaju profesionalna udruženja i udruženja preduzetnika. Profesionalna udruženja u razvijenim zemljama sveta, dugi niz godina razvijaju etičke kodekse, osavremenjuju ih i usavršavaju sa svojim potrebama. Udruženja preduzetnika u razvijenim zemljama sveta takođe razvijaju kodekse poslovnog ponašanja. Prvi koraci u razvoju etičkih principa poslovnih udruženja bili su statuti cehova i gildi u srednjem veku, a njih su zamenili statuti udruženja zanatlija i trgovaca u 19. veku. Većina ovih kodeksa se bavila pitanjem primene i razvoja dobrih poslovnih odnosa i običaja, kao i zaštite interesa klijenata. Trgovačke i industrijske komore, kao udruženja preduzetnika i industrijalaca, jesu organizacije koje u savremenom poslovanju treba da imaju ključnu ulogu u razvoju poslovne etike i primeni etičkih principa u ekonomiji, zbog činjenice da mogu usmeravajuće da deluju na svoje članstvo (npr. opštim prihvatanjem usvojenih kodeksa poslovnog ponašanja i sl).

Poslovne organizacije i njihovi partneri, prevashodno u repro lancu (dobavljači, podizporučci) imaju slične interese, a to su ostvarivanje rasta i razvoja. Drugim rečima, organizacija i njeni

¹⁸⁶ Kotler Filip, *Marketing od A do Z*, Adižes, Novi Sad, 2004., str. 95.

snabdevači treba da izgrade međuzavisne i obostrano korisne dugoročne poslovne odnose, koji će omogućiti da obe strane stvore vrednost.

Poslovna organizacija i svi njeni partneri, i kupci i dobavljači, uspostavljaju niz poslovnih aktivnosti, koje su praćene razmenom novčanih sredstava, iskustava, znanja, intelektualne svojine, itd. Da bi se odnosi razvijali, potrebno je uspostaviti međusobno poverenje. Poverenje je posebno bitno kod onih aktivnosti gde jedna organizacija ima uvid u poslovanje druge organizacije (uvid u poslovne knjige, finansijske izveštaje, poslovnu tajnu, know-how, itd). Običaj je da se kod onih poslovnih aktivnosti koje podrazumevaju visok stepen uvida u poslovne tokove druge organizacije insistira na poverljivosti, koja može biti opredmećena i izjavom o poverljivosti.

3.4. Zaštita prava radnika

Organizacija odgovara za unapređivanje okruženja u smislu **postizanja ciljeva socijalnog razvoja**, kao što su:

- ✓ obrazovanje zaposlenih,
- ✓ zapošljavanje mladih,
- ✓ zadovoljstvo zaposlenih,
- ✓ razvoj lokalne sredine,
- ✓ unapređivanje tehničko-tehnološkog nivoa razvijenosti nacionalne ekonomije itd.

Jedan od najznačajnijih načina za realizovanje principa društvene odgovornosti jeste briga o ljudima. Preduzeće mora da vodi računa o svojim potrošačima, ali i o svojim radnicima, pogotovu sa aspekta obrazovanja, očuvanja radnog mesta, napredovanja u karijeri, itd.

Preduzeće posebnu pažnju mora da posveti adekvatnom odnosu prema svim zaposlenima i potencijalnim zaposlenima, posebno posmatrano sa aspekta poštovanja principa prava na rad i izbegavanja diskriminacije određenih kategorija zaposlenih, kao što su žene, mladi, ili diskriminacije na rasnoj osnovi.

Zaštiti prava radnika podrazumeva:

- zaštititi zdravlje radnika i
- zaštititi opštih prava radnika kao zaposlenih pojedinaca u odnosu na ponašanje poslodavaca.

Prema Drakeru¹⁸⁷, danas je za organizaciju mnogo važnije da vode brigu o zdravlju i dobrobiti svojih radnika, a opstanak preduzeća zavisi od učinka radne snage i znanja.

¹⁸⁷ Drucker Peter, **Upravljanje u novom društvu**, Adižes, Novi Sad, 2005., str. 94.

Zaštita zdravlja radnika se danas reguliše međunarodnim standardima ISO 18000 - pitanje zaštite i bezbednosti radnika u organizaciji se reguliše posebnom serijom standarda - OH&SMS - menadžment sistem zdravlja i bezbednosti zaposlenih prema standardu OH&SAS 18001:1999, (Occupational Health and Safety Management System) je izdala *OSHA Health and Safety Management Group*.

Poslovne organizacije, kao poslodavci, moraju da vode brigu o **opštim pravima radnika kao zaposlenih pojedinaca**. Osnovno pravo radnika jeste pravo na rad. Ovo pravo je proisteklo iz tradicije sindikalnog organizovanja. Neka od zakonskih prava su:

- Pravo na ravnopravan tretman pri zapošljavanju, bez obzira na rasu ili pol,
- Pravo na slobodu govora,
- Pravo na poštovanje svakog zaposlenog,
- Pravo na slobodu od seksualnog uznemiravanja, itd.

Poslodavac je dužan da obezbedi takve uslove radniku koji omogućuju kvalitet radnog života. Postoje četiri komponente kvaliteta radnog života i to su:

- Adekvatni uslovi rada,
- Organizacija rada,
- Adekvatni međuljudski odnosi između radnika i između radnika i rukovodilaca,
- Odnos radnika prema radu.

Radnici imaju i svoje obaveze koje se odnose na ispunjenje radnih obaveza, kao i na lojalnost preduzeću u kojem su zaposleni. Preduzeće mora da vodi računa o ispunjenju prava radnika.

Prema Di Džordžu¹⁸⁸, pošto radnici imaju prava na ravnopravan tretman, diskriminacija u zapošljavanju, otpuštanju ili unapređenju, na osnovu kriterijuma koji nemaju veze sa poslom, nemoralna je.

Najčešći oblici diskriminacije su na polnoj ili rasnoj osnovi. Međutim, sve češće se javlja i diskriminacija koja se odnosi na godine starosti radnika. U nerazvijenim zemljama sveta, postoji izuzetna tražnja za maloletnom radnom snagom, prevashodno zbog nemogućnosti sindikalnog organizovanja i daleko manjih plata nego kada su u pitanju punoletne osobe.

Ovim pitanjem se bave i globalne organizacije, poput Svetskog samita o socijalnom razvoju. U odnosu na pitanje zapošljavanja, učesnici Samita su se **obavezali da promovišu cilj pune zaposlenosti**, kao osnovni prioritet ekonomije i socijalne politike i da omoguće svim ljudima bezbedan život po osnovu slobodno izabranog produktivnog rada i zapošljavanja.

Međunarodna konferencija slobodnih sindikata brani prava radnika na sindikalno organizovanje i osnovna ljudska prava, a posebno prava radnika. Osnovni dugoročni zahtevi ove organizacije su:

¹⁸⁸ De Geogre Richard T., **Poslovna etika**, Filip Višnjić, Beograd, 2003., str. 429.

1. Korporacije i vlade moraju da poštuju prava radnika na organizovanje i kolektivno pregovaranje;
2. Zakonski utvrđene osnove radnih standarda i prava organizovanja radnika treba da budu uključeni u sve ugovore;
3. Sindikati treba da povećaju napore u cilju organizovanja radnika van nacionalnih granica;
4. Vladine kampanje za zapošljavanje ne smeju da zapostave osnovne radne standarde i pravo na organizovanje radnika;
5. Međunarodni sindikalni pokret treba da poveća napore u domenu organizovanja mladih ljudi.

Prema Adižesu, dobri menadžeri su ljudi koji su

Fleksibilni,

- Poznaju sami sebe,
- Svesni su svog uticaja na druge ljude,
- Imaju uravnotežen pogled na same sebe,
- Svesni su sopstvenih slabosti,
- Znaju da prepoznaju vrline kod drugih,
- Prihvataju druge koji se od njih razlikuju,
- U stanju su da se suoče sa konfliktom i iskoriste ga,
- Stvaraju sredinu u kojoj se uči¹⁸⁹.

3.5. Korporativna filantropija

Korporativna filantropija predstavlja segment društveno odgovornog poslovanja. Ona predstavlja verovatno najzastupljeniji oblik korporativne društvene odgovornosti u većini razvijenih zemalja sveta, u poslednjih sto godina. Ovo prevashodno zbog činjenice da je korporativna filantropija aktivnost koja se nalazi u direktnoj vezi sa kreiranjem imidža preduzeća. Korporativna filantropija se nalazi između aktivnosti filantropije i društveno odgovornog poslovanja. Filantropija je kovanica grčkog porekla, koja se sastoji iz reči philos – prijatelj i anthropos – čovek, što u širem smislu označava čovekoljublje, dobročinstvo, dobru volju prema ljudima, pomoć onima kojima je potrebna. Prema nekim shvatanjima¹⁹⁰, moderna filantropija uključuje sva dobrotvorna davanja za javno (opšte) dobro (brojne aktivnosti poput istraživanja, zdravstva, obrazovanja, umetnosti, kulture, poboljšanja života u zajednici).

Prema činjenici ko daje, kao jedna od mogućih podela aktivnosti filantropije uočava se:

- Individualna filantropija – pojedinačni doprinosi građana,
- Organizovana filantropija – doprinosi neprofitnih organizacija i fondacija,

¹⁸⁹ Adižes Isak, **Upravljanje promenama**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 197.

¹⁹⁰ Đurić Siniša, **Društveno odgovorno poslovanje – Saradnja poslovnog i neprofitnog sektora u Srbiji**, BOŠ, Beograd, 2008., str. 8.

➤ Korporativna filantropija – davanje privatnog sektora i korporacija za određenu potrebu. Filantropija predstavlja glavni izvor prihoda neprofitnog sektora. Tako na primer, u Evropi ima oko 85.000 fondacija, koje se uglavnom bave obrazovanjem, socijalnim uslugama i zdravstvom. Može se proceniti da je obim privatnog davanja za sve evropske fondacije od 350 miliona do 1,5 milijarde USD¹⁹¹. Korporativna filantropija podrazumeva podršku kompanija i preduzeća neprofitnim organizacijama ili institucijama kulture, socijalne ili zdravstvene zaštite, u novcu, proizvodima ili uslugama¹⁹².

Korporativna filantropija je najraniji oblik pojavljivanja društveno odgovornog poslovanja. U stručnoj literaturi se ova aktivnost poistovećuje sa korporativnom društvenom odgovornošću. Za mnoge poslovne organizacija, korporativna filantropija predstavlja najjednostavniji način da pokažu odgovornost prema široj društvenoj zajednici u kojoj obavljaju svoje poslovne aktivnosti. Korporativna filantropija ima različite oblike, poput davanja novčanih sredstava, materijalnih donacija (proizvodi, prostor, korišćenje drugih reursa preduzeća), pružanje stručnih usluga preduzeća, volonterski rad zaposlenih. Danas su nenovčani prilozima u robi i uslugama preovlađujući trend u međunarodnom korporativnom davanju.

Korporativna filantropija ima zajedničko polje delovanja sa segmentima marketinga i komuniciranja. Ovde se može uočiti preplitanje polja delovanja između korporativne filantropije i sponzorstva. Posmatrano sa stanovišta onoga koji se sponzorise, kao i šire javnosti, sponzorstva se mogu tretirati kao aktivnosti koje su povezane sa kreiranjem i unapređivanjem razumevanja između preduzeća i njegovog okruženja, pogotovu u savremenim uslovima poslovanja, kada se preduzeća sve više okreću integrisanom marketingu i komuniciranju. Blek smatra da je sponzorstvo aktivnost koja treba da se zasniva na zdravim komercijalnim efektima – korisna definicija sponzorstva glasi da ono mora doneti korist i sponzoru i sponzorisanom¹⁹³. Prema Vračaru¹⁹⁴, sponzorstva se pokazuju efikasnim u ostvarivanju niza ciljeva u komunikaciji preduzeća:

- ✓ lansiranje imena firme,
- ✓ jačanje imidža firme,
- ✓ medijsko izlaganje,
- ✓ uspostavljanje prijateljskih odnosa,
- ✓ otvaranje novih tržišta,
- ✓ unapređivanje prodaje i nove tržišne inicijative,

¹⁹¹ Filantropska dela – obnova tradicije u službi tranzicije, RBI Newsletter, posebno izdanje, septembar 2007, Smart Kolektiv, Beograd, str. 5.

¹⁹² Đurić Siniša, Društveno odgovorno poslovanje – Saradnja poslovnog i neprofitnog sektora u Srbiji, BOŠ, Beograd, 2008. , str. 9.

¹⁹³ Black Sam, Odnosi sa javnošću, Clio, Beograd, 2003., str. 94.

¹⁹⁴ Vračar Dragutin, Strategije tržišnog komuniciranja, Privredne vesti "Europublic", Beograd, 1997., str. 124.

- ✓ komuniciranje sa zaposlenima,
- ✓ uspostavljanje odnosa sa državnom administracijom.

Putem sponzorstva firme se mogu predstaviti i onim segmentima javnosti koji ne prate privredne aktivnosti. S druge strane, doniranje podrazumeva aktivnost finansiranja kod koje se direktno ne očekuje materijalna korist. U svakom slučaju i sponzorstva, kao vid marketing komunikacije i korporativna filantropija imaju za cilj kreiranje razumevanja i unapređenja imidža organizacije.

Razlozi davanja kod aktivnosti korporativne filantropije mogu biti sledeći: društvena priznanja, jačanje imidža organizacije u očima potrošača, ostvarivanje poreskih olakšica, osećaj altruizma, zadovoljstvo po osnovu davanja, prestiž, sticanje ugleda kod poslovnih partnera, briga za loklanu zajednicu, razvijanje razumevanja i poverenja između poslovne organizacije i aktera, itd. Koristi od korporativne filantropije mogu biti i za zainteresovane strane i za zajednicu¹⁹⁵. Koristi za zainteresovane strane su: izgradnja angažmana zaposlenih, povećanje razumevanja saradnika za različitost, snaži osećaj zajednice, snaži osećaj odgovornosti. Koristi za zajednicu su: unapređuje se kvalitet života članova zajednice, obezbeđuju se resursi za nevladine organizacije, pomaže se u ublažavanju socijalnih problema zajednice, povećava se uticaj finansijskih doprinosa.

4. KORUPCIJA U POSLOVANJU SAVREMENIH ORGANIZACIJA

4.1. Korupcija i poslovanje

Jedan od fenomena koji prati poslovanje jeste i korupcija. Problem korupcije je star isto onoliko koliko je stara i država. Sa ovim problemom su bili suočeni stari Grci, a pogotovo Rimljani.

Korupcija je pojam koji se stalno menja u skladu sa novonastalim okolnostima i zato gotovo da se opire preciznom i sveobuhvatnom definisanju. Korupcija je gotovo uvek povezana sa vlašću, državnom administracijom i tajnošću, odnosno netransparentnošću. Korupcija ne bi bila ni toliko stara, ni tako teško iskorenjiva da nije tesno povezana s ljudskom prirodom.

Termin korupcija je Makjaveli preuzeo od Polibija i on je označavao *kvalitet kvarenja vlasti*. Nije lako definisati korupciju. S jedne strane ona može značiti korišćenje vlastitih veza da se malo ubrzaju stvari, a s druge strane može da podrazumeva iznuđivanje ili neku malverzaciju. Najobuhvatniju definiciju korupcije je ponudio Vito Tanci i prema njemu ona postoji ukoliko dođe do namernog narušavanja principa nepristrasnosti pri donošenju odluka u cilju prisvajanja neke

¹⁹⁵ Pejzaž korporativne filantropije – uloga poslovnog sektora u društvu, RBI Newsletter, posebno izdanje, septembar 2007, Smart Kolektiv, Beograd, str. 8.

pogodnosti¹⁹⁶.

Po kratkoj definiciji *Transparency International*, korupcija je "zloupotreba poverenog javnog ovlašćenja radi sticanja privatne koristi". Sa korupcijom su blisko povezani i drugi pojmovi sukob interesa, nepotizam, kronizam¹⁹⁷.

Korupcija podrazumeva iznudjivanje ili neku malverzaciju. Najčešći vidovi korupcije su:

- Traženje mita za licence od strane javnih službenika
- Ostvarivanje koristi prilikom zaključivanja ugovora
- Iznudjivanje kod organizovanog kriminala
- Izbegavanje poreza
- Neplaćanje velikih kompanija koje favorizuje vlada
- Neravnotežan odnos poreskih službenika
- Šverc
- Plaćanje radi ubrzanog donošenja pravnih presuda ili njihovog povoljnog ishoda itd¹⁹⁸.

Nemaju sve kompanije iskustva sa direktnom korupcijom, u smislu da se od njih nedvosmisleno traži mito. Međutim, mnoge kompanije se susreću sa drugim problemima koji se javljaju zbog korupcije. Do odugovlačenja možda dolazi, jer je neko drugi dao mito i na taj način stekao prednost.

Oblik u kom se korupcija pojavljuje nije očigledan, kao što bi bilo direktno traženje mita. Češće se pojavljuje u obliku svakodnevnih kašnjenja, traženja usluga, ili zloupotreba privilegije. U mnogo slučajeva takvi uslovi rezultiraju fenomenom korupcije na strani "nabavke". Drugim rečima, može se ponuditi mito ili određeni podsticaji koje niko nije tražio. U svakom slučaju, to je loše za poslovanje, potrošače i za društvenu zajednicu. Iako se čini da je moguće ostvariti kratkoročnu korist upuštanjem u korupciju ili podleganjem korupciji, dugoročno posmatrano, korupcija šteti svima koji su uključeni.

Često postoje i kreativne alternative onome što se čini kao jedini izbor koji nam je ponudjen. Ponekad otvoreni razgovori s prijateljima ili kolegama mogu da nam pomognu u pronalaženju ovih "skrivenih" mogućnosti.

Smatra se da se može identifikovati nekoliko vrsta korupcije:

1. Korupcija koja omogućava primenu propisa (zakona), tzv. korupcija bez krađe,
2. Korupcija koja omogućava izigravanje propisa, odnosno kršenje propisa (zakona), tzv. korupcija uz krađu,
3. Korupcija koja dovodi do promene, odnosno stvaranja novog propisa (zakona)¹⁹⁹.

¹⁹⁶ Antić Dragomir i dr., **Korupcija u Srbiji**, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, 2001., str. 10.

¹⁹⁷ **Vodič kroz propise o sprečavanju sukoba interesa pri vršenju javnih funkcija**, Republički odbor za sprečavanje sukoba interesa, Beograd, 2005, str. 13-16

¹⁹⁸ RBI newsletter, Septembar 2007 IX 07, SmartKoektiv, Beograd,

¹⁹⁹ Antić Dragomir i dr., **Korupcija u Srbiji**, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, 2001., str. 21.

Korupcija kao društveno zlo prouzrokuje:

1. Utrošak vremena:

- Na planiranje kako rešiti neki problem korupcije
- Potreba da pregovarate o posebnim uslovima ili tretmanu
- Čekanje u ustanovama zbog korumpiranih i neefikasnih službenika
- Izgubljeno vreme zbog nepristajanja na davanje mita ili plaćanja neke usluge
- Nepostojanje pravih kriterijuma u napredovanju, razvoju i beneficijama

2. Utrošak novca:

- Na dobijanje licence za poslovanje
- Traženje usluga za dobijeni ugovor
- Na odugovlačenje oko naplate PDV-a
- Za ubrzavanje pravnog procesa
- Za dobijanje raznih dozvola
- Za kupovinu ili najam poslovnog prostora
- Za dobijanje javnog tendera
- Za dobijanje kredita za biznis
- Za nenaplaćene fakture koje firma potražuje
- Za plaćanje carina

Iskorenjivanjem korupcije stvaraju se uslovi za:

- Višak sredstava koja bi se ulagala u zdrave projekte
- Omogućila bi se slobodna utakmica na tržištu
- Kvalitet bi bio stimulisan da bude još bolji - najkvalitetniji pobeđuju
- Beneficije za najkvalitetnije, da zaposle više da bi zajednica imala veću korist

Aktivnost korporativne filantropije se u svim zemljama u tranziciji može koristiti kao značajni oblik političkog i ekonomskog lobiranja. Davanja usmerena ka društvu, nesebično se koriste u cilju ostvarivanja korporacijskih interesa po osnovu finansiranja interesnih grupa (političari, visoki državni službenici). Ovakvo delovanje predstavlja "sivu zonu" koja u sebi sadrži elemente korupcije. S druge strane, aktivnost lobiranja je prisutna u svim zemljama sveta, kako u razvijenim, tako i u zemljama u tranziciji i novoindustrijalizovanim zemljama.

Lobiranje predstavlja **pokušaj uticanja na odluke državne administracije, kroz obezbeđivanja predstavnika koji će zastupati interese firme, ili određene grupe**. Samo najveća preduzeća u svetu mogu da samostalno uspešno lobiraju za svoje interese. Uobičajeni

način lobiranja jeste preko svojih predstavnika u interesnim grupama i organizacijama, kao što su privredne komore, profesionalna udruženja i sl.

Prema Bleku²⁰⁰, postoje velika neslaganja oko pitanja da li je lobiranje legitiman deo odnosa sa javnošću. Lobiranje je, ako se sprovodi na pošten način, veoma važan deo povezivanja sa političkim grupacijama i interesnim grupama, pa zato treba da igra važnu ulogu u planiranju i realizovanju aktivnosti odnosa sa javnošću. U tom smislu, lobiranje je uključeno u sve demokratske procese, a njegovu prirodu određuje tip parlamentarnog i političkog sistema.

4.2. Društvena odgovornost i zemlje u tranziciji

Pitanje uspostavljanja i razvoja korporativne društvene odgovornosti jeste pitanje postizanja konkurentске sposobnosti u svim razvijenim zemljama sveta. Korporativna društvena odgovornost je danas sveprisutni koncept koji omogućava preduzećima iz razvijenih zemalja da održe i razviju konkurentsku poziciju na globalnom tržištu, uz razvijanje razumevanja sa interesnim grupama u okruženju.

Većina tranzicionih zemalja je u mnogo ranijoj fazi razvoja u pogledu društveno odgovornog ponašanja od razvijenijih zemalja. Značajne prepreke u pogledu unapređenja korporativnog okruženja će morati da budu prevaziđene pre nego što zemlje u tranziciji budu mogle da u potpunosti prihvate ideju društveno odgovornog ponašanja. U mnogim zemljama je nasleđe nekadašnjih politika nacionalizacije, centralnog planiranja, neodgovarajućih razvojnih politika, korupcije i arbitrarnog mešanja politike stvorilo atmosferu nepoverenja između privatnog sektora, koji se razvio nakon propasti socijalističkog sistema, i državne uprave. Jedan od ključnih izazova za postizanje trajnih rezultata leži upravo u prevazilaženju razlika i postizanju balansa između javne uprave, biznisa i civilnog društva²⁰¹.

S druge strane, preduzeća iz zemalja u tranziciji još uvek imaju problema sa uspostavljanjem korporativne društvene odgovornosti. Problemi sa kojima se susreće privreda u procesu tranzicije posledica su nedorečenosti socijalističkog

²⁰⁰ Black Sam, **Odnosi sa javnošću**, Clio, Beograd, 2003., str. 97.

²⁰¹ **Razvoj CSR-a**, SmartKolektiv, Beograd, 2010. www.smartkolektiv.org

sistema privređivanja. Tranzicija predstavlja transformaciju jedne nacionalne ekonomije od centralno-planskog načina privređivanja (ili socijalističke privrede) ka tržišnoj privredi. Tranzicija predstavlja vlasničko, strukturalno i institucionalno menjanje načina privređivanja i unapređivanja efikasnosti poslovanja u okviru nacionalne ekonomije u skladu sa zahtevima međunarodnog tržišta i globalnih tržišnih trendova.

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

S druge strane, globalna ekonomija je realnost, a imperativ poslovanja u globalnoj privredi jeste permanentno povećanje produktivnosti svih ključnih resursa poslovanja (prevashodno rada i znanja). Kod većine preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji, a čiji je kapital domaćeg porekla, najveći problem jeste neadekvatna upotreba znanja. Naime, navike nasleđene iz prošlosti utiču na neprimeren tretman obrazovanja, a pogotovu znanja – ne vodi se dovoljno računa o činjenici da je znanje osnovni poslovni resurs, koji je neophodno unapređivati. Konkretno, to znači da preduzeća iz zemalja u tranziciji još uvek ne primenjuju sva inostrana poslovna iskustva i savremene menadžment tehnike u cilju stalnog unapređenja svog poslovanja.

Kada se radi o primeni korporativne društvene odgovornosti situacija je posebno loša. Etički principi u poslovanju su još u razvitku. Veoma mali broj preduzeća aktivno primenjuje koncept korporativne društvene odgovornosti. Najčešće se preduzeća samo deklarativno opredeljuju ka korporativnoj odgovornosti, a svoje poslovanje zasnivaju isključivo na ličnim interesima. Javni interes je samo deklarativna kategorija.

Poseban problem u zemljama u tranziciji predstavljaju filijale multinacionalnih i transnacionalnih korporacija, koje se ponašaju neadekvatno u odnosu na razvijena tržišta i koje uglavnom izbegavaju da na tržištima zemalja u tranziciji primenjuju integralni model poslovne etike. Na taj način multinacionalne i transnacionalne kompanije ostvaruju veće profite s jedne strane i usporavaju razvoj lokalnih tržišta s druge strane.

Kada se radi o konkurentskim odnosima, deklarativno se podrazumeva slobodna konkurencija, ali u većini zemalja u tranziciji i danas dominiraju državni monopoli (javna preduzeća). Takođe, evidentna je

činjenica da u zemljama u tranziciji postoje preduzeća koja koriste bliske veze za državnom administracijom za ostvarivanje sopstvenih interesa.

Pitanje **korupcije** je svakako jedno od bitnih pitanja **razvoja tržišnog mehanizma u zemljama u tranziciji**. Korupcija je **u zemljama u tranziciji očiglednija, zbog nerazvijenosti tržišnog mehanizma, pa samim tim i stepena ekonomskih sloboda, ali i zbog nedovoljno razvijenog demokratskog sistema**.

Tržišni mehanizam i zakonska infrastruktura koja je adekvatna ekonomskom i socijalnom razvoju su osnovne pretpostavke za minimiziranje korupcije.

Korupcija se dešava i u razvijenim zemljama.

Tako na primer, francuski predsednik Širak je bio upleten u aferu oko stanova u Parizu dok je bio gradonačelnik, a po završetku predsedničkog mandata imao je sudski proces. Nekoliko vlada u Japanu je u poslednjih dvadesetak godina palo zbog korupcije. Italijanski premijer u više mandata, Berlusconi, je imao aferu oko izgradnje socijalnih stanova (jedna zgrada se srušila zbog lošeg kvaliteta gradnje) itd. Slično je i sa novo industrijalizovanim zemljama – vlada Indije je u novembru mesecu 2010. duboko potresena korupcijskom aferom u oblasti telekomunikacija.

Oblast korporativne filantropije je posebno pogodna za korupcijsko delovanje u zemljama u tranziciji. Naime, nerazvijeni tržišni mehanizam, i nepostojanje adekvatnog poreskog sistema, koji jasno prepoznaje filantropiju od drugih davanja, omogućava da određena preduzeća iz zemalja u tranziciji koriste ovaj oblik korporativne društvene odgovornosti u cilju postizanja svojih ličnih profitnih interesa (finansiranje određenih grupa sa ciljem postizanja profita). Posebno je zanimljiv slučaj lobiranja od strane preduzeća koja dolaze iz najrazvijenijih zemalja sveta, koja vrše finansiranje određenih fondacija koje su okrenute političkom obrazovanju (političari, podmladak političkih partija, mladi eksperti itd). Finansirajući određene fondacije, multinacionalne i transnacionalne korporacije pokušavaju da ostvare svoj ekonomski interes preko pojedinaca, ili grupacija, koje su bile zvanično finansirane od strane fondacija (treninzi, stipendije u inostranstvu, studentski boravci u inostranstvu, itd..

Konkurencija iz inostranstva traži načine za izbegavanje mehanizama slobodne konkurencije u saradnji sa paradržavnim preduzećima ili javnim preduzećima, radi uvećanja profita i razrađivanja tržišta. U većini zemalja u tranziciji potrošači su nedovoljno zaštićeni, kako od domaćih proizvođača, tako i od proizvođača iz inostranstva. Poznati su slučajevi da velike multinacionalne i transnacionalne korporacije imaju proizvode višeg nivoa kvaliteta za razvijena tržišta i proizvode nižeg nivoa kvaliteta za tržišta zemalja u tranziciji.

Kada se radi o pitanju zaštite životne sredine, mada postoje izgrađena zakonodavna infrastruktura, ona je još uvek nedovoljna, jer ne postoji dovoljno iskustva u njenoj primeni, a u nekim slučajevima se namerno izbegava. Preduzeća iz razvijenih tržišta kupuju preduzeća iz sektora takozvanih "prljavih tehnologija" u zemljama u tranziciji da bi iskoristila postojeće resurse i kvalifikovanu radnu snagu, ali i blago zakonodavstvo u ovoj oblasti. Još je kritičnija situacija kod istih preduzeća koja su kupljena od strane domaćih preduzetnika, koji se maksimalno trude da izbegavaju zakonske norme u oblasti zaštite životne sredine.

Radnici se nalaze posebno na udaru u zemljama u tranziciji. Neizgrađena socijalna infrastruktura, nepostojanje institucije socijalnog dijaloga i atrofirane sindikalne organizacije utiču na to da se i domaći i inostrani preduzetnici ponašaju veoma nedolično u odnosu na svetski usvojene standarde u oblasti prava radnika.

Sindikati su u svim razvijenim tržišnim privredama aktivni činilac zapošljavanja i rešavanja problema u domenu zapošljavanja. S druge strane, u zemljama u tranziciji, evidentna je nerazvijenost sindikalnog organizovanja, što negativno utiče na zaštitu prava radnika, pogotovu u prvim fazama procesa tranzicije. Takođe je uočena tendencija da u prvim fazama procesa tranzicije poneke sindikalne organizacije deluju mnogo više kao političke organizacije, nego kao organizacije koje zastupaju interese radnika. Sindikati moraju posebno da imaju značajnu ulogu u fazi procesa privatizacije u cilju zaštite prava radnika.

Bliska budućnost već ukazuje na neophodnost da se elementi korporativne društvene odgovornosti uvrste u poslovnu praksu preduzeća iz zemalja u tranziciji. Od preduzeća iz zemalja u tranziciji se već zahteva lojalna konkurencija, zaštita interesa potrošača, zaštita prava radnika itd. Kada se govori o konkurentnosti i elementima poslovne etike, sva razvijena tržišta zahtevaju od preduzeća iz zemalja u tranziciji posedovanje najmanje jednog, a često i po više sertifikata o primenjenim standarima iz oblasti upravljanja (upravljanje sistemom kvaliteta, upravljanje zaštitom životne sredine, upravljanje zaštitom na radu, itd.). Svi izvoznici i prerađivači hrane koji dolaze iz zemalja u tranziciji, a koji žele da izvoze svoje proizvode u zemlje EU, moraju da imaju sertifikat o bezbednosti hrane (HACCP), dok proizvodi koji su nastali kao rezultat određenih tretmana koji mogu biti štetni po okolinu i sertifikat o upravljanju zaštitom životne sredine (ISO 14000). Pitanje nije da li preduzeća iz zemalja u tranziciji treba da se bave implementacijom poslovne etike u okviru poslovne politike i da primenjuju svakodnevno etičke principe u poslovnoj praksi, već koliko brzo mogu da uhvate korak sa razvijenim svetom.

4.3. Korupcija i domaće tržište

Najčešće shvatanje društveno-ekonomskih analitičara²⁰² kod nas jeste da kao i u većini drugih bivših komunističkih zemalja, korupcija u Srbiji ima korene u prethodnom režimu. **Kriza ovih društava pogodovala je korupciji. Totalitarni režimi, odsustvo demokratskog ustrojstva i nefunkcionisanje tržišne ekonomije su preduslovi za širenje korupcije.**

Ovde se prevashodno misli na period devedesetih godina. Međutim ne treba zaboraviti ni period pre 1990. godine i socijalistički sistem, koji je bio građen na poništavanju većine vrednosti savremenog društva (privatna svojina, tržišni mehanizam, demokratsko uređenje države). Period socijalističkog sistema i vladavine komunističke partije, odnosno SKJ, stvorio je dobre preduslove za ono što će da usledi tokom devedesetih – stvorio je snažni birokratski aparat koji je samom sebi bio cilj, partijsku državu, negativnu selekciju kadrova i nepotizam, političke investicije i urušavanje ekonomskog sistema zarad interesa malog broja političkih i privrednih grupa (političke i ekonomske oligarhije bivših SFRJ Republika). Iako je tranzicija u Srbiji započela u vreme reforme 1989. godine, suštinskih pomaka nije bilo sve do tzv. demokratskih promena 2001. godine.

Republika Srbija je imala u poslednjih dvadeset godina mnogo veće probleme nego ostale zemlje u tranziciji – politička kriza i ratovi na prostorima bivše SFRJ su doveli do duboke sistemske krize u Republici Srbiji, a politička oligarhija bivšeg režima je uništila značaja deo institucija države, dovodeći do toga da je jedan deo državnih institucija bio "privatizovan" od strane vladajućeg režima (sudstvo, bezbedonosne strukture, finansije, obrazovanje, itd).

Demokratske promene su zatekle institucije Republike Srbije u veoma lošem stanju, a **tranzitorna recesija** koja je usledila, samo je **pogodovala daljem povezivanju političke oligarhije sa krupnim kapitalom** koji je stečen pod vrlo sumnjivim okolnostima tokom devedesetih. Prvih nekoliko godina tranzicije bile su označene **jasnom povezanošću političkih struktura i domaćeg krupnog kapitala**, koji je želeo da sebi uspostavi dobre pozicije za vreme koje dolazi.

Prema nekim shvatanjima postoji pogrešna slika o tome šta se dešava u Srbiji. Naime, uvidom u različite međunarodne studije, može se uočiti da se naša zemlja ne kotira baš najbolje, ali daleko od toga da je pri vrhu liste najkorumpiranijih zemalja²⁰³.

Prema rezultatima istraživanja organizacije Transparency International koja publikuje **Globalni indeks percepcije korupcije (CPI)**²⁰⁴, Srbija je na skali od 1 do 10 dobila ocenu 3,5 i na osnovu toga se **nalazi u grupi zemalja od 78 do 84 mesta od ukupno 180 rangiranih zemalja**. Mesto na rang listi Srbija deli sa Kinom, Kolumbijom, Lesotom, Peruom, Tajlandom i Grčkom (ovo su zemlje koje se ne mogu pohvaliti dobrom pozicijom u ovoj oblasti). Od zemalja

²⁰² Antić Dragomir i dr., **Korupcija u Srbiji**, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, 2001.

²⁰³ Nikolić Goran, **Ekonomija svakodnevice**, Stubovi kulture, Beograd, 2010, str. 11.

²⁰⁴ Šabić Rodoljub, **Šta poručuje indeks percepcije korupcije za 2010**, B 92 blog, www.b92net.net

bivše SFRJ, samo je BiH lošije plasirana od Srbije. Ipak, ova pozicija je najbolja pozicija u poslednjih deset godina, što govori o činjenici da se stvari u ovoj oblasti kreću u pozitivnom smeru.

Mesto Srbije na rang listi u svetu u oblasti borbe protiv korupcije ne treba mnogo da čudi iz razloga jer se naša zemlja nalazi u procesu tranziciji, a s druge strane ukoliko se pogledaju neki drugi strukturni i ekonomski pokazatelji, druga polovina liste je generalno mesto na kome se nalazi Republika Srbija. Prema stepenu makroekonomske stabilizacije Srbija se nalazi na 109 mestu, prema stopi štednje građana na 131 mestu, prema nivou konkuretnosti na 96 mestu, itd²⁰⁵.

Postoje i druga shvatanja, koja ovaj problem visoko kotiraju – prema mišljenju Dušana Vujovića²⁰⁶ iz Svetske banke, kad se kratkoročnom interesu političara doda netransparentni problem upravljanja, znači korupcija, onda dobijamo ovo što sada imamo: totalnu blokadu svega.

Ono što je novo, to je 2000. godine bio osećaj da nova politička želja može da prevaziđe ograničenja upravljanja i da preokrene celu stvar. To se nije desilo. Ta politička volja nije uspela to da učini. Pala na ovom ispitu, jer je uključena u sistem - od male do velike korupcije.

Problem korupcije se često meša sa nekim drugim društvenim problemima, poput zloupotrebe službenog položaja ili nepotizma. Ovi problemi su svakako bitni i njihovo rešavanje će unaprediti društvenu sliku Srbije, ali svakako nisu suštinski problemi u vezi sa korupcijom.

Glavni izvori korupcije se nalaze u samom sistemu, odnosno mehanizmima funkcionisanja aparata. Suštinski **problem je u tesnoj povezanosti političke i finansijske oligarhije**. I jedna i druga grupa u svim zemljama u tranziciji su relativno nove i imaju potrebu za dokazivanjem i zadovoljenjem sopstvenih interesa.

Sve zemlje u tranziciji (poput Hrvatske), čak i one koje su ušle u EU (npr. Bugarska i Rumunija, ali i Slovenija) imale su ovaj problem. Krupni kapital prirodno traži svoj put ka političkoj sferi, preko političkih elita, koje svakako nisu imune na saradnju u obostranom interesu. Kada se radi o **domaćem krupnom kapitalu**, evidentno je da na domaćem tržištu veze datiraju još iz komunističkog perioda, a glavne realcije su: visoki državni službenici – političke partije – bezbedonosne strukture – krupni kapital. Ponekad se ovoj realciji dodaje i siva zona ekonomije. Kada se radi o **inostranom kapitalu**, relacije su manje komplikovane, jer se radi o **direktnoj vezi političkih partija i njihovih kadrova u državnoj upravi sa predstavnicima inostranog kapitala**.

Dakle, problem korupcije u Srbiji je u prirodnoj vezi između političkih grupa i predstavnika krupnog kapitala, prevashodno zbog neadekvatnosti funkcionisanja institucija sistema. Korupcija

²⁰⁵ The Global Competitiveness Report 2010-2011, 2010 World Economic Forum

²⁰⁶ Luković Zoran, *Korupcija blokirala celu državu*, Blic, Ringier, 21.11. 2010., Beograd, www.blic.rs/vesti/ekonomija

je ponekad povezana i sa nerealizovanim procesom lustracije – kadrovi iz bivšeg sistema su izvršili sopstvenu tranziciju ka strankama demokratske orijentacije da bi održali svoje ekonomske i društvene pozicije i nastavili sa realizacijom netržišnog načina poslovanja (monopolističko ponašanje, nameštanje poslova, neprimereno finansijsko nagrađivanje partijskih kadrova u javnim preduzećima, itd).

Unija poslodavaca Srbije je sprovedla istraživanje na uzorku od 227 preduzeća²⁰⁷, a cilj ovog istraživanje je bio da se utvrdi realno stanje u privredi. Na pitanje šta omogućuje održavanje neformalnog ekonomskog sektora u Srbiji, 46,7% ispitanika je navelo slab rad tržišnih i finansijskih inspekcija, 29% da je razlog postojanja sive ekonomije odsustvo političke volje da se problem reši, 19,38% smatra da je to zbog toga što policija nedovoljno radi na sprečavanju tog pitanja, 17,18% smatra da je za to kriva korupcija.

O napred navedenim činjenicama najbolje govore rezultati jednog istraživanja koje je sprovedeno u toku 2010. godine na domaćem tržištu. Istraživanje pod nazivom ***Kako građani Srbije vide tranziciju iz socijalizma u kapitalizam***, sprovedeno je na reprezentativnom uzorku od 1.813 ispitanika na teritoriji cele Srbije. Obuhvaćeni su ispitanici uzrasta od 16 do preko 70 godina, različitih obrazovnih nivoa i socijalnih slojeva²⁰⁸.

Kada se radi o **tranziciji vlasti**, **23% građana Srbije misli da Srbijom vladaju kriminalci**, 18% misli da vladaju predsednik Srbije, Vlada i Skupština, 18% misli da vladaju vlasnici velikih preduzeća, 12% građana misli da vladaju političke stranke, 12% građana misli da Srbijom vlada međunarodna zajednica, a 15% građana ne zna ko danas vlada Srbijom.

Po pitanju **tranzicije svojine**, najveći broj građana, odnosno njih **44%, smatra da je na delu bila čista pljačka**, 27% građana misli da je privatizacija nužna ali da se sprovodi na pogrešan način, 26% građana ne zna da je oceni, a samo 3% građana podržava ovakav tip privatizacije.

Što se tiče **poverenja u institucije**, posmatrajući deset najbitnijih socijalnih institucija, **samo poverenje u obrazovni sistem dostiže srednju ocenu 3**. Sve ostale institucije u Srbiji beleže daleko lošije ocene. Veće je poverenje u institucije poretka (vojska, policija i sudstvo), nego u političke institucije (predsednik, vlada, parlament, političke stranke), a odnos ocene je 2,86 prema 2,83.

Kao najčešći uzroci korupcije na domaćem tržištu navode se:

- Moralna kriza,
- Opšte siromaštvo,
- Nepostojanje pravne države²⁰⁹.

²⁰⁷ **Privređivanje na crno**, rezultati istraživanja, Unija poslodavaca Srbije, Beograd, 2010.

²⁰⁸ Marić-Brajković V., **Građani uplašeni za budućnost**, Blic, nedelja, 17.10.2010., Ringier, Beograd, str. 4-5.

²⁰⁹ Antić Dragomir i dr., **Korupcija u Srbiji**, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, 2001., str. 38.

Evidentno je da u Srbiji postoji problem sa razvojem demokratskih institucija, tržišta, ali i zbog **izraženog pesimizma građana u odnosu na metode, tempo i kvalitet društvenih reformi.**

Po problemu organizovanog kriminala Srbija je na 109, a po nezavisnosti sudstva na 110. mestu, kaže Svetski ekonomski forum. Ništa bolje nije ni sa monopolistima, iako niko od nadležnih nigde ne vidi problem, Svetski ekonomski forum nas je po efikasnosti antimonopolske politike rangirao na 130. mesto od 133 zemlje²¹⁰. Navedeni rezultati su posledica neadekvatnog razvoja državnih institucija i administrativne infrastrukture. Za deset godina tranzicije, postignuti su značajniji rezultati u ekonomskoj sferi (privatizacija, smanjivanje državnih monopola, strane investicije), nego što je to slučaj sa razvojem državnih institucija, a razlog se verovatno nalazi u glomaznoj državnoj administraciji i birokratskom aparatu koji se nalazi pod direktnom kontrolom političkih partija.

Da bi se rešili problemi u ovoj oblasti, Vlada Republike Srbije je osnovala Agenciju za borbu protiv korupcije, koja je počela sa radom u januaru 2010., a tome je prethodilo osnivanje Odbora agencije 2009. Neke od glavnih aktivnosti su praćenje načina finansiranja političkih stranaka, kao i analiza postojanja dvojnih funkcija domaćih funkcionera.

U novembru 2010. usvojen je Pravilnik o tretiranju poklona državnih funkcionera, po kome funkcioner u toku jedne godine ne sme da primi prigodne poklone veće od jedne prosečne plate u Republici, a svi pokloni moraju da se evidentiraju, pri čemu se ovde ne misli samo na proizvode, već i na usluge, poput putovanja u inostranstvo, itd.

Prema rečima predstavnika agencije, suština delovanja ovog organa državne uprave jeste u stvaranju ambijenta koji će dovesti do toga da se korupcija smanji, a ne da se represivno deluje. Posebna odgovornost se nalazi na političkim grupacijama, koje deluju u okviru parlamenta i koje moraju da daju primer svim drugim organima državne uprave.

Prema mišljenju Dušana Vujovića²¹¹, glavnog ekonomiste u Svetskoj banci, najvažnija stvar je da ako smo ušli u demokratiju, da se ona učvrsti. Bez poverenja naroda nema demokratije. Treba nam rad, red i produktivnost u zemlji. Ne može nama EU da reši sve to. Ona je odlično sredstvo da to sami rešimo, jer nam daje standarde, od socijalne pravde do tehnologije. Država treba da stvori generalne uslove za podizanje industrijalizacije i produktivnosti.

²¹⁰ www.blic.rs/Vesti/Politika/215893/Od-Cvetkovicve-vlade-je-malo-onih-koje-su-losije

²¹¹ Luković Zoran, **Korupcija blokirala celu državau**, Blic, Ringier, 21.11. 2010., Beograd, www.blic.rs/vesti/ekonomija

5. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST U SAVREMENOM POSLOVANJU ORGANIZACIJA U SRBIJI

5.1. Korporativna društvena odgovornost i domaće poslovne organizacije

Koncept korporativne društvene odgovornosti se od početka tranzicije primenjuje i razvija u domaćim poslovnim organizacijama. Prema nekim shvatanjima²¹², odloženi početak istinske tranzicije i brojni politički i socio-ekonomski problemi iz prethodnog perioda učinili su da se i u ovom pogledu u Srbiji donekle kasni u odnosu na većinu drugih tranzicionih zemalja. Svest o društveno odgovornom poslovanju je u Srbiji prisutna, ali pre na nivou koncepta u formiranju, koji tek počinje da se prepozna kao važan i društveno poželjan, nego na nivou realizovanog ponašanja sa kojim imamo sopstveno iskustvo. Tu su značajne prepreke u pogledu promovisanja ove ideje: mnoga preduzeća još uvek ne razumeju dugoročne koristi koje donosi društveno odgovoran pristup, a mnogi poslovni ljudi i preduzetnici smatraju da nemaju na raspolaganju dovoljno resursa ili znanja potrebnih za angažman na različitim strategijama.

Određeni elementi koncepta korporativne društvene odgovornosti su bili i ranije primenjivani i to kako u vreme pre procesa tranzicije, tako i pre više desetina godina. Jedan od najznačajnijih oblika korporativne društvene odgovornosti koji je primenjivan u Srbiji jeste korporativna filantropija.

Kada se radi o korporativnoj filantropiji, Srbija ima dugu tradiciju zadužbinarstva. Ova aktivnost je posebno bila intenzivna u periodu izgradnje moderne srpske države u 19. veku, kada su značajni srpski trgovci, a nešto kasnije i industrijalci, nesebično pomagali obrazovanje, razvoj omladine, zanatstva itd. (Miša Anastasijević, Ilija Kolarac, Đoka Vlajković i mnogi drugi). Danas u Srbiji postoji Zakon o donacijama i humanitarnoj pomoći, koji je primenjiv na prava i obaveze primalaca donacija i humanitarne pomoći. Međutim, nema zakona u vezi sa poreskim olakšicama za dobrotvorne svrhe, odnosno filantropska davanja. Ključno pitanje je razvoj mehanizama poreskih olakšica za filantropska davanja domaćih privatnih kompanija²¹³. Poreske olakšice koje postoje u aktuelnom poreskom sistemu, odnose se na olakšice poreza na kapitalnu dobit, prema kome olakšica može iznositi do 3% ukupnog profita. Najveći deo građana Srbije, njih 77% smatra da bi kompanije, kao važan segment društva, trebalo da se angažuju u domenu korporativne filantropije. Srpske kompanije su nedovoljno iskusne u zasnivanju partnerstava sa Trećim sektorom.

²¹² Razvoj CSR-a, SmartKolektiv, Beograd, 2010. www.smartkolektiv.org

²¹³ Pejzaž korporativne filantropije – uloga poslovnog sektora u društvu, RBI Newsletter, posebno izdanje, septembar 2007, Smart Kolektiv, Beograd, str. 9.

Korporativna etika je razvijana još od samog početka dvadesetog veka. Tako na primer, zanatlije su razvile etički kodeks još 1907. godine. Prema ovom kodeksu, osnovna pravila kojih treba da se pridržava dobar zanatlija su sledeća:

1. Ne počinji zanat na sopstvenu ruku, dok se nisi dobro usavršio,
2. Drži čestit i dobar alat u radionici,
3. Budi učtiv i prijatan sa mušterijama,
4. Bolje je imati manju ali urednu radionicu nego veliku i neurednu,
5. Drži po koji dobar list iz tvoje ili srodne struke da saznaš kako se tvoj zanat razvija i unapređuje,
6. Budi tačan u izradi i rokovima,
7. Plaćaj tačno svoje račune,
8. Udružuj se sa čestitim zanatlijama²¹⁴.

Iako su određeni oblici delovanja postojali i pre tranzicije, koncept korporativne društvene odgovornosti realno se primenjuje tek u poslednjih deset godina i to prevashodno od strane velikih domaćih državnih sistema, poput EPS i Telekom Srbija itd, kao i korporacija u kojima dominira većinski strani kapital. Razlog za ovo se nalazi u činjenici da najveći deo domaćih preduzeća spada u grupu malih i srednjih preduzeća koja po definiciji nemaju dovoljno sredstava za ulaganje u ovu oblast, a ni znanja. Strane korporacije raspolažu i finansijskim sredstvima i ljudskim resursima neophodnim za realizaciju aktivnosti iz domena korporativne društvene odgovornosti, a takođe realizuju korporativne društvene odgovornosti zbog svojih ciljeva koji se odnose na tržišni razvoj.

Majkl Hejsting²¹⁵ smatra da u okviru približavanja članstvu u Evropskoj uniji, biznismeni će biti prinuđeni da se posvete društvenoj odgovornosti, jer je EU veoma osetljiva po ovom pitanju i ima brojna pravila u ovoj oblasti. Srbija će morati da se uskladi sa tim pravilima, ali pre toga razvoj društvene odgovornosti korporacija mora da počne od individualnih lidera u biznisu. Kompanijama se isplati da ulože u društveno odgovorne projekte jer imaju boljitak pre svega zbog porasta lojalnosti i poverenja ljudi i to onih koji rade za njih, jer oni više žele da doprinesu kompaniji koja će podržati ono što se tiče njenog osoblja.

Razvoj koncepta korporativne društvene odgovornosti moraju da podrže profesionalne organizacije i udruženja, gde privredna komora ima posebno značajno mesto. PKS je 2005. godine usvojila kodekse poslovne etike i korporativnog upravljanja. PKS učestvuje i u dodeli nagrade za korporativnu društvenu odgovornost.

²¹⁴ Stablović Bulajić Zorica, **Koreni menadžmenta 1573-1941.**, Adižes, Novi Sad, 2004., str. 56-57.

²¹⁵ Radičević Nenad, **Korporacije moraju da pomognu društvu**, Politika, 01.04.2010., str. 8.

5.2. Uloga komorskog sistema u razvoju korporativne etike na domaćem tržištu

Uključivanje domaće ekonomije u globalne ekonomske tokove samo je još više podstaklo pitanje svestranog razvoja poslovne etike, kao jednog od ključnih parametara za postizanje poslovne izvrsnosti, kao i konkurentnosti domaćih preduzeća u međunarodnim okvirima. Organizacije koje u savremenom poslovanju treba da imaju ključnu ulogu u razvoju poslovne etike i primeni etičkih principa u ekonomiji jesu asocijacije privrednika. U Republici Srbiji, kao zemlji koja se nalazi u procesu društveno-ekonomske tranzicije, ovo pitanje posebno dobija na značaju. Komorski sistem je u toku dvadesetog veka razvijao različite oblike etičkog delovanja, kao što su komorski organi poput: stalnog izbornog suda, spoljnotrgovinske arbitraže, suda časti, itd. Jedan od značajnih koraka domaćeg komorskog sistema jeste i skorašnje usvajanje **etičkog kodeksa ponašanja**, kao i **kodeksa korporativne etike**.

Kodeksom poslovne etike utvrđeni su principi i pravila poslovne etike koji su obavezni za privredne subjekte, članove Komore, zaposlene, članove organa i lica angažovana po ugovornom osnovu u privrednom subjektu, kao i za strana preduzeća.

Cilj Kodeksa je:

1. da doprinese obavljanju poslovnih aktivnosti privrednih subjekata u duhu poslovnog morala, dobrih poslovnih običaja i načela savesnosti i poštenja,
2. da omogući transparentnost poslovanja privrednih subjekata.

Obavljanje poslovnih aktivnosti u skladu sa zahtevima poslovne etike i standardima poslovnog morala, deo je poslovne politike svakog člana Privredne komore Srbije i njegov doprinos afirmaciji poslovnog morala. Principi i pravila poslovne etike obavezuju sve zaposlene u privrednim subjektima.

Neki od **najbitnijih etičkih principa** koji su definisani u ovom Kodeksu su sledeći:

- Načelo lične odgovornosti,
- Načelo zakonitosti poslovanja,
- Načelo savesnosti i poštenja,
- Zabrana zloupotrebe prava,
- Poštovanje poslovnih partnera,
- Vođenje pregovora,
- Sastavljanje ugovornih odredbi,
- Dužnost ispunjenja obaveza,
- Izvršavanje obaveza i ostvarivanje prava,
- Mirno rešavanje sporova²¹⁶.

²¹⁶ Kodeks poslovne etike, PKS, Beograd, 2006., www.pks.co.yu

Zaposleni u preduzećima, a posebno rukovodioci, moraju da budu odgovorni za svoje ponašanje, kako u odnosu na zakonsku regulativu, tako i u odnosu na etičke principe koje od njih zahteva društvo i komorski sistem. To podrazumeva da zaposleni u preduzećima, a posebno rukovodioci, moraju da obavljaju svoje zadatke savesno i nezavisno od ličnih interesa. Poslovni partneri treba da se poštuju zbog izgrađivanja dugorčnih i stabilnih partnerskih odnosa. Vođenje pregovora mora da bude korektno, da se ne bi došlo u situaciju da se izneveri poverenje potencijalnih partnera i da se onemogući namerno nanošenje štete partnerima. Ugovorne odredbe moraju da se poštuju. Ugovori nisu samo "papirologija", već pravna i moralna obaveza koju preduzeće preuzima na sebe, a sporovi moraju da se rešavaju mirno, prevashodno u okviru poslovnih udruženja i komorskog sistema.

Kada se radi o **unutrašnjim odnosima u preduzeću**, Kodeks sugerše primenu sledećih etičkih principa

- Zabrana diskriminacije,
- Pravo na radni prostor,
- Pravo na stručno usavršavanje,
- Pravo na zaradu i radno vreme,
- Poštovanje političkih prava zaposlenih,
- Zabrana korišćenja službenog položaja u političke svrhe,
- Pravo na sindikalno organizovanje,
- Zaštitu informacija o zaposlenima.

Zaposleni treba da se pridržavaju i sledećih etičkih principa:

- Izbegavanje sukoba interesa,
- Zabrana konkurencije,
- Čuvanje poslovne tajne,
- Zaštita poverljivih podataka,
- Zabrana korišćenja poverljivih podataka za lični interes,
- Zabrana podmićivanja.

Kodeksom se regulišu **obaveze poslovnog subjekta u odnosu na poslovno okruženje**, potrošače, partnere, kupce, državne organe, vlasnike, i druge interesne grupe.

Poslovni subjekt mora da **poštuje potrošače**, a zabranjeno je nedozvoljeno postupanje u odnosu na potrošače, posebno prevara i obmanjivanje potrošača. Poslovni subjekt mora da poštuje sve svoje obaveze prema kupcima. Mora da ima savestan odnos prema dobavljačima, kao i da ispunjava obaveze prema finasijerima, vlasnicima i državnim organima.

Posebno se regulišu u Kodeksu i **zaštita slobodne konkurencije**, što podrazumeva pridržavanje sledećih etičkih principa:

- Zabrana zloupotrebe dominantne tržišne pozicije,
- Zabrana monoploškog sporazumevanja,
- Zabrana zloupotrebe monopolske pozicije,
- Zabrana nelojalne konkurencije,
- Zabrana špekulacija.

Preduzeća moraju da se uzdrže od zloupotrebe dominantne tržišne pozicije i da dovode sebe u situaciju monopolskog položaja i tajnih monopolističkih sporazumevanja, koja su u suprotnosti ne samo poslovnoj etici, već i pozitivnim zakonskim propisima. Posebno se mora insistirati na zabrani nelojalne konkurencije, koja ima za cilj nanošenje štete partnerima, konkurentima. Zaštita slobodne konkurencije jeste jedno od najbitnijih obeležja savremenih tržišnih ekonomija ili potrošačima.

Posebne odredbe Kodeksa su usmerene ka zaštiti i unapređenju životne sredine. Svaki poslovni subjekt bi trebalo da se u ovoj oblasti pridržava sledećih etičkih principa:

- **Jačanje ekološke svesti,**
- **Obaveza zaštite životne sredine,**
- **Obaveza zagađivača da plaća zbog zagađenja životne sredine.**

U slučaju povrede odredaba Kodeksa, sud časti Privredne komore nakon sprovedenog postupka izriče mere u skladu sa Zakonom o privrednim komorama, statutom privredne komore i pravilnikom o sudu časti pri privrednoj komori.

Sud časti privredom subjektu iz stava 1. izriče neku od sledećih mera:

1. opomenu;
2. javnu opomenu objavljivanjem na upravnom odboru komore;
3. javnu opomenu objavljivanjem u jednom ili više štampanih ili elektronskih medija.

Pored mera iz stava 2, sud časti može okrivljenom privrednom subjektu izreći i zaštitnu meru, i to:

1. zabranu učešća u radu organa i tela Komore;
2. zabranu učešća na sajmovima i izložbama;
3. brisanje reda vožnje, odnosno polaska prevozniku, tj. privrednom društvu ili preduzetniku koji obavlja delatnost javnog prevoza;
4. zabranu obavljanja delatnosti za određeno vreme u skladu sa zakonom.

Odgovornom licu u privrednom subjektu ili drugom licu koje je na osnovu ugovora angažovano i za koje je u odgovarajućem postupku utvrđeno da je povredilo odredbe ovog Kodeksa nadležni organ privrednog subjekta može izreći neke od sledećih mera:

1. opomenu;
2. upućivanje na edukaciju;

3. druge mere predviđene zakonom.

Privredni subjekt je dužan da sprovede odluku suda časti.

Kodeks korporativnog upravljanja **obuhvata pravila o upravljanju i nadzoru nad upravljanjem u društvima kapitala. Osnovni cilj Kodeksa je uspostavljanje dobrih poslovnih običaja u oblasti korporativnog upravljanja, koji treba da uspostave ravnotežu moći i uticaja organa u društvu, stvore trajan i konzistentan sistem kontrole rada uprave i zaštite prava akcionara (investitora). Ovim Kodeksom se vrši i svojevrsna "doregulacija" pravnih instituta u našem kompanijskom pravu, pre svega u sferi kompanijskog upravljanja, koji su kreirani Zakonom o privrednim društvima ("Službeni glasnik RS", br. 125/2004) i omogućava pravilnije tumačenje njegovih odredaba. Osim toga, pitanja koja su uređena zakonima, Kodeksom se produbljuju i rasčlanjuju, pojašnjavaju neprecizne i nedorečene odredbe, a dispozitivne odredbe zakona prilagođavaju potrebama društva. Dobro korporativno upravljanje ne znači samo interes akcionara, kao nesumljiv interes koji pokreće i nosi investicioni proces. Dobro korporativno upravljanje pretpostavlja i adekvatnu zastupljenost i zaštitu i ostalih interesa: poverilaca, zaposlenih, uprave, klijentele i društva u celini.**

Cilj Kodeksa je da sve ove interese učini transparentnim i institucionalno zastupljenim. Kodeksom je regulisano, na sveobuhvatan način, upravljanje kotiranim akcionarskim društvima (skupština akcionara i prava akcionara; upravni odbor; organ nadzora u društvu; izveštavanje javnosti; revizija finansijskih izveštaja i dr.).

Primena ovog Kodeksa je obavezna za sve članove Komore koji su organizovani kao kotirana akcionarska društva, odnosno otvorena akcionarska društva čijim se akcijama trguje na bilo kom tržištu na berzi.

Društvo može, u skladu sa Zakonom o privrednim društvima, da usvoji i neki drugi kodeks korporativnog upravljanja, pri čemu su pravila ovog Kodeksa određena kao minimalna. S obzirom da je veliki broj pravila ovog Kodeksa primenjiv i na nekotirana akcionarska društva i društva sa ograničenom odgovornošću, njegovo prihvatanje se preporučuje i drugim društvima kapitala, u meri u kojoj je on na njih primenljiv.

Povreda odredaba Kodeksa poslovne etike i Kodeksa korporativnog upravljanja predstavlja istovremeno povredu dobrih poslovnih običaja, poslovne etike i obaveznih akata Privredne komore Srbije i biće sankcionisana pred sudovima časti nadležnih komora.

GLAVA 4

REZULTATI ISTRAŽIVANJA ULOGE KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U DOMAĆIM POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA

1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA STAVOVA RUKOVODILACA PREDUZEĆA

Istraživanje primene koncepta korporativne društvene odgovornosti u preduzećima koja posluju na domaćem tržištu realizovano je na bazi posebno projektovanog instrumenta – intervjua sa ekspertima. Intervju je realizovan iz razloga da bi se došlo do pretpostavki za definisanje smernica **za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća, a u funkciji razvoja konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća** u uslovima intenziviranja konkurencije na međunarodnom tržištu. Ovo istraživanje je podrazumevalo projektovanje **upitnika i uzorka ispitanika**.

Intervju je neposredan i strukturiran i njegova uloga je da omogući da se dobiju relevantni stavovi iz ove oblasti. Upitnik je projektovan tako da obuhvata pitanja unapređenja poslovanja i obrazovanja u domaćim preduzećima, primenu savremenih metoda i tehnika u poslovanju i preporuke za unapređenje organizacije poslovnih subjekata u tržišnim uslovima poslovanja.

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.

Intervju je rađen da bi se došlo do neophodnih informacija za izradu modela unapređenja poslovanja i primene korporativne društvene odgovornosti u tržišnim uslovima poslovanja.

Metode procene anketa spadaju u tzv. kvalitativne ili događajne metode, tj. one uglavnom daju odgovore na pitanja šta će se dogoditi, kada će se to dogoditi i koja je verovatnoća da će se to dogoditi. Uglavnom, to su bezuslovne metode jer pojava prognoziranog događaja najčešće nije uslovljena pojavom drugog događaja. Ove metode zasnivaju se na osnovnoj hipotezi da buduće stanje u najvećoj meri uslovljavaju informacije o sadašnjem i prošlom stanju.

S obzirom da su prognoze sredstvo koje može smanjiti nesigurnost budućnosti, logično je da prognoziranje treba prethoditi planiranju jer je to metod pomoću kojeg možemo utvrditi dokle možemo vremenski ići s planovima, šta treba, a šta u datim uslovima ne može ili se ne isplati planirati.

Uzorak istraživanja je projektovan na veličinu od 50 jedinica (rukovodioci preduzeća). Na osnovu odgovora rukovodilaca preduzeća (uglavnom srednja i velika preduzeća), na postavljena pitanja u anketi, dolazi se do osnovnih pretpostavki koje kreativno utiču na proces u savremenoj ekonomiji i menadžmentu.

Koristeći statističke metode kod analize odgovora i kreiranja dijagrama i tabela sa ciljem dobijanja relevantnih podataka o pojmovnom obliku određenih veličina, kao determinanti i atributa za modelovanje upravljačkih procesa, dolazi se do određenog niza stavova koji daju osnovne karakteristike modela upravljanja. Svi relevantni faktori su u istraživačkoj studiji analizirani putem ankete, gde su rukovodioci domaćih preduzeća dali svoje mišljenje, na osnovu kojih su proizašli stavovi koji će poslužiti kao osnov kreiranja upravljačkog modela u kome je ugrađen koncept korporativne društvene odgovornosti.

2. PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

2.1. Opšti podaci o ispitanicima

Analizirani rukovodioci²¹⁷ su zaposleni u organizacijama koje se **prema veličini** mogu podeliti u četiri grupe:

- ✓ Mikro preduzeća (do 10 zaposlenih), učestvuju u uzorku sa 21%
- ✓ Mala preduzeća (do 50 zaposlenih), učestvuju u uzorku sa 18,4%
- ✓ Srednja preduzeća (do 250 zaposlenih), učestvuju u uzorku sa 23,7%,
- ✓ Velika preduzeća (preko 250 zaposlenih), učestvuju u uzorku sa 36,9%.

²¹⁷ Detaljan prikaz rezultata istraživanja stavova rukovodilaca domaćih preduzeća (aposlutni i relativni iznosi) dat je u Prilogu ovog rada, Prilog 2.

Ono što se odmah može uočiti jeste da struktura analiziranih rukovodioca i organizacija prema veličini ne odgovara strukturi u privredi (dominiraju mala i srednja preduzeća), a razlog za ovo se nalazi u činjenici da se u analizi pokušalo obuhvatiti što veći broj rukovodioca srednjih i velikih preduzeća, zbog same svrhe istraživanja – analize primene korporativne društvene odgovornosti.

U odnosu na **vlasničku** strukturu, analizirani rukovodioci rade u sledećim organizacijama:

- ✓ Privatno vlasništvo – 65,8%,
- ✓ Državno vlasništvo – 34,2%,

Što se tiče **oblasti poslovanja** , analizirane organizacije posluju u sledećim oblastima:

- Industrija – 10,6%,
- Energetika – 2,6%,
- Građevinarstvo – 5,3%,
- Saobraćaj i telekomunikacije – 13,2%,
- Trgovina – 21%,
- Finansije – 18,4%,
- Obrazovanje – 2,6%,
- Ostale usluge 26,3%.

Kada se radi o oblasti poslovanja, raspodela u uzorku odgovara realnom stanju sa aspekta prihodovanja – najveći deo bruto društvenog proizvoda u Srbiji se kreira u tri oblasti – trgovini, finansijama i telekomunikacijama.

Pozicija ispitanika u organizaciji je:

- ✓ Direktor – 36,7%,
- ✓ Zamenik ili pomoćnik direktora – 10%,
- ✓ Direktor sektora – 36,7%
- ✓ Rukovodilac službe – 10%
- ✓ Savetnik 6,6%.

Kada se radi o **stepenu stručne spreme ispitanika** , možemo uočiti sledeću strukturu:

- V stepen – 2,6%,
- VI stepen – 15,8%,
- VII/1 stepen – 50%,
- VII/2 stepen – 23,7%,
- VIII stepen – 7,9%.

Što se tiče kvalifikacione strukture rukovodioca, ona je u skladu sa veličinom organizacija (dominiraju velika i srednja preduzeća) i vrstom delatnosti (dominiraju usluge, pogotovu

trgovina, finansije i telekomunikacije), što podrazumeva višu kvalifikacionu strukturu, nego što je to inače u privredi.

2.2. Stavovi ispitanika

Najveći broj ispitanika, njih 77,5% se do sada u svojim poslovnim aktivnostima **susreo sa terminom korporativna društvena odgovornost**, dok se 22,5% nije susrelo sa ovim terminom. Ispitanici koji su se do sada susreli sa ovim terminom, kao definiciju termina najčešće navode sledeće:

- Odgovornost organizacije prema društenoj zajednici – 54,3%,
- Učestvovanje poslovne organizacije u podršci nekim društvenim delatnostima – 16%,
- Ispunjavanje opšte društvenih očekivanja – 13,7%,
- Etičko delovanje u poslovanju – 8,3%,
- Posvećenost održivom poslovanju – 8,3%.

Kao što se može videti na osnovu hijerarhije odgovora, rukovodioci shvataju značenje termina korporativne društvene odgovornosti. Kada se radi o **primeni korporativne društvene odgovornosti u poslovnoj praksi njihovih organizacija**, najveći broj ispitanika, njih 81% smatra **da se korporativna društvena odgovornost primenjuje u njihovim organizacijama**, dok 19% odgovara da se koncept korporativne društvene odgovornosti ne primenjuje u njihovim organizacijama.

U organizacijama u kojima se koncept korporativne društvene odgovornosti primenjuje u poslovnoj praksi, to se radi na sledeći način:

1. Parcijalno, prema potrebi – 46,9%
2. U okviru marketing projekata – 25%
3. Kao deo integrisanih menadžment sistema – 21%,
4. Samostalno, kao koncept – 6,2%.

Kao što se može videti iz navedenog, korporativna društvena odgovornost se uglavnom realizuje prema potrebi, ili kroz druge poslovne funkcije, poput marketinga i kvaliteta.

Što se tiče **organizacione celine koja je odgovorna za primenu korporativne društvene odgovornosti**, rukovodioci smatraju da je za ovo zadužen:

1. Kabinet generalnog direktora – 53,3%
2. Više organizacionih celina u preduzeću – 23,3%
3. Služba osnosa s javnošću – 13,3%,
4. Marketing sektor – 10,1%.

Kada se radi o **pitanju planiranja korporativne društvene odgovornosti** rukovodioci su podeljeni – 50% rukovodilaca je izjavilo da se koncept korporativne društvene odgovornosti planira, dok 50% rukovodilaca smatra da se u njihovim organizacijama ne planira.

U organizacijama u kojima se ovaj koncept planira, **vremenski okvir** u kome se vrši planiranje je:

12 meseci – 71,4%

3 meseca – 14,3%

Prema projektu – 14,3%.

Osnovni **pristup prilikom izdvajanja finansijskih sredstava za korporativnu društvenu odgovornost** je sledeći:

Mogućnosti izdvajanja sredstava – 57,1%,

Ciljevi i zadaci – 42,9%

Procenat koji se izdvaja od ukupnog prihoda za aktivnosti korporativne društvene odgovornosti analiziranih poslovnih organizacija je sledeći:

- Do 5 % - 70,6%,
- Od 5% do 10 % - 23,5%,
- OD 10% do 15% - 5,9%.

Najzastupljenije aktivnosti iz domena korporativne društvene odgovornosti kod analiziranih poslovnih organizacija su sledeće:

1. Društveno odgovorna poslovna praksa – 37,7%
2. Promovisanje društvenih ciljeva – 26,4%
3. Korporativni društveni marketing – 15,1%
4. Korporativna filantropija – 9,4%
5. Marketing povezan sa društvenim ciljevima – 5,6%
6. Volonterski rad za zajednicu – 3,7%
7. Ostalo 2,1%.

Kada se radi o **oceni tehnološkog nivoa organizacije**, ispitanici smatraju da njihova organizacija ima sledeći tehnološki nivo:

- Visok – 20%,
- Zadovoljavajući – 40%,
- Prosečan – 30%,
- Nizak – 10%.

Što se tiče **ocene nivoa konkurentnosti organizacije** ispitanici imaju sledeće mišljenje:

- Organizacija poseduje visok nivo konkurentnosti – 15,8%,
- Organizacija poseduje zadovoljavajući nivo konkurentnosti – 47,4%,
- Organizacija poseduje prosečan nivo konkurentnosti – 28,9%,
- Organizacija poseduje nizak nivo konkurentnosti – 7,9%.

Kao **osnovne faktore unapređivanja poslovanja** analizirani rukovodioci ističu sledeće:

1. Usavršavanje zaposlenih – 27,6%,

2. Unapređivanje kvaliteta poslovanja – 17,3%,
3. Primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 11,2%,
4. Razvoj i primena informacionih tehnologija – 10,2%,
5. Povećanje produktivnosti poslovanja – 8,2%,
6. Razvoj integrisanih menadžment sistema – 7,1%,
7. Razvoj i primena korporativne društvene odgovornosti – 7,1%,
8. Internacionalizacija poslovanja domaćih preduzeća – 6,1%,
9. Usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja – 5,2%.

Rukovodioci smatraju da su **neophodni elementi za razvoj konkurentske sposobnosti** domaćih preduzeća sledeći:

1. Permanentno usavršavanje znanja rukovodstva i zaposlenih – 22,2%,
2. Primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 21,2%,
3. Standardizacija kvaliteta poslovanja – 14,1%,
4. Kupovina savremenih tehnoloških rešenja i opreme – 12,1%,
5. Značaj ulaganja u marketing – 9,1%,
6. Kreiranje strategijskih alijansi – 8,1%,
7. Izgrađivanje korporativne društvene odgovornosti – 6,1%,
8. Ulaganje u razvoj nacionalnih brendova – 5,1%,
9. razvoj marketing odnosa 1%.

Glavne prepreke u razvoju konkuretnosti domaćih preduzeća su:

1. Nedostatak finansijskog kapitala – 24,7%,
2. Nedostatak znanja – 21,6%,
3. Zastarela oprema i tehnologija – 15,7%,
4. Nedostatak resursa – 8,8%,
5. Nedovoljno podsticajni poslovni ambijent – 8,8%,
6. Neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 7,8%,
7. Složenost u realizaciji poslovanja – 6,8%,
8. Neadekvatna primena marketing koncepta – 2,9%,
9. Poslovanje koje se ne zasniva na međunarodnim standardima – 2,9%.

Najveći broj ispitanika, njih 66,7% je izjavilo **da su zaposleni iz njihove organizacije bili na usavršavanju u proteklih godinu dana**, dok je 33,3 izjavilo suprotno.

Kao **oblasti usavršavanja zaposlenih** navode se:

1. kvalitet – 25%,
2. upravljanje ljudskim resursima – 22,5%
3. razvoj – 20%
4. poslovna komunikacija – 17,5%

5. marketing – 12,5%,
6. benčmarking – 2,5%

Najveći broj rukovodilaca, njih 51,28%, je bio na usavršavanju u poslednjih godinu dana, dok je 48,72% nije bilo na usavršavanju. Kao oblasti usavršavanja rukovodioci su naveli:

1. Razvoj – 34%,
2. Kvalitet – 18,8%,
3. Upravljanje ljudskim resursima – 15.6%,
4. Poslovna komunikacija - 12,5%,
5. Marketing - 12,5%,
6. Benčmarking – 3,1%,
7. Upravljanje tehničkim sistemima – 3,1%.

Kada se radi o aspektu **unapređenja produktivnosti znanja**, ispitanici su rangirali svoje organizacije na sledeći način:

- Organizacija zasnovana na znanju – 30%,
- Tradicionalna organizacija – 30%,
- Organizacija koja stvara znanje – 22,5%,
- Organizacija zasnovana na resursima – 17,5%.

Najveći broj ispitanika, njih 57,1%, naveo je činjenicu da **njihova organizacija ima implementiran sistem upravljanja kvalitetom** prema zahtevima međunarodne serije standarda ISO 9000.

Najveći broj rukovodilaca, njih 81,25%, smatra **da na domaćem tržištu postoje domaće organizacije koje se mogu okarakterisati kao poslovne izrsne**. Kao najčešće pominjane poslovne izrsne organizacije se pominju sledeće.

Tabela 4.1: Poslovno izrsne organizacije prema mišljenju ispitanika

R.br.	Naziv organizacije	Učestalost pojavljivanja
1.	Telekom	6
2.	Telenor	3
3.	Bambi	3
4.	Target Sintelon	2
5.	US Steel Srbija	2
6.	Metalac	2
7.	Energoprojekt	2
8.	Dunav osiguranje	2
9.	Štark	2
10.	Carlsberg Srbija	1
11.	Swis lion	1
12.	Farmakom	1
13.	Mona	1

14	Delta Holding	1
15.	Nis	1

3. ANALIZA POSLOVANJA DOMAĆIH POSLOVNIH ORGANIZACIJA

3.1. Analiza opštih pitanja upravljanja u domaćim poslovnim organizacijama

Uloga korporativne etike posebno dolazi do izražaja u onim ekonomijama koje se nalaze u procesu tranzicije. Tranzicija, u ekonomskom smislu, predstavlja transformaciju jedne nacionalne ekonomije od centralno-planskog načina privređivanja (ili socijalističke privrede) ka tržišnoj privredi. Neki analitičari tranziciju posmatraju kao kompleksan političko-društveni i ekonomski fenomen - u realnoj istoriji, politički odgovor na rušenje komunizma. Prevodi se u tranziciju države nacije ka državi-tržištu.²¹⁸

Sa aspekta nacionalne ekonomije, tranzicija podrazumeva višeslojnu transformaciju u oblastima zakonske regulative, vlasničkih odnosa, tržišnog privređivanja, organizacije poslovanja, razvoja tehnologija. Tranzicija predstavlja vlasničko, strukturalno i institucionalno menjanje načina privređivanja i unapređivanja efikasnosti poslovanja u okviru nacionalne ekonomije u skladu sa zahtevima međunarodnog tržišta i globalnih tržišnih trendova.

Moguće je uočiti određene pod procese koji uobličavaju pravac procesa tranzicije. To su sledeći procesi:

- privatizacija,
- liberalizacija,
- restrukturiranje,
- institucionalizacija i
- stabilizacija²¹⁹.

Tranzicija jednog društva u ekonomskoj sferi podrazumeva i stvaranje tranzitorne recesije, koja ima najznačajnije efekte u domenu povećanja nezaposlenosti. U tom smislu, preduzeća koja primenjuju postulate poslovne etike u svom poslovanju u značajnoj meri mogu da utiču na poboljšanje međuljudskih odnosa, kao i da doprinesu ostvarivanju opštih ciljeva socijalnog razvoja. Republika Srbija se nalazi u procesu ekonomske tranzicije. Ovaj proces je već u značajnoj meri uticao na unapređenje poslovanja domaćih poslovnih subjekata, ali su evidentni i negativni efekti tranzicije, koji se označavaju kao tranzitorna recesija.

²¹⁸ Napoleoni Loreta, **Ološ ekonomija**, HESPERIAedu, Beograd, 2009., str. 192..

²¹⁹ Tajnikar Maks, **Iskustvo u razvoju malih preduzeća i zaposlenosti u Sloveniji - prilog teoriji transformacije**, zbornika radova MSP i zapošljavanje, RZTR I Institut MSP, Beograd 1998., str. 101.

Većina zemalja Centralne i Istočne Evrope se u toku procesa tranzicije susrela sa problemima strukturnih promena i povećanjem nezaposlenosti. Proces tranzicije zahteva i **izmenu strukture radne snage**, posebno sa stanovišta usklađivanja znanja i veština zaposlenih pojedinaca sa organizacionim i tehnološkim zahtevima, koji su na znatno višem nivou. Fenomen nezaposlenosti je izražen u svim zemljama u tranziciji, a posebno nezaposlenost mladih, kao posledica opštih privrednih kretanja.

Iako intenzivni proces tranzicije traje gotovo sedam godina, rezultati u delu razvoja industrijskih odnosa u Srbiji nisu zadovoljavajući. Pored velikog broja nezaposlenih radnika, postoji još jedan značajan segment **ekonomskog viška radnika**, koji je samo formalno zaposlen u preduzećima, pogotovu javnim preduzećima i koji će biti otpušten kada dođe do restrukturiranja javnog sektora.

Domaći radnici su slabo sindikalno organizovani, a glavne sindikalne organizacije nemaju snage da deluju u pravcu zaštite interesa radnika. Proces razvoja socijalnog dijaloga je otpočeo u prvim godinama tranzicije, a danas se ne odvija. Domaći radnici su nedovoljno spremni za nove uslove poslovanja, kao i rukovodioci domaćih preduzeća. Glavni problem je neadekvatna upotreba znanja.

Domaća preduzeća su imala hroničnih problema sa pribavljanjem finansijskih sredstava, posebno onih namenjenih za investicije. Zastarela i amortizovana oprema, neadekvatna organizaciona struktura preduzeća i primena prevaziđenih metoda i tehnika upravljanja organizacijom na početku procesa tranzicije još više su otežali proces transformacije preduzeća.

U **Izveštaju o globalnoj konkurentnosti** Svetskog ekonomskog foruma, koji je obuhvatio 131 zemlju, Srbija se našla u trećoj četvrtini, na 93 mestu. Rang lista zemalja u okruženju data je u tabeli 4.2.

Tabela 4.2: Rangiranje konkurentnosti zemalja u okruženju prema Izveštaju o globalnoj konkurenciji Svetskog ekonomskog foruma za 2009.

Zemlja	Mesto
Slovenija	37
Crna Gora	62
Hrvatska	72
Makedonija	84
Srbija	93
BiH	109

Izvor: **Privrednici – držva glavna kočnica**, Novac, 28. januar 2009. Ringier, Beograd, str. 4-5.

Prema podacima za 2010. Srbija je u odnosu na konkurentnost pala za još tri mesta i sada zauzima 96. mesto, od 139 analiziranih zemalja.²²⁰

Najmanje je konkurentna prerađivačka industrija, metalska proizvodnja i elektronika, gde godinama nema tehnološke obnove.

Poslovni ljudi smatraju da su za povećanje konkurentnosti neophodne carinske i poreske olakšice, smanjenje državnih nameta, kao i cene električne energije, gasa i goriva. Neophodno je podizanje nivoa tehnološke opremljenosti, jer je prosečna starost mašina u Srbiji 30 godina. U odnosu na region, to je kašnjenje od 12 godina.

Kada se radi o pojedinačnim karakteristikama koje određuju atraktivnost određenog tržišta, prema rezultatima Izveštaja Svetskog ekonomskog foruma, Srbija uglavnom ne beleži dobre rezultate.

Tabela 4.3: Rang Srbije prema osnovnim kategorijama u 2009. Prema izveštaju Sveskog ekonomskog foruma

R.br.	Kategorija	Rang (mesto)
1.	Institucije	97
2.	Infrastruktura	107
3.	Makroekonomska stabilnost	111
4.	Zdravstvo i osnovno obrazovanje	46
5.	Više obrazovanje	76
6.	Tržišna efikasnost	112
7.	Efikasnost tržišta rada	85
8.	Soficistiranost finansijskog tržišta	92
9.	Tehnološka razvijenost	78
10.	Veličina tržišta	67
11.	Poslovna soficistiranost	102
12.	Inovacije	80

Izvor: Stamenković B., *Monopolisti drže Srbiju na 131. mestu u svetu*, Blic, 01.02. 2010. Ringier, Beograd, str. 4-5.

²²⁰ The Global Competitiveness Report 2010-2011, 2010 World Economic Forum.

Tabela 4.4: Najlošiji parametri poslovnog okruženja u Srbiji u 2009. godini

R.br.	Kategorija	Rang (mesto)
1.	Teret vladinih propisa	129
2.	Efikasnost pravnog okvira i rešavanje sporova	124
3.	Kvalitet infrastrukture	122
4.	Dominacija na tržištu	131
5.	Efikasnost antimonopolističke politike	130
6.	Solidarnost kupaca	111

Izvor: Stamenković B., **Monopolisti drža Srbiju na 131. mestu u svetu**, Blic, 01.02. 2010. Ringier, Beograd, str. 4-5.

Tabela 4.5: Plasman Srbije po uslovima poslovanja u 2009. godini u odnosu na okruženje

R.br.	Kategorija	Rang (mesto)
1.	Makedonija	32
2.	Slovenija	53
3.	Crna Gora	71
4.	Albanija	82
5.	Srbija	88
6.	Hrvatska	103
7.	BiH	116

Izvor: Stamenković B., **Monopolisti drža Srbiju na 131. mestu u svetu**, Blic, 01.02. 2010. Ringier, Beograd, str. 4-5.

Poslednjih godina 80% rasta srpske privrede je zasnovano na poslovanju tri sektora – finansijama, trgovini i telekomunikacijama, a kako se radi o uslugama, nema direktnog izvoza iz ovih sektora²²¹. Sličan trend se beleži i u drugim zemljama u razvoju. Da bi se podstakao izvoz, neophodne su direktne investicije u proizvodni sektor.

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

²²¹ Lakićević M., **Trag novca**, Novac, 18.09.2008., Ringier, Beograd, str. 2.

deset najprivlačnijih lokacija za investicije. Iznos stranih direktnih investicija u 2008. godine u Srbiji je iznosio 4 milijarde EUR. Strani investitori koji žele da posluju na tržišta Republike Srbije, najviše problema imaju sa dobijanjem dozvola za uređenje zemljišta, poreskim sistemom, kvalitetom radne snage i uknjižavanjem imovine. Na ove činjenice ukazuje izveštaj Svetske banke, Doing Business 2008.

Tabela 4.6: Mesto Srbije u svetu prema kriterijumima jednostavnosti realizacije poslovanja

Kategorija	Mesto
Lakoća poslovanja	86
Osnivanje preduzeća	90
Dobijanje dozvola	149
Zapošljavanje radnika	110
Uknjižavanje imovine	115
Dobijanje kredita	13
Zaštita radnika	64
Plaćanje poreza	121
Prekogranična trgovina	58
Izvršenje ugovora sudskim putem	101
Zatvaranje preduzeća	103

Izvor: **Stranci traže bolje propise**, Novac, 18.09.2008., Ringier, Beograd, str. 5.

Kada se radi o ekonomskoj slobodi, sa 56,6 ostvarenih poena na polju ekonomskih sloboda, srpska ekonomija se našla na 109 mestu za 2009. godinu²²². Ovu listu početkom svake godine prave Heritidž fondacija i Volstrit Džurnal. Za analizu u 2009. godini je uključeno 179 zemalja. Od 43 zemlje evropskog regiona, Srbija se nalazi na 37. mestu i generalno je ispod svetskog proseka. U odnosu na zemlje nastale iz bivše SFRJ, Srbija se nalazi iza Slovenije, Makedonije i Crne Gore, a ispred Hrvatske i BiH.

Kada se radi o pojedinim elementima koji utiču na ukupni stepen ekonomske slobode u jednoj nacionalnoj ekonomiji, situacija je sledeća:

Poslovne slobode – 56 – opšte poslovne slobode ograničene su regulativama (za dobijanje dozvole za vođenje posla potrebno je više od svetskog proseka koji iznosi 18 procedura i 22,5 dana).

Trgovinske slobode – 78 – izmerene carinske stope u Srbiji iznosile su 6%.

Fisklane slobode – 85,9 – Srbija ima kompetitivne poreske stope za individualne i korporativne prihode (stopa individualnih poreza na prihod je 12% na plate, a treba da padne na 10%, a stopa korporativnog poreza je 10%).

²²² **Srbija ispod svetskog proseka, ali ispred Hrvatske i BiH**, Novac, 17.11.2009., Ringier, Beograd, str. 10.

Veličina Vlade – 46,3 – ukupni izdaci vlade, uključujući potrošnju i budžet su visoki (troškovi Vlade odgovaraju 42,3% BDP).

Monetarne slobode – 65,8 – inflacija je između 2005. i 2007. iznosila 9,2%, vlada kontroliše cene određenih proizvoda, a evidentna je politika uništavanja domaćih cena.

Finansijska sloboda – 50 – domaći finansijski sektor nije razvijen, ali je prošao transformaciju (posluje 37 banaka, od čega su 18 u stranom vlasništvu, 12 u državnom vlasništvu, 7 u domaćem privatnom vlasništvu). Tržište kapitala je malo, ali jako.

Imovinska prava – 40 – sudski sistem je neefikasan, centralni registri za vlasništvo nad zemljom nisu aktuelni, zakonodavni sistem zaštite intelektualnih prava je nešto poboljšan.

Sloboda od korupcije – 34 – od 179 država Srbija se nalazi na 79 poziciji organizacije Transparensi Internešnel, zahtevi za mito su očekivani u svim fazama poslovnih transakcija.

Radničke slobode – 70 – relativno fleksibilna regulativa podržava ukupnu zaposlenost i rast produktivnosti. Troškovi zapošljavanja su osrednji, a otpuštanje viška zaposlenih nije skupo.

Bruto društveni proizvod u 2009. godini je bio manji za 3% nego u 2008. godini. Bruto investicije su umanjene za 25%, a industrijska proizvodnja je smanjena za 12%. Obim trgovine na veliko i malo je smanjen za 12%, a obim građevinskih radova za 30%. Uvoz opreme je manji za 40%, a repromaterijala za 16%. Izvoz roba i usluga je u 2009. smanjen za 22% u odnosu na 2008. godinu. Spoljni dug Srbije je u 2009. godini dostigao 32,75 milijardi USD, a javni dug je premašio 10 milijardi EUR. Broj nezaposlenih lica u 2009. godini je iznosio 735.000, a oko 150.000 lica je radilo bez primanja. Blokirani račun je imalo 69.000 preduzeća²²³.

Produktivnost u Srbiji je 42 odsto 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 stranim kapitalom, što zajedno čini 8,5 do devet odsto srpske industrije. Pojedinačno, najveća produktivnost na nivou evropske je u „Henkel Merimi“ i „Tarket Sintelonu“, kažu u Uniji. 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 odsto²²⁴.

²²³ Radosavljević Irena, **Vlast vodi državu u bankrot**, Blic 11.04.2010., Ringier, Beograd, str. 2-3.

²²⁴ Bojadić Suzana, **U državnim firmama ne rade ni četiri sata dnevno**, Novac, 25.09.2010., Ringier, Beograd, str. 4-5.

U ovakvim uslovima privređivanja, opterećenim tranzitornom recesijom, nije bilo moguće adekvatnije primeniti princip društvene odgovornosti. Iako su neke društvene inicijative iz kompleksa korporativne društvene odgovornosti, poput korporativne filantropije, duži niz godina prisutne na domaćem tržištu, aktivnija primena korporativne društvene odgovornosti je počela tek u poslednjih nekoliko godina. Naime, koncept korporativne društvene odgovornosti se aktivnije razvija na domaćem tržištu i u praksi domaćih preduzeća od 2005. godine, kao rezultat zajedničkog delovanja nevladinih organizacija poput Smart kolektiva, međunarodnih organizacija za pomoć u razvoju (poput US Aid-a), Privredne komore Srbije (2005. godine su usvojena dva kodeksa – Kodeks korporativnog upravljanja i Kodeks poslovne etike), kao i preduzeća u kojima preovladava inostrani kapital.

Pitanje koje se s pravom može postaviti jeste da li je proces privatizacije, koji je većim delom realizovan u proteklih deset godina, bio etički? Odgovor na ovo kompleksno pitanje nije jednoznačan. Evidentna je činjenica da su neke od velikih privatizacija, gde je dominirao inostrani kapital, sprovedene na nedovoljno transparentan način, bez značajnijeg uvažavanja socijalne ravnoteže. Prema Miljeviću²²⁵, pravičnost mora da prati i solidarnost. Nažalost, u najvećem broj privatizacija na domaćem tržištu, ovo nije bio slučaj – potreba za unapređenje proizvodne osnove i kapitalom najčešće je rezultovala značajnim potresima u socijalnoj sferi.

Neke privatizacije gde su glavni učesnici bili nosioci domaćeg krupnog kapitala, su bile čak i osporene. S druge strane posmatrano, proces privatizacije je neophodan faktor u ekonomskoj tranziciji društva. 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. Prema mišljenju Rejnerta²²⁶, put od plemenskih privreda do globalne privrede vodi kroz nacionalnu privredu. Do sada niko nije našao prečicu od *plemenskog do svetskog*.

Evidentna je i činjenica da u savremenoj ekonomiji dobar deo bogatstva je stečen po osnovu poslovanja u uslovima nesavršene konkurencije. Prema shvatanju nekih društveno-ekonomskih analitičara²²⁷, danas sve pomalo miriše na ropstvo, čak i ono što držimo u frižideru. Gotovo svi proizvodi koje trošimo imaju skrivenu i mračnu istoriju. To je istorija puna ropstva i piraterije, šverca i pljački, otimanja i pranja novca.

Ulaganje inostranih i domaćih preduzeća u društvene inicijative iz oblasti korporativne društvene odgovornosti u poslednjih nekoliko godina može se posmatrati kao rezultat povezanosti sopstvenog i društvenog interesa – deo profita koji je stvoren po osnovu poslovanja u uslovima nesavršene konkurencije se reinvestira u društvenu zajednicu.

²²⁵ Miljević Milan, **Poslovna etika i komuniciranje**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

²²⁶ Rejnert Erik, **Spontani haos**, Čigoja štampa, Beograd, 2010., str. 187.

²²⁷ Napoleoni Loreta, **Ološ ekonomija**, HESPERIAedu, Beograd, 2009., str. 155.

Ekološka svest na nivou celokupnog domaćeg društva nalazi se na niskom nivou, a problem se još više produbljuje kada je reč o domaćoj ekonomiji.

Pitanje zaštite i unapređenja životne sredine u Republici Srbiji dobilo je na značaju tek sa donošenjem Zakona o upravljanju otpadom, Zakona o ambalaži i ambalažnom otpadu, Zakona o hemikalijama kao i Zakonom o izmenama i dopunama zakona o zaštiti životne sredine u maju mesecu 2009. godine.

Prema mišljenju Pernika i Vajldera²²⁸, Svaka nacija je onoliko vredna koliko vrede studenti koje ona obrazuje. Sektor čiste tehnologije zahteva naučnike, matematičare, inženjere, ekonomiste, političare i druge stručnjake koji mogu izgraditi tehnologiju budućnosti. Takvu budućnost je moguće ostvariti samo uz obrazovne programe koji predstavljaju spoj ekonomije i ekologije. Neophodna je dobra saradnja između univerziteta i instituta sa jedne strane i organa vlasti na lokalnom i nacionalnom nivou. Pored klasičnog obrazovanja, potrebna je i razmena informacija između zainteresovanih strana, koja se može odvijati i kroz oblike neformalnog obrazovanja, ali i putem interneta.

Na domaćem tržištu određeni institucionalni oblici zaštite potrošača postoje duži niz godine, uglavnom su to bile zakonske odredbe koje su važile na nivou savezne države, prevashodno kroz Zakon o trgovini. Sve do 2004. godine nije postojala samostalna zakonska infrastruktura koja se bavila ovim pitanjem. Ono što je evidentno za domaće tržište u poslednjih dvadeset godina, jeste da ni zakonska regulativa nije mogla da zaštiti interese potrošača od negativnog delovanja preduzeća. Novi Zakon o zaštiti potrošača usvojen je 2010. godine i on inkorporira savremena rešenja koja su potrebna u odnosu na evropske integracione tokove.

Glavni problem u domenu upravljanja u domaćim poslovnim subjektima jeste neadekvatna primena znanja. 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 situacije je u onim preduzećima koja su privatizovana od strane stranih investitora – u ovim preduzećima se polako počinje 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 reiženjeringa, kao i upravljačkih koncepata poput korporativne društvene odgovornosti i marketinga odnosa. Prema mišljenju Rejnerta, jedna od najvažnijih stvari jeste da razumemo da su **inovacije i novo znanje** suštinske pokretačke sile u istoriji ekonomskog razvoja²²⁹.

²²⁸ Pernick R., Wilder C., **Revolucija čistih tehnologija**, Kompjuter biblioteka, Beograd, 2008., str. 283.

²²⁹ Rejnert Erik, **Spontani haos**, Čigoja štampa, Beograd, 2010., str. 55.

3.2. Analiza dometa u razvoju koncepta korporativne društvene odgovornosti na domaćem tržištu

O razvoju korporativne društvene odgovornosti na domaćem tržištu govore i podaci koji se odnose na broj preduzeća koja imaju neki međunarodni sertifikat koji se odnosi na upravljačke standarde, odnosno integrisane menadžment sisteme.

Republika Srbija ima analogne standarde sa ISO 9000 serijom i danas ima u potpunosti usaglašene standarde sa svetskim i evropskim opredeljenjima u smislu razvoja i unapređivanja sistema upravljanja kvalitetom.

Tabela 4.7: Broj sertifikovanih organizacija u 2008. godini u regionu

Zemlja	ISO 9001:2000	ISO 14001:2004	ISO 22000:2005
Albanija	43	0	4
BiH	811	60	3
Hrvatska	2.302	343	88
Crna Gora	160	17	9
Srbija	2.091	176	17
Slovenija	1.945	672	12
Makedonija	271	26	19

Izvor: The ISO Survey of ISO 9000 Certificates, ISO, 2008

Bez obzira na trend rasta broja organizacija koje imaju uveden sistem upravljanja kvalitetom i razvoja pokreta za kvalitet u domaćoj privredi, opšti rezultati su još uvek nezadovoljavajući. Najveći broj preduzeća koja imaju uveden sistem upravljanja kvalitetom spadaju u grupu velikih preduzeća.

S druge strane, primena standarda SA 8000 još nije u pravom smislu započela. Zemlje u okruženju koje su završile tranzicioni proces uspele su da razviju seriju standarda SA 8000. Iz ovih podataka se može zaključiti da će domaća preduzeća kao posledicu procesa pridruživanja Republike Srbije Evropskoj Uniji, imati obavezu da razvijaju koncept društvene odgovornosti.

Tabela 4.8: Broj sertifikovanih postrojenja

Zemlja	Broj postrojenja
Rumunija	4
Bugarska	2
Hrvatska	2

Mađarska	1
Slovenija	1

Izvor: sasaccreditation.org/certification.htm

Prema rezultatima jednog istraživanja²³⁰ koje se bavilo analizom primene koncepta korporativne društvene odgovornosti na tržištu Republike Srbije, koje je obuhvatilo 150 poslovnih organizacija na tržištu Srbije, domaći rukovodioci smatraju da su najznačajnije aktivnosti u vezi sa razvojem korporativne društvene odgovornosti sledeće: zaštita zdravlja ljudi, poštovanje propisa, sprečavanje zloupotrebe dece u svrhe rada, zaštita životne sredine, ostvarivanje profita, izmirenje obaveza prema državi. Najveći broj analiziranih preduzeća, njih 67%, angažovalo se na projektima zaštite životne sredine, 30% se nije angažovalo, a 3% ne zna da li se angažovalo. Preduzeća u državnom vlasništvu više se angažuju na projektima zaštite životne sredine nego privatna preduzeća. Samo trećina anketiranih sprovodi neki program recikliranja. Taj procenat je znatno veći među preduzećima koja se bave proizvodnjom i velikim preduzećima. Više od polovine anketiranih nema nikakav ekološki sertifikat. ISO 14000 je dobilo 26% preduzeća, dok je 9% dobilo neki drugi sertifikat. Drugi ekološki sertifikati koje su anketirani pomenuli su: ISO 9001, ISO 14001, ISO 2000, UNIDO, TUV, HACCP, dozvola Ministarstva za zaštitu životne sredine, „nacionalni” sertifikat i sertifikat „akreditovane laboratorije”. 8% anketiranih ne zna da li poseduju ekološki sertifikat. Preduzeća koja se bave proizvodnjom su generalno gledano agilnija u ovom pogledu.

Globalnom dogovoru Ujedinjenih nacija pristupila je i prva grupa članova iz Srbije i to: BFC Lafarge, Holcim, Deloitte i Cisco Systems; banke: EFG Eurobank, Pireaus Banka, Societe Generale Banka i Credite Agricole - Meridian Banka; kao i nevladina organizacija SMart Kolektiv, koja za cilj ima promovisanje korporativne društvene odgovornosti.

U cilju promovisanja i stimulisanja inicijative uspostavljanja i razvoja koncepta korporativne društvene odgovornosti u domaćoj privredi pokrenut je izbor za **godišnju nagradu za korporativnu filantropiju** "Virtus". Nagrada se sastoji iz 6 kategorija i to: nagrada za doprinos na nacionalnom nivou (nagradu dobio RDP B92 a.d.), nagrada za doprinos loklanjoj zajednici u kojoj preduzeće posluje (Holcim a.d. Popovac), nagrada za malo i srednje preduzeće (ALFA –PLAST d.o.o. Temerin), nagrada za podršku najinovativnijem projektu godine (Erste banka a.d. Novi Sad za projekat "Avantura cooltura") kao i dva posebna priznanja za dugoročno partnerstvo između poslovnog i neprofitnog sektora (Hemofarm a.d. Vršac) i specijalna nagrada za medijski doprinos (RDP B92 a.d.).

U cilju boljeg promovisanja ovog koncepta Fond za otvoreno društvo, Smart Kolektiv i Privredna komora Srbije pokrenuli su projekat pod nazivom „Inicijativa za odgovorno poslovanje“ (Responsibile Business Initiative - RBI) sa ciljem da se podstakne i institucionalizuje koncept društvene odgovornosti preduzeća u Srbiji.

²³⁰ Poslovne perspektive o društvenoj odgovornosti preduzeća – Stavovi i prakse u Srbiji i Crnoj Gori, Smart Kolektiv, Beograd, 2006.

Privredna komora Srbije je u martu 2008. prvi put dodelila nagrade za korporativnu društvenu odgovornost - kompanija Tigar iz Pirota i preduzeće Biovoda iz Bujanovca su proglašeni za društveno najodgovornija preduzeća u Srbiji. U kategoriji velikih preduzeća nagradu su još dobili i kompanije Ball Packaging iz Beograda, pivara Calsberg iz Čelareva, Holcim iz Novog Popovca i Erste banka iz Novog Sada.

Pojedina domaća preduzeća su korporativnu društvenu odgovornost prihvatila kao jedan od ključnih pravaca poslovanja preduzeća. Telekom Srbije predstavlja jedno od najprofitabilnijih domaćih preduzeća u svojoj oblasti, a za svoje društveno delovanje ima sledeće segmente: kultura; sport; dobročinstvo; mladi, nauka i obrazovanje. Njihov interes je da se do kraja odgovorno posvete svojoj misiji. Prema mišljenju u Telekomu Srbije poslovanje nije dugoročno održivo ako je usmereno isključivo na sopstveni profit i postojanje. Liderska pozicija koju imaju, od njih zahteva nešto više i odnosi se na način ostvarivanja poslovnih rezultata u zajednici u kojoj deluju, stepen odgovornosti koji dobrovoljno preuzimaju na sebe, a za opšti napredak zajednice.

Pozitivni primer odnosa domaćih preduzeća prema konceptu korporativne društvene odgovornosti jeste i Delta Holding. Delta Holding primenjuje korporativnu društvenu odgovornost kao poslovni princip koji ostvaruje kroz četiri elementa: kvalitet usluga i proizvoda, životna sredina, briga o zaposlenima, odnos sa društvenom zajednicom. Naime, ovo preduzeće je 2009. godine primljeno u organizaciju CSR Europe, i to kao prvi član ovog udruženja iz Istočne Evrope. Inače u ovoj organizaciji najviše je zastupljeno preduzeća iz SAD 25% i Francuske 23%, zatim zemalja Beneluksa 10% i Velike Britanije 9%. Značaj ovog članstva Delta Holdinga je utoliko veće jer se u CSR Europe, nalaze i preduzeća kao što su: Sony, Coca-Cola, BASF, HP, Procter&Gamble, Delloitte, KPMG, IBM, Intel, Cisco, Toyota, Shell i sl. Takođe, u sklopu Delta Holdinga formirana su dva fonda – Fond za budućnost i Deltin humanitarni fond – u funkciji promovisanja brige o društvu i zajednici u celini.

Predstavnici stranih preduzeća doprinose uvođenju novih poslovnih koncepata u privredi Republike Srbije. Odnos stranih poslodavaca prema domaćim sindikatima je drugačiji u odnosu na domaće preduzetnike.

Agencija Medijum Galup i dnevni list Blic su uradili istraživanje društvene odgovornosti domaćih poslovnih organizacija. Ispitanicima je ponuđena otvorena lista sa 100 poslovnih organizacija, sa polazištem u Ekonomistovoj listi 300 top kompanija, uz otvorenu mogućnost da dodaju poslovne organizacije koje se ne nalaze na listi. Istraživanje je sprovedeno sredinom novembra 2009., na uzorku od 1.000 ispitanika.

Tabela 4.9: Najodgovornije organizacije na domaćem tržištu u 2009.

R.br.	Poslovna organizacija	Učešće u odgovorima
1.	Telekom	26,3%
2.	EPS	24,1
3.	Telenor	20,35
4.	NIS	19,2%
5.	PTT Srbija	18,6%
6.	Knjaz Miloš	15,5%
7.	RTS	14%
8.	Galenika	13,9%

9.	Hemofarm	13,7%
10.	Bambi	13,1%
11.	Koka-Kola	11,3%
12.	Apatinska pivara	9,8%
13.	B 92	9,8%
14.	Elektromreža	9,4%
15.	Imlek	9,4%
16.	Pink	8,7%
17.	Delta Holding	8,1%
18.	Srbija šume	7,8%
19.	Zdravlje Leskovac	7,6%
20.	VIP	7,2%

Izvor: Telekom i EPS pre svih, Blic, 16.12.2009., Ringier, Beograd, str. 10.

Tabela 4.10: Rejting kompanija u izboru za broj 1 u 2009. godini – kompozitni skor

R.br.	Poslovna organizacija	Učešće u odgovorima
1.	Telekom	22,6%
2.	Coca-Cola HBC	21,9%
3.	Telenor	19,9%
4.	EPS	18,9%
5.	Knjaz Miloš	18,2%
6.	NIS	16,2%
7.	Bambi	15,5%
8.	Apatinska pivara	15,2%
9.	PTT Srbija	14,1%
10.	Hemofarm	11%
11.	Imlek	10,4%
12.	Delta Holding	10,1%
13.	VIP	10,1%
14.	Pink	9,3%
15.	JAT Aitways	9,2%
16.	RTS	8,1%
17.	Galenika	8,1%
18.	Aerodrom NT	8,1%
19.	Carnex	7,5%
20.	Doncafe Group	7,2%

Izvor: Kompanije za uzor, Blic, 19.12.2009., Ringier, Beograd, str. 12.

4. MODEL ZA UNAPREĐIVANJE POSLOVANJA DOMAĆIH ORGANIZACIJA PO OSNOVU PRIMENE KONCEPTA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

4.1. Teorijska osnova modela

Model se oslanja na sve one elemente koji opredeljuju poslovnu izvrsnost, uzimajući u obzir specifičnosti domaćih preduzeća. Osnove poslovne izvrsnosti date su principima nagrada za kvalitet, Demingove nagrade – Japan, Malkolm Boldridž nagrade – SAD i EFQM nagrade – EU. **Evropski model** za ocenu poslovne izvrsnosti poslovnih subjekata, EFQM model ustanovljen od strane Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom 1992. godine, sastoji se od sledećih elemenata:

- ✓ liderstvo,
- ✓ upravljanje zaposlenima,
- ✓ politika i strategija,
- ✓ resursi,
- ✓ procesi,
- ✓ zadovoljenje zaposlenih,
- ✓ zadovoljenje kupaca,
- ✓ uticaj na društvo i
- ✓ poslovni rezultati.

Nova verzija standarda ISO 9000:2000 podržana je sa osam menadžment principa i četiri megaprocesa.

Principi upravljanja kvalitetom su obuhvatna i fundamentalna pravila za vođenje i funkcionisanje organizacije. **Menadžment principi** su sledeći:

9. organizacija okrenuta kupcu,
10. liderstvo,
11. uključenost ljudi,
12. procesni pristup,
13. sistemski pristup,
14. stalno unapređenje,
15. činjenični pristup odlučivanju,
16. obostrano koristan odnos sa snabdevačima²³¹.

Sistem upravljanja kvalitetom zasniva se na četiri megaprocesa u okviru kojih se definiše sistem upravljanja kvalitetom. Ti megaprocesi su sledeći:

- ✓ odgovornost rukovodstva,
- ✓ upravljanje resursima,
- ✓ realizacija proizvoda,
- ✓ merenje, analiza i unapređenje.

²³¹ Jugoslovenski standarda JUS ISO 9000:2001, Osnove i rečnik (2001), SZS, Beograd, str. 6.

Na osnovu prethodnog, mogu se uočiti neki bitni elementi koji daju teorijski okvir:

- procesni pristup,
- fokusiranje tržišta,
- prikupljanje i analiza informacija,
- stalno unapređenje.

Najopštiji model za stalno unapređenje jeste PDCA ciklus (Plan, Do, Check, Act) Ovaj model poznat je i kao Demingov ciklus. Smatra se da je ovaj alat prvi osmislio Šuhart, ali je zbog toga što ga je primenio Deming tokom boravka u Japanu tokom 1950-ih u literaturi prihvaćen kao Demingov ciklus. Model za unapređivanje kvaliteta poslovanja – PDCA ciklus (PDCA, skraćenica od engleskih reči Plan, Do, Check, Act), podrazumeva da se kod svake aktivnosti u organizaciji i u svakom procesu primenjuju četiri koraka: planiranje, izvođenje, provera i kontrola .

PDCA ciklus jeste model stalnog unapređenja upravljanja organizacijom. Njega treba da primenjuju svi zaposleni u funkciji ostvarivanja stalnog poboljšanja. On podržava osnovni upravljački model – planiranje, organizovanje i kontrolu sa povratnom spregom (informacije iz faze kontrole su ulazi u naredni ciklus planiranja).

4.2. Metodološki okviri modela

Model primene korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama podrazumeva sledeće elemente:

- ✓ **zadovoljenje zahteva interesnih grupa,**
- ✓ **osnovne faktore unapređivanja poslovanja,**
- ✓ **neophodne elemente za razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća,**
- ✓ **glavne prepreke u razvoju konkuretnosti domaćih preduzeća,**
- ✓ **proces upravljanja organizacijom,**
- ✓ **realizovanje aktivnosti korporativne društvene odgovornosti u funkciji zadovoljenja interesnih grupa,**
- ✓ **analiza ispunjenja zahteva interesnih grupa,**
- ✓ **stalno unapređenje poslovanja.**

Razmotrimo navedene elemente modela. Svaka poslovna organizacija mora svoje delovanje da usmeri ka potrošačima i da u formulisanju svojih poslovnih aktivnosti pođe od potreba, želja i zahteva korisnika, da bi se zadovoljili navedeni zahtevi kao donja granica u poslovanju. Pored korisnika, danas je potrebno **zadovoljiti i sve interesne grupe u okruženju**. Savremena poslovna organizacija mora da uoči sve interesne grupe u okruženju, da shvati njihove ciljeve i da u odnosu na njih definiše određene aktivnosti koje bi trebalo da zadovolje uočene ciljeve interesnih grupa iz okruženja.

Na osnovu rezultata istraživanja stavova rukovodilaca domaćih poslovnih subjekata u vezi sa primenom koncepta korporativne društvene odgovornosti kao **osnovni faktori unapređivanja poslovanja** ističu se sledeći:

1. Usavršavanje zaposlenih – 27,6%,
2. Unapređivanje kvaliteta poslovanja – 17,3%,
3. Primena savremenih metoda i tehnika menadžemnta – 11,2%,
4. Razvoj i primena informacionih tehnologija – 10,2%,
5. Povećanje produktivnosti poslovanja – 8,2%,

Neophodni elementi za razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća su sledeći:

1. Permanentno usavršavanje znanja rukovodstva i zaposlenih – 22,2%,
2. Primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 21,2%,
3. Standardizacija kvaliteta poslovanja – 14,1%,
4. Kupovina savremenih tehnoloških rešenja i opreme – 12,1%,
5. Značaj ulaganja u marketing – 9,1%,

Glavne prepreke u razvoju konkuretnosti domaćih preduzeća su:

1. Nedostatak finansijskog kapitala – 24,7%,
2. Nedostatak znanja – 21,6%,
3. Zastarela oprema i tehnologija – 15,7%,
4. Nedostatak resursa – 8,8%,
5. Nedovoljno podsticajni poslovni ambijent – 8,8%,

Pomenturi faktori i ograničenja definišu ambijent u kome se odvija proces upravljanja organizacijom.

Procesni pristup predstavlja osnovni postulat modela. Procesom se smatra svaki niz aktivnosti koji dovodi do ispunjavanja ciljeva organizacije. Često se ovo 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. Procesi se onda objedinjavaju u mega procese - polazi se od potrebe da se prvo sagleda celina organizacije. Procesni pristup omogućava efikasnije upravljanje organizacijom. Svi procesi u organizaciji se mogu podeliti u tri velike grupe: **upravljački proces, osnovni proces, proces podrške.**

Kao najznačajnije **inicijative iz kompleksa korporativne društvene odgovornosti** koje se mogu realno primenjivati na domaćem tržištu su

- Društveno odgovorna poslovna praksa – 37,7%
- Promovisanje društvenih ciljeva – 26,4%
- Korporativni društveni marketing – 15,1%
- Korporativna filantropija – 9,4%

Marketing povezan sa društvenim ciljevima – 5,6%

Poslovna organizacija mora da **kontinualno prati ispunjenje zahteva interesnih grupa** iz okruženja. **Proces stalnog unapređenja** se nadovezuje na analizu ispunjenosti zahteva interesnih grupa i on se zasniva na seven-step method – metoda sedam koraka, koja se sastoji iz sledećih koraka: izbor problema, analiza postojećeg sistema, identifikacija uzroka problema, planiranje i primena rešenja, evaluacija, standardizacija efektivnih rešenja, preispitivanje procesa i budući planovi. Proces stalnog unapređenja zasniva se na činjeničnom pristupu odlučivanju. Grafički prikaz metodološke osnove modela dat je na slici 4.1.

Slika 4.1: Model za unapređivanje KDO u domaćim poslovnim organizacijama

5. SMERNICE ZA UNAPREĐENJE POSLOVANJA DOMAĆIH POSLOVNIH ORGANIZACIJA I POSTIZANJE POSLOVNE IZVRSNOSTI

5.1. Pravci za unapređenje poslovanja domaćih poslovnih organizacija na bazi primene modela

Unapređenje konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća nalazi se pod direktnim uticajem razvoja koncepta upravljanja kvalitetom i korporativne društvene odgovornosti.

Prezentovani model za unapređivanje korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama, koji je nastao kao rezultat istraživanja stavova rukovodilaca, ukazuje na **neophodnost izgrađivanja čvrstih relacija između upravljanja znanjem, upravljanja kvalitetom i povećanjem produktivnosti**, kao osnovnim pretpostavkama za uspostavljanje konkurentske pozicije na tržištu.

Preko 50% ispitanika smatra da je **njihova organizacija ona u kojoj znanje ima 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 (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**. Kada se radi o integrisanim menadžment sistemima,

svaki upravljački standard u sebi eksplicitno sadrži element korporativne društvene odgovornosti, dok postoje i posebni standardi koji se bave samo pitanjem korporativne društvene odgovornosti, poput SA 8000 i ISO 26000. **Tako se kroz obrazovanje za kvalitet i primenu koncepta kvaliteta direktno razvija i koncept korporativne društvene odgovornosti u domaćim preduzećima.** Rezultati istraživanja ukazuju na činjenicu da 21% ispitanih rukovodilaca primenjuje korporativnu društvenu odgovornost kroz primenu integrisanih menadžment sistema (25% smatra da se korporativna društvena odgovornost primenjuje u okviru marketinga, a 46,9% u okviru projekata)²³².

Domaći rukovodioci su **postali svesni potrebe za razvojem korporativne društvene odgovornosti** - 77,5% se do sada u svojim poslovnim aktivnostima susreo sa terminom korporativna društvena odgovornost, a od njih najveći broj, 54,3%, smatra da je to direktna odgovornost organizacije prema društvenoj zajednici. 81% ispitanika smatra da se u njihovim organizacijama primenjuje korporativna društvena odgovornost. Kao eventualni problem kod primene koncepta korporativne društvene odgovornosti može se uočiti činjenica da se aktivnosti korporativne društvene odgovornosti vezuju za generalnog direktora (53,3%).

Okretanje javnom interesu stvara uslove za povećanje prodaje, povećavanje lojalnosti potrošača, analiziranje svih karakteristika potrošača i klijenata i profiliranje podataka o njima, dugoročno vezivanje potrošača, izgrađivanje vrednosti marke. Društvene inicijative koje se realizuju u okviru koncepta korporativne društvene odgovornosti direktno utiču na unapređenje imidža, pa samim tim i opšteg nivoa konkurentnosti domaćih poslovnih subjekata.

Domaći rukovodioci su posebno akcentirali značaj sledećih društvenih inicijativa iz šireg kompleksa aktivnosti korporativne društvene odgovornosti, **poput društveno odgovorne poslovne prakse, promovisanja društvenih ciljeva, korporativnog društvenog marketinga i korporativne filantropije.** Ove aktivnosti korporativne društvene odgovornosti treba da predstavljaju okosnicu delovanja u ovom domenu.

Najveći broj ispitanih rukovodilaca, **81,25%, smatra da postoje domaća preduzeća koja se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije,** što znači da preduzeća koja primenjuju savremeni koncept kvaliteta, marketinga i društvene odgovornosti mogu biti poslovno izvrsna. Uzimajući u obzir sva ograničenja na koje ukazuje model, faktore za unapređenje poslovanja i elemente za razvoj konkurentnosti, kao i društvene inicijative iz oblasti korporativne društvene odgovornosti koje treba da se primenjuju, domaća preduzeća mogu da postignu određeni nivo poslovne izvrsnosti.

²³² Rukovodioci koji su naglasili da se koncept KDO primenjuje u okviru projekata, najverovatnije nisu mogli da odrede u koji segment poslovanja bi svrstali društvene inicijative koje se primenjuju u njihovim preduzećima. Neki verovatno nemaju izgrađen koncept integrisanih menadžment sistema, a neki ne mogu da utvrde vezu između koncepta društvenog marketinga i KDO. Drugim rečima, društvene inicijative u domaćim poslovnim organizacijama se u većoj meri realizuju kroz sektor ili funkcije marketinga i kvaliteta, ali domaći rukovodioci verovatno to ne mogu da prepoznaju.

Rezultati ukazuju i na činjenicu da se koncept korporativne društvene odgovornosti na domaćem tržištu nalazi u fazi razvoja, a glavni problemi u vezi sa sveobuhvatnijim i sistematičnijim pristupom razvoju koncepta korporativne društvene odgovornosti su:

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

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 pogođenu tranzitornom recesijom.

U prvoj polovini 2010. godine bilo je blokirano više od 70.000 računa domaćih firmi, a iznos blokade je bio 326 milijardi dinara, što je na primer skoro polovina svih planiranih budžetskih prihoda u godini (655 milijardi dinara)²³³. Od uzetih oko 9.000 kredita u toku 2009. godine, tek je 413 bilo namenjeno za investiranje, a svi ostali za održanje likvidnosti. Prema istraživanju Unije poslodavaca Srbije²³⁴, preko 50% privrednika u Srbiji u svim kategorijama je bilo nelikvidno u toku 2010. godine (65,1% malih preduzeća je bilo nelikvidno, 53,5% srednjih preduzeća je bilo nelikvidno, 53% velikih preduzeća je bilo nelikvidno i 65,7% preduzetnika je bilo nelikvidno).

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.

5.2. Pravci delovanja u domenu razvoja konkurentnosti domaćih organizacija

Model privrednog rasta i razvoja Srbije trebalo bi da se zasniva na tri stuba - **povećanju investicija, podršci izvozno orijentisanoj privredi i ulaganjima u infrastrukturu**. Prema tom modelu, i privatne i javne investicije godišnje bi trebalo da rastu 9,7 odsto. Da bi se to desilo, moramo da imamo **atraktivni privredni ambijent**. Ekonomisti su se odavno složili da **je Srbiji potreban novi model privrednog rasta**. Novi model, gde će **akcenat biti na izvozu**, treba da omogući:

- Povećanje investicija na 25 odsto BDP u 2015. godini i 28 odsto BDP u 2020, uz prosečan godišnji rast ukupnih investicija od 9,7 odsto,

²³³ Aleksić Jelena, **Blokirano više od 70.000 preduzeća**, Blic 24.06.2010., Ringier, Beograd, str. 5.

²³⁴ **Uslovi i opterećenja poslovanja i kolektivnog pregovaranja**, Unija poslodavaca Srbije, Beograd, 2010.

- Učešće potrošnje trebalo bi da se smanji sa 92,5 odsto BDP u 2011. godini, na 81 odsto u 2020. godini, a da se učešće izvoza robe i usluga sa 27,6 odsto BDP, koliko je bilo u 2009. godini, poveća na 65 odsto u 2020. Deficit tekućeg plaćanja trebalo bi da se smanji sa 7,1 odsto BDP u 2010. na 3,3 odsto u 2020. godini,
- Prosečni realni godišnji rast BDP 5,8 odsto, a da domaća tražnja poraste za 7,7%,
- Vrednost BDP u 2020. godini da bude 52,7 milijardi evra ili skoro 8.000 evra po stanovniku,
- Zbirni rast proizvodnje 50,4 odsto, a bilo bi otvoreno oko 430.000 novih radnih mesta²³⁵.

Da bi se dostigli ovakvi ciljevi, potrebno je pored infrastrukturnih okvira, delovati i sa nivoa samih poslovnih organizacija. **Adekvatnija upotreba znanja** predstavlja najznačajniji pravac za unapređenje konkurentnosti domaćih poslovnih subjekata, pa samim tim i razvoj koncepta korporativne društvene odgovornosti.

Većina domaćih preduzeća **nedovoljno brzo usvaja savremene trendove u oblasti menadžmenta**. Majkl Porter sa Harvardске poslovne škole tvrdi da ekonomska stagnacija počinje kada društvo prestaje da pokreće inovacije²³⁶.

Jedan značajan deo domaćih preduzeća nisu dovoljno inovativna da bi prešla na novi način marketinškog razmišljanja (30% ispitanika smatra da su njihove organizacije tradicionalno orijentisane, dok 17,5% smatra da su orijentisane na resurse). To ukazuje na potrebu ka preprojektovanju jednog dela domaćih poslovnih organizacija i definisanja novih postulata poslovanja, na efikasnijim osnovama.

Tradicionalni način razmišljanja o uspešnom rastu i razvoju preduzeća u nacionalnim okvirima u uslovima globalnih trendova i globalnog okruženja jeste najblaže rečeno neprimeren. Poslovna orijentacija preduzeća, zasnovana na domaćem tržištu kao reperu i nacionalnim merilima uspešnosti poslovanja (posebno produktivnosti), postaje neodrživa za dugoročni period bilo kog preduzeća, a posebno onih koja žele da se uspešno razvijaju.

Prema De Bonu²³⁷, razmišljanje je operativna veština. Tokom školovanja, a i nakon njega, većina ljudi mora neprestano da misli. Našalost, praksa ne dovodi automatski do poboljšanja veštine. Ako godinama praktikujete loše razmišljanje, postaćete krajnje loš i nevešt mislilac. Brže i sveobuhvatnije prihvatanje inostranih iskustava, kao i savremenih metoda i tehnika menadžmenta stvara preduslove za unapređenje produktivnosti rada i poslovanja.

²³⁵ **Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Republike Srbije do 2020. godine**, Makroekonomske analize i trendovi, Ekonomski institut Beograd, septembar 2010.

²³⁶ Rejnert Erik, **Spontani haos**, Čigoja štampa, Beograd, 2010., str. 64.

²³⁷ De Bono Edvard, **Kurs razmišljanja**, Adižes, Novi Sad, 2008., str. 15.

Takođe, potrebno je da se u organizaciji kreira interno okruženje koje pogoduje inovacijama i generisanju ideja, kao i koje je tako ustrojeno da omogućava brzo kretanje informacija. Izgrađivanje klime uzajamnog poverenja i poštovanja u organizaciji podrazumeva:

1. pravilnu strukturu
2. disciplinovanu komunikaciju i donošenje odluka
3. zrele ljude koji pružaju i ulivaju poverenje i poštovanje.²³⁸

Konkurentnost je u suštini drugo lice produktivnosti. Produktivnost i kvalitet su neraskidovo povezani i oni u tandemu stvaraju konkurentsku prednost. Loša produktivnost uvek rezultuje i lošom konkurentskom sposobnošću.

U procesu stvaranja adekvatnog ambijenta za primenu korporativne društvene odgovornosti jedan od ključnih elemenata **predstavljaju institucije**. Stabilne institucije predstavljaju osnovu za dalji razvoj ostalih elemenata koji čine jedan ambijent a to su: propisi i strategije i sami učesnici u procesu (preduzeća, NVO i lokalna samouprava). Međutim, prema podacima iz istraživanja "Društveno odgovorno poslovanje i u Srbiji" koje je izvršeno 2005. godine pokazuje da ispitani građani najviše poverenja imaju u lokalnu samoupravu (21%) i Republičku vladu (18%), dok se najmanje veruje velikim internacionalnim preduzećima (66%), NVO sektoru i poslovnim udruženjima (56%)²³⁹.

Jedan od načina za uspostavljanje osnova za primenu društveno odgovorne poslovne prakse jeste i **zakonska regulativa**. Pomerajući domaću regulativu ka evropskim standardima, domaći zakonodavci su doneli više zakona, od kojih su posebno bitni oni koji se odnose na proces oglašavanja, kao i na zaštitu potrošača. Oblast zaštite potrošača će ponovo biti preuređena novim zakonom, kako bi se prava domaćih potrošača i obaveze trgovaca i proizvođača još više približile standardima EU. Asocijacije privrednika jesu pravo mesto za unapređivanje delovanja u domenu društveno odgovorne poslovne prakse. Profesionalna udruženja, kao i poslovna udruženja moraju da donose kodekse ponašanja u ovoj oblasti koji su u skladu sa društvenom odgovornošću.

²³⁸ Adižes Isak, **Upravljanje promenama**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 255.

²³⁹ **Društveno odgovorno poslovanje u Srbiji**, RBI, SmartKolektiv, Beograd, oktobar, 2005.

PRILOG 1

PRILOZI

UPITNIK

ANALIZA PRIMENE KONCEPTA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI NA DOMAĆEM TRŽIŠTU

STAVOVI RUKOVODILACA ORGANIZACIJA

Poštovani,

Upitnik koji se nalazi pred Vama predstavlja instrument istraživanja koje se realizuje u okviru mog rada na doktorskoj disertaciji pod nazivom „Uloga korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju“.

Molimo Vas da pažljivo pročitate i popunite ovaj upitnik, jer smatram da će Vaše mišljenje biti izuzetno dragoceno kod analize pomenute problematike, a u funkciji unapređivanja kvaliteta poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća. Anketa je anonimna.

Unapred hvala na saradnji.

I OPŠTI PODACI O ORGANIZACIJI I ISPITANIKU

1. Veličina organizacije:

- 1) do 10 zaposlenih
- 2) do 50 zaposlenih
- 3) do 250 zaposlenih
- 4) preko 250 zaposlenih

2. Vlasnička struktura organizacije:

- 1) privatno vlasništvo
- 2) državno vlasništvo
- 3) društveno vlasništvo

3. Oblast poslovanja:

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| 1) Industrija | 7) Finansije |
| 2) Energetika | 8) Obrazovanje i kultura |
| 3) Građevinarstvo | 9) Zanatstvo |
| 4) Saobraćaj i telekomunikacije | 10) Poljoprivreda |
| 5) Trgovina | 11) Usluge |
| 6) Turizam | 11) Nešto drugo _____ |

4. Pozicija ispitanika u organizaciji:

_____.

5. Stepen stručne spreme ispitanika:

- | | |
|-------|----------|
| 1) IV | 4) VII/1 |
| 2) V | 5) VII/2 |
| 3) VI | 6) VIII |

II STAVOVI ISPITANIKA

1. Da li ste se do sada susretali sa terminom Korporativna društvena odgovornost (KDO)?

- a) da b) ne

2. Ako je odgovor potvrđan, da li možete ukratko da definišete šta po Vašem mišljenju predstavlja Korporativna društvena odgovornost?

3. Da li se u Vašoj organizaciji primenjuje koncept korporativne društvene odgovornosti?

- a) da b) ne

4. Ako je odgovor potvrđan, objasnite kako:

- a) samostalno, kao koncept, d) parcijalno, prema potrebi, b) u
okviru marketing projekata f) _____
c) kao deo integrisanih menadžment sistema,

5. Koja organizaciona celina u preduzeću je odgovorna za primenu koncepta KDO?

- 1) Marketing,
- 2) Odnosi s javnošću,
- 3) Kabinet generalnog direktora,
- 4) Više organizacionih jedina,
- 5) _____

6. Da li se KDO planira?

a) da

b) ne

7. Ako je odgovor potvrđan, na koji period se planira?

- 1) prema projektu
- 2) 3 meseca
- 3) 6 meseci
- 4) 12 meseci
- 5) dve godine

8. Koji je osnovni pristup izdvajanju finansijskih sredstava za aktivnosti KDO? Prema:

- a) mogućnosti izdvajanja,
- b) ciljevima i zadacima,
- c) konkurenciji kao merilo,
- d) procentu od prometa (prodaje).

9. Koliki procenat od ukupnog prometa se ulaže u aktivnosti KDO?

- 1) do 5%,
- 2) od 5% do 10%,
- 3) od 10% do 15%,
- 4) od 15% do 20%,
- 5) preko 20%.

10. Koja je najzastupljenija aktivnost iz domena KDO u vašem preduzeću (zaokružiti do tri odgovora):

- | | |
|---|---|
| 1) Promovisanje društvenih ciljeva, | 7) Volonterski rad za zajednicu, |
| 2) Marketing povezan sa društvenim ciljevima, | 8) Društveno odgovorna poslovna praksa, |
| 3) Korporativni društveni marketing, | 9) _____. |
| 4) Korporativna filantropija, | |

11. Ocenite tehnološki nivo Vaše organizacije:

- 1) visok,
- 2) zadovoljavajući,
- 3) prosečan,
- 4) nizak .

12. Ocenite nivo konkurentske sposobnosti vaše organizacije:

- 1) visok,
- 2) zadovoljavajući,
- 3) prosečan,
- 4) nizak.

13. Navedite koji su osnovni faktori unapređenja poslovanja u domaćim preduzećima (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) unapređenje kvaliteta poslovanja,
- 2) razvoj integrisanih menadžment sistema,
- 3) usavršavanje zaposlenih,
- 4) razvoj i primena korporativne društvene odgovornosti,
- 5) povećanje produktivnosti poslovanja
- 6) usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja,
- 7) internacionalizacija poslovanja domaćih preduzeća
- 8) razvoj i primena informacionih tehnologija
- 9) primena svaremenih metoda i tehnika menadžmenta
- 10) _____.

14. Navedite neophodne elemente za razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta,
- 2) ulaganje u razvoj nacionalnih brendova,
- 3) standardizacija kvaliteta poslovanja,
- 4) kreiranje strateških alijansi,
- 5) kupovina savremenih tehnoloških rešenja i opreme,
- 6) izgrađivanje korporativne društvene odgovornosti,
- 7) značajnija ulaganja u marketing,
- 8) permanentno usavršavanje znanja rukovodstva i zaposlenih,

10) _____.

15. Navedite glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) nedostatak resursa,
- 2) nedostatak finansijskog kapitala,
- 3) nedostatak znanja,
- 4) zastarela oprema i tehnologije,
- 5) neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta,
- 6) neadekvatna primena marketing koncepta
- 7) poslovanje koje se ne zasniva na međunarodnim upravljačkim standardima,
- 8) nedovoljno podsticajni poslovni ambijent,
- 9) složena u realizaciji poslovanja,
- 10) _____

16. Da li je neko od Vaših zaposlenih u poslednjih godinu dana bio na usavršavanju iz oblasti menadžmenta?

[illegible]

17. Ako je odgovor potvrdan, navedite oblast usavršavanja (zaokružiti do tri odgovora):

5) razvoj,

6) upravljanje ljudskim resursima,

7) poslovna komunikacija,

8) _____

18. Da li ste Vi u poslednjih godinu dana bili na usavršavanju iz oblasti menadžmenta?

a) da b) ne

19. Ako je odgovor potvrdan, navedite oblast usavršavanja (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) kvaliteta,
- 2) reengineering,
- 3) benchmarking,
- 4) marketing,
- 5) upravljanje ljudskim resursima,
- 6) razvoj,
- 7) poslovna komunikacija,
- 8) upravljanje tehničkim sistemima,
- 9) _____

20) Ocenite Vašu organizaciju sa aspekta unapređenja produktivnosti znanja:

- 1) organizacija koja stvara znanje,
- 2) organizacija zasnovana na znanju,
- 3) organizacija zasnovana na resursima,
- 4) tradicionalna organizacija,
- 5)

21) Da li je u Vašoj organizaciji implementiran koncept kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000?

a) da b) ne

22. Da li prema Vašem mišljenju postoje domaća preduzeća koja se mogu okarakterisati kao međunarodno konkurentski sposobna?

[illegible]

23. Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite neke od domaćih poslovnih organizacija koje se mogu okarakterizirati kao organizacije koje su konkurentne u međunarodnim razmerama:

24. Ukoliko imate komentar ili sugestije, koji nisu obuhvaćeni napred navedenim pitanjima, molimo Vas da to napišete:

PRILOG 2

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

I OPŠTI PODACI O ORGANIZACIJI I ISPITANIKU

1. Veličina organizacije:

5) do 10 zaposlenih	8 (2,1%)
6) do 50 zaposlenih	7 (18,4%)
7) do 250 zaposlenih	9 (23,7%)
8) preko 250 zaposlenih	14 (36,9%)

2. Vlasnička struktura organizacije:

4) privatno vlasništvo	25 (65,8%)
5) državno vlasništvo	12 (34,2%)
6) društveno vlasništvo	

3. Oblast poslovanja:

1) Industrija 4 (10,6%)	7) Finansije 7 (18,4%)
2) Energetika 1 (2,6%)	8) Obrazovanje i kultura 1 (2,6%)
3) Građevinarstvo 2 (5,3%)	9) Zanatstvo
4) Saobraćaj i telekomunikacije 5 (13,2%)	10) Poljoprivreda
5) Trgovina 8 (21%)	11) Usluge 10 (26,3%)
6) Turizam	12) Nešto drugo

4. Pozicija ispitanika u organizaciji:

Pomoćnik direktora 3 (10%)
Direktor sektora 11 (36,6%)
Direktor 11 (36,6%)

Savetnik 2 (6,8%)
Šef 3 (10%)

5. Stepen stručne spreme ispitanika:

4) IV	4) VII/1	19 (50%)
5) V 1 (2,6%)	5) VII/2	9 (23,7%)
6) VI 6 (15,8%)	6) VIII	3 (7,9%)

II STAVOVI ISPITANIKA

1. Da li ste se do sada susretali sa terminom Korporativna društvena odgovornost (KDO)?

- a) da 31 (77,5%) b) ne 9 (22,5)

2. Ako je odgovor potvrđan, da li možete ukratko da definišete šta po Vašem mišljenju predstavlja Korporativna društvena odgovornost?

- Odgovornost organizacije prema društvenoj zajednici – 54,3%,
- Učestvovanje poslovne organizacije u podršci nekim društvenim delatnostima – 16%,
- Ispunjivanje opšte društvenih očekivanja – 13,7%,
- Etičko delovanje u poslovanju – 8,3%,
- Posvećenost održivom poslovanju – 8,3%.

3. Da li se u Vašoj organizaciji primenjuje koncept korporativne društvene odgovornosti?

- a) da 36 (81%) b) ne 7 (19%)

4. Ako je odgovor potvrđan, objasnite kako:

- a) samostalno, kao koncept, 2 (6,2%)
b) u okviru marketing projekata, 8 (25%)
c) kao deo integrisanih menadžment sistema, 7 (21,9%)
d) parcijalno, prema potrebi, 15 (46,9%)

5. Koja organizaciona celina u preduzeću je odgovorna za primenu koncepta KDO?

- 1) Marketing, 3 (10,1%)
2) Odnosi s javnošću, 4 (13,3%)
3) Kabinet generalnog direktora, 16 (53,3%)
4) Više organizacionih jedina, 7 (23,3%)

6. Da li se KDO planira?

- a) da 15 (50%) b) ne 15 (50%)

7. Ako je odgovor potvrđan, na koji period se planira?

- 6) prema projektu 2 (14,3%)
7) 3 meseca 2 (14,3%)
8) 6 meseci
9) 12 meseci 10 (71,4%)
10) dve godine

8. Koji je osnovni pristup izdvajanju finansijskih sredstava za aktivnosti KDO? Prema:

- a) mogućnosti izdvajanja, 12 (57,1 %)
b) ciljevima i zadacima, 9 (42,9%)
c) konkurenciji kao merilo,
d) procentu od prometa (prodaje).

9. Koliki procenat od ukupnog prometa se ulaže u aktivnosti KDO?

- 1) do 5%, 12 (70,6%)
2) od 5% do 10%, 4 (23,5%)
3) od 10% do 15%, 1 (5,9%)
4) od 15% do 20%,
5) preko 20%.

10. Koja je najzastupljenija aktivnost iz domena KDO u vašem preduzeću (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) Promovisanje društvenih ciljeva, 14 (26,4%)
- 2) Marketing povezan sa društvenim ciljevima, 3 (5,6%)
- 3) Korporativni društveni marketing, 8 (15,1%)
- 4) Korporativna filantropija, 5 (9,4%)
- 5) Volonterski rad za zajednicu, 2 (3,7%)
- 6) Društveno odgovorna poslovna praksa, 20 (37,7%)
- 7) Sponzorstva 1 (2,1%).

11. Ocenite tehnološki nivo Vaše organizacije:

- 5) visok, 8 (20%)
- 6) zadovoljavajući, 16 (40%)
- 7) prosečan, 12 (30%)
- 8) nizak 4 (10%).

12. Ocenite nivo konkurentske sposobnosti vaše organizacije:

- 5) visok, 6 (15,8%)
- 6) zadovoljavajući, 12 (47,4%)
- 7) prosečan, 11 (28,9%)
- 8) nizak 3 (7,9%).

13. Navedite koji su osnovni faktori unapređenja poslovanja u domaćim preduzećima (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) unapređenje kvaliteta poslovanja, 17 (17,3%)
- 2) razvoj integrisanih menadžment sistema, 7 (7,1%)
- 3) usavršavanje zaposlenih, 27 (27,6%)
- 4) razvoj i primena korporativne društvene odgovornosti, 7 (7,1%)
- 5) povećanje produktivnosti poslovanja, 8 (8,2%)
- 6) usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja, 5 (5,2%)
- 7) internacionalizacija poslovanja domaćih preduzeća, 6 (6,1%)
- 8) razvoj i primena informacionih tehnologija, 10 (10,2%)
- 9) primena svremenih metoda i tehnika menadžmenta, 11 (11,2%).
- 10) _____.

14. Navedite neophodne elemente za razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta, 21 (21,2%)
- 2) ulaganje u razvoj nacionalnih brendova, 5 (5,1%)
- 3) standardizacija kvaliteta poslovanja, 14 (14,1%)
- 4) kreiranje strateških alijansi, 8 (8,1%)
- 5) kupovina savremenih tehnoloških rešenja i opreme, 12 (12,1%)
- 6) izgrađivanje korporativne društvene odgovornosti, 6 (6,1%)
- 7) značajnija ulaganja u marketing, 9 (9,1%)
- 8) permanentno usavršavanje znanja rukovodstva i zaposlenih, 22 (22,2%)
- 9) razvoj marketinga odnosa, 1 (1%).
- 10) _____.

15. Navedite glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) nedostatak resursa, 9 (8,8%)
- 2) nedostatak finansijskog kapitala, 25 (24,7%)
- 3) nedostatak znanja, 22 (21,6%)
- 4) zastarela oprema i tehnologije, 16 (15,7%)
- 5) neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta, 8 (7,8%)
- 6) neadekvatna primena marketing koncepta, 3 (2,9%)
- 7) poslovanje koje se ne zasniva na međunarodnim upravljačkim standardima, 3 (2,9%)
- 8) nedovoljno podsticajni poslovni ambijent, 9 (8,8%)
- 9) složena u realizaciji poslovanja, 4 (3,9%)
- 10) spora administracija, 3 (2,9%).

16. Da li je neko od Vaših zaposlenih u poslednjih godinu dana bio na usavršavanju iz oblasti menadžmenta?

- a) da 24 (66,7%)
- b) ne 12 (33,3%)

17. Ako je odgovor potvrđan, navedite oblast usavršavanja (zaokružiti do tri odgovora):

1. kvalitet, 10 (25%)
2. reinžinjeriing, 1 (2,5%)
3. benčmarking,
4. marketing, 5 (12,5%)
5. razvoj, 8 (20%)
6. upravljanje ljudskim resursima, 9 (22,5%)
7. poslovna komunikacija, 8 (17,5%).

18. Da li ste Vi u poslednjih godinu dana bili na usavršavanju iz oblasti menadžmenta?

- a) da 20 (51,28%) b) ne 19 (48,72%)

19. Ako je odgovor potvrđan, navedite oblast usavršavanja (zaokružiti do tri odgovora):

- kvalitet, 6 (18,8%)
reinžinjeriing,
benčmarking, 1 (3,1%)
marketing, 4 (12,5%)
upravljanje ljudskim resursima, 5 (15,6%)
razvoj, 11 (34,4%)
poslovna komunikacija, 4 (12,5%)
upravljanje tehničkim sistemima, 1 (3,1%)
- _____.

20) Ocenite Vašu organizaciju sa aspekta unapređenja produktivnosti znanja:

1. organizacija koja stvara znanje, 9 (22%)
2. organizacija zasnovana na znaju, 12 (30%)
3. organizacija zasnovana na resursima, 7 (17,5%)
4. tradicionalna organizacija, 12 (30%).
5. _____.

21) Da li je u Vašoj organizaciji implementiran koncept kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000?

- a) da 20 (51,28%) b) ne 19 (48,72%)

22. Da li prema Vašem mišljenju postoje domaća preduzeća koja se mogu okarakterisati kao međunarodno konkurentski sposobna?

- a) da 26 (81,25%) b) ne 6 (18,75%)

23. Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite neke od domaćih poslovnih organizacija koje se mogu okarakterisati kao organizacije koje su konkurentne u međunarodnim razmerama:

R.br.	Naziv organizacije	Učestalost pojava
1.	Telekom	6
2.	Telenor	3
3.	Bambi	3
4.	Tarket	2
5.	US Steel Srbija	2
6.	Metalac	2
7.	Energoprojekt	2
8.	Dunav osiguranje	2
9.	Štark	2
10.	Carlsberg Srbija	1
11.	Swis lion	1
12.	Farmakom	1
13.	Mona	1

14	Delta Holding	1
15.	Farmakom	1

24. Ukoliko imate komentar ili sugestije, koji nisu obuhvaćeni napred navedenim pitanjima, molimo Vas da to napišete:

- Kvalitet predstavlja presulov napretka domaće privrede.
- Potrebno je podići nivo obrazovanja zaposlenih.
- Potrebno je razvijati domaće znanje i tehnologije, a ne samo kupovati inostrane tehnologije i proizvode.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Savremeno poslovanje zahteva nove pristupe upravljanju organizacijom. Društvena odgovornost je vrhunski princip u savremenom poslovanju. Sve korporacije koje su uspešne u globalnim razmerama jesu i društveno odgovorne korporacije. Poslovna praksa najuspešnijih svetskih korporacija pokazuje da postoji visok stepen korelacije između pozitivnog mišljenja interesnih grupa o preduzećima i kvaliteta poslovanja.

Slično je i na domaćem tržištu. Skorašnje analize pokazuju da su sva društveno odgovorna preduzeća ujedno i lideri u oblasti kvaliteta. Unapređenje konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća nalazi se pod direktnim uticajem razvoja koncepta upravljanja kvalitetom i korporativne društvene odgovornosti.

Ekonomski napredak i razvoj Republike Srbije zahteva potrebu razvoja konkurentne ekonomije zasnovane na znanju, novim tehnologijama i inovativnosti.

Preduzeća koja aktivno i kontinualno primenjuju savremene metode i tehnike menadžmenta imaju znatno bolju šansu da ojačaju svoju konkurentsku sposobnost na globalnom tržištu i da zauzmu stabilnu tržišnu poziciju sa perspektivom za dalji tržišni rast. Prema mišljenju Masaki Imaja²⁴⁰ svako kašnjenje u primeni najnovijih tehnologija može biti veoma skupo, a kašnjenje u primeni najnovijih menadžment tehnika, takođe nije ništa manje skupo.

Domaća preduzeća moraju da jasnije osmisle sopstvenu strategiju razvoja, pogotovu u skladu sa evropskim i globalnim integracionim tokovima, a primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta, poput integrisanih menadžment sistema, predstavlja osnovnu pretpostavku

²⁴⁰ Masaki Imaj, **Kaizen**, Mono i Manjana, Beograd, 2008.

uspešnog tržišnog razvoja. Primena koncepta korporativne društvene odgovornosti može da bude od velike važnosti za preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji. Korporativna društvena odgovornost omogućuje unapređenje i konkurentsku sposobnost na globalnom tržištu.

Model za unapređenje korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama podrazumeva sledeće elemente: **zadovoljenje zahteva interesnih grupa, osnovne faktore unapređivanja poslovanja, neophodne elemente za razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća, glavne prepreke u razvoju konkuretnosti domaćih preduzeća, proces upravljanja organizacijom, realizovanje aktivnosti korporativne društvene odgovornosti u funkciji zadovoljenja interesnih grupa, analiza ispunjenja zahteva interesnih grupa i stalno unapređenje poslovanja.**

Kao **osnovni faktori unapređivanja poslovanja** ističu se sledeći: usavršavanje zaposlenih – 27,6%, unapređivanje kvaliteta poslovanja – 17,3%, primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 11,2%, razvoj i primena informacionih tehnologija – 10,2% i povećanje produktivnosti poslovanja – 8,2%,

Neophodni elementi za razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća su sledeći: premanentno 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% i značaj ulaganja u marketing – 9,1%,

Glavne prepreke u razvoju konkuretnosti domaćih preduzeća su: nedostatak finansijskog kapitala – 24,7%, nedostatak znanja – 21,6%, zastarela oprema i tehnologija – 15,7%, nedostatak resursa – 8,8%, nedovoljno podsticajni poslovni ambijent – 8,8%.

Kao najznačajnije **inicijative iz kompleksa korporativne društvene odgovornosti** koje se mogu realno primenjivati na domaćem tržištu su društveno odgovorna poslovna praksa – 37,7%, promovisanje društvenih ciljeva – 26,4%, korporativni društveni marketing – 15,1%, korporativna filantropija – 9,4% i marketing povezan sa društvenim ciljevima – 5,6%.

Najveći broj ispitanika, **njih 81,25% smatra da postoje domaća preduzeća koja se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije.** Uzimajući u obzir sva ograničenja na koje ukazuje model, faktore za unapređenje poslovanja i elemente za razvoj konkuretnosti, kao i društvene inicijative iz oblasti korporativne društvene odgovornosti koje treba da se primenjuju, **domaća preduzeća mogu da postignu određeni nivo poslovne izvrsnosti.**

Model ukazuje na potrebu izgrađivanja čvrste relacije između primene integrisanih menadžment sistema, stalnog unapređenja znanja zaposlenih i rukovodilaca, produktivnosti i poslovne izvrsnosti. Kvalitet i korporativna društvena odgovornost su najdirektnije povezani - koncept integrisanih menadžment sistema u sebi sadrži bitne elemente korporativne društvene

odgovornosti, a obrazovanje za kvalitet i primena koncepta kvaliteta direktno razvija i koncept korporativne društvene odgovornosti u domaćim preduzećima. **Primena društvenih inicijativa iz domena korporativne društvene odgovornosti po sistemu povratne sprege**, odnosno stalnog unapređenja poslovanja, **utiče na povećanje zadovoljstva interesnih grupa u okruženju, a samim tim i na uspešnost poslovanja.**

Najbitniji pravci delovanja u funkciji razvoja konkurentnosti domaćih poslovnih organizacija su **adekvatnija upotreba znanja** u organizacijama, **razvoj institucija** u poslovnom okruženju i **razvoj zakonske regulative.**

Poslovanje domaćih preduzeća mora da se zasniva na **primeni menadžment tehnika** koje podržavaju konkurentnost, inovativnost i fleksibilnost, a koncept korporativne društvene odgovornosti zauzima izuzetno značajno mesto.

LITERATURA

1. Adižes Isak, **Kako upravljati u vreme krize**, Asee, Novi Sad, 2009.
2. Adižes Isak, **Upravljanje promenama**, Adižes, Novi Sad, 2006.
3. Antonić Dragomir i dr., **Korupcija u Srbiji**, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, 2001.
4. Berman K., Najt DŽ., **Finansijska inteligencija**, Asee, Novi Sad, 2007.
5. Black Sam, **Odnosi sa javnošću**, Clio, Beograd, 2003.
6. Bojadić Suzana, **U državnim firmama ne rade ni četiri sata dnevno**, Novac, 25.09.2010., Ringier, Beograd, str. 4-5.
7. Brenson Ričard, **Ništa nije nemoguće**, Plato, Beograd, 2010.
8. **Corporate Social Responsible: An Implementation on Guide for Canadian Business**, Government of Canada, 2006.
9. **Corporate Social Responsibility Implications for SME in development Countries**, UNIDO, 2002.
10. Damjanović Mijat, **Menadžerska revolucija**, ZUNS, Beograd, 1990.
11. Deming Edwards, **Kako izaći iz krize**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
12. Deming Edwards, **Nova ekonomska nauka**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
13. De George, R.T., **Poslovna etika**, Filip Višnjić, Beograd, 2003.
14. Drummond J. I Bain B., **Poslovna etika**, Clio, Beograd, 2001.
15. Drucker Peter, **Upravljanje u novom društvu**, Adižes, Novi Sad, 2005.
16. Drucker Peter, **Moj pogled na menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2003.
17. Drucker Peter, **Inovacije i preduzetništvo**, PS Grmeč-Privredni Pregled, Beograd, 1996.
18. Drucker Peter, **Postkapitalističko društvo**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.
19. Drucker Peter, **Menadžment za budućnost**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
20. Drucker Peter, **Inovacije i preduzetništvo**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
21. **Društveno odgovorno poslovanje u Srbiji**, RBI, SmartKolektiv, Beograd, oktobar, 2005.
22. Đorđević D., Anđić Ž., **Uvod u poslovnu etiku i pravo**, TF Mihajlo Pupin, 2004.
23. Đorđević D., Bogetić S., **Korporativna društvena odgovornost i unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća**, zbornik radova nacionalne konferencije JUSK, Novi Sad, novembar 2007., JUSK, Beograd.
24. Đorđević D., Čočkalo D., **Upravljanje kvalitetom**, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin, 2007.
25. Đorđević D., Čočkalo D., **Kvalitet kao preduslov obezbeđenja lojalnosti korisnika**, Zbornik radova Međunarodne konferencija JUSK-a "Kvalitetom u evropske i svetske integracije", Komitet za unapređenje kvaliteta u javnom sektoru, Beograd, 30.05. – 02.06. 2005., JUSK, Beograd.
26. Đorđević D., Čočkalo D., **Osnove marketinga**, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin, 2004.
27. Đorđević D., Đekić I., **Osnove upravljanja kvalitetom**, Teagraf, Beograd, 2001.

28. Đukanović M., **Civilizacije na prekretnici: Samit Planete + 5**, Ecologica, broj 4/97, Jugoslovensko društvo za širenje i primenu nauke i prakse u zaštiti životne sredine, Beograd, 1997., str. 1.
29. Đurić Siniša, **Društveno odgovorno poslovanje – Saradnja poslovnog i neprofitnog sektora u Srbiji**, BOŠ, Beograd, 2008.
30. **Ekološka i socijalna tržišna privreda – nastanak, osnove i instrumenti**, KAS, Beograd, 2002.
31. Erić Dejan, **Uvod u menadžment**, Čigoja, Beograd, 2000.
32. Fajol Anri, **Opšti i industrijski menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2006.
33. **Filantropska dela – obnova tradicije u službi tranzicije**, RBI Newsletter, posebno izdanje, septembar 2007, Smart Kolektiv, Beograd, str. 5.
34. Foster Thomas, **Managing Quality**, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 2001.
35. Fridman Milton, **Kapitalizam i sloboda**, Global Book, Novi Sad, 1997., str. 297.
36. Galbraith John Kenneth, **Dobro društvo – humani redosled**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 2000.
37. Goleman Danijel, **Ekološka inteligencija**, Geopoetika, Beograd, 2010.
38. Grozdanić R., Đorđević D., **Osnove ekonomije**, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin, 1999.
39. Hanić Hasan, **Marketing informacioni sistem**, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 1991.
40. Hazlitt Henry, **Ekonomija u jednoj lekciji**, Global book, Novi Sad, 1998.
41. Heleta Milenko, **Integrirani menadžment sistemi i BEST model izvrsnosti**, Zbornik radova Međunarodne konferencija JUSK-a "Kvalitetom u evropske i svetske integracije", Beograd, 30.05. – 02.06. 2005., JUSK, Beograd.
42. Heleta Milenko, **TQM – Model za poslovnu izvrsnost**, Educta, Beograd, 1998.
43. Heleta Milenko, **Kvalitet u svetu - sistem kvaliteta osnova sa TQM**, Magenta Z.I., Beograd, 1995.
44. Ilić Milovan, 1999., **Prikaz knjige Global Marketing Management autora M. Kotabie i K. Helsena**, Marketing, proleće 1999, Vol 30, No 1, IntermaNet Ltd, Beograd, str. 41.
45. **Inicijativa za odgovorno poslovanje Srbije**, RBI newsletter, br.1, april, 2005. SamrtKolektiv, Beograd.
46. Jergin D., Stanislav J., **Komandni visovi**, Narodna knjiga, Beograd, 2004.
47. Jović Mile, 1999., **Globalizacija - novi okvir definisanja marketing konkurentnosti**, Marketing, proleće 1999, Vol 30, No 1, IntermaNet Ltd, Beograd, str. 11.
48. Jović Mile, **Međunarodni marketing - od izvoznog ka globalnom konceptu**, Trim Soft Trade, Beograd, Međunarodna marketing agencija, Beograd, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997.
49. **Jugoslovenski standarda JUS ISO 9000:2001**, Osnove i rečnik (2001), SZS, Beograd.
50. Kenichi Ohmae, **Nova globalna pozornica**, Mate, Zagreb, 2007.
51. Keniči Omae, **Kako razmišlja strateg**, Privredni pregled, Beograd, 1995.
52. **KDO u borbi protiv korupcije**, Savet za borbu protiv korupcije, Beograd, 2006., www.antikorupcija-savet.sr.gov.yu.
53. **Kodeks poslovne etike**, PKS, Beograd, 2006., www.pks.co.yu

54. **Kompanije za uzor**, Blic, 19.12.2009., Ringier, Beograd, str. 12.
55. Kotler Philip, **Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem**, Adižes, Novi Sad, 2003.
56. Kotler F., Roberto N., Li N., **Socijalni marketing**, Clio, Beograd, 2008.
57. Kotler F., Li N., **Korporativna društvena odgovornost**, Čigoja, Beograd, 2007.
58. Kotler F., de Bes F.T., **Lateralni marketing**, Adižes, Novi Sad, 2005.
59. Kotler Philip, **Marketing pojmovnika od A do Z**, Adižes, Novi Sad, 2004.
60. Kotler P., Armstrong G., **Principles of Marketing**, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996.
61. **Kratka istorija korporativne društvene odgovornosti**, SmartKolektiv, Beograd, 2006., www.smartkolektiv.org
62. Lakićević M., **Trag novca**, Novac, 18.09.2008., Ringier, Beograd, str. 2.
63. Lewis R., Smith Douglas, **Totalni kvalitet u visokom obrazovanju**, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, Institut za razvoj preduzetništva i MSP Beograd, TF Mihajlo Pupin Zrenjanin, 1998.
64. Luković Zoran, **Korupcija blokirala celu državu**, Blic, Ringier, 21.11. 2010., Beograd, www.blic.rs/vesti/ekonomija
65. Malešević, K., **Sociološki i etički smisao održivog razvoja**, Ecologica, broj 2-3/99, Jugoslovensko društvo za širenje i primenu nauke i prakse u zaštiti životne sredine, Beograd, 1999., str. 1.
66. Marić-Brajković V., **Građani uplašeni za budućnost**, Blic, nedelja, 17.10.2010., Ringier, Beograd, str. 4-5.
67. Martinović Maja, **Najgore bi bilo široko rezati troškove**, Lider, septembar 2009., www.lider.hr
68. Masaki Imaji, **Kaizen**, Mono i Manjana, Beograd, 2008
69. Mašić Branislav, **Strategijski menadžment**, Univerzitet BK, Beograd, 1996.
70. Matić Branko, **Anri Fajol – otac menadžemnta**, predgovor knjige Opšti i industrijski menadžemnt, Adižes, Novi Sad, 2006.
71. Milijević Milan, **Poslovna etika i komuniciranje**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
72. Milijević Milan, **Metodologija naučnog rada**, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007.
73. Milisavljević Momčilo, **Marketing**, Savremena administracija, Beograd, 2003.
74. Milisavljević M., Todorović J., **Marketing strategije**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
75. Milisavljević M., Todorović J., **Planiranje i razvojna politika preduzeća**, Savremena administracija, Beograd, 1987.
76. **MSP i zapošljavanje u Republici Srbiji**, RZTR, Beograd i Institut za razvoj preduzetništva MSP, Beograd, 1998.
77. Napoleoni Loreta, **Ološ ekonomija**, HESPERIAedu, Beograd, 2009.

78. Nesh Laura, **Otkud sad poslovna etika?**, zbornik radova *Poslovna etika*, priredili Drummond J. I Bain B., Clio, Beograd, 2001., str. 23.
79. Nikolić Goran, **Ekonomija svakodnevice**, Stubovi kulture, Beograd, 2010.
80. **Obnova tradicije u službi tranzicije**, RBI newsletter, specijalno izdanje, Smart Kolektiv, Beograd, septembar, 2007.
81. Ote Maks, **Slom dolazi**, Romanov, Novi Sad, 2009.
82. Pernick R., Wilder C., **Revolucija čistih tehnologija**, Kompjuter biblioteka, Beograd, 2008.
83. Peters T., Waterman R. Jr., **U potrazi za vrhunskim**, Global, Novi Sad, 1996.
84. **Pejzaž korporativne filantropije – uloga poslovnog sektora u društvu**, RBI Newsletter, specijalno izdanje, septembar 2007, Smart Kolektiv, Beograd, str. 8.
85. Perović Nikola, **Društvena odgovornost kompanije – izazov savremene ekonomije**, zbornik radova *Moral i ekonomija*, Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, Beograd, 2008., str. 348-362.
86. Ponting Klajv, **Ekološka istorija sveta**, Odiseja, Beograd, 2009.
87. Pokrajac Slobodan, **Menadžment promena i promene menadžmenta**, Topy, Beograd, 2001.
88. **Pojmovnik društveno odgovornog poslovanja**, Smart Kolektiv, Beograd, 2006.
89. **Poslovne perspektive o društvenoj odgovornosti preduzeća – Stavovi i prakse u Srbiji i Crnoj Gori**, Smart Kolektiv, Beograd, 2006.
90. Porter Majkl, **Konkurentska prednost**, Asee, Novi Sad, 2007.
91. **Prednosti društveno odgovornog poslovanja**, RBI, broj 5, februar 2006, Smart Kolektiv, Beograd, str. 5.
92. **Privređivanje na crno**, rezultati istraživanja, Unija poslodavaca Srbije, Beograd, 2010.
93. **Privrednici – država glavna kočnica**, Novac, 28. januar 2009. Ringier, Beograd, str. 4-5.
94. Preradović Katarina, **Srbija gora od Perua i Gvatemale**, Novac, 18.10.2008., Ringier, Beograd, str. 6.
95. Radičević Nenad, **Korporacije moraju da pomognu društvu**, Politika, 01.04.2010., str. 8.
96. Radosavljević Irena, **Vlast vodi državu u bankrot**, Blic 11.04.2010., Ringier, Beograd, str. 2-3.
97. Rakita Branko, **Međunarodni marketing**, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2007.
98. Rakita Banko, 1998., **Međunarodni marketing**, Ekonomski fakultet i Globmark B.R. - Business Research, Beograd
99. Rakita Branko, **Međunarodni marketing**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993.
100. **Razvoj CSR-a**, SmartKolektiv, Beograd, 2010. www.smartkolektiv.org
101. Rejnert Erik, **Spontani kaos**, Čigoja štampa, Beograd, 2010.
102. Riderstrale J., Nordstrom K., **Funky Business**, Plato, Beograd, 2004.
103. Sajfert Z. Đorđević D. Bešić C., **Leksikon menadžmenta**, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin, 2006.
104. Salai Suzana, **Trendovi 2000 godine – prikaz knjige Gerda Gerkena**, Marketing, Vol 27, No 2-3, 1997., Interma Net Ltd, Beograd, 1996., str. 139-141.

105. **Srbija ispod svetskog proseka, ali ispred Hrvatske i BiH**, Novac, 17.11.2009., Ringier, Beograd, str. 10.
106. Stablović Bulajić Zorica, **Koreni menadžmenta 1573-1941.**, Adižes, Novi Sad, 2004.
107. Stamenković B., **Monopolisti drže Srbiju na 131. mestu u svetu**, Blic, 01.02. 2010. Ringier, Beograd, str. 4-5.
108. Stead, W.E., Worrell, D.L., Stead, J.G., **Integrativni model za razumevanje i sprovođenje etičnog ponašanja u poslovnim organizacijama**, zbornik radova *Poslovna etika*, priredili Drummond J. I Bain B., Clio, Beograd, 2001., str. 78-92.
109. **Stranci traže bolje propise**, Novac, 18.09.2008., Ringier, Beograd, str. 5.
110. Šabić Rodoljub, **Šta poručuje indeks percepcije korupcije za 2010**, B 92 blog, www.b92net.text
111. Tajnikar, M., 1998. **Iskustvo u razvoju malih preduzeća i zaposlenosti u Sloveniji - prilog teoriji transformacije**, zbornik radova MSP i zapošljavanje, RZTR i Institut za MSP, Beograd, 1998., str. 99-116.
112. **Telekom i EPS pre svih**, Blic, 16.12.2009., Ringier, Beograd, str. 10.
113. **Telekom najodgovornija kompanija prema društvu**, Blic, 01.02.2009., Ringier, Beograd, str. 10.
114. Tissen R., Andriesen D., Deprez, F.L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006.
115. **The Global Competitiveness Report 2010-2011**, 2010 World Economic Forum.
116. **The ISO Survey of ISO ISO 9000 Certificates**, ISO, 2008., www.iso.org
117. **Uslovi i opterećenja poslovanja i kolektivnog pregovaranja**, Unija poslodavaca Srbije, Beograd, 2010.
118. Vasiljević Mirko, **Poslovno pravo**, Udruženje pravika u privredi SR Jugoslavije, Beograd, 2001.
119. Vezjak Danilo, **Međunarodni marketing**, Savremena administracija, Beograd, 1989.
120. **Vodič kroz propise o sprečavanju sukoba interesa pri vršenju javnih funkcija**, Republički odbor za sprečavanje sukoba interesa, Beograd, 2005.
121. Von Mises Ludwig, **Od plana do haosa**, Global Book, Novi Sad, 1999.
122. Vračar Dragutin, **Strategije tržišnog komuniciranja**, Privredne vesti "Europublic", Beograd, 1997.
123. Vukotić Veselin, et. al., **Moral i ekonomija**, Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, Beograd, 2008.
124. Velč Džek, **Veština pobeđivanja**, Adižes, Novi Sad, 2005.
125. Vračar Dragutin, **Strategije tržišnog komuniciranja**, Privredne vesti "Europublic", Beograd, 1997.
126. Weindenfeld W., Wessel W., **Evropa od A do Š**, KAS, Beograd, 2003.
127. Wren Daniel, Voich Dan, **Menadžment - proces, struktura i ponašanje**, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 1994.
128. Zvonarević Mladen, **Socijalna psihologija**, Školska knjiga, Zagreb, 1989.
129. www.b92net.text

- 130. www.blic.rs
- 131. www.iso.org
- 132. www.lider.hr
- 133. www.naslovi.net
- 134. www.posloviinfostud.com
- 135. www.pks.rs
- 136. www.sasaccreditation.org
- 137. www.siepa.gov.rs
- 138. www.smartkolektiv.org