

**Универзитет Привредна академија у Новом Саду**  
**Факултет за економију и инжењерски менаџмент**  
**у Новом Саду**

**„Мултипликација успеха у међународном пословању  
преко унапређења пословног процеса”**

– докторска дисертација –

Ментор:  
проф. др Зорка Грандов,  
професор емеритус

Кандидат:  
Кристина Цветковић

Нови Сад, 2019.

**UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD**  
**FACULTY OF ECONOMICS AND ENGINEERING MANAGEMENT**  
**IN NOVI SAD**

**SUCCESS MULTIPLICATION INTERNATIONAL BUSINESS**  
**BY IMPROVING BUSINESS PROCESS**

– DOKTORAL DISSERTATION –

MENTOR:

Zorka Grandov, Ph.D.

Professor Emeritus

CANDIDATE:

Kristina Cvetković

Novi Sad, 2019.

*Захваљујем се својој породици на подршци коју ми је пружила током израде овог рада.*

*Докторат посвећујем Алекси и Андреи.*

УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ  
Факултет за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду

**КЉУЧНИ ПОДАЦИ О ЗАВРШНОМ РАДУ**

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Кристина Цветковић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	др Зорка Грандов, професор емеритус Факултета за економију и инжењерски менаџмент Универзитета Привредна академија у Новом саду, ужа научна област Пословна економија, Међународна економија, изабрана 30.09.2014. године.
Наслов рада:	Мултипликација успеха у међународном пословању преко унапређења пословног процеса
Језик публикације (писмо):	Српски (ћирилица)
Физички опис рада:	Унети број: Страница: 258 Поглавља: 6 Референци: 229 Табела: 94 Слика: 14 Графикона: 54 Прилога: 4
Научна област:	Пословно управљање и Међународна економија
Предметна одредница, кључне речи:	Организациона промена, унапређење пословног процеса, реинжењеринг, просперитет, ефикасност, профитабилност, мултипликација успеха, међународни оквир.
Извод (апстракт или резиме) на језику завршног рада:	<p>Укупно пословање ћемо овде посматрати кроз релевантна истраживања и управљачке акције, са фабулом усавршавања пословног процеса, који представља организациону промену, која глорификује успех. Деловање те промене је приметно уз имплементацију истих који мултиплицирају ефекте на међународном пословању.</p> <p>Усавршавање пословних процеса представља полазну тачку у току овог истраживања, након тога представићемо ефекте који се постижу њиховим коришћењем, као и приказ како претходне импликације мултиплицирају повећани успех на међународни бизнис и пословање.</p> <p>Организациона промена, кроз коришћење усавршавања пословних</p>

процеса, позитивно утиче на коришћење решења и резултата који излазе из националних оквира.

Помоћу реинжењеринга у бизнису се резултира бољим производима, бољим процесом производње, бољим планирањем, бољом анализом, интеграцијом, акцијом и имплементацијом. То је полазиште, након кога треба доказати да ли су организационе промене основа која поспешује ефекте истих и врши повећани пословни успех који се имплементира у националним компанијама, а мултиплицира на међународни бизнис и пословање. Доказаће се да је успех у светским оквирима могућ уколико се најпре у бази пословних поступка уведе новине и усавршавања – то резултира ефектима који су повећани, те се зато преносе у концентричним круговима на међународни бизнис и пословање.

У овом раду, успех и циљ ће се остварити посматрањем, истраживањем и компарирањем. Посматрано је 53 фирми у Србији – произвођачког и услужног профила – њихово финансијско стање, колико усавршавају свој пословни процес, било произвођачки, било услужни, те какви су ефекти уколико се они користе и имплементирају у пракси. Затим ће се видети њихово учешће у извозу и светским оквирима. До закључка долазимо истраживањем које је веома обимно и пружа прилично простора за добијање резултата. Истраживање се радило на бази упитника који је касније статистички обрађиван.

У приметним условима турбулентне средине, где организације обављају своју мисију, управљање променама је функција развоја уз коришћење организационих промена које, уз адекватну стратегијску акцију, поспешују ефекте њихове ефикасности, који се имплементирају и мултиплицирају на светске оквире.

Пословна економија и међународно пословање су у узрочно последичној вези. Пословање и повезаност друштва намеће интегрисани приступ деловања. Национална привреда се налази у периоду кризе, па се поставља питање како искористити усавршавање производног процеса и мултиплицирати успех у међународним оквирима пословања.

База дисертације представља: усавршавање производног процеса (увођење нових производних линија, побољшавање аутоматизације, коришћење нових техничких решења, коришћење нуспроизвода, роботике, као и дизајнирање коришћење ИТ сектора у реинжењерингу пословних процеса предузећа) са тежњом да се поспешују пословање са ефикаснијим резултатима који ће превазићи националне оквире и мултиплицирати се на међународно пословање. Акцентује се истраживање унапређења пословног процеса који имплементацијом мултиплицира међународно пословање и остварује његове пројекције. Посматрају се ефекти усавршавања пословног процеса на пословање који требају да постану основни подаци о

	<p>мултиплицирању истих. Истраживање ће обухватити управљачке акције у бизнису и потребу да се појасне његове интеракције у оквирима глобализације. Унапређење пословног процеса ће остварити ефекте кроз: редуцирање цена, смањење трошкова, краће трајање пословног процеса, смањење администрације, кроз бољу контролу особља на терену, кроз коришћење ефеката реинжењеринга и усавршавање дизајна производа којима ће бити постављена основа за мултипликацију успеха на међународном нивоу.</p>
<p>Датум одбране:  (Попуњава накнадно одговарајућа служба)</p>	
<p>Чланови комисије:  (титула, име, презиме, звање, институција)</p>	<p><b>Проф. др Зорка Грандов, професор емеритус</b>, ужа научна област Пословна и међународна економија, изабрана 30.09.2014. године, Факултет за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду, Универзитет Привредна академија у Новом Саду – <b>ментор</b>.</p> <p><b>Проф. др Марко Царић</b>, редовни професор, ужа научна област Мултидисциплинарна економска, изабран 20.02.2012. године. Правни факултет за привреду и правосуђе у Новом Саду, Универзитет Привредна академија у Новом Саду – <b>председник комисије</b>.</p> <p><b>Проф. др Маја Ћирић</b>, редовни професор, ужа научна област Пословна и међународна економија, изабрана 21.11.2018. године., Факултет за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду, Универзитет Привредна академија у Новом Саду – <b>члан комисије</b>.</p>
<p>Напомена:</p>	<p>Аутор докторске дисертације потписао је следеће Изјаве:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изјава о ауторству,</li> <li>2. Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и</li> <li>3. Изјава о коришћењу.</li> </ol> <p>Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику.</p>
<p>UDK</p>	<p>339.9:005.591.4(043.3)</p>

UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD  
FACULTY OF ECONOMICS AND ENGINEERING MANAGEMENT  
IN NOVI SAD

**KEY WORD DOCUMENTATION**

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Cvetkovic Kristina
Menthor (title, first name, last name, position, institution)	PhD Zorka Grandov, Professor Emeritus at the Faculty of Economics and Engineering Management, University Business Academy in Novi Sad, narrow scientific field Business Economics, International Economics, elected 30.09.2014.
Title:	<i>Success multiplication in international business by improving business process</i>
Language of text (script):	Serbian (Cyrillic script)
Physical description:	Enter the number of: Pages: 258 Chapters: 6 References: 229 Tables: 94 Figures: 14 Graphs: 54 Appendices: 4
Scientific field:	Business Management and International Economics
Subject, Key words:	Organizational change, business process improvement, reengineering, prosperity, efficiency, profitability, multiplication of success, international framework.
Abstract (or resume) in the language of the text:	<p>Overall business shall be observed through relevant research and management actions in the context of business process improvement, which represents an organizational change that glorifies success. Effects of such a change are noticeable along with the implementation thereof which multiply effects in international business.</p> <p>Improvement of business processes represents a starting point in this research, followed by the presentation of effects achieved by their implementation as well as an overview of the manners in which previous implications multiply increased success in international business and operations.</p> <p>Organizational change, through the implementation of business process</p>

improvement, has a positive effect on applying solutions and results which surpass national frameworks.

Reengineering in business results in better products, better production processes, better planning, better analysis, integration, action and implementation. This is the starting point, after which it is necessary to prove whether organizational changes are the basis for improving the effects of these and increasing business success implemented into national companies and multiplied onto international business and operations. Relevant evidence shall be provided to prove that success at the international level is possible if innovations and improvements are first introduced into basic business processes. This results in increased effects which are then transferred in concentric circles to international business and operations.

The objective and purpose of this thesis shall be achieved through observation, research and comparisons. 53 companies in Serbia – manufacturers and service providers - their financial situation, the extent to which they improve their business processes, whether in the field of production or service provision, as well as the effects achieved if they are used and implemented in practice have been observed for research purposes. Their share in exports and global frameworks has then been taken into consideration. Relevant conclusions are reached through a very extensive research which provides sufficient grounds for obtaining results. This research is based on a survey conducted in the form of questionnaires, which are subsequently statistically processed.

Under current conditions of the turbulent environment, where organizations conduct their mission, change management is a function of development along with the implementation of organizational changes which, with an adequate strategic action, stimulate effects of their efficiency, which are further implemented and multiplied to international frameworks.

Business economics and international business have causal connection. Business and connections of a company impose an integrated approach to operations. National economy is currently in the period of crisis. Therefore, this raises the question of how to use the production process improvement and multiply success in the international business framework.

This dissertation is based on the following: production process improvement (introducing new production lines, improving automation, applying new technical solutions, using by-products, robotics, as well as designing and using IT sector in reengineering of business processes of the company) with the tendency to simulate business operations with more efficient results which will surpass national frameworks and multiply onto international business. Special emphasis is put on research focusing on business process improvements, which is, through implementation, multiplied onto international business and achieves its forecasts. The effects of business process improvement on business



	<p>operations are observed, thereby becoming the basic data regarding their multiplication. This research shall cover management actions in business and the need to clarify its interactions in the context of globalization. Business process improvement shall achieve effects through: price reduction, cost reduction, shorter business process duration, reduced administration, better control of field staff, using reengineering effects, and product design improvements, thereby providing the basis for multiplication of success at the international level.</p>
<p>Defended: (The faculty service fills later.)</p>	
<p>Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)</p>	<p>PhD Zorka Grandov, Professor Emeritus at the Faculty of Economics and Engineering Management, University Business Academy in Novi Sad, narrow scientific field Business Economics, International Economics, elected 30.09.2014. – Mentor</p> <p>PhD Marko Caric, Full Professor at the Faculty of Law for Commerce and Judiciary in Novi Sad, narrow scientific field Multidisciplinary Economics, elected on 20.02.2012 – Chairman of the Committee</p> <p>PhD Maja Ciric, Full Professor at the Faculty of Economics and Engineering Management, University Business Academy in Novi Sad, narrow scientific field Business and International Economics, elected on 21.11.2018. – Member of the Committee</p>
<p>Note:</p>	<p>The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Statement on the authority,</li> <li>2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and</li> <li>3. Statement on copyright licenses.</li> </ol> <p>The paper and e-versions of Statements are held at the faculty.</p>
<p>UDK:</p>	<p>339.9:005.591.4(043.3)</p>

## Садржај

АПСТРАКТ.....	I
ABSTRACT .....	III
Списак слика, табела и графикона .....	V
Слике .....	V
Табеле.....	V
Графикони.....	IX
УВОДНА РАЗМАТРАЊА.....	1
1. Предмет истраживања:.....	2
2. Хипотеза и циљ истраживања.....	3
Циљ истраживања са нагласком на резултате који се очекују: .....	4
3. Методолошки оквир.....	7
Начин избора, величина и конструкција узорка: .....	8
Место експерименталног истраживања:.....	8
4. Структура дисертације.....	9
5. Научни и друштвени значај истраживања.....	10
I ПОГЛАВЉЕ Пословно управљање у циљу постизања успеха .....	13
1. 1. Управљачки процес у предузећу.....	14
1. 2. Теоријске поставке организационих промена и оквира .....	18
1. 2. 1. Организационо-управљачке промене као императив пословног управљања предузећа .....	21
1. 2. 2. Концепт иновативне организације будућности .....	22
1. 3. Стратегијски процес управљања организационим променама .....	26
1. 4. Пословни успех као циљ пословања предузећа .....	28
1. 5. Савремена правила игре у економској утакмици .....	30
II ПОГЛАВЉЕ Унапређење пословно организационог процеса .....	33
2. 1. Бизнис организација – оквири деловања .....	33
2. 1. 1. Организациона виталност предузећа .....	34
2. 1. 2. Еволуција организационих структура предузећа .....	36
2. 2. Дефинисање савремене организације (организације која учи) .....	39
2. 2. 1. Концепт традиционалне и савремене организације.....	43
2. 2. 2. Савремене иновативне организације.....	44
2. 3. Димензиони оквири организационе структуре .....	48
2. 4. Врсте организационих промена .....	50

2. 5. Алати који се користе за унапређење пословања .....	56
2. 5. 1. Компаративна предност алата који се користе у пословању предузећа .....	57
2. 5. 2. Стратегијски алати и резултати њихових деловања .....	59
III ПОГЛАВЉЕ Реинжењеринг пословних процеса као главни фактор унапређења пословног процеса .....	66
3. 1. Реинжењеринг пословних процеса (Business process reengineering).....	66
3. 2. Унапређење пословног процеса кроз усмеравање на форме побољшања .....	78
3. 2. 1. Редуцирање цена као база успеха.....	81
3. 2. 2. Смањење трошкова (пример компаније <i>Xerox</i> ) .....	81
3. 2. 3. Унапређење дизајна и паковање робе .....	83
3. 2. 4. Усавршавање производа предузећа.....	84
3. 2. 5. Унапређење логистике и протока роба .....	85
3. 3. Резултитати коришћења реинжењеринга .....	89
IV ПОГЛАВЉЕ Међународно пословање и унапређење пословног процеса .....	91
4. 1. Међународно пословање и правно-организационе форме у глобализацији.....	91
4. 2. Значај светска трговинске организације за међународно пословање .....	94
4. 3. Актуелна трговинска ограничења и последице на међународно пословање .....	95
4. 4. Организационе форме наступа на међународно пословање .....	97
4. 4. 1. Холдинг као организациона форма која доприноси мултипликацији успеха .....	98
4. 4. 2. Концерн као организациона форма ка мултиплицирању успеха .....	100
4. 4. 3. Унапређење пословног процеса кроз конзорцијум и конгломерат .....	101
V ПОГЛАВЉЕ Унапређење међународних пословних процеса и наступ на иностраном тржишту .....	104
5. 1. Концепт међународног животног циклуса производа .....	105
5. 2. Вредновање иновативног статуса производа на различитим тржиштима.....	107
5. 3. Стратегијски модел анализе и избора стратегије уласка на ино -тржиште .....	108
5. 4. Компаративна обележја модела селекције ино-тржишта.....	113
5. 5. Стратегијски модел селекције иностраних тржишта .....	115
5. 5. 1. Сврха груписања тржишта .....	116
5. 5. 2. Компаративна анализа и сврха селекције модела иностраних тржишта .....	118
5. 5. 3. Компаративна анализа доприноса селекције иностраних тржишта.....	119
5. 6. Глобалне мултипликације на развој компанија.....	121
5. 7. Мултипликација успеха и профита кроз међународно пословање .....	123
VI ПОГЛАВЉЕ Емпиријско истраживање: .....	132
Рефлектовање унапређења пословно-организационог процеса на пословни успех .....	132

6. 1. Приказ збирних резултата истраживања .....	132
Прилог 1. (Упитник и списак компанија чији су подаци коришћени у истраживању уз тачку 6. 1. ) .....	160
УПИТНИК: Унапређење пословно организационог процеса предузећа .....	162
6. 2. Приказ резултата истраживања добијених на основу првог дела упитника: Основни подаци о стању предузећа .....	169
Прилог 2. (Табеле добијене из првог дела упитника, уз тачку 6. 2.) .....	180
6. 3. Приказ резултата истраживања добијених на основу другог дела упитника: Подаци о унапређењу пословног процеса .....	182
Прилог 3. (Подаци о унапређењу пословног процеса, уз тачку 6. 3.) .....	184
6. 4. Приказ резултата истраживања добијених на основу трећег дела упитника: Подаци о мултиплицирању ефеката усавршавања пословног процеса на пословање .....	184
Прилог 4. (Табеле добијене из трећег дела упитника, уз тачку 6. 4.) .....	195
Закључна разматрања .....	234
Статистички закључци .....	239
ЛИТЕРАТУРА: .....	249
БИОГРАФИЈА .....	264

## АПСТРАКТ

Укупно пословање ћемо овде посматрати кроз релевантна истраживања и управљачке акције, са фабулом усавршавања пословног процеса, који представља организациону промену, која глорификује успех. Деловање те промене је приметно уз имплементацију истих који мултиплицирају ефекте на међународном пословању.

Усавршавање пословних процеса представља полазну тачку у току овог истраживања, након тога представимо ефекте који се постижу њиховим коришћењем, као и приказ како претходне импликације мултиплицирају повећани успех на међународни бизнис и пословање.

Организациона промена, кроз коришћење усавршавања пословних процеса, позитивно утиче на коришћење решења и резултата који излазе из националних оквира.

Помоћу реинжењеринга у бизнису се резултира бољим производима, бољим процесом производње, бољим планирањем, бољом анализом, интеграцијом, акцијом и имплементацијом. То је полазиште, након кога треба доказати да ли су организационе промене основа која поспешује ефекте истих и врши повећани пословни успех који се имплементира у националним компанијама, а мултиплицира на међународни бизнис и пословање. Доказаће се да је успех у светским оквирима могућ уколико се најпре у бази пословних поступка уведе новине и усавршавања – то резултира ефектима који су повећани, те се зато преносе у концентричним круговима на међународни бизнис и пословање.

У овом раду, успех и циљ ће се остварити посматрањем, истраживањем и компарирањем. Посматрано је 53 фирми у Србији – произвођачког и услужног профила – њихово финансијско стање, колико усавршавају свој пословни процес, било произвођачки, било услужни, те какви су ефекти уколико се они користе и имплементирају у пракси. Затим ће се видети њихово учешће у извозу и светским оквирима. До закључка долазимо истраживањем које је веома обимно и пружа прилично простора за добијање резултата. Истраживање се радило на бази упитника који је касније статистички обрађиван.

У приметним условима турбулентне средине, где организације обављају своју мисију, управљање променама је функција развоја уз коришћење организационих промена које, уз адекватну стратегијску акцију, поспешују ефекте њихове ефикасности, који се имплементирају и мултиплицирају на светске оквири.

Пословна економија и међународно пословање су у узрочно последичној вези. Пословање и повезаност друштва намеће интегрисани приступ деловања. Национална привреда се налази у периоду кризе, па се поставља питање како

искористити усавршавање производног процеса и мултиплицирати успех у међународним оквирима пословања.

База дисертације представља: усавршавање производног процеса (увођење нових производних линија, побољшавање аутоматизације, коришћење нових техничких решења, коришћење нуспроизвода, роботике, као и дизајнирање коришћење ИТ сектора у реинжењерингу пословних процеса предузећа) са тежњом да се поспеши пословање са ефикаснијим резултатима који ће превазићи националне оквири и мултиплицирати се на међународно пословање. Акцентује се истраживање унапређења пословног процеса који имплементацијом мултиплицира међународно пословање и остварује његове пројекције. Посматрају се ефекти усавршавања пословног процеса на пословање који требају да постану основни подаци о мултиплицирању истих. Истраживање ће обухватити управљачке акције у бизнису и потребу да се појасне његове интеракције у оквирима глобализације. Унапређење пословног процеса ће остварити ефекте кроз: редуцирање цена, смањење трошкова, краће трајање пословног процеса, смањење администрације, кроз бољу контролу особља на терену, кроз коришћење ефеката реинжењеринга и усавршавање дизајна производа којима ће бити постављена основа за мултипликацију успеха на међународном нивоу.

## ABSTRACT

Overall business shall be observed through relevant research and management actions in the context of business process improvement, which represents an organizational change that glorifies success. Effects of such a change are noticeable along with the implementation thereof which multiply effects in international business.

Improvement of business processes represents a starting point in this research, followed by the presentation of effects achieved by their implementation as well as an overview of the manners in which previous implications multiply increased success in international business and operations.

Organizational change, through the implementation of business process improvement, has a positive effect on applying solutions and results which surpass national frameworks.

Reengineering in business results in better products, better production processes, better planning, better analysis, integration, action and implementation. This is the starting point, after which it is necessary to prove whether organizational changes are the basis for improving the effects of these and increasing business success implemented into national companies and multiplied onto international business and operations. Relevant evidence shall be provided to prove that success at the international level is possible if innovations and improvements are first introduced into basic business processes. This results in increased effects which are then transferred in concentric circles to international business and operations.

The objective and purpose of this thesis shall be achieved through observation, research and comparisons. 53 companies in Serbia – manufacturers and service providers - their financial situation, the extent to which they improve their business processes, whether in the field of production or service provision, as well as the effects achieved if they are used and implemented in practice have been observed for research purposes. Their share in exports and global frameworks has then been taken into consideration. Relevant conclusions are reached through a very extensive research which provides sufficient grounds for obtaining results. This research is based on a survey conducted in the form of questionnaires, which are subsequently statistically processed.

Under current conditions of the turbulent environment, where organizations conduct their mission, change management is a function of development along with the implementation of organizational changes which, with an adequate strategic action, stimulate effects of their efficiency, which are further implemented and multiplied to international frameworks.

Business economics and international business have causal connection. Business and connections of a company impose an integrated approach to operations. National economy is currently in the period of crisis. Therefore, this raises the question of how to

use the production process improvement and multiply success in the international business framework.

This dissertation is based on the following: production process improvement (introducing new production lines, improving automation, applying new technical solutions, using by-products, robotics, as well as designing and using IT sector in reengineering of business processes of the company) with the tendency to simulate business operations with more efficient results which will surpass national frameworks and multiply onto international business. Special emphasis is put on research focusing on business process improvements, which is, through implementation, multiplied onto international business and achieves its forecasts. The effects of business process improvement on business operations are observed, thereby becoming the basic data regarding their multiplication. This research shall cover management actions in business and the need to clarify its interactions in the context of globalization. Business process improvement shall achieve effects through: price reduction, cost reduction, shorter business process duration, reduced administration, better control of field staff, using reengineering effects, and product design improvements, thereby providing the basis for multiplication of success at the international level.



## Списак слика, табела и графикана

### Слике

<b>Слика 1.</b> Менаџмент процес .....	стр. 16
<b>Слика 1. 2.</b> Модел организације (основни утицај адекватне комбинације ситуационих стратешких и структурних варијабли на перформансе предузећа).....	стр. 22
<b>Слика 1. 3.</b> Глобалне коорпоративне стратегије.....	стр. 25
<b>Слика 1. 4.</b> Стратешки менаџмент процес.....	стр. 25
<b>Слика 2. 1</b> Однос између унутрашњег окружења и спољашности.....	стр. 31
<b>Слика 2. 2.</b> Организациони геп.....	стр. 33
<b>Слика 2. 3.</b> Приказ старе и нове организације.....	стр. 35
<b>Слика 2. 4.</b> Еволуција организационих структура.....	стр. 36
<b>Слика 2. 5.</b> Учење организације је императив напретка.....	стр. 39
<b>Слика 2. 6.</b> Систем организационог учења.....	стр. 40
<b>Слика 2. 7.</b> Однос величине предузећа и организацијске структуре.....	стр. 43
<b>Слика 2. 8.</b> Јединствена организација по секторима (департманима).....	стр. 44
<b>Слика 2. 9.</b> Организација нивоа и њене средине и компоненте ових нивоа	стр. 45
<b>Слика 3. 1.</b> Садржај реинжењеринга пословних процеса.....	стр. 6

### Табеле

<b>Табела 1.</b> Десет менаџерских улога.....	стр. 19
<b>Табела 1. 2.</b> Традиционални менаџмент у поређењу са иновативним.....	стр. 23
<b>Табела 1. 3.</b> Аргументи за и против друштвене одговорности.....	стр. 30
<b>Табела 2. 1.</b> Величина организације, међународно пословање и релевантност нивоа средине.....	стр. 47
<b>Табела 2. 2.</b> Класификације промена према карактеру процеса.....	стр. 51
<b>Табела 2. 3.</b> Класификација промена према садржају.....	стр. 51
<b>Табела 2. 4.</b> Врста бенчмаркинг процеса и њихова компарација.....	стр. 59
<b>Табела 2. 5</b> Пет фаза и двадесет активности бенчмаркинг процеса пословања.....	стр. 61
<b>Табела 2. 6.</b> Етапе бенчмаркинг процеса.....	стр. 62

Табела 2. 7. Кораци у бенчмаркинг процесу.....	стр. 63
Табела 3. 1. Класификација теорија према узорку, садржају и процесу промена.....	стр. 65
Табела 3. 2. Перспективе организационих промена.....	стр. 66
Табела 3. 3. Хијерархија система у окружењу технолошког система.....	стр. 68
Табела 3. 4. Хијерархија структура пословног процеса.....	стр. 68
Табела 3. 5. Улога ИТ у реинжењерингу пословних процеса.....	стр. 71
Табела 3. 6. Ефекти коришћења реинжењеринга.....	стр. 75
Табела 5. 1. Фазе и карактеристике међународног животног циклуса производа (из угла иницијалне земље).....	стр. 104
Табела 5. 2. Компаративни поглед за анализу тржишне изводљивости појединих облика пословања.....	стр. 107
Табела 5. 3. Емпиријска релевантност тржишне изводљивости појединих варијанти стратегије уласка.....	стр. 108
Табела 5. 4. Кооперативни преглед за анализу економских ефеката појединих облика пословања.....	стр. 108–109
Табела 5. 5. Стратегијски модел селекције иностраних тржишта.....	стр. 112
Табела 5. 6. Кластери – користи и проблеми.....	стр. 126
Табела 6. 1. 1. Процентуални приказ истраживања.....	стр. 130–137
Табела 6. 1. 2. Процентуално и динарско приказивање упитника у периоду од сада до пре 5 година.....	стр. 140
Табела 6. 2. 1. Повезаност пословања и извоза.....	стр. 177
Табела 6. 2. 2. Поређење пословања, извоза, трошкова, производње и продаје.....	стр. 177
Табела 6. 2. 3. Приказ односа ослушкивања тржишта и да ли се извоз повећава уколико се користи ИТ реинжењеринг.....	стр. 177
Табела 6. 2. 4. Приказ односа реаговања на захтеве тржишта и да ли се извоз повећава уколико се користи ИТ реинжењеринг.....	стр. 178
Табела 6. 4. 1. Однос величине предузећа и врсте предузећа.....	стр. 191
Табела 6. 4. 2. Однос врсте предузећа и броја запослених.....	стр. 191
Табела 6. 4. 3. Однос трошкова и врсте предузећа.....	стр. 191–192
Табела 6. 4. 4. Однос величине продаје и врсте предузећа.....	стр. 192
Табела 6. 4. 5. Однос између врсте предузећа и тога да ли послује са губитком или са добитком.....	стр. 192–193

<b>Табела 6. 4. 6.</b> Однос између врсте предузећа и тога да ли предузеће послушнује и осваја тржиште или не.....	стр. 193
<b>Табела 6. 4. 7.</b> Однос врсте предузећа и тога да ли реагује или не реагује на захтеве тржишта.....	стр. 193–194
<b>Табела 6. 4. 8.</b> Врсте предузећа и нове производне линије.....	стр. 194
<b>Табела 6. 4. 9.</b> Врсте предузећа и заступљеност аутоматизације.....	стр. 194–195
<b>Табела 6. 4. 10.</b> Врсте предузећа и увођење технолошких промена.....	стр. 195
<b>Табела 6. 4. 11.</b> Врсте предузећа и коришћење роботике.....	стр. 195–196
<b>Табела 6. 4. 12.</b> Врсте предузећа и коришћење ИТ сектора.....	стр. 196
<b>Табела 6. 4. 13.</b> Врста предузећа и дужина трајања процеса.....	стр. 196
<b>Табела 6. 4. 14.</b> Врста предузећа и трошкови.....	стр. 197
<b>Табела 6. 4. 15.</b> Однос врста предузећа, флексибилности и брзине решења проблема.....	стр. 197
<b>Табела 6. 4. 16.</b> Однос врсте предузећа и смањења администрације.....	стр. 198
<b>Табела 6. 4. 17.</b> Однос повезаности између врсте предузећа и побољшања квалитета производа.....	стр. 198
<b>Табела 6. 4. 18.</b> Однос између врсте предузећа и побољшање еколошког стања земље.....	стр. 198–199
<b>Табела 6. 4. 19.</b> Однос врсте предузећа и конкурентности на тржишту.....	стр. 199
<b>Табела 6. 4. 20.</b> Врсте предузећа и коришћење реинжењеринга.....	стр. 199
<b>Табела 6. 4. 21.</b> Однос врсте предузећа и извоза.....	стр. 200
<b>Табела 6. 4. 22.</b> Однос величине предузећа и броја запослених.....	стр. 200
<b>Табела 6. 4. 23.</b> Однос величине предузећа и броја запослених.....	стр. 201
<b>Табела 6. 4. 24.</b> Однос величине предузећа и трошкова.....	стр. 201
<b>Табела 6. 4. 25.</b> Однос величине предузећа и производње.....	стр. 201–202
<b>Табела 6. 4. 26.</b> Однос величине предузећа и продаје.....	стр. 202
<b>Табела 6. 4. 27.</b> Однос величине предузећа и пословног добитка или губитка.....	стр. 203
<b>Табела 6. 4. 28.</b> Однос величине предузећа и послушности тржишта.....	стр. 203
<b>Табела 6. 4. 29.</b> Однос величине предузећа и реаговања на захтеве тржишта.....	стр. 203–204
<b>Табела 6. 4. 30.</b> Однос величине предузећа и увођења нових производних линија.....	стр. 204
<b>Табела 6. 4. 31.</b> Однос величине предузећа и коришћења аутоматизације.....	стр. 204

Табела 6. 4. 32. Однос величине предузећа и коришћења технолошких промена.....	стр. 205
Табела 6. 4. 33. Однос величине предузећа и коришћења нуспроизвода...	стр. 205
Табела 6. 4. 34. Однос величине предузећа и коришћења роботике...	стр. 205–206
Табела 6. 4. 35. Однос величине предузећа и дизајнирања ИТ сектора.....	стр. 206
Табела 6. 4. 36. Однос величине предузећа и извоза пре годину дана.....	стр. 206
Табела 6. 4. 37. Однос величине предузећа у периоду коришћења реинжењеринга.....	стр. 207
Табела 6. 4. 38. Однос запослених и продаје, производње, трошкова, пословања, извоза.....	стр. 207
Табела 6. 4. 39. Однос запослених и увођење нових производних линија	стр. 208
Табела 6. 4. 40. Однос запослених и увођење аутоматизације.....	стр. 209
Табела 6. 4. 41. Однос запослених и увођења технолошких промена.....	стр. 209–210
Табела 6. 4. 42. Однос запослених и увођење аутоматизације.....	стр. 210
Табела 6. 4. 43. Однос запослених и смањења трошкова.....	стр. 211
Табела 6. 4. 44. Однос запослених и флексибилности код производних предузећа.....	стр. 211–212
Табела 6. 4. 45. Однос запослених и смањења администрације код производних предузећа.....	стр. 212
Табела 6. 4. 46. Однос трошкова и добитка или губитка.....	стр. 213
Табела 6. 4. 47. Однос трошкова и нових произвођачких линија (произвођачка предузећа).....	стр. 213
Табела 6. 4. 48. Однос трошкова и коришћења аутоматизације.....	стр. 214
Табела 6. 4. 49. Однос трошкова и коришћења роботике (произвођачка предузећа).....	стр. 215
Табела 6. 4. 50. Однос величине трошкова и коришћења ИТ сектора.....	стр. 216
Табела 6. 4. 51. Однос производње и увођења нових производних линија (само за произвођачка предузећа).....	стр. 217
Табела 6. 4. 52. Однос производње и увођења аутоматизације (само за произвођачка предузећа).....	стр. 217–218
Табела 6. 4. 53. Однос производње и коришћења роботике (само за произвођачка предузећа).....	стр. 218
Табела 6. 4. 54. Однос производње и коришћења ИТ сектора (само за произвођачка предузећа).....	стр. 218–219
Табела 6. 4. 55. Однос продаје и пословања са добитком или губитком....	стр. 219
Табела 6. 4. 56. Однос продаје и увођења нових производних линија.....	стр. 220

<b>Табела 6. 4. 57.</b> Однос продаје и увођења аутоматизације.....	стр. 221
<b>Табела 6. 4. 58.</b> Однос продаје и увођења роботике.....	стр. 222
<b>Табела 6. 4. 59.</b> Однос продаје и коришћења ИТ сектора.....	стр. 223
<b>Табела 6. 4. 60.</b> Однос пословања и увођења нових производних линија (производна предузећа).....	стр. 224
<b>Табела 6. 4. 61.</b> Однос пословања и увођења аутоматизације (производна предузећа).....	стр. 225
<b>Табела 6. 4. 62.</b> Однос пословања и коришћења роботике (производна предузећа).....	стр. 226
<b>Табела 6. 4. 63.</b> Однос пословања и коришћења ИТ сектора (производна предузећа).....	стр. 227
<b>Табела 6. 4. 64.</b> Однос пословања и да ли се тржиште ослушкује или не.....	стр. 227–228
<b>Табела 6. 4. 65.</b> Запослени, извоз, трошкови (регресиони однос).....	стр. 228
<b>Табела 6. 4. 66.</b> Однос:производња, трошкови, извоз (ANOVA).....	стр. 228–229

## Графикони

<b>График 6. 1. 1.</b> Учешће врста предузећа.....	стр. 142
<b>График 6. 1. 2.</b> Учешће величине предузећа.....	стр. 142
<b>График 6. 1. 3.</b> Број запослених у односу на претходну годину.....	стр. 143
<b>График 6. 1. 4.</b> Трошкови у односу на претходну годину.....	стр. 143
<b>График 6. 1. 5.</b> Производња у односу на претходну годину.....	стр. 144
<b>График 6. 1. 6.</b> Продаја у односу на претходну годину.....	стр. 144
<b>График 6. 1. 7.</b> Пословање – добитак или губитак.....	стр. 145
<b>График 6. 1. 8.</b> Предузеће и ослушкивање тржишта.....	стр. 145
<b>График 6. 1. 9.</b> Предузећа и реакције на захтеве тржишта.....	стр. 146
<b>График 6. 1. 10.</b> Предузећа и увођења нових производних линија.....	стр. 146
<b>График 6. 1. 11.</b> Предузећа и увођења нових производних линија у односу на пре годину дана.....	стр. 147
<b>График 6. 1. 12.</b> Предузећа и увођења нових производних линија у односу на пре 3 године.....	стр. 147
<b>График 6. 1. 13.</b> Предузећа и увођења нових производних линија у односу на пре 5 година.....	стр. 148

<b>График 6. 1. 14.</b> Предузећа и увођења аутоматизације.....	стр. 148
<b>График 6. 1. 15.</b> Предузећа и увођења аутоматизације у односу на пре годину дана.....	стр. 149
<b>График 6. 1. 16.</b> Предузећа и увођења аутоматизације у односу на пре 3 године.....	стр. 149
<b>График 6. 1. 17.</b> Предузећа и увођења аутоматизације у односу на пре 5 година.....	стр. 150
<b>График 6. 1. 18.</b> Предузећа и увођење технолошких промена.....	стр. 150
<b>График 6. 1. 19.</b> Предузећа и коришћење нуспроизвода.....	стр. 151
<b>График 6. 1. 20.</b> Предузећа и коришћења роботике.....	стр. 151
<b>График 6. 1. 21.</b> Предузећа и коришћење дизајна и ИТ сектора.....	стр. 152
<b>График 6. 1. 22.</b> Ефекти реинжењеринга-трајање пословног процеса.....	стр. 152
<b>График 6. 1. 23.</b> Ефекти реинжењеринга – смањење трошкова.....	стр. 153
<b>График 6. 1. 24.</b> Ефекти реинжењеринга – флексибилност и брзина решавања проблема.....	стр. 153
<b>График 6. 1. 25.</b> Ефекти реинжењеринга – мања администрација и већа контрола особља на терену.....	стр. 154
<b>График 6. 1. 26.</b> Ефекти реинжењеринга – бољи квалитет производа.....	стр. 154
<b>График 6. 1. 27.</b> Ефекти реинжењеринга – еколошко боље стање земље	стр. 155
<b>График 6. 1. 28.</b> Ефекти реинжењеринга – боља конкуренција на иностраном тржишту.....	стр. 155
<b>График 6. 1. 29.</b> Пословање – извоз.....	стр. 156
<b>График 6. 1. 30.</b> ИТ реинжењеринг – бољи извоз.....	стр. 156
<b>График 6. 2. 1.</b> Приказ односа трошкова и пословања.....	стр. 166
<b>График 6. 2. 2.</b> Приказ односа производње и пословања.....	стр. 166
<b>График 6. 2. 3.</b> Приказ односа продаје и пословања.....	стр. 167
<b>График 6. 2. 4.</b> Приказ односа извоза и трошкова.....	стр. 167
<b>График 6. 2. 5.</b> Приказ односа производње и трошкова.....	стр. 168
<b>График 6. 2. 6.</b> Приказ односа продаје и трошкова.....	стр. 168
<b>График 6. 2. 7.</b> Приказ односа продаје и трошкова (другачији приказ).....	стр. 169
<b>График 6. 2. 8.</b> Приказ односа производње и трошкова.....	стр. 169
<b>График 6. 2. 9.</b> Приказ односа производње и продаје.....	стр. 170
<b>График 6. 2. 10.</b> Приказ производње у периоду од 5 година.....	стр. 171
<b>График 6. 2. 11.</b> Приказ трошкова у периоду од 5 година.....	стр. 171
<b>График 6. 2. 12.</b> Приказ продаје у периоду од 5 година.....	стр. 172
<b>График 6. 2. 13.</b> Приказ продуктивности у периоду од 5 година.....	стр. 172

<b>График 6. 2. 14.</b> Приказ ефикасности пословања – производња у периоду од 5 година.....	стр. 173
<b>График 6. 2. 15.</b> Приказ пословања – продаја у периоду од 5 година.....	стр. 173
<b>График 6. 2. 16.</b> Приказ запослености у периоду од 5 година.....	стр. 174
<b>График 6. 2. 17.</b> Приказ пословања у периоду од 5 година.....	стр. 174
<b>График 6. 2. 18.</b> Приказ извоза у периоду од 5 година.....	стр. 175
<b>График 6. 3. 1.</b> Приказ заступљености аутоматизације у периоду од 5 година.....	стр. 179
<b>График 6. 3. 2.</b> Приказ увођења нових производних линија у периоду од 5 година.....	стр. 179
<b>График 6. 4. 1.</b> Ефекти коришћења реинжењеринга – трајање процеса.....	стр. 181
<b>График 6. 4. 2.</b> Ефекти коришћења реинжењеринга – смањење трошкова.....	стр. 182
<b>График 6. 4. 3.</b> Ефекти коришћења реинжењеринга – већа флексибилност и брже решавање проблема.....	стр. 183
<b>График 6. 4. 4.</b> Ефекти коришћења реинжењеринга – смањује се администрација и боља је контрола особља на терену.....	стр. 184

## УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Уобичајено је да се у научном раду и прилазу неком теоретском разматрању укаже на значај и актуелности, као и на мотиве који су били унутрашњи подстрек кандидату да се определи за израду конкретне теме као и проблема коме приступа. Могу рећи да се моја покретачка снага своди на актуелну садашњост и приметно променљив пословни амбијент, као и турбулентност у националним и међународним оквирима. Кључне речи овог рада биле би: организациона промена, унапређење пословног процеса, реинжењеринг, просперитет, ефикасност, профитабилност, мултипликација успеха, међународни оквир.

Светске промене остварују тренд промена привредног амбијента данашњице. Интеграцијом се остварује сплет конкуренције и сарадње, где пословни успех фирми зависи од сарадње са осталим корпорацијама уз потребу да се пословни успех глорификује. Међународни бизнис ћемо овде посматрати кроз релевантна истраживања и управљачке акције, са фабулом усавршавања пословног процеса, који представља организациону промену. Деловање те промене је приметно уз имплементацију истих који мултиплицирају ефекте на међународном пословању.

Усавршавање пословних процеса представља полазну тачку на путу којим ћемо ићи у току овог истраживања, следећа станица ће представљати ефекте који се постижу њиховим коришћењем, а последња станица, пре доласка до циља, биће приказ како претходне импликације мултиплицирају повећани успех на међународни бизнис и пословање.

– Приступом дефинисања појмова из рада долазимо на праг њеног остварења. Затим се на том путу истраживања, коришћењем резултата стварају оквири на основу којих се дефинишу решења и резултати овог истраживања.

– Основна теоријска полазишта јесу заправо да организациона промена, кроз коришћење усавршавања пословних процеса, позитивно утиче на коришћење решења и резултата који излазе из националних оквира.

– У раду ће се детаљно водити полемика о усавршавању пословних процеса, а једна од могућности за то јесте и коришћење реинжењеринга. Поставља се питање како он делује на национални и међународни привредни амбијент и пословну политику корпорација.

– Рад ће се бавити и ефектима који ће се остварити са коришћењем побољшаних и усавршених пословних процеса, као и реинжењерингом.

– Помоћу реинжењеринга у бизнису се резултира бољим производима, бољим процесом производње, бољим планирањем, бољом анализом, интеграцијом, акцијом и имплементацијом. То је полазиште, након кога треба доказати да ли су организационе промене основа која поспешује ефекте истих и врши повећани



пословни успех који се имплементира у националним компанијама, а мултиплицира на међународни бизнис и пословање. Доказаће се да је успех у светским оквирима могућ уколико се најпре у бази пословних поступка уведе новине и усавршавања – то резултира ефектима који су повећани, те се зато преносе у концентричним круговима на међународни бизнис и пословање. Питамо се да ли се пословна етика у светским оквирима поставља кроз доминацију или развој.

У овом раду, успех и циљ ће се остварити посматрањем, истраживањем и компарирањем. Посматрано је око 60 фирми у Србији – произвођачког и услужног профила – њихово финансијско стање, колико усавршавају свој пословни процес, било произвођачки, било услужни, те какви су ефекти уколико се они користе и имплементирају у пракси. Затим ће се видети њихово учешће у извозу и светским оквирима. До закључка долазимо истраживањем које је веома обимно и пружа прилично простора за добијање резултата. Истраживање се радило на бази упитника који је касније статистички обрађиван.

У приметним условима турбулентне средине, где организације обављају своју мисију, управљање променама је функција развоја уз коришћење организационих промена које, уз адекватну стратегијску акцију, поспешују ефекте њихове ефикасности, који се имплементирају и мултиплицирају на светске оквире. Питање је како одржати организацију која треба да удовољи изазову глобрификованих промена. Вештина и успешност управљања заснива се на информацијама о организацији, сучељавању са променама у средини, као и достизању најбољег. Остварење ових корака представља успех који значи да се добро сналазимо у турбулентној средини, националних и међународних оквира.

Предузетнички процес одвија се у оквиру ширег друштвеног окружења. При том се између предузетничког процеса и ширег друштвеног окружења успостављају бројне везе и међународни утицаји (Пауновић, 2017, стр. 51).

## 1. Предмет истраживања:

Пословна економија и међународно пословање су у узрочно последичној вези. Пословање и повезаност друштва намеће интегрисани приступ деловања. Национална привреда се налази у периоду кризе, па се поставља питање како искористити усавршавање производног процеса и мултиплицирати успех у међународним оквирима пословања.

Структурне промене остварују тренд мењања привредног и економског амбијента данашњице. Интеграцијом се остварује концепт конкуренције и сарадње, где пословни успех фирми зависи од сарадње са осталим корпорацијама. Појединачан и међународни бизнис немају исту фреквенцију рада. Зато се на бази релевантних истраживања и управљачких акција често поставља питање њиховог деловања у међународном пословању.

Различите технике – реинжењеринг и његово коришћење – треба да резултира бољим производним процесом, бољим планирањем, интеграцијом и акцијом, поспешују успешније пословање у националним оквирима, као и у оквирима националне привреде. Збир теорије и праксе у управљању која уграђује нове технике и алате чија је функција усавршавање пословања предузећа уз позитивно коришћење решења, стандарда и пословних процеса.

Предмет ове дисертације је: усавршавање производног процеса (увођење нових производних линија, побољшавање аутоматизације, коришћење нових техничких решења, коришћење нуспроизвода, роботике, као и дизајнирање коришћење ИТ сектора у реинжењерингу пословних процеса предузећа) са тежњом да се поспешују пословање са ефикаснијим резултатима који ће превазићи националне оквире и мултиплицирати се на међународно пословање. Акцентује се истраживање унапређења пословног процеса који имплементацијом мултиплицира међународно пословање и остварује његове пројекције. Посматрају се ефекти усавршавања пословног процеса на пословање који требају да постану основни подаци о мултиплицирању истих. Истраживање ће обухватити управљачке акције у бизнису и потребу да се појасне његове интеракције у оквирима глобализације. Стратегијским деловањем и побољшањем производног циклуса, уз организационо структурне промене, остварује се флексибилнији однос у међународном бизнису. Потребно је да са новом филозофијом пословања утиче на бизнис те да се учи на грешкама и да се смањују трошкови по јединици производа и, на тај начин, побољша успех. Мале фирме се боре за своје место, али ипак се ствара моћна империја транснационалних компанија, па се претпоставља да ће поједине транснационалне компаније бити моћније од неких држава. Унапређење пословног процеса ће остварити ефекте кроз: редуцирање цена, смањење трошкова, краће трајање пословног процеса, смањење администрације, кроз бољу контролу особља на терену, кроз коришћење ефеката реинжењеринга и усавршавање дизајна производа којима ће бити постављена основа за мултипликацију успеха.

## 2. Хипотеза и циљ истраживања

Основна потреба истраживања јесте да покаже да се усавршавањем пословног процеса поспешују најбољи резултати пословања, те да се они укрупњују и мултиплицирају. Циљ истраживања је унапређење пословног процеса који ће деловати и продубити мултипликацију успеха у међународном пословању. Коришћењем стратегијских акција, уз помоћ података о мултиплицирању ефеката усавршавања пословног процеса, утиче се на национално пословање које треба изгласификовати кроз профитабилност у сфери међународног пословања. Међународно пословање подстиче жеље за поставку нових пословних идеја.

Полазна хипотеза дисертације је да усавршавање пословног процеса кроз:

- увођење нових производних линија,
- побољшавање аутоматизације,
- коришћење нових техничких решења,
- коришћење нуспроизвода,
- роботике,
- као и уз дизајнирање коришћење ИТ сектора у реинжењерингу пословних процеса предузећа

побољшава пословање предузећа, које би требало да уз ефекте коришћења истих, може излорификовати:

- смањење цена,
- редуцирање трошкова и усавршавање дизајна производа,

па се то узима као база за остварење мултипликације успеха на оквиру међународног бизниса и пословања.

Поставке истраживања представљају унапређење пословног процеса који би требао да омогући и мултиплицира успех на међународно пословање.

**Циљ истраживања са нагласком на резултате који се очекују:**

Циљ истраживања ове дисертације јесте долазак до појмовног и предметног доказивања и узрока који се повезују и делују у сфери усавршавања поставки унапређења рада предузећа које се имплементира на међународно пословање. На светској привредној сцени разликују се мале фирме, али и велики број ТНК. Фирме се разликују по облику, величини и структури. Пословни процес се одражава на њихово присуство на функционисање поједине земље или светске привреде у целини. Визија будућности је концепт квалитета, цивилизацијски одговор на неке изазове светских оквира – поспешивањем технолошких, организационих и друштвених особености, уз унапређење пословног процеса – увођење нових производних линија, побољшавање аутоматизације, коришћење нових техничких решења, коришћење нуспроизвода, роботике, као и уз дизајнирање коришћење ИТ сектора у реинжењерингу пословних процеса предузећа – смањује се време обављања постојећих пословних процеса што резултира увећањем профитабилности предузећа, што у овом раду представља **хипотезу један**.

**Хипотеза два** је претпоставка да ће се увођењем усавршених пословних процеса, посебно уз коришћење реинжењеринга, повећати ефекти коришћења истих кроз: краће трајање пословног процеса, кроз смањење трошкова, кроз повећану флексибилност и брже решавање проблема, смањење администрације и бољу

контролу особља на терену, кроз бољи квалитет производа, кроз побољшање еколошког стања земље и побољшане конкуренције на иностраном тржишту.

Уврштавање квалитета у све елементе интеграције, компарацијом се поспешује развој организације, њоме треба доказати да је ефектирање усавршених пословних процеса основа квалитета који игра важну улогу у напредовању и профитабилности.

**Хипотезом три** се балансира испуњење вредности и поставка коју треба доказати или оповргнути: да се усавршавањем пословних процеса побољшава пословање предузећа, те да су тада приметни ефекти усавршавања пословних процеса на пословање и да они постају основни подаци и постулати којима се врши мултиплицирање истих на међународни бизнис и пословање.

На тај начин, више се поштују захтеви купаца, власника, запослених и партнера, при чему се ствара фундамент концепта критеријума и повећаних резултата, те се хипотезом три треба доказати постизање визије идеалности, која нимало није једноставна ни у оквирима националне привреде, а камоли у светским оквирима.

**Хипотеза четири** јесте да се реинжењерингом и компаративном анализом креира сваки елемент и утврђује успех и сигурност организације. Побољшањем резултата мултиплицира се успех на међународно пословање што је заправо **хипотеза пет**, која преставља тежњу за успехом и просперитетом у националним оквирима, али и подстиче стварање прогресивитета у ширим концентричним круговима светског тржишта.

Све хипотезе које су постављене у раду, у закључним разматрањима биће потврђене или оспорене.

**Циљ дисертације** јесте да се укаже да се видно издваја интерактивни однос између усавршавања пословних оквира и модалитета пословања предузећа, да се то рефлектује на вишу инстанцу која представља ефекте усавршавања истих и њихово рефлектовање на највишу инстанцу, која представља мултиплицирање успеха на међународни оквир пословања. Поред тога, циљ је да се истражи улога стратегијских акција, да се укаже на динамику и филозофију пословања, на процес учења у бизнису, на искуство, проблеме, грешке и покушај прогресивитета. Посматра се ефикасност пословања, организациона структура, управљање, сарадња, руковођење, проток информација и доношење одлука, да ли ће се приступити концепту усавршавања пословних процеса.

У раду ће бити обрађен концепт успеха, као скуп управљачких мера предузетих за планирање, организовање, вођење, функционисање и еволуцију свих многобројних и међусобно повезаних елемената система којима се остварују постављени циљеви. Рад треба да покаже правце истраживања у области усавршавања пословних процеса, његову примену, прогнозе и мултипликацију ефеката коришћења истих на међународно пословање и бизнис.

Ову поставку узимамо као нову филозофију пословања, која на њега утиче, мења га, конципира, отклања грешке, прикупља информације, учествује у повећању профита и ефикасности која би требала бити приметна.

Очекивани резултати и научни допринос докторске дисертације огледа се:

- Унапређењем пословног процеса приметно је успешније пословање. Његовом имплементацијом мултиплицира се и шири пословни успех у концентричним круговима на глобално тржиште и међународни бизнис. Усавршавањем поставки пословања, види се подстицајно побољшање пословних процеса и то кроз: увођење нових производних линија, побољшавање аутоматизације, коришћење нових техничких решења, коришћење нуспроизвода, роботике, као и дизајнирање коришћења ИТ сектора у реинжењерингу пословних процеса предузећа; остварују се ефекти које ћу конципирани кроз: смањење цена, смањење трошкова, краће трајање производног процеса и усавршавање дизајна производа. На тај начин се креира успешност која се протеже и мултиплицира успех како у националним оквирима тако и на међународно пословање.
- У проучавању кључних аспеката примене основних сазнања теорије и методологије организационих промена, које уз усавршавање пословних процеса поспешују међународни бизнис.
- Предложено истраживање ће представљати свеобухватну синтезу резултата теоријских и практичних истраживања у области организационих и менаџерских унапређења и промена које ће резултирати успешнијим поставкама деловања у бизнису.
- У домену повећане улоге и значаја развоја савременог пословног процеса у креирању и имплементацији ефикаснијих стратегија код корпоративног управљања.
- У приказивању успешности примене конкурентских стратегија (стратегije вођства у трошковима, стратегије диференцијације и стратегије фокусирања) у постизању конкурентске предности у светским оквирима.
- На плану креирања базичних стратегија маркетинга у областима сегментације тржишта, избора циљних тржишних сегмената и позиционирања валидности успеха у оквирима међународног бизниса.
- У истраживању алтернативних стратегија маркетинга које се односе на поједине елементе маркетинг микса услуга (стратегije развоја, стратегије изградње и позиционирања брeнда, стратегије цена, стратегије дистрибуције и стратегије промоције) и стратешке улоге запослених, процеса пружања услуга и физичког окружења ТНК.
- Ефекти коришћења реинжењеринга су бројни и то:
  - краће трајање пословних процеса
  - њиме се смањују трошкови

- њиме се повећава флексибилност
  - њиме се брже решавају проблеми,
  - њиме се смањује администрација
  - њиме се побољшава контроле особља на терену,
  - квалитет производа је видно бољи,
  - еколошко стање земље је боље уз његову примену,
  - његовом применом предузеће је конкурентније на иностраном тржишту.
- Статистички ће бити презентовано како унапређење пословног процеса у предузећу подстиче успех и пружа податке о мултиплицирању ефеката на усавршавање пословања предузећа и компанија.

Резултате ћемо добити постављеним концептима који ће се доказивати и проверавати статистичким методама, које ће поставити све претходне постулате истраживања који су дати у оквирима датих поставки.

### 3. Методолошки оквир

На путу од постављеног проблема до коначне научне информације користе се одређени методи. Метод потиче од латинске речи *methodos* што значи пут или начин ка истраживању истине. Овај рад ће од увода кренути од историје у генези кроз промену у управљању бизнисом, организационим променама, развојем иновативне организације, културе и турбулентног окружења. Фабула рада је фокусирана на промене у производном процесу, међународном пословању и мултипликацији успеха. Рад је писан по АРА систему.

Методе које ћу користити су следеће: метод анализе и синтезе, метод индукције и дедукције, метод генерализације и специјализације, анкета и интервју, метод доказивања и оповргавања, метод апстракције и конкретизације, статистички метод, компаративни метод, историјски метод, метод дескрипције, метод класификације и метод студије случајева. Правно-логистички метод индукције и дедукције доминирају кроз мултидисциплинарни приступ.

Вредност узорка и анкете ће бити у коришћењу усавршених пословних процеса, у његовој примени у компанијама, како се примењује и какви се циљеви постижу коришћењем истих, која се стратешка акција имплементира, како се врши поређење уз примену нових идеја, какве су важности компарирања нових производа и процеса и да ли се тиме могу поставили нове концепције након истраживања. Наравно, кроз даља истраживања акценат ће се ставити на мултиплицирање ефеката организационих промена – кроз примену увођења усавршених пословних процеса и кроз ефекте имплементираних поставки и

мултипликационо дејство на инострано тржиште. Резултати истраживање у раду ће се представити на крају – у глави шест.

Истраживање је спроведено у 53 компаније које су произвођачког и услужног типа. У компанијама је спроведена анкета која је била попуњена анонимно, подаци су касније обрађени статистичким путем. Коришћена је следећа анализа: корелација, регресиона анализа и ANOVA анализа. Упитник се састоји из три дела. Први део представља основне податке о стању предузећа. Други део представља податке о унапређењу пословног процеса. Трећи део упитника представља податке о мултиплицирању ефеката усавршавања пословног процеса на пословање (ефекте реинжењеринга). Многи подаци посматрају се: тренутно, пре годину дана, пре три године и пре пет година.

### Начин избора, величина и конструкција узорка:

Истраживање ће се спровести на репрезентативном узорку применом методе испитивања. Испитивање се базира на коришћењу директног структурираног личног интервјуа и анкете као технике испитивања. Кориштиће се компаративна анализа између компанија. Спровешће се анкета у успешним домаћим предузећима која добро послују на иностраном тржишту. Упитник се састоји из три дела. Први део упитника представљају основни подаци о стању предузећа, други део представљају подаци о унапређењу пословних процеса, док трећи део интервјуа, односно упитника, представља податке о мултиплицирању ефеката усавршавања пословних процеса на пословање, заправо на коришћење реижињеринга. Статистичким анализама доћи ћемо до резултата који ће се представити у закључку о статистичким подацима (статистичка закључна разматрања) и касније у завршном закључном разматрању. Процентуални приказ упитника биће основни показатељ истраживања.

### Место експерименталног истраживања:

Истраживање ове проблематике се не заснива на прикупљању података применом експерименталног метода јер се посматране појаве и процеси не испитују у лабораторијским условима. У њему ће бити обухваћено 53 фирме, које ће се анализирати како бисмо дошли до резултата истих.

## 4. Структура дисертације

Почетак представља део уводног и методолошког карактера који нас заправо поставља на праг овог излагања.

У **првој глави (Пословно управљање у циљу постизања успеха)** говори се о управљању у пословању предузећа, о дијагностифицирању променама у организацији, о организационо-управљачким променама предузећа, развоју иновативне организације, о концепту иновативне организације будућности, о стратегијском процесу управљања, организационим променама и новим правилима утакмице у економији.

У оквиру **друге главе (Унапређење пословно организационог процеса)** објашњава се унапређење пословно организационог процеса, говори се о бизнис организацији, виталитету и интегритету организације, о еволуцији организационих структура, о савременој организацији (организацији која учи), о концепту традиционалне и савремене организације, о иновативним организацијама, о димензионим оквирима организационе структуре, о евидентности имплементације управљачких промена.

У оквиру **треће главе (Реинжењеринг пословних процеса као главни фактор унапређења пословног процеса)** говори се о реинжењерингу као концепту који усавршава пословне процесе, резултира повећаним успехом и ефектима коришћења истог. Говори се о анализи успеха кроз усавршавање пословног процеса. О компаративним предностима алата који се користе у пословању, о унапређењу бенчмаркингом и резултатима његовог деловања, о логистици успеха уз резултирање стратегије. Говориће се о унапређењу пословног процеса кроз усмеравање побољшања производа, кроз редуцирање цена, смање трошкова, кроз пример компаније *Херох*, кроз унапређење дизајна и усавршавање производа и реинжењеринга пословних процеса (Business process reengineering).

У оквиру **четврте главе (Међународно пословање и унапређење пословног процеса)** говориће се о компанијама у међународном пословању, о транснационалности као основи међународног пословања, о глобализацији организационој концепту, о правним и организационим формама међународног пословања, о организационим формама, о холдингу, концерну, конзорцијуму и конгломератима.

У **петој глави (Унапређење међународних пословних процеса и наступ на иностраном тржишту)** анализираће се стратегијско усмеравање и унапређивање међународних активности, о концепту међународног животног циклуса производа, о вредновању иновативног статуса производа на различитим тржиштима, као и стратегијском моделу избора анализе уласка на ино-тржиште.

Фокус је на продорности на инострано тржиште и глорификовање међународних активности, на компаративна обележја модела селекције иностраних тржишта, на стратегијски модел селекције иностраних тржишта, на сврху груписања тржишта,



компаративну анализу у моделу селекције иностраних тржишта, сврху компаративне анализе на иностраном тржишту и доприносима исте анализе.

Такође се говори и о пројекцији мултипликације на развој компанија, о мултипликацији успеха и профита.

У шестој глави је представљено **Емпиријско истраживање: Рефлектовање унапређења пословно-организационог процеса на пословни успех**. Дати су збирни резултати истраживања, као и прилози: Прилог 1 (Упитник и списак компанија чији су подаци коришћени у истраживању); Прилог 2 (Приказ резултата истраживања добијених на основу првог дела упитника: Основни подаци о стању предузећа (приказ табела из овог дела истраживања); Прилог 3: Приказ резултата истраживања добијених на основу другог дела упитника: Подаци о унапређењу пословног процеса; Прилог 4: Приказ резултата истраживања добијених на основу трећег дела упитника: Подаци о мултиплицирању ефеката усавршавања пословног процеса на пословање (приказ табела из овог дела истраживања) Након тога ће бити изложена закључна разматрања, и то статистичка и уопштена завршна, закључна, разматрања, списак слика, табела, графика, као и списак литературе.

## 5. Научни и друштвени значај истраживања

Докторска дисертација са наведеним насловом има научно и шире друштвено оправдање из више разлога. Усавршавање и промена у пословном процесу резултира побољшаним пословањем. Поступак посматрања транснационалних и мултинационалних повезаних друштава (група компанија) као и са њима повезаних аспекта корпоративног управљања, изискују интегрисан аналитички приступ датог проблема.

Научни и друштвени значај истраживања представља концепт увођења организационих промена, ефеката и поставке успеха националне и међународне привреде. Зато кажемо да је то један од облика пословања компанија у међународној светској привреди, у свету токова роба, новца, капитала, људи и информација. Са основа међународног оквира потребно је што прецизније одредити и разумети ту организациону форму и природу пословања, карактер односа између централе и филијала, и корпоративно управљање ТНК „од аутономије до потпуне контроле”. Па стога поимање националног пословања и корпоративног управљања представља узрочно последичну везу међународног пословања.

Задатак је како унапредити пословни процес, деловати на компанију, државу, па на међународну заједницу и тако мултиплицирати успех. Ово је по многоме комплексан задатак, с обзиром на место које компаније заузимају у националном и међународном оквиру уз обухватање сложене правне и организационе форме.

Тако се сублимирају важни принципи компанијских захтева, међународних оквира, рачуноводства, финансијских извештаја, пословног деловања и ефикасности. До сада у нашој литератури, није посвећено довољно пажње на релацији усавршавања пословних процеса, затим ефектирања имплементирања истих, па мултипликације ефеката на међународно пословање и бизнис. Литература је претежно оријентисана на индивидуалном поимању проблема, па је по први пут настала имплементација ових делова у целину која би требало да пружи одговоре на постављена питања у оквирима којих су предочени. Истраживањем ћемо добити слику како привредни амбијент у Србији изгледа. Како предузећа послују и какав је њихов пословни резултат. Затим ћемо видети колико предузећа користи организационе промене и реинжењеринг, те како ти ефекти коришћења делују на мултипликацију успешности пословања, на међународно пословање и бизнис. Важно је успоставити различите организационе форме предузећа и њихове мотиве избора, пошто представљају важне детерминанте сагледавања корпорације у оквирима светских интеграција, као и отварање Србије и њена убрзана интеграција у светске привредне токове. Важно је добити прилив иностраног капитала инвестиција, побољшати спољнотрговинску размену и пословање наших фирми на иностраном тржишту.

Разне промене организационих форми савремене компаније и њихове бројне варијације направиле су велики простор за дејство у концепту међународног пословања. Сам концепт избора нове организационе форме пословања, у оквиру националног пословања, уобличава добит коју ће компаније направити, са мултипликационим дејством на инострано тржиште. Компаније се организују са основним циљем стицања и увећања профита. Истраживање националних предузећа, њиховог финансијског стања, има изузетан научни и друштвени значај, који се мултиплицира на међународно пословање и бизнис. Управо зато треба анализирати, али и ревидирати пословне оквире и односе у националним и ТНК.

Претходна анализа изворне научне грађе, показала је да је мали број монографија и чланака у домаћој пословној литератури које се баве феноменом контроле пословног процеса, корпоративног управљања и мултипликације успеха на шире оквире. Основа утврђивања коришћења усавршавања и коришћење организационих промена, делује на концепт успешности националних предузећа, који се мултиплицира на ТНК. Моћ деловања на националном и међународном плану, значајан је задатак научних истраживања и форма развоја ефикасне и ефикасности пословне праксе. Стога докторска дисертација под овим насловом и утврђеним циљевима истраживања може представити неке од релевантних одговора на претходно дефинисано постављена питања. Анализа у теорији поткрепљена је и представљена конкретним примерима, односно „студијама случајева” из пословне праксе. Прелиминарну анализу ће поткрепити адекватни аналитички табеларни прегледи и графичке презентације модела и токова постављене на методама финансијске анализе, кроз квантитативно и квалитативно појашњење националних и разумевање пословања транснационалних компанија, њихове контроле, њиховог успеха и ефикасности рада. Управо зато, рад на ову

тету, са предвиђеним циљевима истраживања, научно је оправдан и поседује шири научни и друштвени значај.

## I ПОГЛАВЉЕ Пословно управљање у циљу постизања успеха

Пословно управљање се мења, коригује и усавршава у савременим оквирима пословања. Задатак руководећег кадра је да оствари основне правце – стратегију, ефикасно и ефективно деловање, остварење добити и трајање предузећа. Концепт визија предузећа као целине је битна за усавршавање и успех, она је неопходна за даљи ток рада и представља пут који треба да обезбеди ефикасније пословање предузећа, корелацију формирања успеха и пословног усавршавања.

Свакако, бизнис се учи, поспешује, коригује и усавршава. Добро управљати предузећем сублимира концепт искуства, праксе и њихове имплементације. Највећи проблем је како уврстити стандарде једне земље и њима се управљати, сагледати са стране и упознати бизнис фирми окружења па извршити унапређење, компарацију и мултипликацију на инострано тржиште.

Важно је узастопно сагледати свој положај, односно положај фирме на локалном и глобалном плану. Треба се упоређивати, унапређивати своје сопствене стандарде, затим избацити неконкурентске производе, увести нове, имати личну иницијативу, уграђено предузетништво, повезати тржиште и производњу и покушај повећања профитабилности. Истраживање и развој је основни концепт који треба прихватити, имплементирати и остварити.

Да би се организациона виталност повећала, управо је неопходно да одговорност буде децентрализована, да се прате захтеви тржишта, свакако најпре циљне групе својих корисника и шире, односно неопходно је остварити развој на националном и међународном пословању.

Сам систем вредности се глорификује па се култура фирме огледа кроз призму читаве организације, кроз систем управљачких промена и иновативности. Кажемо да је стварање стратегије развоја база новог управљања. Управљачки концепт је базиран на концепту који у себи има инкорпориран савремени пословни процес, уз који су приметни и ефекти на предузеће и мултипликацију на националном и међународном нивоу.

Стратегија на званичном нивоу је важна, али су свакако важни прохтеви купаца, њихове жеље и хтења. „Стратегија није све, али без стратегије све је ништа” (непознати аутор).

Тофлер сматра да фирма будућности мора да се организује на свом интелекту, она мора да решава проблеме и да се три таласа која запљускују планету, најпре пољопривредни, затим индустријски, као и информатички талас, представљају море, које може да захвати бура уколико не напредује и није поткрепљено са најсавременијим таласом – информатичким напретком.

Политика активности и покушај организације да расте увелико је изражена, као и асоцијације са организацијама које имају исте циљеве, планове и стратегије раста. Свесна својих потреба прогреса и виталитета, организација мора да напредује и да се усавршава. Предузеће мора да трчи како би стајало у месту. Дакле, иновативност је неопходност која мора да се имплементира, како у теорији тако и у пракси. То је изазов који треба и мора да се посматра као шанса, не као претња која би иницирала бојазност и тапкање у месту.

Организовање је процес у којем се спроводи активност управљања предузећа. Организовање на нивоу предузећа врши се по организационој структури и деловима пословања. Одговорност се спроводи по шеми организовања, где се организују поједини послови и активности. Организовање се може конципирати на основу одлучности у одлучивању и доношењу одлука које имају различите нивое и снагу деловања.

Сам чин припрема одлука, њихово спровођење, извршење и контрола реализације ставља се под окриље руковођења. Обављање процеса руковођења, заправо је предузимање акција и мера ради спровођења одлука, одлучивање које у великој мери представља успех пословања на дужим стазе.

Управљачке акције су планови рада у пословању. Резултати су видни анализом, па је и контрола неопходна у самом процесу управљања. Дакле, контролом постижемо упоређење планираног са оствареним. Наравно пословни успех неће изостати уколико је остварено све што је испланирано, или је можда учинак и већи и то свакако потврђује ефикасно пословање уз профитабилност, што представља циљ и почетни план пословања предузећа.

Људи у управљачком тиму доносе нове сугестије и предлоге (Toffler, 1985, стр. 97).

За доношење одлука и управљање важно је сагледавање ситуације, уз коришћење свих информација које су један од важних ресурса, које би требало да буду тачне и правремене. Информације је потребно прикупити из интерног и екстерног окружења, предузећа, националне привреде, а потом и из међународног окружења као и пословања.

Одлучивање представљају сами кораци, оно има свој алгоритам и користи операциона истраживања, као и примењену математику, зато је за одлучивање битно сагледавање посматраног система, дефинисање проблема, циља, критеријума, сагледавање алтернативе и извршавање спровођења одлука, односно имплементирање истих. Управљање је решавање проблема, управљање је одлучивање, адекватно управљање треба да омогући успех и прогресивитет фирме.

## 1. 1. Управљачки процес у предузећу

Управљачки (менаџмент) процес је настао средином педесетих година XX века. Посматран као класични приступ и социјални процес, прихваћен од стране менаџера и практичара, добио је широку примену и имплементира се сходно поставкама које су у предузећу постављене и уређене.

Кроз простор и време, управљање је приметно уз напредовање и усавршавање. Своја својства: планирање, организовање, вођење, контролу, одлучивање – успешно шири кроз просторне оквирице, надограђује, усавршава, примењује, контролише и формулише.

Коришћење нових теоретских знања, као и њихова комплексна и широка примена доводи до реструктурирања друштвено-економске конфигурације система и друштва у националним и међународним оквирима. Управљачки концепт представља, концепт успеха уколико је поткован организационим променама и усавршавањем истих.

У условима прелазног периода, или транзиције, планирање и управљање инвестицијама је процес од фундаменталног значаја за предузеће и његов опстанак и виталитет. Транзициони период карактерише променама у облицима власништва уз сам нагласак на њихов плурализам, интереса, својине и новца, у ствари успостављању више облика својине. Зато кажемо да то представља прелаз у ново друштво и изискује корените промене у развојној политици, самом управљању и посебно у поставкама организационих промена и усавршавања. Многа предузећа у том периоду нису могла да се снађу у новим правилима игре економске утакмице, односно новим правилима у националним и светским оквирима пословања.

У њему је инкорпориран концепт који је диктиран уз интерне и екстерне факторе пословања, свих оквира. Сам концепт овог процеса био је јединствено описан друштвени процес. У процесу се нису искристалисали појединачни проблеми (производње или продаје), процес истиче ниже кораке проблема и није свеобухватан.

На слици бр. 1. дат је приказ менаџмент процеса (Ђорђевић, 2003, стр. А-37; према Newman, 1951).

Овако изграђени модел је опште прихваћен и објашњен. Па су то правила и норме које су у њега уврштени и убачени. Људи, као управитељи, нису индиферентни према том оквиру модела. Делови процеса су временом променљиви и тако прихваћени. Концепт борбе у економској утакмици је различито променљив и прихватљив.

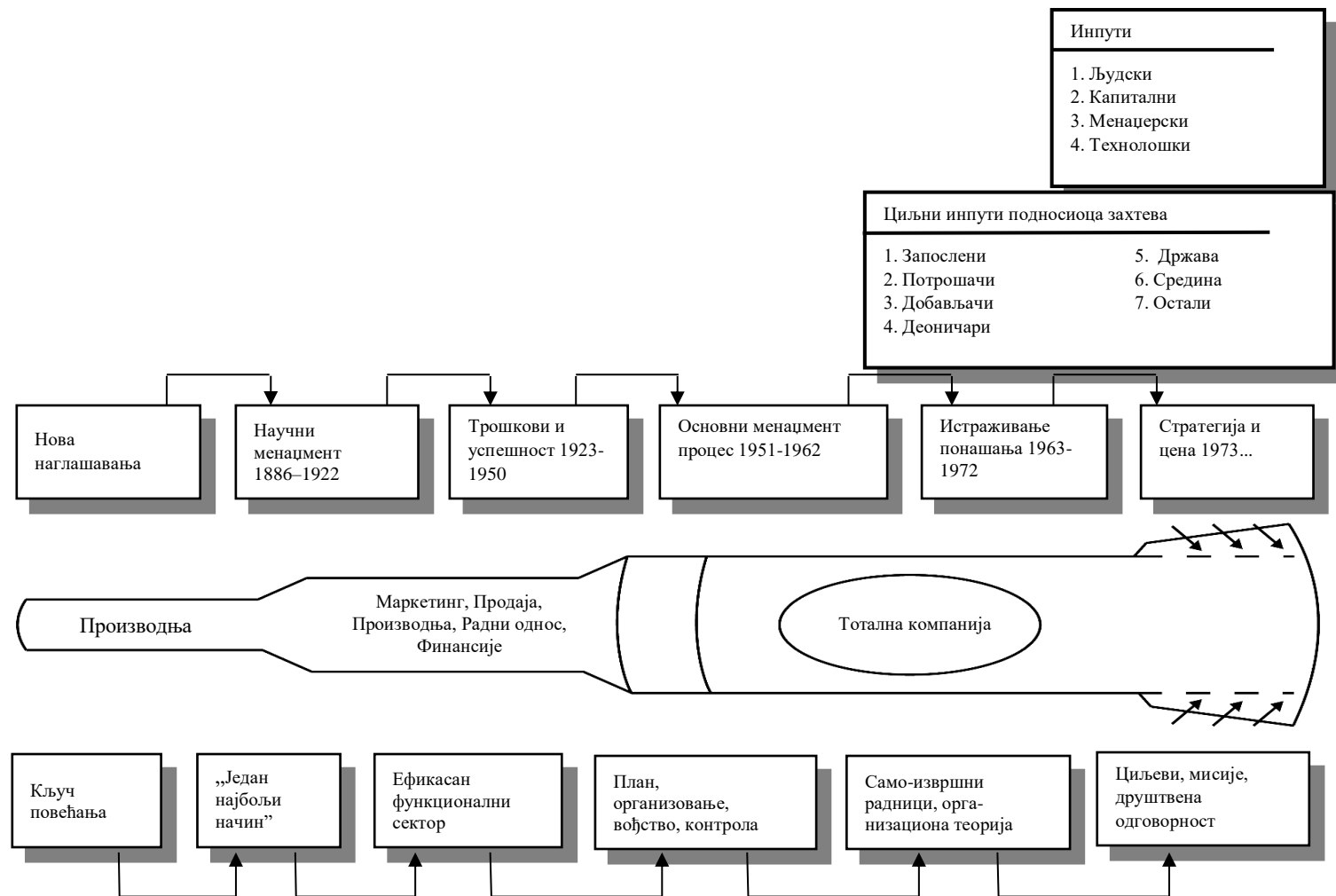
Код менаџмента функција издваја се синергија: планирања, организовања, лидерства и контроле.

Ове четири функције су функције или субпроцеси као део једног процеса менаџмента. Ови процеси приметни су за сва предузећа, свих врста

(произвођачких, продајних), уз потребу усвајања нових организационих промена које би требало да остваре успешно пословање предузећа.

Слика бр. 1 представља један менаџмент процес. Улазне вредности (инпути) су људски, капитални, менаџерски и технолошки фактори као неопходност, дакле као синергиона целина која је неопходна да би један пословно-организациони процес успео да се реализује. Некада је основни лимитирајући фактор била земља, новац се узима као следећи лимитирајући фактор, али главни лимитирајући фактор данашњице је информација. Потребно је усавршити и ускладити запослене, потрошаче, добављаче, деоничаре, државу, окружење са свим наведено претходним лимитирајућим фактором. Сам процес усаглашавања свих фактора и њихово сублимирање представља основу ка успеху и профитабилности, што је и циљ деловања организације и предузећа.

Развојна еволуција мисли у менаџменту и управљању има след развоја који иде хронолошким редоследом који ће бити представљен. Издваја се научни менаџмент у периоду од 1886. до 1922, у периоду од 1923. до 1950. искристалисали су се појмови који су везани за трошкове, умешност, вештине, успех и профит.



Слика 1. Менаџмент процес

Извор: Ђорђевић Бранислав, „Менаџмент”, Приштина–Блаце, 2003,стр А-37



Поставке и сам основни менаџмент процес јавља се у периоду од 1951. до 1962. године. Затим се у периоду од 1963. до 1972. акценат поставља на истраживање понашања купаца. Период од 1973. до данас називамо периодом у коме се акценат фабуле ставља на инфериорност стратегије, цена и односа које се у поставкама конфигуришу.

Свеобухватност циљева менаџмент процеса огледа се кроз повећан и ефикасан функционални план, ефективност у организовању, руковођењу и контроли. Крајњи циљеви, мисије и визије предузећа представљају профитабилност и трајање предузећа на дуге стазе која не би требало да буде инфериорна према окружењу, конкуренцији и привредном амбијенту у свеобухватности пословног процеса.

Сви ови фактори делују на компанију у целини и глобалитету. Компанија у тоталитету има скуп сфера које треба објединити како би се остварили резултати успешности. Па кажемо да скуп маркетинга, продаје, производње, финансија, рачуноводства и радно окружење, стварају општу слику о стању у једној компанији. Могућност успешности, свеобухватности и прогресивитета огледа се у глорификованости стања која се релевантно посматрају суштински, кроз усавршавање постојећих концепта пословних поставки, правила игре и прохтева купаца.

## 1. 2. Теоријске поставке организационих промена и оквира

Ипак се поставља питање да ли је менаџмент и управљање чиста наука или у себи има инкорпорирану праксу и уметност. Кажемо да се појам науке обично дефинише као „фонд знања о природи и друштву, састављен од знакова и теорија откривених и потврђених одговарајућом научном технологијом” (Деветаковић, 1980, стр. 34).

Приметно је да су се револуције смењивале, једна за другом: прва, друга, трећа индустријска револуција, револуција у науци и техници. У односу науке, технике и производње, наука, која је поделемент тог истог система – добија примат. „Научно-технолошка револуција (НТР), творац термина Џон Дезмонд Бернал, јесте преображај науке и технике, доводи до промена у структури производних снага друштва, мења човека и усавршава технолошку примену науке. НТР ствара нове научне, друштвене и друштвено-економске аспекте. Наука се усавршава новим методама и организацијом научног рада, мењајући природу и друштво. Техника усавршава технику рада средстава за рад, технолошке поступке у раду. Друштвено-економске промене стварају промене у радној структури. НТР је радикална промена производних снага, при чему се научна и техничка револуција спајају у целину и претварају науку у непосредну снагу” (Поповић, 2000, стр. 5).

„Менаџмент револуција у себи носи научну основу, концепт практикума: искуство вештину и знање, затим и еру технолошког успона.

Успешност менаџмент револуције сагледава се кроз напредак и успон у организационом облику промена и прогресивитета. Важне су промене у окружењу, па оне стварају фундаменталне промене на управљање. Јавља се фундаментална промена парадигме менаџмента. Парадигма је скуп мишљења који представљају модел размишљања и посматрања света и ствари. Промене у начину размишљања утичу са друштва на организацију те стварају промене у менаџмент понашању” (Burne, 1992, стр. 62–63).

Менаџмент револуцију би требало да окарактерише и понашање менаџера и управљања. Говори се о десет менаџерских улога и функција, подфункција, задатака и неинфериорности коју треба ревитализовати. Улоге се преплићу, надомешћују, имплементирају, али су ипак и различите. Управитељи пословним процесом могу да имају више улога и радних задатака које треба спровести у реалност.

Улога монитора је да тражи и придобија информације и руководи персоналним контактима. Десиминатор треба да шири информације и по другим организацијама. Улога спикера је да прослеђује информације кроз извештаје, али и неке записнике. Интерперсоналне улоге налазе се на релацији окренуте другима и окренуте су ка социјалним вештинама. Представничка улога је управљање церемонијама за потребе сектора или целе организације. Формалну снагу организације представља менаџер, па је управљачи постулат остварен кроз његово напредовање и развој.

Представничка улога представљена је, на пример, као презентација радничких награда и успеха. Лидер директно мотивише сараднике, он је вођа, визионар, обудава, саветује и комуницира са сарадницима.

Везиста управља везама унутра и ван организације, уговара сусрете, преговоре и др.

У категорији одлучивања издвајају се неке улоге: предузетника, управљача нередом, алокатор ресурса, преговарач тима. Предузетник иницира пројекте унапређења, идентификује нове идеје и делегира те идеје другима у окружењу. Улога управљача су акције у време расправе или кризе, решава интерне конфликте (унутар организације), ствара адаптационо тло према екстерним условима криза и информацијама истих. Алокатор ресурса као улога носи у себи активност око одлучивања: ко добија ресурсе, приоритете, одлучује око планова, али и решава проблеме буџета и финансија. Улога преговарача јесте да представља сектор за време преговора око уговора са синдикатом; он води интересе сектора предузећа и буџета у целини.

Улоге, њихове категорије и активности умногоме описују концепт менаџерског духа и деловања. Да ли ће се парадигма ових улога мењати и преплитати, да ли ће се парадигма менаџерске револуције такође усмеравати у другом правцу показати време – које је добар показатељ успеха.

Табела 1. Десет менаџерских улога

КАТЕГОРИЈА	УЛОГА	АКТИВНОСТ
ИНФОРМАЦИОНА	Монитор	Тражи и добија информације, скенира периодичку и извештаје, руководи персоналним контактима
	Десиминатор	Шири информације по другим организацијама; шаље извештаје и записнике; телефонира.
	Спикер	Прослеђује информације спољним конзументима кроз разговор, извештаје и записнике
ИНТЕРПЕРСОНАЛНА	Представник	Обавља церемонијалне и симболичне дужности, као што су: пријем и поздрављање гостију и потписује легална документа
	Лидер	Директно мотивише сараднике, обучава, саветује и комуницира са сарадницима
	Везиста	Управља информационим везама унутар и ван организације, користи пошту, телефонске позиве, уговара сусрете
ОДЛУЧИВАЊЕ	Предузетник	Иницира пројекте унапређења, идентификује нове идеје, делегира идеје другима
	Управљач	Предузима корективне акције за време расправе или кризе, решава конфликте међу сарадницима, прилагођава се спољашњој кризи
	Алокатор ресурса	Одлучује ко добија ресурсе, буџет, приоритете, планове.
	Преговарач	Представља сектор за време преговора око уговора са синдикатом, око продаје куповине, буџета, представља интересе сектора

Извор: Ђорђевић Б, „Менаџмент”, Приштина–Блаце, 2003, стр. А-91, преузето од Oven Narari, Open The Doodr, Tell The Truth, Management Review, January, 1997, 115–117.

## 1. 2. 1. Организационо-управљачке промене као императив пословног управљања предузећа

Међународна конкуренција и степен искоришћене технологије у великој мери поспешује и уоквирује ниво организације о будућности која би требало да напредује и да се глорификује.

Глобализација обједињује све стране света и све сфере друштва, у ствари – целу планету. Нестају традиционална тржишта, заштићена подручја и погодни картели и монополи. Све је у повезаном контексту и узрочно последичној вези.

Примећујемо да је глобално тржиште и његов раст приметна стварност, а успех фирми се конципира на потребама и захтевима купаца. Предузећа желе да своје оквире фирме прошире на инострано тржиште ван својих националних оквира земље.

Велики број јапанских фирми су своја предузећа проширила на европско и америчко тржиште, па је заправо то однос економске моћи истока и запада. Питамо се да ли је то доминација или развој?

Нова организациона целина ће поспешити средњи менаџмент, децентрализација ће јачати и поспешивати се. Организација би се требала социјално и финансијски усавршавати и остварити њен виталитет. Путања кретања организације је између кооперативности и индивидуализма, уз тежњу постизања успеха. Истичемо и технолошку основу – пројектовање помоћу компјутера и интегрални производни систем, концепт технолошког усавршавања и напредовања.

На самом макро нивоу деловање ће се примећивати у оквиру дерегулације, приватизације, демократизације политичких процеса и усавршавања пословних процеса који ће се борити са адаптивностима у светским оквирима.

Ипак, „циљ сваког предузећа је да свој рад, пословање и своје укупне активности, усмери у правцу остваривања максималних резултата ради подмирења потреба тржишта. У складу са порастом и променама захтева тржишта предузеће дефинише циљеве својег пословања. Остваривањем тих циљева предузеће остварује и одређени успех у пословању, односно одређени пословни успех. То значи да предузеће остварује успех у пословању онда када остварује своје унапред постављене циљеве. Зависно од тога са којим резултатима постиже своје циљеве, односно са којим резултатима извршава своје задатке у репродукцији, предузеће послује успешно или неуспешно, односно више или мање успешно. Степен успешности предузећа у остваривању циљева његове економије представља ефикасност његовог пословања” (Кисић, Перовић-Јовановић, 2011. стр. 171).

## 1. 2. 2. Концепт иновативне организације будућности

Маркетинг је тотално негиран у прошлости, сада је превише наглашен и изгласификован, па се сматра чаробним штапићем у предузећу који ће решити све проблеме. Он је неопходан и успешан, али само уз предуслов да је креативно добар, потпун и применљив.

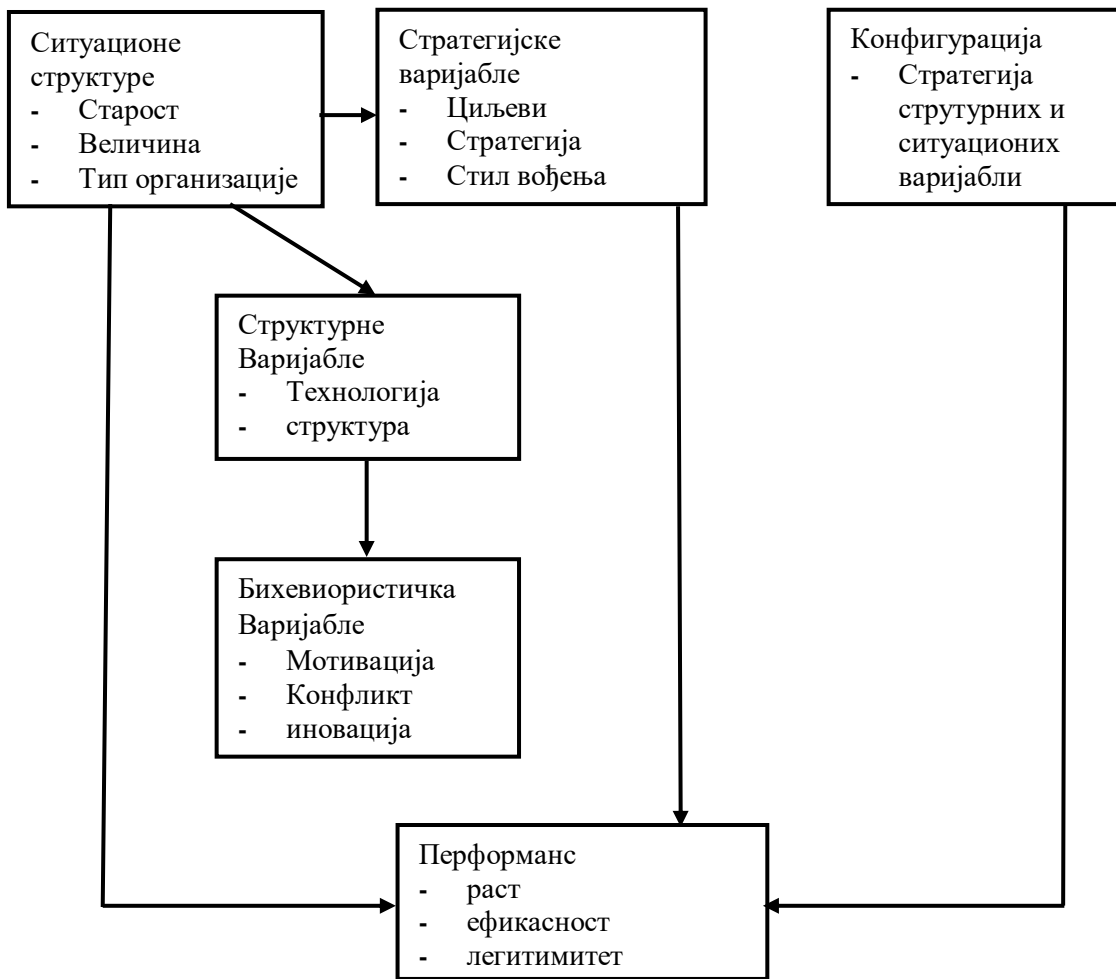
Синергија технолошких и структурних промена у националним економијама, представља свој утицај на светску привреду у међународној размери, па су саме промене у организацијама неопходне. Најчешће је то промена производа, конкуренције, преласком из једне фазе животног циклуса производа у други, смањење трошкова, унапређење пословног процеса. Мерило успеха неке организације изражава се у постигнутим резултатима који би требало да буду позитивни.

Петар Дракер је већ одавно изговорио „Постало је јасно да је светска привреда та која предводи а не нека национална економија.”

Савремена организација је управљачки тим, са различитим мишљењима, ставовима и постулатима, она мора да се мења, усавршава и расте.

Поставка за развој нове организације је иновација и иновативност. Може се рећи да је развој научно-технолошког прогреса остварљив кроз проналазаштво (инвенцију), процес прве примене (иновације) и процес ширења (дифузије) (Schumpeter, 1960, стр. 82–83).

Основа процеса управљања је пословна стратегија, организациони дизајн, организациона структура и начин управљања и функционисања. Усавршавање организационих промена представљају усавршавање пословних процеса, његов прогресивитет, имплементација истог у пракси која успева једино уз организационе уз организационе промене, нове идеје, нове поставке и решења.



Слика бр. 1. 2. Модел организације (основни утицај адекватне комбинације ситуационих стратешких и структурних варијабли на перформансе предузећа)

Извор: Иновативно предузеће, управљање динамиком технологије и развој иновативне организације, редактор Маја Леви-Јакшић, Београд, 1995.

Табела 1. 2. Традиционални менаџмент у поређењу са иновативни

Традиционални менаџмент	Иновативни менаџмент
Ослањање на правила и договоре (конвенција)	Преиспитивање правила и договора (конвенција)
Опсежне анализе	Експериментисање
Неповерење према новим идејама	Активно тражење нових идеја
Смањење несигурности	Подношење несигурности
Избегавање грешака	Допуштање грешака
Одржавање реда и поретка	Допуштање нереда и збрке
Сигурност путем опсежних анализа	Сигурност уз способне сараднике

Извор: Иновативно предузеће, управљање динамиком технологије и развој иновативне организације, редактор Маја Леви-Јакшић, Београд, 1995, стр. 81

Разлике између успешне и неуспешне организације своде се на релацији: разлике у појединим корелацијама и постизање профитабилности.

Фактори који утичу на иновативни процес јесу: фактори организационе структуре, ситуациони фактори и фактори промена. Успешна организација усмерена је на акцију и тржиште, неуспела има дугу анализу и компликовано одлучивање, производи неатрактивне и неконкурентне врсте производа.

Успешна организација слободно послује, неуспешна је централистичког карактерног оквира уз малу флексибилност. Успешна има јединствену организациону структуру, има конкретну представу о будућности, о руковођењу има заједничке циљеве, приметно је постојање одлучности у одлучивању. Зато је неуспешна усмерена на непозната подручја, прилично је компликована и резистентна на промене.

Кажемо да иновација креира саме ресурсе и поспешује их. Уколико се јави стагнација код организација може се направити баријера код иновација и инвенција. Поспешује се повећана ефикасност, знање потребно за успешну иновацију се кумулира, чиме организације искуством покушавају да побољшају и иновирају производ предузећа. У ову организацију треба уврстити управљањем раста и развоја, раст није битан сам по себи, он је предуслов за повећан пословни успех. Иновативна организација у будућности свакако инкорпорира у себе нове идеје и акције које треба спровести у реалност и координира процес раста и

развоја саме организације, која води ка иновативности профитабилности и трајању исте.

---



### 1. 3. Стратегијски процес управљања организационим променама

Сам поступак доношења одлука ка постизању развојних циљева предузећа назван је стварање стратегије, а процес формирања стратегије зовемо стратегијско планирање и предвиђање исте. Стратегија је интерактивни однос у који предузеће улази са окружењем.

Стратегија је правац акције, односно пут ка постизању циља. Пословна стратегија је проткана различитим начинима и оквирима за остварење, визије мисије и циљева предузећа. Стратегијски менаџмент користе предузећа која имају потребу да управљају променљивом и турбулентном околином у националним и светским оквирима. Привредни амбијент је крајње турбулентан, променљив и непредвидив.

Стратегијски менаџмент у себи има инкорпорирану анализу средине, усмеравање организације, стратешку контролу, планирање, реализацију и акцију.

Задатак стратегијског менаџмента је да рационално и благовремено реагује на промену, док оперативни менаџмент претвара инпуте (улазне величине) у аутпуте (остварене резултате) у предузећу.

Главна стратегија јесу раст, стабилност, дугорочни циљеви и трајање.

Раст може имати унутрашњи и спољашњи оквир.

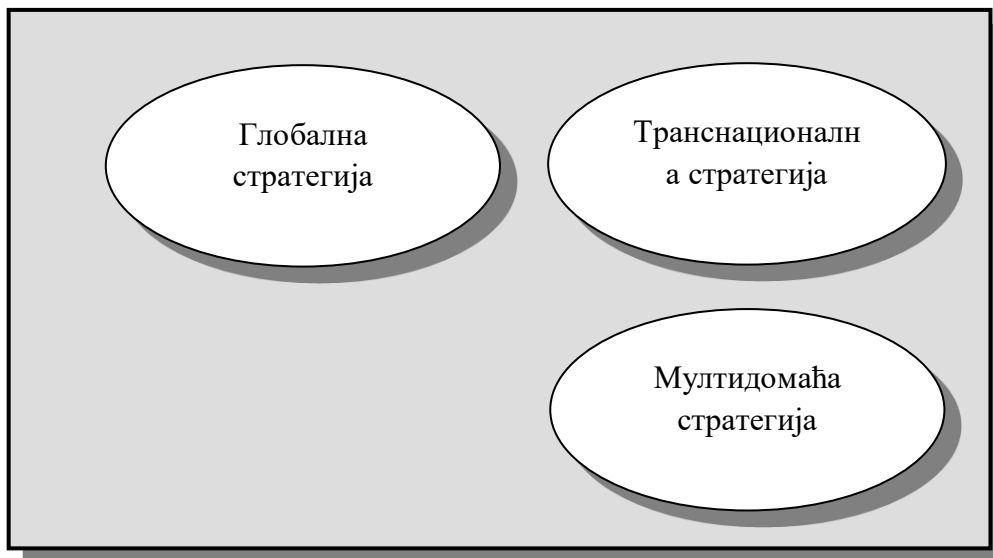
Унутрашњи раст укључује нове измењене производе, док спољни раст представља диверзификацију, прибављање бизниса и води фирму у нове подухвате. Најчешће је то раст кроз спајање – фузију при чему се јављају нови сектори (Pearce, 1982, стр. 23–30).

Даље формирање стратегије остварује се кроз стабилност која треба да води ка главној стратегији.

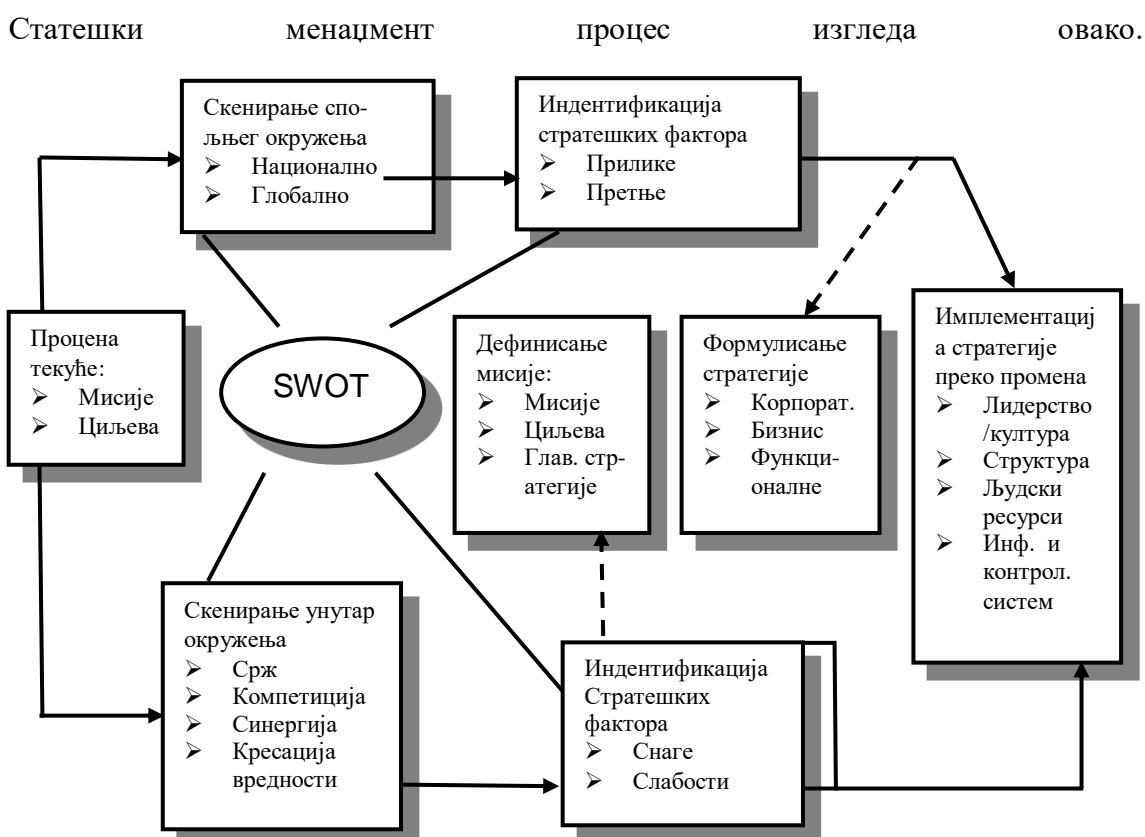
Главна стратегија раста је велика мотивација за мали и велики бизнис који се креће и базира на интернационализацији и целом светском тржишту. Компанија има стратешку дилему: глобална интеграција или национална стабилност (мање или више).

Успех је остварити обе компоненте, како у оквирима организације, тако и у националним и светским оквирима. Наравно то није лако остварити и спровести у реалној пракси.

Постоји сталан раскорак – да ли ићи ка глобализацији или постати велика и моћнија домаћа корпорација. Али, снажнији и снажљивији или они који су можда више смели и склони ризику, приступају изазову па крећу на освајање светског тржишта и плове ка рекама глобализације (Levitt, 1982, стр. 92-102).



Слика 1. 3. Глобалне коорпоративне стратегије



Слика 1.4. Стратешки менаџмент процес

Извор: Ђорђевић Б, „Менаџмент”, стр. С-311.

Укупни стратешки процес зависи од унутрашњих снага, слабости врлина и мана, као и од екстерних стања из окружења предузећа. Маркетинг, организација, људски ресурси, финансије, производња, истраживање и развој су све информације и представљају унутрашњу снагу или слабост неког предузећа.

Екстерне прилике у великој мери зависе од тржишта, жеља купаца, од добављача, од различитих стејхолдера, од конкуренције, као и синергије свих поменутих претходних фактора. Усмерени ка социо-културним приликама, политичким догађајима и технолошком развоју и новим правилима игре у економској утакмици, посматрамо и покушавамо да у пословном управљању користимо све прилике и шансе, уз компетенције усмерења редуцирања свих претњи и лоших прилика.

С. Кисић и М. Петровић-Јовановић сматрају да се стратегија може оценити и описати на овај начин:

„Стратегија се може оцењивати са аспекта колико покрива тржиште и какву тржишну позицију обезбеђује. Затим какву конкурентску предност пружа – циљ је обезбедити јединствену позицију у односу на конкуренте. Битно питање је и колико се принос на ангажована средства очекује од одређене стратегије. Поред наведених критеријума код упоређивања и избора стратегије увек се анализирају потребни извори за њихово остваривање (материјални и људски) и могућности (вероватноћа) добитка или евентуалног губитка.

Ипак основни критеријум код избора стратегије (стратегија) је усклађеност са циљевима и политикама предузећа. Добро одабрана стратегија треба да омогући успешно коришћење и развијање потенцијала предузећа и његових конкурентских предности. Адекватна је она стратегија која одговара тржишној позицији предузећа и у складу је са друштвеним нормама” (Кисић, Перовић-Јовановић, 2011, стр. 225).

#### 1. 4. Пословни успех као циљ пословања предузећа

Снага промена диктира измене људи, структуре и технологије унутар и изван предузећа. Успех се формира уз унутрашње и спољашње снаге и ревиталитета предузећа. Успех се повећава када су менаџери носиоци промена, ти људи су агенти промена који су катализатори и они који прихватају одговорност у управљању променама.

Промене и успех може да донесе и специјалиста за промене, спољни консултант који може да имплементира стратегију промена и успешности, јер промена се посматра као изазов а не као претња, оквир или неизвесност у ризику пословања.

Успех се постиже мењањем структуре, технологије и мењањем људи у предузећу. Променом структуре у организацији мењамо: специјализацију рада, поделу одељења, ланац командовања, распон контроле, формализацију, централизацију, креирање дизајна пројекта и организационог дизајна. Технологија усавршава методе и процесе рада и опреме. Код људског фактора доминантно је усавршавање ставова, очекивања, перцепције и понашања.

S. P. Robbins, M. Coulter, на примеру „Заре” (трговинског ланца) објашњавају изазове и концепте пословног управљања:

„Пример фирме 'Зара' показује да глобално тржиште представља могућности и изазове за менаџере. Пошто је цео свет постао једно тржиште, а државне границе све мање релевантне, потенцијал развоја за организације као што је 'Зара' јако се повећава. Студија 1 250 врло различитих америчких производних фирми показала је да компаније које раде у више земаља имају два пута већи раст продаје и знатно већу профитабилност од стриктно домаћих фирми. Као што се такође помиње у нашој дилеми на самом почетку, чак и велике успешне организације с талентованим менаџерима наилазе на изазове у управљању у глобалном окружењу. Нови конкуренти могу изненада да се појаве, у било ком моменту из било ког дела света. И што је најважније, менаџери морају да се суочавају са културним, економским и политичким разликама. Менаџери који не прате пажљиво промене у глобалном окружењу или који не узимају у обзир специфичне карактеристике локације када планирају, организују, руководе и склапају уговоре, вероватно ће имати ограничен глобални успех” (Robbins, 2005, стр. 78)

Успех може да се уврштава у процесе уз оперативни менаџмент, којим се на адекватан начин изврши пројектовање, операције, контроле трансформационог процеса којим се ресурси уобличавају у завршне производе и услуге. Стратешка улога оперативног менаџмента повећава менаџмент продуктивности и реализације.

„Организације које очекују да буду успешне на глобалном нивоу, траже начине да унапреде продуктивност. На пример, корпорација *Mcdonald* је драстично скратила време које је потребно за пржење кромпирића – оно сада износи само 65 секунди у поређењу са 210 колико је некад било потребно и тако штеди време и друга средства. *The Canadian imperial Bank of Commerce*, која се налази у Торонту, аутоматизовала је своју набавку штедећи тако годишње неколико милиона долара. *Шкода*, чешка фабрика аутомобила у власништву немачког *Volkswagena AG*, унапредила је продуктивност кроз интезивно реструктурирање свог производног процеса и сада производи 500 аутомобила по дану, скоро двоструко више од оног што је пре производила. Продуктивност је скуп људи и променљивости пословања. . . Заиста ефективне организације ће повећати продуктивност тако што ће успешно интегрисати људе у укупан систем обављања посла. На пример, у *Simplex Nails Manufacturing* у Americusu, у Џорџији, радници су саставни део напора компаније да направи преко потребни заокрет. Неки производни радници су ангажовани на новом послу рашчишћавања целокупног постројења и новом размештању, што је значајно ослободило простор. Продајни тим компаније је поново обучен и фокусиран да продаје оно што потрошачи желе, а не оно што постоји у складишту. Резултати су били веома уочљиви. Складиштена роба се смањивала за више од 50%, посматрање је добило 20% више простора, наруџбине су постале редовније, а морал радника се поправио. Ево компаније која препознаје важну међуповезаност између људи и система пословања” (Robbins, 2005, стр. 492).

Пословни модел је стратешки пројекат којим се редоследом компанија намерава да искористи своје стратегије, процесе, активности и који се користи зарад остваривања пословног успеха који је потребно имплементирати у међународно пословање, што никако не представља лаган задатак и подухват.

Пословно управљање и формирање успеха кроји концептуалност поспешеног деловања интеракције, ефикасности, ефективности и стања унапређења која треба да се реализују и имплементирају.

## 1. 5. Савремена правила игре у економској утакмици

Остварити што већи број економско-профитабилних голова, основни је циљ садашње економске утакмице у националним и светским оквирима. Али како усвојити нова правила игре и имплементирати их на најбољи могући начин? Постоје аргументи за друштвену одговорност и свакако против ње. Како од обавеза до пута преко стицања свести о одговорности? Постоји однос друштвене одговорности и друштвене свести. Основни проблеми у друштвеној одговорности су етички, код друштвене свести су дакако прагматични. Фокус код друштвене одговорности су циљеви деловања, код друштвене свести су средства деловања. Нагласак код друштвене одговорности су обавезе, код друштвене свести, представља свест. Док је код друштвене одговорности оквир деловања дугорочни, код друштвене свести, оквир деловања јесте средњорочни и краткорочни.

Питање је: да ли профитабилност и етика иду руку под руку? Какав је однос између друштвене одговорности и економског пословања? Да ли компаније развијају свест о заштити човекове средине? Да ли су свесни глобалних проблема у очувању човекове средине?

„Компанија „3М” била је водећа у акцији смањења отпадака у свом 3Р програму (Prevention Pollutin Pays – спречавање загађења се исплати). *Hangers Cleaners* (хемијско чишћење) користи процес за чишћење одеће без жагађивања. *Whirlpool* је победио на индустријском такмичењу и освојио награду од 30 милиона долара за производњу високоефикасних фрижидера без CFC (CFC скраћеница за хлорофлуоренкарбоне, била је повезана са деградацијом озонског омотача који окружују земљу) и *IBM, Daimler Chrysler, Toyota, IKEA, Canon*, усмеравали су своје програме на заштиту од загађења, а не само на чишћење популације. Мада су ови примери интересантни, они нам не говоре много о томе како организација почиње да развија свест о заштити човекове средине. Први приступ је законски (или светлозелен) приступ који једноставно чини оно што је у складу са законом. У овом приступу организације показују малу осетљивост за окружење. Они поштују законе, правила и прописе и без законског подстрека могу чак да покушају да употребе закон у своју корист, али то је сав опсег њихове свести за очување човекове средине; на пример, многи произвођачи тајних производа и рафинерије нафте прихватили су законски приступ и повинују се релевантним

законима и прописима о окружењу, али не иду даље од тога. Овај приступ је добра илустрација друштвене обавезе – ове организације једноставно прате њихове законске обавезе у спречавању загађења и заштити окружења. Како организација постоји осетљива на питање заштите окружења, она може да усвоји тржишни приступ, када реагује по приоритету заштите окружења својих клијената. На пример *DuPont* је развио нови тип хербицида који је фармерима широм света помогао да смање годишњу употребу хемикалија за више од 45 милиона либри” (Robbins, 2005, стр. 106). Аргументирање друштвене одговорности представиће се Табелом 1. 3.

Табела 1. 3. Аргументи за и против друштвене одговорности.

Очекивања јавности, Јавно мњење сада подржава фирме које теже економским и друштвеним циљевима	Кршење максимизирања профита
Дугорочни профити Друштвено одговорне компаније нагињу сигурнијим дугорочним профитима	Разводњавање намере Тежња ка социјалним циљевима слаби основни циљ фирме-економску продуктивност
Етичке обавезе Фирме треба да буду друштвено одговорне, јер су одговорни поступци неопходни за пословање	Трошкови Многи друштвено одговорни поступци не покривају трошкове извршилаца тих поступака и неко мора да плати те трошкове
Јавни имиџ Фирме могу да створе повољан јавни имиџ, онда тада стреме друштвеним циљевима	Превише моћи Фирме располажу великом моћи. Уколико теже друштвеним циљевима имаће још више
Боља заштита околине Укључивање фирме може да допринесе решавању тешких друштвених проблема	Непознавање вештине Лидери фирме не поседују потребну вештину да би се бавили друштвеним питањима
Смањење примена додатних државних прописа	Помањкање одговорности Не постоји непосредна одговорност за друштвене поступке
Равнотежа између одговорности и моћи	
Учешће акционара Поседовање средстава Предност превенције над „лечењем“	

Извор: Stephen P. , Robbins, Mary Colter, „Менаџмент” осмо издање, Data status, 2005, стр. 102

Потребно је развити приступ о развијању свести о заштити човекове средине. Осетљивост окружења може бити ниска и висока. Ту се издваја законски приступ, тржишни приступ, приступ стејхолдера и приступ активиста.

Пословно управљање предузећем и активирање поспешивања формирања успеха, мора се остварити у законским оквирима, уз погледе иновативности и неминовности које представљамо кроз заштиту животне средине као и инкорпорирање друштвене одговорности.

## II ПОГЛАВЉЕ Унапређење пословно организационог процеса

### 2. 1. Бизнис организација – оквири деловања

Да ли се бизнис учи и уобличава кроз бизнис организациону целину? Мали бизнис се разликује од великог по типу руковођења које је независно и сопствено. Он делује локално, величина предузећа је релативно променљива, руководиоци су најчешће појединци који обезбеђују капитал, ресурсе и информације, често су и власници који врше синергију одлучивања и руковођења.

Оваквим предузећима најчешће управљају појединци са својим сарадницима, често су то породичне и традиционалне фирме. Тржиште на које иступају су скромна, често имају само локалан национални карактер, наравно са тежњом да се своје дејство прошире и на шире оквире.

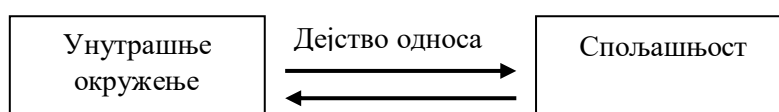
Предузећа могу бити финансирана банкарским кредитима, па се рефинансирањем добитка развој предузећа подстиче, одржава и на тај начин повећава. Држава би требало да подстиче развој малих предузећа, мерама економске политике, да их усмерава ради остваривања стратешких циљева и напретка државе у глобалу. Мало предузеће мора да нађе и задржи своје пословање у оквирима свог опстанка и виталитета. Ово предузеће мора да превазиђе конкуренцију, пронађе своје место под сунцем и постигне успех.

Мали бизнис резимира своју делатност по резултатима које може да оствари у деловима и целини. Синергијом истих врши се контрола која диктира даље понашање предузећа.

Лидери и менаџери управљају, организују и руководе пословним процесом предузећа. Организација је заправо скуп органа који чине један организам. Функционисање органа чини базу за функционисање организма у целини. Финансије су крвоток организма који показује у каквом се стању налази организам. То важи и за предузеће – на основу финансија видимо да ли послујемо са добитком или губитком.

Организација је људска творевина. Функционисање предузећа зависи од организационе целине, организационе структуре и организационог дизајна.

Организацију чини скуп више подсистема. Њихово функционисање је показатељ деловања синергије више подсистема у један велики и обједињен систем.



Слика 2. 1. Однос између унутрашњег окружења и спољашности



Организацију чине људи са својим знањем, умећем, вештином и праксом. Различити термини за организацију који се користе су следећи:

„Фирма – симболизује назив предузећа и синоним је за организацију

- Компанија – симболизује предузеће настало удруживањем неколико оснивача
- Корпорација – симболизује већа предузећа, састављена од више нормалних предузећа, друштва или компанија
- Труст – термин који је више одомаћен у западној Европи
- Група – такође је синоним за велике, по правилу мултинационалне компаније
- Холдинг – облик удружења заснован на уговору о финансијској повезаности више фирми.

Доминирајући појам у дефинисању организације је предузеће. Предузеће је превод енглеске речи *enterprise* и потиче од француске речи која значи предузетнички подухват. Према томе предузеће је остварење идеје да се направи организација која ће окупити људе који знају и могу да пружају производне или неке друге услуге”(Ристић, 2003, стр. 15).

Будући развој организације бизниса представљаће коришћење роботизације у многим процесима рада. Нова парадигма ће познавати промене у пословним процесима и оквирима. Организација управљања ће у себе уврстити концепт роботизације, напретка у редуцирању трошкова, унапређењу производног процеса. Унапређење пословног процеса постаће база за нови успех и напредовања као и унапређења у пословном свету. Успешно пословање представљаће синергију више форми које представља ново – унапређени пословни процес.

## 2. 1. 1. Организациона виталност предузећа

Посматрајући садашњи иновирани интегритет и виталитет организације, објашњавамо кроз призму поставке које су приметне: правила су промењена и евидентна, промене су такође евидентне, требало би превазићи и савладати препреке, покушавати да се учи на грешкама, превазићи претње у окружењу и искористи шансе за предузеће – како из интерног тако и из екстерног окружења.

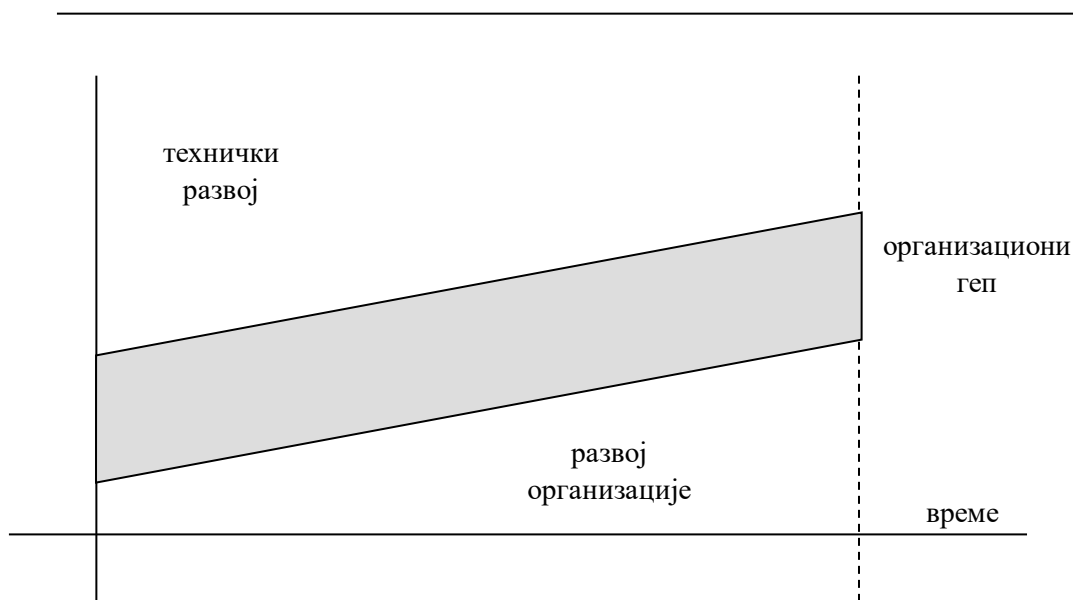
Организацијски импулс постављен је на посматрање импулса тржишта на технолошки аспект, и унапређење самог организационог система и пословног процеса.

„Ни једна од наведених структурних организација није у могућности да изврши продубљивање иновација каква је рецимо примењена у агенцијама за истраживање свемира. Профињена организација захтева врло различиту

структурну конфигурацију која је способна да уједини експерте из различитих дисциплина у један ad hoc тим који добро функционише.

Иновирање значи непризнавање шаблона и стереотипа.

Организације која се баве иновацијама не могу се ослонити на стандардне координације, односно избегавање бирократске структуре, формализовано понашање, оштру поделу рада и сл. Дакле, за структуру ad hoc везује се мисао снажне флексибилности, само обнављање, организација 'шатор' уместо 'зграде' (јер се шатор може поставити и покренути по жељи, за разлику од зграде). У прилог овоме иде и креација – центра за човеков лет у свемир, која је од шездесетих година променила своју структуру 17 пута, у првих осам година свога пословања” (Ђорђевић, 2003, страна А-136; према Litzonger и други, 1970).



Слика 2. 2. Организациони геп

Промене су: неминовне, приметне, евидентне, крупне, слојевите, смеле, сталне, неопходне, своје.

Потребно је прилагодити се променама и инкорпорирати их у сваку пору предузећа. Свакако треба да оствари склад делова, целине предузећа и окружења. Данас сви који се налазе у производњи, промету или услугама осећају глобализацију светског тржишта и оквира тих поставки. Успешност предузећа мења се и мери уз економске односе, кроз технологију која се примењује, кроз трајање предузећа на дуге стазе и остварену профитабилност као и добит.

Конкуренција се посматра као предност, економска утакмица је константно на сцени, пропаст је загарантована за оне који не учествују у коришћењу конкурентности која би требало да буде здрава и која мотивише.

Предузећа поседују различите нивое организационе целине. На свим микро и макро нивоима људи постају продуктивно ефикаснији, укључују се у процесе са интензивирањем конкурентске предности на свим нивоима.

Све креативно-иновативне, као и планско-контролне функције инкорпориране су у руковођењу и одлучивању предузећа. Ипак, нове функције и информације су неопходне и представљамо их као примарне. Сама информатичка привреда представља најефикаснију и најефективнију форму која би требала да буде у служби раста и развоја предузећа. На значају добијају пројекти са концептом управљачких нивоа, где информатичка привреда, ИТ сектор и роботизација остварују предност коју треба искористити и уврстити у своје деловање.

Врши се повезаност у информациону мрежу великих система, њих представља флексибилна хијерархија, као и повезаност делова у целину као основу која би требало да буде свеобухватна. Дакле ИТ сектор је фабула успеха и напретка, неопходност и потреба успеха.

Глорификоваће се информације квалитетног софтвера зарад повећане продуктивности, ефикасности и рентабилности. Управљање пројектима врши се комплексније, преузимањем оперативних и аналитичких послова уз редуцирање времена обраде, док ће на значају добити креативност, иновирање, инвентивност и унапређење пословних процеса.

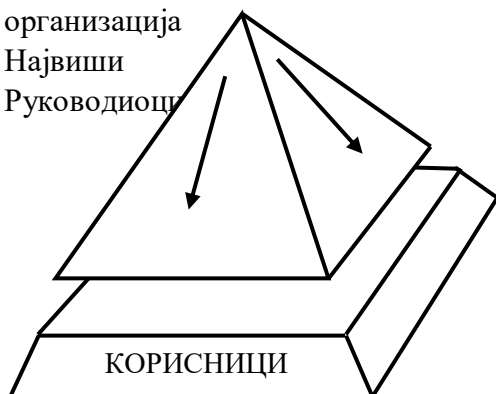
Удовољава се конкуренцији, послушају се тржиште, привредни амбијент као и турбулентно окружење које је приметно и неопходно. Превазилажење националних оквира и покушај пробоја на међународно тржиште један је од најзначајнијих задатака и циљева који се постављају испред предузећа и пословних захтева.

## 2. 1. 2. Еволуција организационих структура предузећа

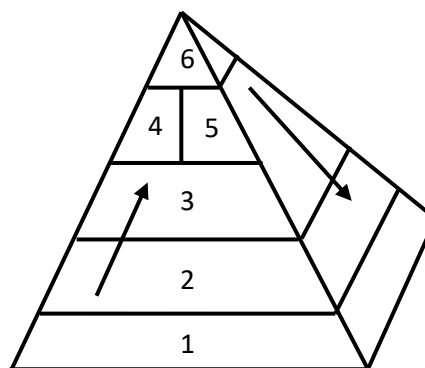
Организације су претрпеле еволуцијско дејство структурних промена. Стара и нова организација се могу овако приказати, појаснити и поткрепити илустративно.

„Наредна слика показује битне карактеристике старог и новог облика организације, тј. разлике у одлучивању и лоцирању моћи, броју нивоа међу највиших топ менаџмента и оних „у првим борбеним редовима, разлике у протоку информацијама и присности односа корисника према организацији” (Часопис *Директор*, стр. 31)

Стара  
организација  
Највиши  
Руководиоци



Остали  
запослени



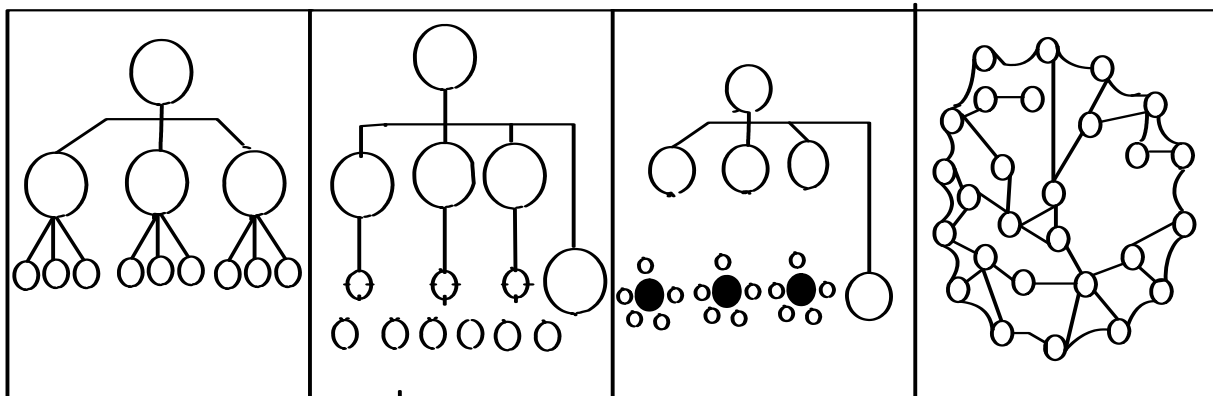
1. Корисници
2. Оперативни ниво
3. Нижи руководиоци
4. Руковод. на нивоу групе производа
5. Руководиоци одељења
6. СРЈ дивизијско руководство

Слика 2. 3. Приказ старе и нове организације

Може се видети да код традиционалне организације на врху постоји шеф, ипак је одговорност одређена и распоређена по другим секторима. Ипак одлучивање у новим организацијама јесте свакако хоризонтално. Основни задатак за све организације је прикупљање кадрова са којима би се боље одлучивало, организовало и руководило.

Али насупротив новој, традиционална вертикална организациона структура је најчешће неефикасна. Савременост и турбулентност носи са собом синергију више поставки: брзе и конкретне одговоре како би удовољили жељи купаца, флексибилне и адаптивне системе, односе који су хоризонтално постављени зарад ефикасности и ефикасности пословања.

У хоризонтално базираним организацијама су нова интересовања: нове стратешке потребе (хтења) или испитивање спољашњег окружења и средине.



Традиционална Вертикална структура	Тимови и пројект -менаџер за Хоризонталну координацију	Реинжењеринг у хоризонталним процесима	Организација која учи
--	---	--	--------------------------

Слика 2. 4. Еволуција организационих структура

Извор: Alan Weber, The Best organization is on organization, USA, March 6, 1997, 13a, Борђевић, д-416

Развојни пут прати путању од традиционалне ка хоризонталним тимовима и пројектима, након тога следи следећи ниво, и то је реинжењеринг, и најзад последња организација је организација која учи.

Многе организације користе пројектни менаџмент за специјалне пројекте како би координисали активности више поставки тих сектора. Најчешће се ради на више пројеката, свакако не на једном, па је он менаџер производа или програмски менаџер, који координира тим пословањем.

Решавају се специфични проблеми у пословним оквирима. Креативност је неизоставно битна, она је свакако адаптивност на променљиве захтеве купаца. Уједињавају се многе идеје, које би требало да буду иновативно продуктивније. Маркетинг се примењује као неопходност дејства, нове идеје се форсирају, све зарад остваривања постављеног заједничког интереса и циља, постизања што већег пословног успеха. Зато је реинжењеринг промена мишљења и трансформациони систем бизнис процеса, односно пословних процеса, изискује и захтева велику флексибилност са окружењем и унапређење пословног процеса.

Финансије или крвоток пословања предузећа директно утичу на пројекат, инжењеринг и дизајн производа. Продаја и купци диктирају утицаје, маркетинг и истраживач маркетинга такође учествују у циљу заједничког интереса и веће добити. Усавршавање реинжењерингом може се уврстити и применити као концепт усавршавања пословног процеса.

„Реинжењеринг може да истисне умртвљене просторе и временски затвор у текућем раду. Организовање око кључних бизнис процеса може такође водити ка реинжењеринг информационом систему, који треба да скрати секторске линије. Менаџери налазе начине да деле информације кроз организацију, како би учинили своје компаније конкурентније и одговорније према купцима. Да би убрзали временски циклус поруџбина и побољшала сервис великим купцима. Да би убрзала временски циклус поруџбина и побољшала сервис великим купцима, као што је *Wal- mart, Gillete Company* из Бостона, се изменила од великог сервисера компјутера, ка систему за сервисирање клијената, који може извучити информације из компаније приступне било ком члану тима, који их треба. *Bow Valley* редизајнирао је свој компјутерски информациони систем, тако да су геолози, геофизичари, инжењери производње, и менаџери за уговарање могли сада да консолидују информације и да их деле широм света. Реинжењеринг може водити ка сјајним резултатима, али као и све бизнис идеје, он има своје мане. Једноставно дефинисани организациони кључни бизнис процеси могу бити извођени са оклевањем. У *AT&T*-овом дивизионом мрежном систему стартовало се са 130 процеса, а након тога се почело да ради на њиховом смањењу, на само 13 битних. Према истим проценама, 70 процената реинжењеринг снага није успело да оствари своје намераване циљеве.

Зато што је реинжењеринг скуп процес који одузима доста времена и обично болан, изгледа да најбоље одговара компанијама да се суочавају са озбиљним конкурентским претњама” (Ђорђевић, *ibid.*). Реинжењеринг се врши кроз фазе: његово визионирање процеса, идентификовање технолошких могућности за унапређење процеса, иницирање промена, дијагнозу процеса који се ревитализује, врши се редизајнирање процеса, реконструкција процеса и праћење целовитог новог процеса. Након свега врши се процена и оцена примењеног реинжењеринг пословног процеса.

## 2. 2. Дефинисање савремене организације (организације која учи)

Организација која учи је савремена организација која се пролонгира као успех! У организацијама које уче, учење је константно, може да се оствари уз помоћ организационог система у целини пре него уз помоћ индивидуе, учење је неопходност! Учење је могућности да производне резултате који су зацртани редефинишемо, како би постали већи и остварљивији уз савремену организацију, односно уз организацију која учи.

Организација која учи поседује моћ да се трансформише и да се адаптира, она је приметно флексибилна. Она даје предност својим људима, интегрише квалитетне важне иницијативе са квалитетом рада, формира слободан простор за знање и умеће, и врши расподелу добити и успеха. У овим организацијама учење није чин, то је константан стратешко – организациони процес. Учење мења понашање, менталне моделе, стратегије, политике, одлуке и дејства пословања.

Ова организација ствара, прибавља и врши трансфер знања и трансформише понашање које формира нова знања и умећа, уз адаптивност на старе. Та знања се уочавају и представљају позитивне промене технолошке природе и подухвате. Компанија која је успешна у формирању услова поседује људе који преузимају заједничку одговорност на себе и своје деловање.

У оквиру ове организације, запослени формирају критичко мишљење да би разумели фабулу деловања развојног оквира пословања. Акцентују се промене, адаптације, иновативност, флексибилност и променљивост. Запослени који производе ново знање јачају као мрежа у иновативном пословању, где је иновација пословног процеса фабулативност успеха, ефикасности и профитабилности.

Учење организационим карактеристика састоји се у поставкама кроз: креира се ново знање, форсира одговорност, форсирају се заједнички циљеви, затим визије, мисије и циљеви предузећа. Пословање се одликује жељама купаца, технолошки је приметан напредак у оквирима целог предузећа и деловање истог. Одуpire се бирократији, тежи напретку, организацију сматра живим организмом који се креће, усавршава, напредује и глорификује.

Тако да однос између акција организације и преиспитивања тих акција ствара ново знање организација и потпомаже остварењу циљева „учење организације” и њеног деловања. Ако овај подсистем подстиче и подржава флексибилност, напредовање, успех, акцентовање на вредности и успешности организације, који је илустрован у оквиру њених акција и имплементација истих.

Модел глобалне организације која учи треба поставити на широком истраживању организације, глобализму, учењу и успешности у националним и међународним оквирима.

С друге стране, индивидуално учење је учење сваког понаособ у деловима једне организације. Групно учење је учење у групама, тимовима, великом заједништву и целини. Организационо учење уврштава у себе скуп елемената: култура учења у корпорацији, одговарајућа структура и организациони дизајн, технологија учења, посматрање окружења, стратегија, визија, мисија, циљеви, групни рад, сагледавање и усавршавање пословног процеса.

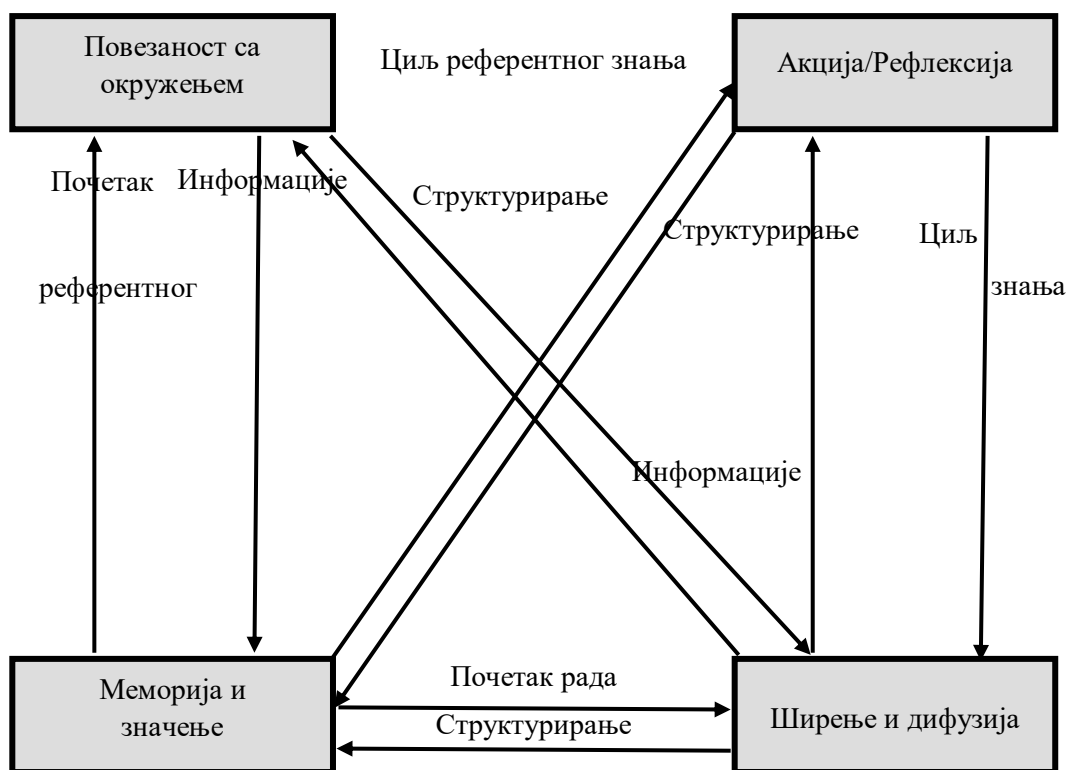
Изграђени су модели за организације које уче, концепт овог модела је преклапање.



Слика 2. 5. Учење организације је императив напретка

Извор: Leading from the Competition How Company USE Benchmarking, Business Week, Novembar, 78, 2000, у Economic change and the American workforce U.S. sp. 49, Department of labor, Washington, DC, government, print, 1996.





Слика 2. 6. Систем организационог учења

Извор: Hofstede, G. Cultures and Organizations, London, McCraw - Hill, 1999, стр.164–165)

Свако успешно глобално учење организације подразумева у целости да чланови једне организације не припадају другој, па се идеално равномерно подељена структура формира и ствара локалну одговорност, проток информација кроз максимизирање повезаности и адекватности.

Потребно је истаћи и пословну културу предузећа, док елемент култура учења у корпорацији подразумева акционарску културу, учење које се верификује, награђује, поспешује, подржава и глорификује јер је оно основ пословног успеха.

Зато се у организацијама које обављају трансфер знања, врше активности, ту се знање прикупља, сторнира, талози и шири преко функција, нивоа и група, након тога се примењује у пракси.

„Учећа организација” води рачуна и о окружењу, посматра га, анализира, контролише, па систематизује податке које треба имплементирати у оквиру акције деловања, како би успех био загарантован и неминован. У организацији која учи приметна је константна потреба за напретком, успешним пословним процесима и повећаном профитабилношћу.

## 2. 2. 1. Концепт традиционалне и савремене организације

Потребно је упоредити традиционалну и организацију која учи, дакле савремену организацију, па направити паралелу постанка, деловања и реаговања у реалности. Вертикална организација односно традиционална стоји насупрот организацији која учи, која је хоризонтална, децентрализована, запослени поседују слободу, флексибилност је прихваћена, видна и адекватна.

Вертикална организација (традиционална), поседује вертикалну комуникацију, ригидну културу, централизована је у потпуности, информације имају спори проток, фиксна је, флексибилност се не поседује.

Организација која учи је свакако модерна, уз основу да је успешна. Она поседује децентрализовано одлучивање, отворене и проходне информације, хоризонталну комуникацију, адаптивну организациону структуру и културу, хоризонтално постављене тимове, тимове за обављање датих задатака, пројектни менаџмент, све зарад поспешивања успешности и профитабилности.

Ова организација експериментише, повећава своје капацитете, диктира промене и усавршава развој и континуитет деловања.

Организације које уче се посматрају као изврсно успешно адекватне и компатабилне. Конкурентску предност сада представљамо кроз: искуство, репутацију, поверење, традицију, информације, имиџ, бренд и иновације. Акцентује се практична примена знања, искуство и пракса. Глирификује се вештина, учење, технологија, информација, стратегија и новине у пословању, у националним и светским оквирим тржишта.

„Организација која учи је она која је способна да ствара, прибавља, врши трансфер знања и модификује понашање на начин који рефлектује нова знање” (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1997, стр. 252).

„Peter Senge (1990. године) је саставио пет 'учећих дисциплина која би свака организација морала да развија, уколико жели да постане и има обележја организације које учи. Ради се о доживотном програму учења и праксе и суштини програма концепта' организације која учи” (Машић, 2001, стр. 317 ).

То су:

- лично усавршавање (односи се на појединца)
- ментални модели (уколико се мења ментални модел)
- заједничка визија (ствара се интегрисаност запослених)
- тимско учење (учење у групи, кроз свеже идеје)
- системско размишљање (у систему као целини).

## 2. 2. 2. Савремене иновативне организације

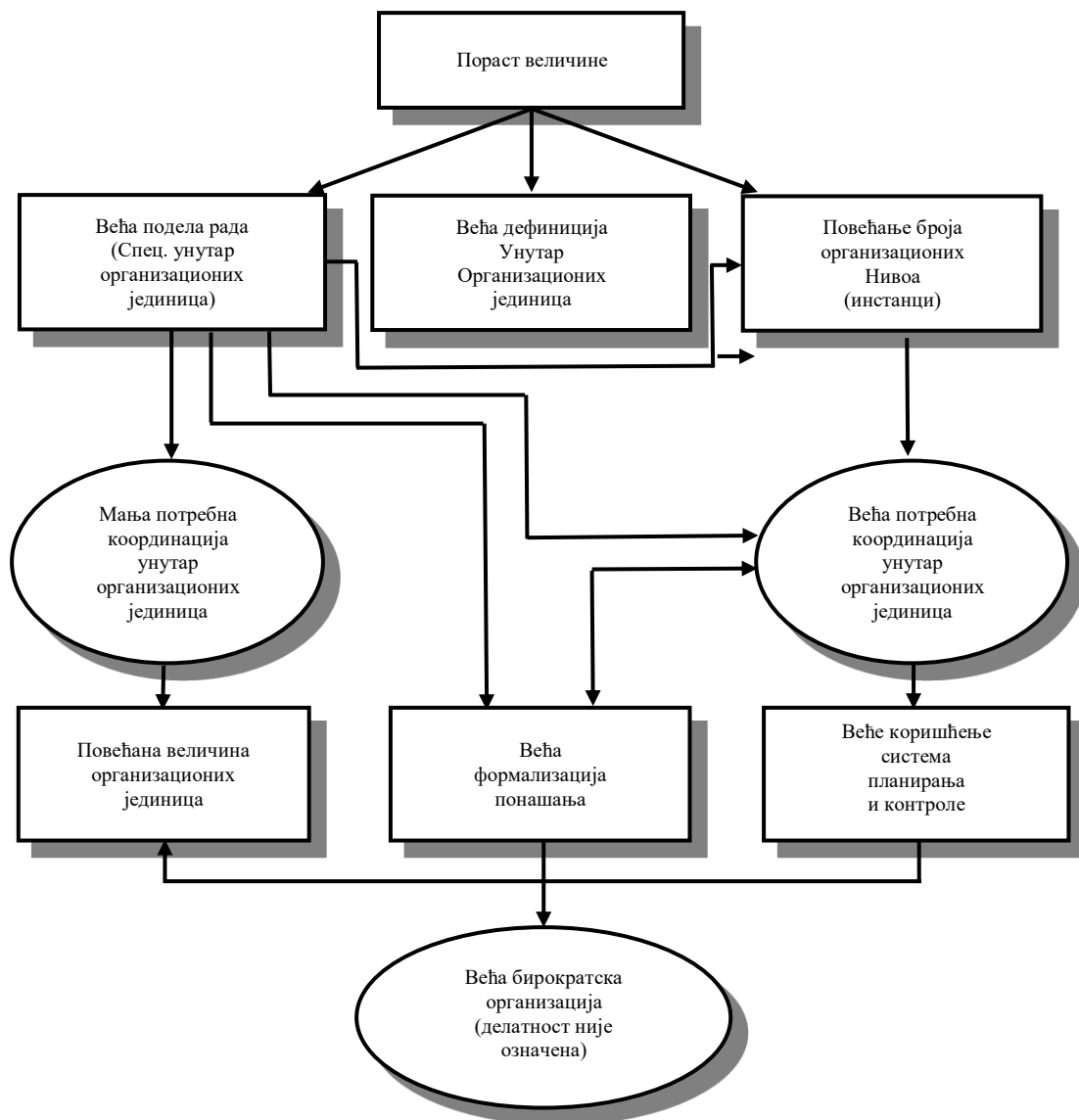
Организација која учи је иновативна организација, спремна на предузетничку иницијативу, на преживљавање, адаптирање, на концепт успеха и могући неуспех који треба превазићи и редуцирати, уз тежњу за нове поставке успеха, формирања формуле успешности и рентабилитета.

Пројекција неког модела структуре предузећа преферира његову способност да послује, усавршава принцип анализе и синтезе постављених задатака и заузима став који највише импонује организацији која би да напредује.

Ова опажања само детерминишу став да ауторитативно руковођење и „равна структура” делују ограничавајуће на развој и распон организације и руковођења, условљавајући немогућност управљања. У литератури се на ову тему врло често узима пример „*Ford Motors Co*”. Фордова заслуга за повећану продуктивност је увођење покретне траке, тако да је његова компанија 1910. године под оваквом организацијом забележила велики успех у производњи аутомобила и постала синоним успешности.

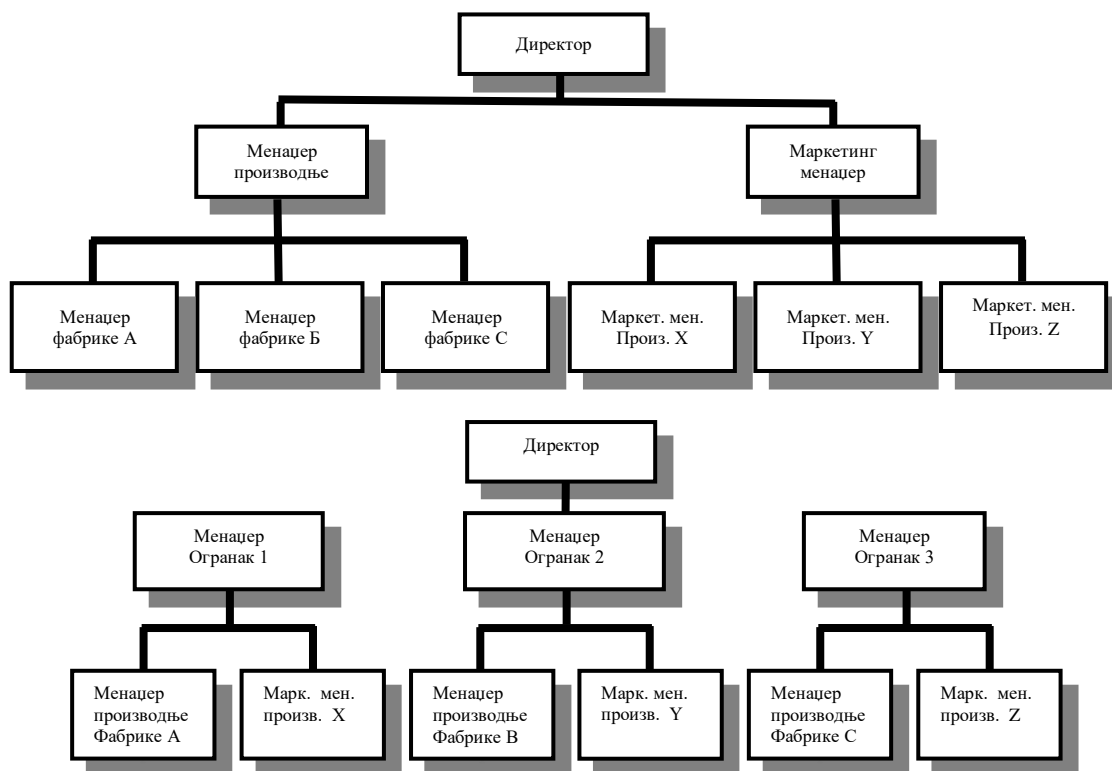
Након тога, ауторитарно руковођење Х. Форда постаје сметња за даљу успешност организације, будући да конкуренција примењује систем децентрализованог организовања, одлучивања и руковођења. Компанија *Форд* запада у кризу коју решава наследник Х. Форд млађи, тако што децентрализацијом компаније и професионализацијом управљања оживљава предузетничку функцију.

Примерима *Форда* као и других компанија (*GM*, *Ge*, и др.), које су двадесетих година 20. века прихватиле децентрализацију као програм даљег устројства, да би ова друга 1971. године увела организацију по стратегијским пословним јединицама, указује да креативност и иновативна способност организације не утиче и не иде са крутим руковођењем и централизацијом власти зарад успеха.



Слика 2. 7. Однос величине предузећа и организацијске структуре

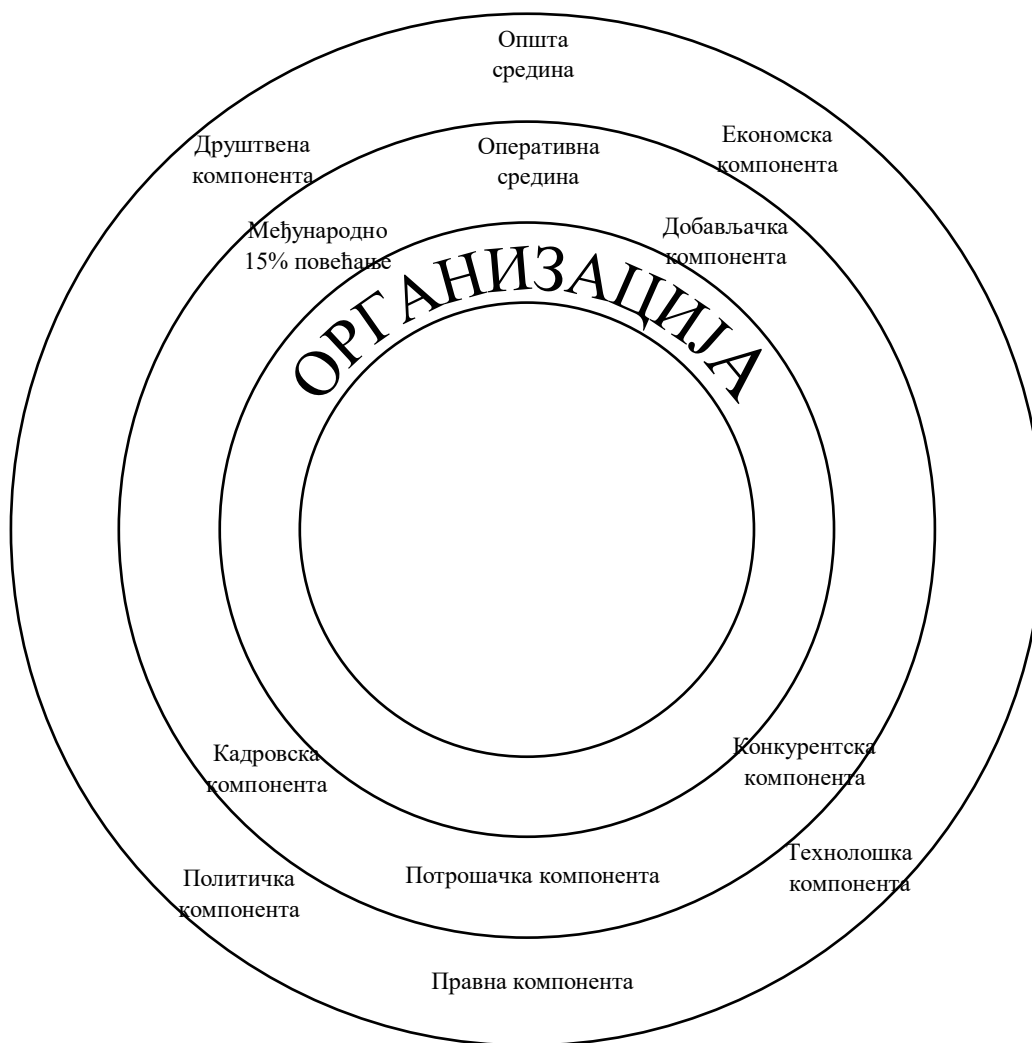
Извор: Ђорђевић Бранислав, „Менаџмент”, Економски факултет Приштина–Блаце, 2003, стр. D-479



Слика 2. 8. Јединствена организација по секторима (департманима)  
Извор: Б, Ђорђевић, стр. D-488

„Због тога је опште прихваћено мишљење у литератури и пракси, да су само мале предузетничке организације покретљиве, флексибилне и брзо оријентишући субјекте, који том својом особином све више потискују велике и гломазне корпорације. Све до 70-тих година тежиште привредних субјеката било је на њиховом порасту и величини, без праћења захтева за децентрализацијом. Такве велике организације условљавале су, како смо то већ напред навели, зачуђујући тромост и недостатак виталности малих фирми. Са прихватањем нужности децентрализације, као корисније и сврсисходније организационе иновације, дошло је до поделе великих предузећа на већи број малих релативно самосталних јединица (дивизиона) и стратегијских пословних јединица. Такво устројство нужно дислоцира управљање са врха на делове организације, чиме се врши делегирање овлашћења и успоставља систем дистрибуиране моћи и утицаја. Преобразом 'равних' у 'дубоку' структуру, велике организације постижу иновативну способност малих организација” (исто, стр. 484–485).

Иновативне организације су организације које уче и напредују. Оне најпре идентификују постојеће знање, затим креирају ново знање у организацији, врши се дифузија новог знања, интегрише се и модификује знање, крајњи корак је коришћење и имплементација знања у пракси. Организација може да постане организација која учи уколико је њена структура дизајнирана тако да несметано допушта спровођење процеса који користи нова знања, врлине и умећа која превазилазе оквире ризика, неизвесности са остварењем тежње да се послује у крајњој извесности (извесност је наравно само апстракција и немогуће је пословати и деловати у таквим оквирима).



Слика 2. 9. Организација нивоа и њене средине и компоненте ових нивоа

Извор: Машић Б, „Стратегијски менаџмент”, УБК, Београд, 2001, стр.179, преузето од Philips S. Thomas, Environmental Analysis for Corporate Planning, Business Horizons, стр. 41

## 2. 3. Димензиони оквири организационе структуре

Организација и стратегија су начин на који се води један пословни подухват у целини. Организациона шема служи како би сви учесници једног пословног процеса знали своје место у организационој целини. Ту је важно истаћи каква је функционална подела рада између учесника пословног процеса, какве су међусобне одговорности и права на различитим местима, ко коме одговара у процесу рада, какви су концепти комуникације и начин функционисања и деловања. Стратегија у једној организацији представља начин на који једно предузеће улази у интеракцију са окружењем. Један анонимни аутор рече – „стратегија није све, али без стратегије све је ништа”.

Функције и нивои организације имају сврху да се одреди хијерархија у организацијској целини. Учесници у сваком пословном процесу имају, задатке, обавезе и свакако одговорности. Хијерархијска подељеност служи да се учесници пословног процеса разврстају и расподеле по подгрупама. Напредовање у једној организацији служи да се учеснику пословног процеса јасно стави до знања да се само уз максимум своје активности може задржати на претходном нивоу пословања, дакле – стагнација се не прашта. Хијерархија у бизнису је установљена структура једне организације и тип припадника истој, по врсти, сложености и конфигурацији обима посла. Компанија или предузеће је институционални облик деловања пословног подухвата у националним и међународним оквирима. На тржишту или пак том простору пословни субјект се такмичи у задовољењу потреба купаца и њихових хтења. Индустријски одређено тржиште оквирено је делатношћу којом се бави и реагује у тим пословним оквирима. Стратегијом остварујемо свој пословни циљ, дејство и утицај. Стратегија је интеракција у којој наше предузеће улази са екстерним окружењем, то је путоказ за долазак до циља. Цена је заправо најважнија економска категорија, она је концепт пословне политике логике и пословања – она је део успеха.

Табела 2. 1. Величина организације, међународно пословање и релевантност нивоа средине

Организације \ Степен релативности	Висок	Средњи	Смањен
Мултинационалне компаније	Интерна Општа Оперативна	-	-
Велике националне компаније	Интерна Општа Оперативна	-	-
Компаније средње величине	Интерна Оперативна	Општа	-
Мале компаније	Интерна Оперативна	-	Општа
Врло мале компаније	Интерна Оперативна	-	Општа

Извор: Исто, стр. 180

Мале организације итекако врше анализу интерне и екстерне средине националног оквира, врши се степен постепене анализе и постављају предвиђања и поставке опште средине. Мултинационалне компаније дају значај свим анализама окружења јер сматрају да се ту све представља као на длану, дакле то су најбоље пружене информације. Општа средина организације укључује друштвену компоненту, политичку, технолошку, законодавну основу и све то усавршава у анализу, како би се извршило имплементирање информација у посматрању окружења које утиче на концепт променљивости, турбулентности и непредвидивости.

Оперативна средина организације уврштава све улазне баријере инпута (капитал, економија обима, трошкове, информације), детерминанте и поставке ривалства постојеће организације (трошкови, раст неке гране), такође детерминанте преговарачке стране купаца и продаваца, као и претње и опасности од супститута који нас могу угрозити. Међународне компоненте оперативну стратегију предузећа посматрају кроз правну и економску структуру, кроз политички оквир, пословну културу и социолошки оквир. Као интерна оквир издваја се: организациони аспект, тржишни, финансијски, производни, кадровски, стратегијско деловање и пословање.

„Заједничка улагања значи удруживање два или више учесника око заједничког подухвата. Из којих се разлога пословни људи удружују? Најчешћи разлози за то су веће шансе за успех у одређеном пословном подухвату. Такође, удруживањем се дели ризик посла, али се уједно дели и успех” (Јанићијевић, 2005, под Ј).



Циљ предузећа је максимизирање профита и он је једнак разлици између укупних прихода и укупних трошкова. Трошкови предузећа одражавају производни процес, производна функција неког предузећа постаје уравнотеженија са порастом аутпута. Трошкови предузећа зависе и од временског интервала који се посматра. Трошкови диктирају и резултате.

„Економисти користе појам компаративна предност кад описују опортунитетне трошкове два произвођача. Произвођач који се одриче мање других добара да би произвео добро X и има нижи опортунитетни трошак производње добара X и каже се да има компаративну предност у његовој производњи” (Mankju, 2006, стр. 5).

Посматрање димензионе целине предузећа поспешује анализе које би представиле акционо дејство у циљу остварења успеха и профитабилности.

## 2. 4. Врсте организационих промена

Коришћење продуктивности и ефикасности је улаз за подстрек пословног успеха. Остварити максималне резултате уз минимално трошење радне снаге, то подразумева парцијално мерило ефикасности пословања. Фактори који утичу на продуктивност јесу: фактори везани за средства за рад, за предмете рада, фактори који су заправо степен коришћења капацитета, квалификованост радника, радно искуство, интензитет рада, мотивисаност радника, друштвени односи, флукуација радника и радног искуства. Све наведено представљају унутрашње факторе, док се у спољне факторе убрајају природни и друштвени фактори, односно дејства из окружења.

Саме перспективе организационих промена воде нас на пут којим се објашњавају његове класификације, кроз организациони развој, кроз стратешке организационе промене и дејства. Управљање организационим променама постављају узроке, садржај и процесе промене у организацији. Промене су толико евидентне да предузеће мора да јури како би само стагнирало и стајало у месту, што ће рећи да уврштавање промена представља једини начин успешности, просперитета и опстанка. Предузеће мора да трчи, како би остало у месту. Дакле, унапређење пословних процеса су основе које су неопходне како би напредовање било могуће.

Посматрано управљање организационим променама представља истраживање које уврштава промене и праксу, структуре, системе, зарад унапређења организационе структуре предузећа.

Управљање у организационим променама представља дејство на организациони дизајн, организационо понашање, на управљање људским ресурсима, све у оквирима менаџмент процеса који врши синергију: планирање, организовање, вођење и контролу у пословању предузећа.

Корпоративно истраживање је један од два метода организационих промена, други представља анализа случајева. Процес организационих промена сагледава се кроз организациони развој, стратешке промене и организационе трансформације, користи се и теорија инвестиционих промена, пропадање, смањење, заокрет организације, животни циклус организације и производа, промене неизвесности, промене за импровизацију, популациона екологија, управљање укупним квалитетом, реинжењеринг пословних процеса као и организационо учење, тј. усавршавање.

Примећујемо да модел промена има у себи:

- иницијативу промена,
- затим, дијагнозу организационог стања
- након тога сагледавамо и дефинишемо визију организације,
- планирамо промене, проводимо промене уз мотивацију,
- управљамо структуром и људима,
- вршимо стабилизацију и контролу промена.

Успех организације се најчешће мери кроз могућност увођења организационих промена. Организационе промене имају у себи инкорпориране процесе и поступке. Промене могу бити различите дубине, ширине, брзине, садржаја промена, детерминисаности, временског интервала, стратегије и карактера процеса промена.

Најзначајније степенице које се прелазе у појашњењу организационих промена врши се кроз нивое:

1. Одредити циљ промена
2. Појаснити садржај промена
3. Сагледати процес промена.

Прво се поставља питање: Зашто нешто мењати? Промене су неминовне зато што је то неопходност због промена у окружењу, пошто је задатак усавршити могућности организације. Сагледавамо и покушава се уврстити:

- организациони развој и
- организациона прилагодљивост (адаптибилност).

Организациони развој представља промене интерних процесних промена. Фабула је интерни напредак у креативности и људским достигнућима, развој људи, повећање њихови достигнућа и компетенција.

Организациона прилагодљивост представља могућност адаптивности организације на окружење. Стратегија представља пут ка остварењу успеха. Стратегија се користи да бисте на адекватан начин реаговали и адаптирали се на

захтеве окружења, да се задржи ниво перформанси предузећа која се подразумева, да се адаптира на уласке нове конкуренције у грану. Зато се глорификују иницијативе и иновације у управљању предузећем.

На питање: Како се организација мења? треба да одговоре организационе промене према карактеру процеса. Промене се мере по:

1. брзини,
2. ширини и
3. дубини.

1. Према брзини или интезитету промене могу бити:

- еволутивне и
- револутивне.

Еволутивне имају мали концентрат промена. Промене се ове мало преклапају, деси је једна, па за њом и друга, оне се кумулирају, полазећи од претходне промене.

Револутивне промене су веће, дешавају се брже, више организационих делова се мења у исто време, нису кумулативног карактера.

2. Према дубини промене могу бити:

- инкременталне и
- радикалне.

Инкременталне су плитке промене са којима се не мењају битни делови организације. „На пример, када предузеће реструктурира своју продајну службу незадовољно резултатима продаје. Продаја која је до тада географски организована, организује се по производном принципу. Та промена није од кључног значаја за целину организације и не мења њену суштину. На другој страни, промене другог реда или дубоке промене означавају промену кључних компоненти организације. Због тога, оне представљају промену културе (идентитета ) организације као такве и уносе висок степен новитета у њено функционисање. Промена другог реда јесте промена од функционалног ка дивизионалном моделу организације услед њене потребе да подржи своју нову стратегију диверзификације. Тада се мења не само један део већ читав организациона структура, али се мењају и остали елементи организације: систем контроле, систем награђивања, информациони систем па и сама култура организације” (Јанићијевић, 2007, стр. 18).

3. Промене по критеријуму ширине могу бити:

- парцијалне
- свеобухватне.

Парцијалне промене су промене појединих делова, док свеобухватне промене представљају промене свих делова као и целине организације. Тако се овде говори о плитким и дубоким променама. Свеобухватне односно дубоке промене су радикалне. Све промене организационог дизајна су повезане. Радикалне промене доносе новитете у организацији, оне су видне, бурне и дешавају се у кратком року. Видно ће се приметити дубоке и интензивне организационе промене. радикалне промене у року од пет година посматраћемо и као еволутивне промене.

Према карактеру процеса промене делимо на:

- континуеле
- дисконтинуелне

Континуелне су плитке, инкременталне, парцијалне и еволутивне. Дисконтинуелне су радикалне, интензивне (Јанићијевић, *ibid.*).

Табела 2. 2. Класификације промена према карактеру процеса

	Континуелне	Дисконтинуелне
Дубина	Инкременталне, првог реда	Радикалне другог реда
Ширина	Парцијалне	Свеобухватне
Брзина, интензитет	Еволутивне	Револутивне

Извор: Јанићијевић, Н, „Управљање организационим променама”, Економски факултет Београд, 2007, стр. 20

Уколико желимо да дамо одговор на питање: Шта се мења у организацији? покушаћемо да одговоримо поделом промена према садржају. Ту уочавамо поделу на:

- формалне (тврде),
- неформалне (меке ) компоненте.

У корелацији се узима посматрање са статичких и динамичких варијабли.

Табела 2. 3. Класификација промена према садржају

	Формалне тврде ( <i>HARD</i> ) компоненте	Неформалне, меке ( <i>SOFT</i> ) компоненте
Статичке варијабле: Системи и структуре	ДИЗАЈН: Организациона структура, системи	ПОНАШАЊЕ: Култура, неформалне групе, структура моћи
Динамичке варијабле: Процеси	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕСИ	ИНТЕРПЕРСОНАЛНИ ПРОЦЕСИ: Групни процеси, вођство, конфликти, политички процеси, комуникација.

Извор: Јанићијевић, Н, „Управљање организационим променама”, Економски факултет Београд, 2007, стр. 21

„Пословни процес представља скуп међусобно повезаних активности иницираних догађајем и који остварују одређени аутпут за потрошаче. примери пословних процеса су: развој производа, производња, обезбеђење потребних сировина и материјала, испоруке робе, наплата потраживања итд. Пословни процеси креирају аутпуте док структура и системи представљају само оквир кроз који ти процеси теку. Зато се промена организације и њеног аутпута може постићи далеко пре редизајном пословних процеса те организације и њених промена која је у последње време све популарнија” (Ibid., стр. 23).

Управљачке одлуке које воде ка иновативности представљају концепт који у себи има инкорпорирану логистику и саму анализу датог концепта. Интегрална логистика је процес предвиђања потреба и жеље купаца, прикупљање капитала, материјала, људи, технологија и информација потребних за испуњење тих потреба и жеља, оптимизирање производне мреже роба или услуга с циљем испуњења купчевих захтева, унутар временског рока. Састоји се од улазне логистике, логистике у предузећу, као и излазне логистике. Улазна логистика је кретање производа у фирми. Логистика у предузећу обухвата кретање унутар складишних простора. Излазна логистика је кретање производа из фирме ка купцу. Интегрална логистика има два различита поткупа: основне логистичке активности и логистичке активности основне услуге.

Добро функционисање свих делова у целину, постаје могућност да се кроз ефеката унапређења пословних процеса а и саме логистике доводи до пословног унапређења.

Усавршавање и примена програмских алата служи за моделирање пословних процеса који врше промене у пословању. Конкурентску предност уз ниске цене производа у условима глобализације могуће је остварити уз иновативне и ефикасније пословне процесе. Усавршавање пословних процеса мора да прати процедура, пословна правила, усавршавање праксе, па се интеграционим концептом организационог знања то усавршавање кристалише.

Mc Cormack дефинише организационо учење на овај начин: „континуирано тестирање искуства и његове трансформације у знање корисно целој организацији и релевантно његовој мисији” (Mc Cormack, 1999), он такође сматра да оно представља синергиону комбинацију процеса: прикупљања, дистрибуцију информација, интерпретацију информација и организацијску меморију.

Група аутора сматра „у тежњи ка успеху, предузећа требају прихватити принципе процесне парадигме. 'Фокус на процесу', може значити много ствари, попут процесног погледа, процесног приступа, процесне оријентације, процесног менаџмента, управљања процесима, мерење процеса, моделирање процеса и унапређење процеса. Иако недостају емпиријска истраживања, појавило се

неколико модела кроз прошлих неколико година који су презентирали високо успешне, процесно-орјентиране организације неопходне у данашњем и сутрашњем пословању. Deming, Porter, Davenport, Short, Hammer, Byrne, Imai, Drucker, Rummler-Brache и Melan дефинирали су шта они виде као нови модел организације. Тај 'нови модел размишљања' и 'гледања' на организацију се опћенито објашњава као орјентација на пословне процесе или ВРО. Према Demingu, организација која види компанију као скуп процеса који треба разумети, стабилизирати и унапредити, има ВРО. Hammer дефинира ВРО као организацијски фокус на скуп – функцијских активности (процеса) који користе један или више различитих инпута и креирају оутпут који представља вредност за потрошаче, док Rummler и Brache тврде како се организације са процесном орјентацијом темеље на процесно-орјентираним структурама, мјерама, наградама и дистрибуцији ресурса. Коначно, , Davenport описује процесну орјентацију као саставницу структуре, фокуса, мјерења, власништва и потрошача. Иако се дефиниције процесне орјентације разликују, најприхватљивија дефиниција је она: организација која, у цијелом свом деловању, наглашава процес као супротност хијерархијама са посебним нагласком на оутпуте и задовољство потрошача” (Босиљ-Вукшић, Спремић, Омазић, Видовић, Хернаус, 2006, стр. 2–20).

## 2. 5. Алати који се користе за унапређење пословања

У свету садашњице дигитални маркетинг и друштвени медији се користе као алат за унапређења пословања.

Стандарди садрже захтеве за унапређење системом квалитета, заштитом животне средине, здравственом безбедношћу хране, ризиком, друштвеном одговорношћу, енергијом, сигурношћу информација (Ушћумлић и Бабић, 2011).

Приметна је и имплементација стандарда која осигурава управљачки систем, тј, интегришући менаџмент систем ствара унапређени бизнис (Бабић, 2017, 485–499 и Бабић, Аћимовић, Мијушковић, 2015, 131–158).

Концепти, методи и технике које се користе у стратегијском менаџменту јесу бројне. Убрајамо, портфолио концепт менаџмента, *pims* програм, анализа јаза (гера), *cost-benefit* анализа, метод сценарија, крива искуства, SWOT или TOWS анализа, концепт животног циклуса, технике за повећање креативности, бенчмаркинг, компјутерски софтвери, интернет и стратегијски менаџмент.

Бенчмаркинг се врши унапређење и потребно је резултирати његовим деловањем.

Посебан акценат ћемо ставити на реинжењеринг, који ће се посматрати као главни фактор унапређења пословног процеса. Он представља радикалан редизајн који врши јасно усавршавање побољшања пословних процеса. ефекти реинжењеринга су вишедимензионални, представљају радикалне промене, иновативност у пословним процесима, усавршавање технологије. он у себе инкорпорира: пословни процес, усавршавање, мењање и мерење управљања, усавршавање организационе структуре и културних норми.

## 2. 5. 1. Компаративна предност алата који се користе у пословању предузећа

Анализирати успех кроз усавршавање пословних процеса, посматраћемо и докучити кроз корпоративну предност алата који се користе у оквирима пословања као могућност усавршавања. Бити ће дате поставке могућности које се користе за унапређење и усавршавање пословног процеса.

Издајамо коришћење бенчмаркинга као основу за ефикасније пословање предузећа. *Benchmarking* (бенчмаркинг) је компаративна анализа сопственог пословања са пословањем најбоље организације. Наводимо да је то техника компаративне анализе, заправо алат који је у функцији поспешивања унапређења свог пословања и процеса уопште. Могло би се рећи да су то: стандарди за поређење, репер, референтске тачке, ознаке висине знака за нивелацију приликом мерења земљишта, модела и оквира. Почетком овог и крајем прошлог века бенчмаркинг се користи у успешним организацијама као техника у стратегијском управљању пословања предузећа. Педесетих година, јапанске фирме су посетама најбољим организацијама у Сједињеним Америчким Државама (САД) и Европи прикупљале знање, идеје и концепте. Идеје су се модификовале, унапређивале и користиле све у циљу: изаћи на инострано тржиште, носити се са свим захтевима тржишта, удовољити критеријуме успеха, повећати конкуренцију у пословању.

Дефинисање бенчмаркинга би могло да се објасни кроз многе напоре теоретичара да то ураде. Па зато А. Т. Кеарнеу даје дефиницију: „Бенчмаркинг има за циљ упоредну оцену процеса коришћених индикатора утврђених кроз усмеравање истраживања између репрезентативне групе сличних или конкурентских организација, који могу водити имплементацији најбоље праксе” (Watson, 1993, стр. 63).

Према Америчком центру за продуктивност и квалитет (APQC) „Бенчмаркинг представља систематски и континуирани процес мерења и упоређивања пословних процеса једне организације у односу на пословне процесе лидера било где у свету ради добијања информација које ће помоћи организацији да предузме акције за побољшање својих перформанси” (Ibid., стр. 3).

По Harringtonu, Н. У. & Harringtonu, Ј. S. „Бенчмаркинг је континуирани процес идентификације, разумевања и прилагођавања производа, услуга, опреме и поступака компаније с најбољом праксом у циљу побољшавања сопственог пословања. Овај процес у себе укључује следеће:

- упоређивање компаније и њених делова с најбољима, не ограничавајући се на исту делатност ни исту земљу где се обавља;
- упоређивање производних и других активности компаније са одговарајућим активностима других компанија исте делатности, како би се дефинисали најбољи;



- компарирање производа и услуга компаније са производима и услугама конкурената који имају водеће резултате,
- упоређивање техничких решења компаније у циљу избора најбоље опреме за специфичне примене;
- примена најбоље дефинисаног пословног процеса;
- планирање будућих праваца развоја и активно прилагођавање новим трендовима;
- задовољење и надмашивање потрошачких очекивања” (1996, стр. 15).

Организација која користи бенчмаркинг учи на искуствима најбоље сопствене или туђе праксе и усавршава се и напредује. Непрестано се мери и компарира са најбољом праксом пословних процеса, услуга или производа и виши имплементацију те праксе у својим оквирима пословања.

Управо због тога, постати „најбољи међу најбољима” је заправо идеја „*dantotsu*“, што је, заправо, јапански термин којим се објашњава сам чин усавршавања. Бенчмаркинг је најбоља техника којом би се требало постићи добијање најбољег конкурентског оквира пословања, у области пословног планирања, руковођења и одлучивања, затим задовољење потреба потрошача, коришћење културе развојне стратегије, као и унапређење реинжењеринга пословног процеса.

Подручја која примењују бенчмаркинг су приметно и видно многобројна. Најпре се врши стратегијско планирање са утврђивањем краткорочних и дугорочних циљева компаније, затим се врши предвиђање са трендовима у релевантним пословним оквирима пословања, уводе се нове идеје са размишљањем из потреба функционалног учење, након тога се врши компарација производа и производних процеса са конкурентима и на крају се утврђују циљеви у поређењу са најуспешнијим компанијама које треба компарирати и донекле „имитирати” у успеху.

Бенчмаркинг надопуњује технике као сто су: TQM (тотални квалитет менаџмента) реинжењеринг пословних процеса.

Компаније које данас користе бенчмаркинг су многобројне: *Alcoa, Hewlett - Packard, Allied signal, Hughes Aircraft, AT&T, John deere, Bell Atlantic, Johnson & Johnson, Boeing, L. L. Bean, Caterpillar, Milliken, Digital equipment corporation, NCR, Du pont, Proctor & Gamble, Estman Kodak, 3M, Florida Power Light, Wallace.*

Дата усавршавања се унапређују кроз коришћење реинжењеринга и унапређење пословно-организационог процесног дејства које би требало да резултирају успех и рефлектују исти.

## 2. 5. 2. Стратегијски алати и резултати њихових деловања

Унапређење бенчмаркигом је приметно кроз усавршавање сопственог пословања и његово поређење са најуспешнијом организацијом, односно лидером у области пословања.

Основна подела бенчмаркинга јесте у зависности од начина и организације која се компарира или упоређује. Приметно је и евидентно да се бенчмаркинг дели на:

1. Интерни и
2. Екстерни.

Наредна подела је на:

1. Комбиновани (интерни и екстерни) бенчмакинг и
2. Стратегијски бенчмаркинг.

Екстерни бенчмаркинг се затим дели на:

1. Екстерни конкурентски бенчмаркинг,
2. Екстерни функционални или индустријски,
3. Екстерни генетички бенчмаркинг.

Интерни бенчмаркинг представља само компарирање одређених делова и организационих средина у самој организационој целини. То интерно истраживање је битно код великих корпорација, па се бенчмаркинг у самој организацији зове интерни, јер усавршава интерни оквир. Њиме се утврђују интерни стандарди, утврђује се најбоље пословање и резултати, то се пребацује на остале секторе и делове у организационој целини деловања.

Екстерни конкурентски (компетитивни) бенчмаркинг представља компарирање своје организације са осталим сличним организацијама из своје околине и окружења. Компарирају је са конкурентима или идентификује производе, услуге и пословне конкуренте који се издвајају као најбољи на посматраном тржишту. То се постиже тако што се изврши куповина производа који су конкурентни, затим се анализирају и представљају се њихове предности у оквирима те конкуренције. Најчешће се овај вид примењује и користи у аутомобилској индустрији, као пример је узета фирма *Ford Motor Company* која осамдесетих због јапанске и европске конкуренције губи тржиште. Don Petorson који је тада био председник Форда дао је као задатак: конструисати ауто са 400 предности које су купци захтевали и инсистирао је на тој предности. Ако се копирају најбољи конкуренти и преузме све најбоље од сваког преузме створиће се ауто са најбољим

перформансама. То је и учињено – створен је *Taurus*, и конкуренција је побеђена – резултат је био приметан, а циљ остварен.

Екстерни функционални или индустријски бенчмаркинг представља компарирање појединих функција организације са истим или сличним функцијама организација различитих делатности које се посматрају и компарирају. Он може да се користи као предност која може искористити из оквира неконкурентске фирме. Примера ради узима се *L. L. Bean* као фирма која је најуспешнија у продаји одеће каталожком продајом и *Xeroxa*. *Xerox* је отишао да посети поменућу фирму и проучио систем складиштења и процеса код наручивања, јер радници ове фирме три пута брже складиште производе од *Xeroxa*, потом је он редизајнирао систем и поспешио ефикасније пословање, и на основу функционисања дате фирме унапредио систем фактурисања и складиштења те унапредио производњу.

Екстерни генерички бенчмаркинг је ставио фабулу на генеричке пословне процесе који су исти у гранама привреде. Утврђују се кључни и генерички процеси пословања. Они се као предност бенчмаркинга корисне без обзира на тржиште, гране, или величине неке организације која се компарира. Он ће највише у будућности добити на значају и предности због потребе за иновативношћу и радикализму у пословању и свакако остварењу бољег успеха пословања.

Комбиновани интерни и екстерни бенчмаркинг се користи у истраживању најбољег производа и производног процеса, и коришћење истих као стандарда за побољшање свог производа и свог пословног процеса. Комбиновани бенчмаркинг даје резултате који су најбољи, најефикаснији и најприхватљивији.

Стратегијски бенчмаркинг је техника компаративне анализе којом се утврђују стратегије и деловања најбољих компанија на свету. Најзначајнији аргумент за то су глобалне конкуренције, захтев за побољшање пословања, приметни се пројекти бенчмаркинга са наградама за квалитет са основама: *Malcom Baldrife National Quality Award*, *Demihg Prize*, *European Quality Award*.

Поменуте врсте бенчмаркинга поседују добре и лоше особине, што се може приказати табелом 2. 4.

Табела 2. 4. Врста бенчмаркинг процеса и њихова компарација

ВРСТА БЕНЧМАРКИНГА	САРАДЊА ИЗМЕЂУ УЧЕСНИКА	ВАЖНОСТ ИНФОРМАЦИЈА	СТЕПЕН ПОБОЉШАЊА
Интерни	Добра	Велика	Низак
Екстерни конкурентски	Слаба	Велика	Средњи
Екстерни индустријски(функционални)	Просечна	Просечна	Висок
Екстерни генерички	Просечна	Мала	Висок
Комбиновани: интерни и екстерни	Просечна	Просечна	Врло висок

Извор: Harrington H. Y. & Harrington J. S. „High performance Benchmarking 20 steps to Success”, McGraw-Hill, 1996 стр. 34

Процес бенчмаркинга има више фаза. Нпр. *Motorolin* поседује пет фаза док *Xerox* поседује десет фаза бенчмаркинг процеса. Према Томлисону бенчмаркинг има четири фазе, то су: планирање, анализа, интеграција и акција. Планирања представља основе поставки и податке: шта, ко? У оквиру анализе издвајају се: мере и трендови тренутно и сада. У оквиру интеграције убрајају се: комуницирање и циљеви који су потребни за постизање успеха, док се у фази акције издвајају: план, имплементација, утврђивање мера стандарда.

Према ауторима Harrington бенчмаркинг процес има пет фаза (што се приказује у табели број 2. 5.). Група аутора издваја пет етапа бенчмаркинга (што је дато и приказано у табели број 2. 6.). Компанија *Xerox* је најпознатија по коришћењу бенчмаркинг процеса. Састоји се из пет фаза и то су: планирање, анализа, интеграција, акција и зрелост који се деле на десет корака деловања (што је приказано и представљено у табели број 2. 7.).

Сам циљ фазе планирања као прве фазе бенчмаркинга јесте да се одговори на питања: шта се заправо бенчмаркује?, како ће се извршити прикупљање података? и шта ће се компарирати у оквирима тог деловања? Када се утврди шта и на који начин ће се бенчмарковати, подаци се анализирају, све у циљу да се утврди геп сопствене праксе и увиде предности нашег конкурента. Овде се, зарад успешнијег пословања, добијају нови стандарди и нови трендови пословања.

Фаза бенчмаркинга која се назива интеграција, представља комуницирање у циљу прихватања стандарда и оквира нове успешније праксе, као и формулисања оперативних циљева којима се жели остварити промена и постизање успеха.

Акција у бенчмаркингу као фаза ствара: планове за акцију, имплементацију, напредовање, унапређење, поновно успостављање стандарда због промена које су динамично турбулентне и приметне.

Зрелост се постиже када се најбољи процеси уврсте у пословне процесе сопственог деловања и пословања. Дакле она представља имплементацију и остварење резултата који се примењују и поспешују у пракси и деловању предузећа.

Бенчмаркинг није само имитација, он користи иновативност и креативност у свом деловању пословања. Иновативна организација брише све постојеће стандарде и унапређује пословну стратегију у пословању. У будућности највише ће на значају добити екстерни генерички бенчмаркинг који је услов за иновативност и формирање екстремних скокова у функцији пословања уопште, као и пословних процеса у предузећу.

Табела 2. 5. Пет фаза и двадесет активности бенчмаркинг процеса пословања

Бенчмаркинг фазе	Активности
<p>ФАЗА 1</p> <p>ПЛАНИРАЊЕ БЕНЧМАРКИНГ ПРОЦЕСА И УТВРЂИВАЊЕ ЕЛЕМЕНАТА БЕНЧМАРКИНГ ПРОЦЕСА</p>	<p>1. Идентификовање шта подвргнути бенчмаркиngu</p> <p>2. Добијање подршке топ менаџмента</p> <p>3. Израда плана мерења</p> <p>4. Израда плана скупљања података</p> <p>5. Преглед планова са стручњацима</p> <p>6. Утврђивање елемената бенчмаркинг процеса</p>
<p>ФАЗА 2</p> <p>ПРИКУПЉАЊЕ И АНАЛИЗА ПОДАТАКА О ВЛАСТИТОМ СТАЊУ</p>	<p>7. Прикупљање и анализа интерних објављених података</p> <p>8. Селекција потенцијалних интерних бенчмаркинг позиција</p> <p>9. Прикупљање информација које су резултат оригиналних интерних истраживања</p> <p>10. Провођење интервјуа и анкета</p> <p>11. Формирање интерног бенчмаркинг одбора</p> <p>12. Вршење интерних посета унутар компаније</p>
<p>ФАЗА 3</p> <p>ПРИКУПЉАЊЕ И АНАЛИЗА ПОДАТАКА О ДРУГИМ КОМПАНИЈАМА</p>	<p>13. Прикупљање екстерних објављених података</p> <p>14. Прикупљање информација које су резултат оригиналних екстерних истраживања</p>
<p>ФАЗА 4</p> <p>ПОБОЉШАЊЕ ВЛАСТИТОГ СТАЊА</p>	<p>15. Идентификовање корективних акција</p> <p>16. Развој плана примене</p> <p>17. Добијање подршке топ менаџмента за будућа решења</p> <p>18. Примена будућих решења и мерење њихових активности</p>
<p>ФАЗА 5</p> <p>КОНТИНУИРАНА ПОБОЉШАЊА</p>	<p>19. Унапређење бенчмаркинг базе података</p> <p>20. Примена континуираног побољшања властитог пословања</p>

Извор: Harrington H. Y. & Harrington J. S.

„High performance Benchmarking 20 steps to Success”, McGraw-Hill, 1996 стр. 94

Табела 2. 6. Етапе бенчмаркинг процеса

ЕТАПЕ БЕНЧМАРКИНГ ПРОЦЕСА	ФАКТОРИ ЗА РАЗМИШЉАЊЕ
<p>ЕТАПА 1:</p> <p>Интерно проучавање и припрема конкурентске анализе</p>	<p>Припрема интерне и екстерне конкурентске анализе</p> <p>Утврђивање кључних подручја за студирање</p> <p>Утврђивање обима и значаја проучавања</p>
<p>ЕТАПА 2:</p> <p>Развијање дугорочне посвећености бенчмаркинг пројекту и срастање с тимом за бенчмаркинг</p>	<p>Развијање дугорочне посвећености бенчмаркинг пројекту:</p> <p>Добијање подршке топ менаџмента</p> <p>Развој јасног сета циљева</p> <p>Осамостаљивање запослених за прављење промене</p> <p>Срастање с тимом за бенчмаркинг:</p> <p>Коришћење искуства координатора</p> <p>Тренирати запослене</p>
<p>ЕТАПА 3:</p> <p>Идентификовање бенчмаркинг партнера</p>	<p>Величина партнера</p> <p>Број партнера</p> <p>Релативна позиција унутар и преко(ван) индустрије (ране)</p> <p>Степен поверења између партнера</p>
<p>ЕТАПА 4:</p> <p>Методе прикупљања и дељења информација</p>	<p>Врсте бенчмаркинг информација:</p> <p>Производ</p> <p>Функције (процес)</p> <p>Стратегије</p> <p>Метод скупљања информација</p> <p>Унилатерални(једностран)</p> <p>Кооперативни</p> <p>База података</p> <p>Индијектно/трећа страна</p> <p>Група</p> <p>Утврђивање мерних перформанси</p> <p>Утврђивање бенчмаркинг гена у повезаности са мереним перформансама</p>
<p>ЕТАПА 5:</p> <p>Предузимање акција за такмичење или премашење бенчмарка</p>	<p>Компарирање мерних перформанси</p>

Извор: Atkinson, A. Banker, R. D. Kaplan, R. S; Young, S. M., „Management accounting”, Prentice-Hall, Inc. 1999, str. 629

Табела 2. 7. Кораци у бенчмаркинг процесу

Планирање

1. ИДЕНТИФИКАЦИЈА ШТА ТРЕБА ДА СЕ БЕНЧМАРКУЈЕ
2. ИДЕНТИФИКАЦИЈА КОМПАНИЈЕ ЗА КОМПАРИРАЊЕ
3. УТВРДИТИ МЕТОДЕ ЗА ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА

Анализа

4. УТВРДИТИ ГЕП У ПОСТОЈЕЋИМ ПЕРФОРМАНСАМА
5. ПРОЈЕКТОВАТИ БУДУЋЕ НИВОЕ ПЕРФОРМАНСИ
6. САОПШТИТИ НАЛАЗЕ БЕНЧМАРКИНГА И ОБЕЗБЕДИТИ ПРИХВАТАЊЕ
7. ПОСТАВИТИ ФУНКЦИОНАЛНЕ ЦИЉЕВЕ

Акција

8. РАЗВОЈА ПЛАНОВА АКЦИЈЕ
9. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СПЕЦИФИЧНИХ АКЦИЈА И ПРАЋЕЊЕ НАПРЕДОВАЊА
10. ПОНОВНО УТВРЂИВАЊЕ БЕНЧМАРКОВА

Зрелост

ДОСТИГНУТА ПОЗИЦИЈА ЛИДЕРТВА, ПРАКСЕ КОЈЕ СУ У ПОТПУНОСТИ ИНТЕГРИСАНЕ У ПРОЦЕСЕ
---

Извор: Ј. Тодоровић и други, „Стратегијски менаџмент”, Изит, 2000



## III ПОГЛАВЉЕ Реинжењеринг пословних процеса као главни фактор унапређења пословног процеса

### 3. 1 Реинжењеринг пословних процеса (Business process reengineering)

Видне промене су промене које истражују промене пословних процеса. Код истраживања пословних процеса приметна су два делокруга промена: реинжењеринг и управљање тоталним квалитетом. Приметно је да организациони дизајн глорификује стратешке промене, концепт теорије смањивање и заокрета организације, теорије животног циклуса и популациону екологију. Организационо понашање фаворизује организациони развој, промене у условима неизвесности и ризика. Свакако је приметан и организациони развој и животно циклус организације који ће бити представљен у табелама понаособ.

Табела 3. 1. Класификација теорија према узорку, садржају и процесу промена

ЦИЉ (УЗРОК) ПРОМЕНА	САДРЖАЈ ПРОМЕНА	ПРОЦЕС ПРОМЕНА	
		Континуелне: постепене, парцијалне, еволутивне	Дисконтинуентуалне: радикалне, Свеобухватне, револутивне
РАЗВОЈ- ИНТЕРНИ	ОРГАНИЗАЦИЈА:	Теорије континуелног развоја организације  1. Организациони развој (OD)	Теорије дисконтинуелног развоја организације  2. Теорије животног циклуса организације
АДАПТАЦИЈА –ЕКСТЕРНИ	Дизајн и понашање	Теорије континуелне адаптације организације:  6. Леорија промена кроз импровизацију, 7. Промене у условима неизвесности 8. Логистички инкрементализам 9. Теорија популационе екологије	Теорија дисконтинуелне апатације организације:  3. Теорија стратешких промена (организационе трансформације) 4. Пропадање, заокрет, смањивање организације 5. Институционална теорија
	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕСИ	Теорије континуелне промене процеса  10. Управљање тоталним квалитетом(TQM)  12. организационо учење укључује све врсте промена у матрици.	Теорије дисконтинуелне промене процеса  11. Реинжењеринг пословних процеса(BPR)

Извор: Јанићијевић, Н, „Управљање организационим променама”, Економски факултет београд, 2007, стр. 30

Табела 3. 2. Перспективе организационих промена

	КОНТИНУЕЛНЕ ПРОМЕНЕ	ДИСКОНТИНУЕЛНЕ ПРОМЕНЕ
РАЗВОЈ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	<b>ПЕРСПЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИОНГ РАЗВОЈА</b> ТЕОРИЈЕ КОНТИНУЕЛНОГ РАЗВОЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ	ПЕРСПЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИОНЕ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ ТЕОРИЈЕ ДИСКОНТИНУЕЛНОГ РАЗВОЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ
АДАПТАЦИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ	ПЕРСПЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИОНЕ АДАПТАЦИЈЕ ТЕОРИЈЕ КОНТИНУЕЛНЕ АДАПТАЦИЈЕ	ПЕРСПЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИОНОГ УЧЕЊА ТЕОРИЈЕ ДИСКОНТИНУЕЛНЕ АДАПТАЦИЈЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ
ПРОМЕНА ПРОЦЕСА	ПРОЦЕСНА ТЕОРИЈЕ КОНТИНУЕЛНЕ ПРОМЕНЕ ПРОЦЕСА	ПЕРСПЕКТИВА ТЕОРИЈЕ ДИСКОНТИНУЕЛНЕ ПРОМЕНЕ ПРОЦЕСА

Извор: Јанићијевић, Н, „Управљање организационим променама”, Економски факултет београд, 2007, стр. 33

Код организационих промена примећујемо: организациону промену и организациони развој. На основу критеријума садржаја промене приметне су: промене организације и промене пословних процеса.

„Савремене иновативне организације према Остину имају посебну улогу у процесу реализације промена: 'Бизнис је одговоран данас за огромне технолошке промене. Технолошке промене ће наставити да узрокују социјалне промене. Социјалне промене захтевају акцију да задовоље или ублаже ефекте социјалних промена. Посао врхунског руководиоца данас мора бити проширен тако да укључи обавештеност о социјалним променама које тај посао проузрокује. И та свест ће имати нову одговорност за управљање пословима, за интелигентне

пажљиво промишљене одлуке као одговор на промене.' Циљ је према томе да се из промена које настају и из промена које су неминовно извуче што већа корист. У данашње време је неодрживо понашање у техници, науци, политици и поготово у бизнису да се пружају отпори променама. то је немогуће - без лоших последица” (Ристић и сарадници, 1965, стр. 52).

„Анализом досадашњих резултата у овој области, може се закључити да су ранији радови и студије о технологији и организацији, најчешће технологију изједначавали са опремом тако да су у потпуности занемаривали неоптерећене компоненте (Леви-Јакшић и Комазец, 2008, стр. 85):

- Технолошки софтвер (формализовани, заштићени облици технолошког знања)
- Оргвер (организација, управљање, неформализовани облици технолошког знања)
- Брејнвер (знање и вештине кадрова, наука као научно-теоријска сазнања и фундамент свих технологија) као саставне елементе технологије”

Технолошки системи представљају својеврсни израз технологије деловања сваког радног процеса, почев од простих до најсложенијих радних активности. За идентификацију технолошког система нужна је претходна идентификација обрадног система и поступака рада којима се одређени процес рада реализује. Технолошки систем није једна машина или неки други појединачни елемент система обраде, већ искључиво његова интегрална садржина и повезаност свих елемената у остварењу одговарајућег циља. Осим машина, алата, уређаја, елементи технолошког система су сировине и други улазни материјали, енергија, кадрови, пројектована технологија, готови производи и технолошки процес у коме се обавља трансформација улаза у излаз. Пословни систем, поред производног система, садржи у себи и систем набавке, производње, продаје, расподеле, па садржи и информације, материјалне, енергетске основе као и финансије

Табела 3. 3 Хијерархија система у окружењу технолошког система

Економски систем	
Пословни систем	
Производни систем	Хијарархијски ниво
Технолошки систем	

Извор: Леви-Јакшић Маја, „Менаџмент операција” треће измењено и допуњено издање, Мегатренд универзитет, Београд, 2008, стр. 277

Табела 3. 4. Хијерархија структура пословног процеса

	Подсистем набавке	
Пословни систем	Производни подсистем	Технолошки процес
	Подсистем расподеле	Процес одржавања
	Подсистем продаје	Унутрашњи транспорт

Извор: Леви-Јакшић Маја, „Менаџмент операција” треће измењено и допуњено издање Мегатренд универзитет, Београд, 2008, стр. 277

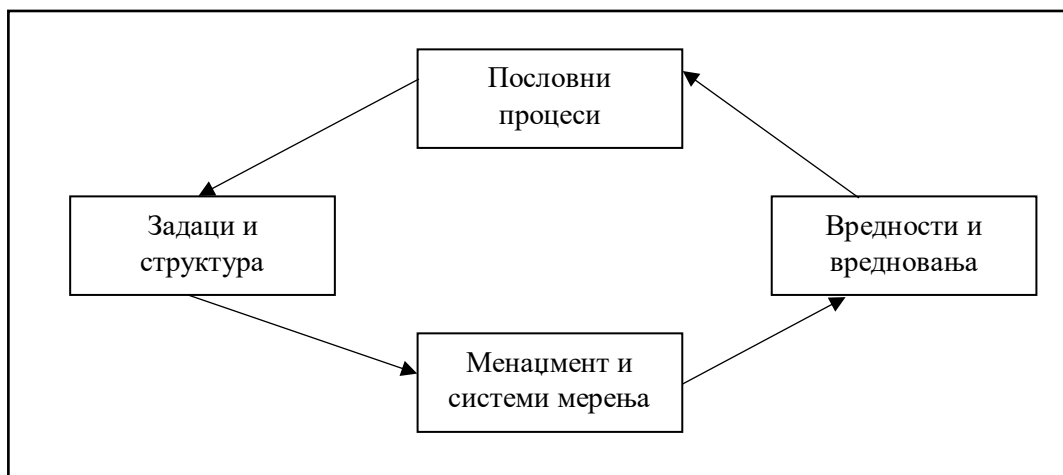
Делови производног система су још и конструкција производа, систем одржавања, систем залиха, заштите на раду, контрола, квалитет и транспорт.

Реинжењеринг (*business proces reengineering* [BPR]) је „фундаментална промена у схватању и редизајн пословног процеса у циљу постизања драматичних унапређења у критичким мерилима перформанси као што су трошкови, квалитет, услуга, брзина” (Hammer & Champy, 1993).

Радикалне и револуционарне промене које врше редизајн пословних процеса и измења поставке на којима се процеси постављају представља реинжењеринг. Питање које се поставља јесте: зашто се процес обавља и зашто се мења. Решење проблема врши се поставком пословних процеса које устоличује организација. Промене, како се врши испорука робе, појашњавају редизајнирање производа, како се материјал транспортује до производње, које су финансијске промене.

Савремене информационе технологије доводе до усавршавања пословних процеса. Реинжењеринг представља промене пословних процеса, представља корените промене, после којих треба формирати и дизајнирати нове процесе. Интезивно побољшање пословних процеса јесте основни циљ реинжењеринга. Радикалне промене се спроводе да би се постигао циљ повећати квалитет и редуцирање трошкова.

Суштина реинжењеринга јесте да се постављају нови пословни процеси, а не да се претходни поправљају. Он мења пословне процесе, а не организацију. Структура се мења кроз мултипликацију секундаритета формирања и редизајнирања пословних процеса који треба да унапреди аутпут, односно резултат.



Слика 3. 1. Садржај реинжењеринга пословних процеса

Извор: Јанићијевић, Н, „Управљање организационим променама”, треће измењено и допуњено издање, Мегатренд универзитет, Београд, 2008, стр. 212, према: Hammer M Champy J, (1993), *Reengineering the Corporation*, London: Nicholas Brealey.

На тај начин ће се радна места променити, промениће се и структура јединичних груписања, доћи ће до промене вредности и тиме се пословни процес формира односно редизајнира.

Основу реинжењеринга представљају информационе технологије – уколико се не користе то представља основ претходно застарелих пословних процеса. Радикално усавршавање пословних процеса постиже се информационим технологијама. Имплементацијом савремене ИТ технологије, ствара се могућност повећања квалитета, повећане брзине и редуцирање трошкова процеса.

Табела 3. 5. Улога ИТ у реинжењерингу пословних процеса

Стара ситуација	Организациона последица старе ситуације	Решење ИТ	Нова ситуација	Организациона последица нове ситуације	Ефекти нове ситуације и организације
Информација расположива само на једном месту у једном временском тренутку	Процес је дизајниран тако да су радни задаци секвенционални	Савремене базе података	Информације расположиве симултано на свим местима у организацији где су потребне	Процес дизајниран тако да су радни задаци симултани	Знатно краће трајање процеса и мање могућности за грешку
Једино експерти могу да обаве задатак	Задаци високо специјализовани, функционална диференцираност експерата	Експертни системи	Генералисти могу да обаве задатак	Један генералиста обавља више задатака – case manager	Процес траје краће уз мање трошкове, запослени задовољни
Менаџери на врху морају да доносе све одлуке јер једино они имају потребне информације и знање	Висока централизација одлучивања	Системи за подршку одлучивању	Нижи менаџери и запослени могу да донесе одлуке јер имају информације и знање	Децентрализација одлука	Повећана флексибилност организације, брже решавање проблема, мање комуникација
Особље на терену (нпр. продавци) мора да има канцеларије да би примало податке о залихама) и слало податке (нпр. о продаји) у централу	Географска структура - географски дислоциране организационе јединице	Преносни рачунари и бежични телефони	Особље на терену може да прима и шаље информације on line	Географска структура непотребна	Смањење администрације, смањење трошкова, боља комуникација и контрола особља на терену.

Извор: Јанићијевић, Н, „Управљање организационим променама”, стр. 213. и 214, према Hammer, M. Stanton, (1995), „The Reengineering Revolution”, London: Harper Collins publishers.



Нпр. увођењем софтвера убрзава се процес обраде података, па уместо више људи више послова обавља један човек. Тиме је скраћено време обраде података, односно сам пословни процес.

## **ПРИМЕР РЕИНЖЕЊЕРИГА И УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВНОГ ПРОЦЕСА**

### ***IBM* и унапређење пословног процеса**

Случај се односи на процес обраде захтева за кредитом у **IBM**-у. Тај процес се састојао из пет фаза или корака. Он је почињао тиме што продавац са терена пошаље захтев да се његовом купцу одобри кредит. Тај захтев се доставља телефски, прима га један од четрнаест службених лица за једним великим столом у централи **IBM**-а. Службеник који прими позив записује захтев за кредит на формулар и то је корак број један. У следећем кораку, захтев се носи следећем специјалисти који захтев уноси у информациони систем и проверава кредитни бонитет потенцијалног купца. Затим записује резултат за кредит и шаље захтев даље. У трећем кораку, један специјалиста модификује стандардни кредит према захтевима купца користећи свој компјутерски програм. Затим шаље формулар следећем специјалисти који одређује висину камате. Када он заврши тај корак шаље одређени захтев за кредитом администратору који ставља све информације у писмо и шаље га продавцу на терену. Процес је укупно трајао шест дана мада понекад и до две недеље. За то време су продавци константно звали и питали шта је њиховим захтевом јер се њима журило. Што више времена прође, већа је вероватноћа да ће се њихов купац предомислити или да ће га придобити конкуренција; наравно да нико није могао да им каже где се њихов захтев тренутно налази јер је био негде у ланцу. Како би отклонили тај проблем, у **IBM**-у су прибегли брзом и парцијалном решењу. Установили су једну централну тачку у којој је седео администратор и сада је сваки формулар уместо да буде послат следећем специјалисти у ланцу, слат прво овом администратору а он га је слао следећем специјалисти. То је довело до тога да је администратор знао и могао да каже продавцима какав је тренутни статус њиховог захтева, али је то још више успорило процес. Да би решили проблем, два менаџера **IBM**-а су имала *brainstorming* процес. Они су утврдили да читав процес одобравања кредита заснива на дубокој, али скривеној претпоставци да је посао одобравања кредита тако сложен и да је сваки захтев тако специфичан да је захтевао да се подели на више активности и да свака од њих повери једном специјалисти. Тачно је да је то некада било важно, али више није. Захтеви за кредит су били прилично слични, постојала је политика и што је најважније – постајао је софтвер који је омогућавао запосленима да релативно лако обављају поједине кораке који су раније били сложени. Менаџери **IBM**-а су пошли од другачије претпоставке: процес обраде кредитних захтева је релативно једноставан и састоји се од неколико корака које, уз помоћ одговарајућег софтвера, може да обавља један генералиста уместо више специјалиста. Зато су редизајнирали процес тако да је сваки захтев обрађивао

један службеник, кејс менаџер (*case manager*), од почетка до краја. Процес је скраћен – са шест дана на четири сата – а при томе је и број запослених смањен. Организациона структура је такође поједностављена, јер је потребно мање радних места и организационих јединица (Hammer & Champrou, 1993, стр. 21).

Узрок реинжењеринга јесте редуцирање трошкова и убрзање обављања пословних процеса. Информациони систем омогућује да се подаци могу добити симултано. Процесни редизајн смањује међуфазну контролу, тако се процес убрзава и редуцира трошкове. Стратешке одлуке се централизују на самом врху предузећа. Организациона структура прелази из функционалне у процесну.

Процес реинжењеринга се одвија кроз:

1. Визионарство,
2. Иницирање промена
3. Дизајностификацију процеса
4. Редизајнирање процеса
5. Реконструисање процеса
6. Евалуација и праћење новог успостављеног процес

Најпре се идентификују могућности за увођење реинжењерингом и кроз размере процеса, дијагностифицирају се и дизајнирају процеси. Процесна перспектива се посматра из угла процеса, а не структуре. Процеси који се бирају треба да дају велике резултате, редизајнирају се процеси који су дотада имали највише проблема, и могу се дизајнирати најважнији процеси. Након тога се идентификују технолошке претпоставке и могућности унапређења пословног процеса. Бира се процес за чији напредак треба задужити ИТ сектор.

Затим се врши усаглашеност стратегије и редизајнираног процеса. Потребно је изабрати унапређење уз конкурентску стратегију. Конкурентска способност ствара предност сервиса уз пружање постпродајних услуга и логистике.

Организују се реинжењеринг тимови, покривају се поједини делови пословног процеса над којим се врши редизајн. Циљеви јесу унапредити квалитет, време, трошкове и услуге.

Након тога се врши анализа постојећег процеса, откривање негативности и гепа у процесу. Затим треба дефинисати потребе корисника процеса. Теже је сагледати екстерно, алакше интерно, те се ту као алат користи бенчмаркинг.

Редизајн је могуће извршити уз истраживање могућности. Полази се од технологије, затим се користи бенчмаркинг (користи се искуство других) и брејнсторминг (доводи до креативних могућности).

Затим се прави скица и редизајнирање новог процеса, нове структуре, система и културе. Врше се промене у груписању јединица, информационим системима, механизму координације, предвиђању промена запослених. Имплементациона конструкција новог решења врши се кроз тестирање нових решења, нове информационе платформе, нове поставке софтвера и хардвера. Сам чин вођења

организационих промена је исти као у процесу трансформације, кроз теорију планираних промена и организационе трансформације.

Потребно је мерити перформансе редизајнираног процеса уз постављене циљеве и његово повезивање са TQM. Потребна је подршка лидера, тим чине стручњаци разних пословних функција, сличан је тиму TQM. Постоји много теорија да реинжењеринг има и успеха и да уме да подбаци. Потребно је одредити шта се редизајнира као процес, неке некомпетентности у организационим променама које успешно редизајнирање пословних процеса. Потребна је подршка новом дизајн процесу.

„BPR има сличности и разлике у односу на TQM. Оба програма промена деле неке заједничке карактеристике. Пре свега, оба су заснована на процесима и процесној перспективи организације. И један и други приступ имају за циљ унапређење перформанси процеса. У ова случаја се користи бенчмаркинг као важна техника, подразумева се промена културе и оба приступа имају перспективу потрошача или корисника. Ипак, између BPR и TQM има и значајних разлика. Основна је у карактеру промена који предвиђају: BPR уноси радикалне промена у процесе док TQM унапређење процеса види кроз постепена побољшања. Улога информационе технологије је, такође, различита. Мада IT има значајну улогу и у TQM она ипак није тако критична као у BPR. Разлика је и у основним мерилима унапређења процеса. TQM је фокусиран потпуно на унапређење квалитета, док се успех у BPR мери снижавањем трошковааа и скраћивањем производног циклуса бар исто толико и повећањем квалитета. Најзад, обухват појединачних пројеката у TQM је значајно ужи и ограничен је на поједине секторе док BPR пројекат укључује више сектора одједном и знатно шире” (Hill & Collins, 1998, стр. 215).

Реинжењеринг пословних процеса је фундаментална промена у схватању и редизајн пословних процеса у циљу постизања драматичних унапређења у критичким мерилима перформанси као што су трошкови, квалитет, услуга и брзина. BPR је програм примена фокусиран на пословне процесе, а не структуре. Он је програм радикалних, дисконтинуелних промена који тежи радикалним побољшањима параметара пословних процеса попут: брзине, трошкова и квалитета. BPR је усмерен на корисника и полази од потреба корисника, али је истовремено и технолошки орјентисан. Кључну улогу у BPR игра информациона технологија која омогућује да се процеси радикално редизајнирају (Ibid., стр 221, више 209–229).

Потребан је реинжењеринг наше свести о мисији пословања које има мултифункционалне, али не и конфликтне циљеве. Треба нам и реинжењеринг перцепције новог света, бизниса у настајању, у којем ће опстати не само најбржи (остали ће такође бити прегажени), већ пре свега они најиновативнији и то само ако сачувају осећај мере у свему, па тако и у профиту и богаћењу, и чувању природе, коју смо наследили од предака, а позајмили од потомака, дакако (Покрајак, стр. 80-86).

Табела 3. 6. Ефекти коришћења реинжењеринга

<b>Ефекти коришћења реинжењеринга</b>
1. Краће трајање пословног процеса
2. Редуцирају се трошкови
3. Флексибилност већа
4. Брже решавање проблема
5. Смањује се администрација
6. Контрола особља на терену је боља
7. Квалитет производа је бољи
8. Побољшава се еколошко стање земље
9. Предузеће је конкурентније на иностраном тржишту

Извор: Аутор

Дакле да резимирамо:

Унапређење пословно организационог процеса врши се на различите начине и то преваходно:

- 1. Увођењем нових производних линија,**
- 2. Побољшавањем аутоматизације,**
- 3. Коришћењем нових технолошких промена и поступака,**
- 4. Коришћењем нуспроизвода,**
- 5. Коришћењем роботике,**
- 6. Дизајнирањем и коришћењем ИТ сектора,**
- 7. Коришћењем реинжењеринга.**

Свакако да веће коришћење и увођење нових производних линија итекако поспешује унапређење пословног процеса и успешност пословања и поставке нових предности и иновативности у оквирима производа. Ту убрајамо и побољшање аутоматизације и роботике, коришћење нових технолошких поступака и промена. Коришћење нуспроизвода је концепт ка ефикаснијем пословању.

Акцентујемо дизајнирање и коришћење ИТ сектора као коришћење реинжењеринга.

Ефекти коришћења реинжењеринга су:

- 1. Краће трајање процеса,**
- 2. Трошкови се смањују,**

- 3. Флексибилност рада је већа,**
- 4. Решавање проблема је брже,**
- 5. Смањује се администрација,**
- 6. Боља је контрола особља на терену,**
- 7. Квалитет производа је бољи,**
- 8. Побољшава се еколошко стање земље,**
- 9. Предузеће је конкурентније на ино-тржишту,**
- 10. Пословни успех је већи,**
- 11. Извоз је већи,**
- 12. Добитак је већи.**

Сумирање унапређења пословно организационог процеса односи се на ефикасност пословања, а кроз само коришћење реинжењеринга и његових ефеката пословање је ефикасније и успешније.

### 3. 2. Унапређење пословног процеса кроз усмеравање на форме побољшања

Како остварити успех, како логистички прићи успеху, поспешити га, унапредити, имплементирати? Толико пуно питања у свету економских промена и турбулентног понашања предузећа.

Како остварити профит и како трајати у свету бизниса? Одговоре на ова питања можемо донекле да одгонетнемо уз поставке формуле успеха предузећа. (Цветковић и Дашић, 2011, стр. 81):

„Формула успеха:

1. Прецизно дефинисати сегмент тржишта
2. Прецизно дефинисати концепт користи
3. Добро регулисати сектор
4. Изградити препознатљив стил и имиџ.”

Међународна маркетинг логистика је континуирани процес изградње и управљање системом усмеравања и контроле токова материјала, производа, документације од места припреме и производње, па до места задовољења потреба потрошача и остваривања профита на иностраном тржишту. На подлози интерног и контролисаног маркетинг логистике улази се у формирање дела маркетинг логистике, који је екстерно орјентисан. Разлике домаће и међународне логистике су велике, у организационом, институционалном и функционалном карактеру.

Видне су разлике у пословном окружењу, у очекивањима купаца и у регулативним прописима појединих земаља (Ракита, 2005, стр. 402).

Ово унапређење посматраћемо кроз редуцирање цена, кроз редуцирање трошкова, кроз унапређење дизајна, паковања робе, сумирано са усавршавањем производа.

Дакле, да поновимо, унапређење пословно организационог процеса врши се на различите начине и то превасходно:

- 1. Увођењем нових производних линија,**
- 2. Побољшавањем аутоматизације,**
- 3. Коришћењем нових технолошких промена и поступака,**
- 4. Коришћењем нуспроизвода,**
- 5. Коришћењем роботике,**
- 6. Дизајнирањем и коришћењем ИТ сектора,**
- 7. Коришћењем реинжењеринга.**

Свакако да веће коришћење и увођење нових производних линија итекако поспешује унапређење пословног процеса и успешност пословања и поставке нових предности и иновативности у оквирима производа. Ту убрајамо и побољшање аутоматизације и роботике, коришћење нових технолошких поступака и промена. Коришћење нуспроизвода је концепт ка ефикаснијем пословању.

Акцентујемо дизајнирање и коришћење ИТ сектора као коришћење реинжењеринга.

Ефекти коришћења реинжењеринга су:

- 1. Краће трајање процеса,**
- 2. Трошкови се смањују,**
- 3. Флексибилност рада је већа,**
- 4. Решавање проблема је брже,**
- 5. Смањује се администрација,**
- 6. Боља је контрола особља на терену,**
- 7. Квалитет производа је бољи,**
- 8. Побољшава се еколошко стање земље,**
- 9. Предузеће је конкурентније на ино тржишту,**
- 10. Пословни успех је већи,**
- 11. Извоз је већи,**
- 12. Добитак је већи.**

Сумирањем унапређења пословно организационог процеса односи се на ефикасност пословање, а кроз само коришћење реинжењеринга и његових ефеката пословање је ефикасније и успешније

### 3. 2. 1. Редуцирање цена као база успеха

Сабирањем трошкова који су настали у процесу производње, сазнајемо о трошковима производње, са жељом да их редуцирамо. Уколико се добијени збир трошкова, одређеног производа подели са произведеном количином производа, добија се цена коштања производа. Уколико цени коштања додамо профит, добијамо продајну цену. Продајну цену диктира тржиште, па разлика између продајне цене и цене коштања чини добитак или губитак. Наравно да у економској утакмици увек играмо на добитак, да ли ће га бити – зависи од много фактора.

За цену кажемо да преставља новчани израз вредности робе. По јединици производа, она може бити: укупна, бруто, паушална, орјентациона. Произвођачка цена представља: трошкове производње, материјала, радне снаге, све расходе. Клизајућа цена представља параметре који су променљиви, док основна цена представља просечан квалитет обраде и амбалаже. Ценовник је списак цена везаних за количине и услове испоруке.

Рачунарски поступак којим се израчунавају цене назива се калкулација. Она може бити предкакулација и стварна, накнадна калкулација (Кисић и Перовић-Јовановић, 2007, стр. 142–143).

Редуцирање цена остварује се кроз снижење трошкова. Снижење трошкова, може се одрадити на разлоачите начине, коришћењем нуспроизвода или смањењем радне снаге која обавља исти оквир и обим посла.

### 3. 2. 2. Смањење трошкова (пример компаније *Xerox*)

Редуцирање трошкова подразумева смањење, могли бисмо рећи свих врста трошкова. Оно се најчешће остварује са увођењем нових производних линија или повећањем продуктивности. Да би производило или се пружале услуге предузеће мора да троши. Троши се предмети рада, улагање живог рада, коришћење туђих услуга. Да би се водила правилна пословна политика, максимизација профита се остварује смањењем трошкова.

Најизраженији и пример у редуцирању трошкова узима се седамдесетих година фирма *Xerox*.

Ова фирма у том периоду примећује да све више губи тржиште јер јапанске компаније продају фотокопирне апарате за нижу цену од *Xerox*-а. Почине да делује у првом моменту и то компарирајући Јапанцима са *Fuji Xerox*-ом. Почетком осамдесетих уз коришћење бенчмаркинга *Xerox* редуцира трошкове производње упола и залихе делова за производњу за две трећине. Решење је било у следећем: *Fuji* је остварио исти квалитет као и *Xerox*, али са знатно мање



радника који су обављали исти део посла, трошкови су били смањени јер је *Fuji* користио нуспроизводе и на тај начин, уз унапређење пословних процеса, остварио исти квалитет, побољшану продуктивност и ниже цене.

Повећана је продуктивност одељења за дистрибуцију, смањени су издаци за исплату радника. Фирма је данас најусредсређенија на усавршавање пословања са жељом да нема решавање проблема. „Утврђено је да је бенчмаркинг један од главних фактора кризног опоравка *Xerox*-а, кључ непрекидног побољшања квалитета и стицања конкурентске предности на тржишту. *Xerox* је у својој пракси бенчмаркинга користио конкурентски приступ, али и интерни приступ где је унутар своје организације изналазио бенчмаркинг (репере), тако што је утврђивао које радно место или јединица у организацији имају најбољи производни процес, а затим подизао друге делове организације до тог нивоа. Бенчмаркинг пројекат који је реализовала корпорација *Xerox* био је врло успешан, тако да се *Xerox* често узима као претеча бенчмаркинг пројекта. Уз *Xerox*, као пионир, у литератури се често наводи и *IBM* (*Internacional Business Machines*), који је раних 1970-тих и крајем 1960-тих постигао успехе користећи бенчмаркинг технику” (Машић, 2001, стр. 152–153).

Посматрано из угла тржишних послова размене цена непосредно одражава прометну вредност производа и доводи се у директну везу са платежно-способност тражњом. Купац се често не купује оно што желе него оно што може да плати. Варијабла цене не проузрокује трошкове већ их изражава. цена се налази у директном односу са профитом. Стратегијски значај цене у међународном маркетингу се испољава на тројак начин: 1. ценом се директно опредељује профитабилност међународних пословних активности, 2. ценом се може утицати на динамику интернационализације предузећа и повећање тржишног учешћа, 3. ценом се креира представа о квалитету понуде и реномеу предузећа на иностраном тржишту (Ракита, 2005, стр. 301–302).

### 3. 2. 3. Унапређење дизајна и паковање робе

Како остварити иновацију у свим доменима? Како усавршити дизајн? Индустијски дизајн дефинишемо као стваралачку активност успеха. Професија дизајна представља сложену, вишедимензионалну и интердисциплинарну активност која се реализује на широком подручју. Дизајн производа мора да буде у функцији креирања и остварења тржишног успеха. Он заиста представља креативну и стваралачку активност производа и услуга.

Успешан дизајн мора истовремено да уважава и савремене захтеве производње и технологије и актуелне преференције потрошача у свим нијансама, у домаћим и међународним размерама.

Разликујемо процесни, индустријски и графички дизајн. Према појединим подручјима разликујемо: дизајн предузећа, околине, производа, средстава рада, паковања, виртуелног идентитета, промотивног наступа. Разликујемо дизајн у функцији дистинкције или конкурентског диференцирања, дизајн у функцији производње, дизајн у функцији потреба потрошача, дизајн у функцији естетике, дизајн у функцији дистрибуције.

У међународним размерама, земље и предузећа могу се груписати у ентитете који се организовано баве унапређењем дизајна. На дизајн утиче окружење, тражња и преференције потрошача, међународна пословна пракса, физичке карактеристике корисника, простор и услови живота, услови коришћења производа, мода и укус. Код фактора конкуренције на дизајн утичу, ниске цене, потенцирати трајност, величина производа, једнократна или повратна амбалажа, флексибилност.

Успех се мери са усмеравањем дизајна, па се дизајну приступа кроз: национални приступ, специјализовани, вишетржишни и глобални приступ. У случају међународне афирмације националног дизајна производа углавном се примењује корпоративно еволутивни концепт иновативности и креативности. Инсистира се конзистентности и стабилности квалитета и форме производа, и на откривању и унапређењу компаративних предности у међународним размерама (Ракита, 2005, стр. 249–262).

### 3. 2. 4. Усавршавање производа предузећа

Производ је део маркетинг програма, њиме се иступа на инострано тржиште. Његова улога је да задовољи захтеве потрошача. Производ који се спрема за ино-тржиште мора да поседује квалитет. Производ је предмет размене, предметом размене мења се власништво. Циљ је да се по повољних условима дође до крајњег потрошача.

Инострано производ се дефинише као резултат људског рада намењен тржишту, а састоји се углавном од физичких, економских (цена) и психосоцијалних елемената. Извозни производ се мора прилагодити стандардима који су у страниој земљи прописани, захтевима и земљама купаца. Процењује се функционалност и квалитет извозног производа који мора бити на високом техничко-технолошком нивоу, затим обликовање – дизајн – који мора бити савремен, сигурна и привлачна амбалажа, те осигурање испоруке у количинама и роковима које страно тржиште захтева. Корисно је проценити колико производ, осим своје функционалне намене, пружа потрошачу додатих вредности.

На пример: да ли доприноси његовом угледу, престижу, побољшању социјалног положаја, штедњи енергије, уштеди у времену, удобности и слично, те да ли производ, и у којој мери, решава његове потребе. Код избора производног асортимана за извоз важно је утврдити да ли се ради о чистом производу или о производу праћеном одређеним услугама.

Извозна политика производа и услуга обухвата:

- Одређивање врста производа и услуга;
- Утврђивање производног програма, асортимана и линија;
- Утврђивање пословног микса, шта су основни производи, додатни и споредни;
- Утврђивање количине према роковима производње, начину опреме и врсте паковања;
- Утврђивање политике иновација;
- Утврђивање политике локације за филијале и представништва;
- Утврђивање политике сервисирања.

Међународна конкурентска способност је способност производње једног производа у односу на производњу тог производа у другој земљи, што зависи од производних трошкова, дизајна и квалитета производа који је прилагођен потребама тржишта. Најважнији фактори за извоз неког производа су следећи (Грандов, 2009, стр. 118–119):

- Признати познати квалитет производа.
- Да се производ може рационално ускладиштити.
- Да се превоз може обезбедити уз минималне манипулативне трошкове.
- Да буде солидно запакован, односно да се паковање може ојачати уз минимум трошкова

- Да етикете буду јасне, као и да подаци који стоје на њима буду исписани барем на једном од светских језика као што су енглески, француски, немачки, итд.

Производ, као инструмент маркетинга је краткорочно нееластичан, те као такав представља подлогу за активан утицај на тражњу путем других инструмената.

Производ, као инструмент маркетинга налази се у директној вези са трошковима производње. Вишедимензионалним маркетинг планирањем и усклађивањем производа, производне линије и производног програма могуће је утицати на смањивање трошкова по јединици.

Креирање и развој производа се налазе у директној вези са иновативно-креативном конкурентношћу на тржишту, што указује на потребу континуиране сарадње између маркетинга и истраживачко-развојне функције. То је и показатељ степена заостајања или предњачења у односу на производну понуду других конкурената (Ракита, 2005, стр. 249–250).

Као изазови конципирања производа у међународном маркетингу издвајамо специфичност међународних димензија и усклађивање производа. Међународни и стратегијски значај и импликације за креирање производа, то је концепт животног циклуса производа у међународним оквирима. Стратегијске варијанте креирања производа представљају: карактер производа, локални, међународни, глобални, затим однос према домаћем производу, прилагођавање и стандардизацију, модификовање постојећег производа, линија производа, национална и међународни као и укупна понуда.

### 3. 2. 5. Унапређење логистике и протока роба

Различито се посматра логистика, њен развој је неминован и креће се узлазном лествицом. Реч *логистика* и њено порекло у литератури се различито описују. По некима логистика (од грчке речи *logistikej*) изведена је из термина *logos* – у преводу разум, појам, разлог. Заправо логос је наука о правилном расуђивању ствари, правилном закључивању, односно доношењу критичног мишљења. Правилно расуђивање је увело у домен математике. Ипак неки преводе логистику од грчке речи *logistikos* што бисмо превели као неког ко правилно расуђује, брзо и логично одлучује.

По некима логистика потиче од грчке речи *lego*, што би значило замислив и француске речи *loger* привремени смештај војске у просторији.

Може се рећи да се логистика најпре посматрала као војна наука. У војној терминологији се 1830. године нашла у литератури швајцарског барона, па руског генерала, Анри Жомија (Henri Jomini 1779–1869), који је био војни историчар и оснивач војне академије у Петрограду. Логистика је настала у оквиру војних система, користила се за снабдевање храном, обезбеђење испоруке и транспорт оружја.

У оквиру техничких наука логистика дефинише функционисање техничких система. Она утиче на унапређење ефикасности система.

Истакнути логистички теоретичар Belou (Ballou, 1987) посматра логистику у два периода – први је 1950–1970. а други је период од 1970 године. У периоду другог светског рата логистика је била војна наука, коришћена је у служби америчке војске за допрему хране и оружја и складиштење истих.

Од другог светског рата до педесетих година логистика се дефинише у домену дистрибуције, складишта и транспорта. Овде се логистика везује за маркетинг, односно посматра се усмеравање производа од произвођачког складишта до крајњег купца.

У периоду од 1950. до 1960. године логистика се практично примењује јер се појављују менаџери дистрибуције, складишта, транспорта, акцентују се транспорт и залихе. „У периоду од 1955. до 1960. теорија о логистици је обogaћена развојем анализе тоталних трошкова, порастом интереса за услуге корисника и ревизијом дистрибуционих канала. Развој наведених теорија и њихова примена у пракси омогућили су понуду очекиване вредности потрошачу уз прихватљиве цене” (Милановић-Голубовић, 2007, стр. 17).

У периоду након седамдесетих, развој логистике дефинисан је и обележен нафтном кризом, ова криза је пољуљала светку сцену, па компаније морају да трагају за заменом за редуциране агрегате, трага се за смањењем трошкова транспорта и да се повећа испоручивање готових производа купцима. Морало се кренути са удаљеним изворима снабдевања, па се више пажње баца на набавку. Приметна је интегрисана логистика, дефинише се снабдевање материјалима и менаџмент материјалима осамдесетих година, то посматрамо кроз улазну, унутрашњу и излазну логистику. Екологија такође диктира смањење отпада и заштиту околине, па је приметно развијена повратна логистика.

Након деведесетих, приметан је менаџмент ланцем снабдевања. Ланац снабдевања има низ у ланцу: набавка, производња, испорука, коју су креирали ланац пословне логистике: улазна, унутрашња, излазна.

R. Ballou који је један од најбољих логистичких теоретичара говори о бизнис логистици као научној дисциплини „која треба да приближи најбоља решења менаџмента предузећа усмерене на стварање профитабилног нивоа дистрибуционог сервиса производа до крајњих потрошача уз планирање, организацију и контролу свих активности премештања потреба” (Ballou, стр. 1).

Johnson, Wood, Wardlow i Murphy сматрају да „логистика обухвата процесе токова материјала и производа који улазе у фирму, који се померају у оквиру производног процеса и све излазне токове роба из предузећа” (1999, стр. 5).

P. Rupper дефинише пословну логистику као „свеукупност комплексних задатака и из њих изведених мера за оптимално обезбеђење токова материјала, информација и вредности у процесу репродукције, заснованих на систему циљева предузећа” (2000, стр. 7).

„Управљање пословном логистиком обухвата све активности које контролишу набавку, премештање и ускладиштење производа и материјала, што у потпуности

представља логистички сегмент одговорности менаџмента фирме” објашњавају дефинисање пословне логистике Fawsett, Mcleish и Ogden (1992, стр. 2).

„Пословна логистика је планирање, организовање и контролисање свих активности кретања и складиштења које олакшава ток производа од тачке захтева за материјалима до тачке крајње потрошње и пратећег тока информација, и циљу обезбеђења задовољавајућег нивоа услуге потрошачу, конзистентно трошковима, превазилажењем отпора времена и простора при пружању услуге” (Bowersox , 2007, стр. 22).

Разликујемо европско и америчко посматрање логистике, Европљани акцентују трансфер, време и простор, док се америчкој литератури акцентује управљање информационим токовима.

Могло би се рећи да пословна логистика има потребу да редуцира суму средстава која се користе у преузећу и да убрза обрт тих средстава. Пословна логистика кроз мере треба да испуни задатке оптималних обезбеђења количине материјала, информација и вредности у репродукцији.

Логистика може да се подели на: макрологику, микрологику и мезологику (Милановић-Голубовић, 2007, стр. 23). Макрологистика је логистика читаве привреде, микрологистика је логистика једне компаније (може се посматрати у ужем и ширем смислу: у ужем смислу она се дели на логистику набавке, продаје, производну логистику, док у ширем смислу она убрза и технолошку припрему производње). Мезологистика је логистика компаније једне гране делатности.

Главна подручја логистичких примена су логистика складишта, логистика производње, логистика набавке, логистика полупроизвода, логистика производа, одржавања, информациона логистика, логистика дистрибуције.

Предузеће које користи пословну логистику сигурно ће повећати рентабилност пословања, редуцирати трошкове, задовољити потребе купаца.

Како би смо посматрали бит дистрибуције већег нивоа услуге потрошачу уз редуцирање трошкова продаје и дистрибуције. У првој фази развоја логистика је преглед дистрибуције кроз складиште и транспорт сагледавала и највећи проблем – то је била испорука. Касније се важност са маркетинг логистика односи на испоруке и на снабдевање.

Маркетинг логистика се односи на управљање токовима сировина и репроматеријала од изворишта до места продаје, токове материјала и полуфабриката у току самог процеса производње, као и на токове готових производа до крајњег потрошача.

Испреплетана функција маркетинга и логистике у предузећу је тежња за повећањем профитабилности уз повећано интересовање потрошача. Логистички менаџмент и маркетинг концепт у себе инкорпорира: заинтересованост купаца, интеграцију маркетиншких активности и глорификовање профита, односно позитивног финансијског резултата. Пословно планирање у себе уврштава: планирање, имплементацију и контролу. Логистичке активности уврштавају: сервис потрошача, контролу залиха, процењивање тражње, избор локације

фабрике и складишта, транспорт и паковање. Улазни ресурси су: природни, људски, финансијски и информациони, кроз логистички менаџмент, токове улазног материјала, материјала у процесу и токове готових производа, долазимо до потрошача, њихово ефикасније привлачење, повећање средстава предузећа и маркетиншку оријентацију, односно конкурентску предност.

Постоји веза између логистике и маркетинг микса. Маркетинг микс је скуп инструмената маркетинга (производ, цена, канали продаје и промоција) који потпомажу успешности маркетинга и задатих пословних циљева.

Производ је предмет размене, предмет сатисфакције потрошача, он је економски употребљив. Логистика има задатак да сачува производ у току испоруке. Одлуке о маркетинг логистици су у релацији са фазама животног циклуса производа.

Примена логистичког менаџмента и његова маркетиншка оријентација се спроводи кроз мотивисаност купаца (повећана потреба потрошача), кроз имплементиране напоре маркетинга (производ, цена, промоција и дистрибуција), као и повећану профитабилност фирме. „Логистичка могућност да 'произведе' квалитетан, ефикасан и конкурентан сервис испоруке означава пут ка генерисању продаје фирме на кратак рок, као и пут ка обезбеђењу лојалности потрошача и профитабилности пословања на дужи рок. Све је то могуће остварити једино интеграцијом и бољом координацијом свих маркетиншких инструмената” (Ibid., стр. 20).

Развој менаџмента снабдевања се посматра од давнина и у недоглед. Интегрисана логистика заправо за циљ има задовољење потреба потрошача. О менаџменту ланцем снабдевања су 1832. године, текстом „О економији машина и производње” које је написао Чарлс Бебиц, утемељене основе савременом приступу ланцем снабдевања (видети Калинић 2002). Развој менаџмента ланцем снабдевања је оформљен због велике сатисфакције купца и свих партнера који остварују циљ компанијског развоја и опстанка. „Менаџмент ланцем снабдевања иде даље од саме набавке и продаје, улази у односе компаније са добављачима, посредницима и потрошачима, предвиђа и пројектује будуће аранжмане, остварујући перспективу стратегијског односа са добављачима и другим карикама ланца снабдевања. Менаџмент ланцем снабдевања подржава удруживање карика ланца снабдевања у стратегијска пријатељства. Када се говори о интегрисаној логистици, онда се нагласак ставља на односе унутар компаније, а када се говори о менаџменту ланцем снабдевања, у први план иду, поред односа унутар компаније, спољни односи” (Цветковић и Дашић, 2011, стр. 105–107).

Окружење диктира многе услове, нема негације логистичког концепта основама интегрисаног ланца снабдевања и интегрисане логистике.

Може се рећи да логистичке активности имају за циљ задовољење потреба потрошача, па циљ логистичког управљања има маркетиншку ноту. Циљ је крајњи део концепта логистичког менаџмента.

Савремено транспортно тржиште има своје специфичности. Гравитирање неке робе ка некој транспортној грани зависи од саобраћајне инфраструктуре. Принципи у транспорту који су приметни и остварују проток робе дефинишемо кроз (ibid.):

1. Принцип еластичног прилагођавања превоза,
2. Принцип економичности пута,
3. Принцип економичности брзине,
4. Принцип економичности снаге,
5. Принцип просторног дејства,
6. Принцип уредности и тачности превоза,
7. Принцип безбедности превоза,
8. Принцип економичности превоза,
9. Кооперација у циљу унапређења транспорта.

Унапређење протока робе поспешује се кроз унапређење логистичког концепта (више у: Ghiani, Laporte & Musmanno, 2004). „Логистичке активности чине: улазна логистика, извођење, излазна логистика. Трошкови интегралне логистике настају у сваком одјелу предузећа. Главни проблем је точно идентифицирати што су трошкови и где се налазе” (Bloomberg, LeMay & Hanna, 2006, стр. 54).

### 3. 3. Резултитати коришћења реинжењеринга

Ефекти коришћења реинжењеринга који су у раду примећени и прихваћени, могу се представити кроз неколико поставки:

- краће трајање пословних процеса
- њиме се смањују трошкови
- њиме се повећава флексибилност
- њиме се брже решавају проблеми,
- њиме се смањује администрација
- њиме се побољшава контроле особља на терену,
- квалитет производа видно је бољи,
- еколошко стање земље је боље уз његову примену,
- његовом применом предузеће је конкурентније на иностраном тржишту.

Пословни процес се одражава на њихово присуство на функционисање поједине земље или светске привреде у целини. Концепт квалитета, цивилизацијски одговор на неке изазове светских оквира са поспешивањем технолошких, организационих и друштвених особности, уз унапређење пословног процеса (увођење нових производних линија, побољшавање аутоматизације, коришћење



нових техничких решења, коришћење нуспроизвода, роботике, као и уз дизајнирање коришћење ИТ сектора у реинжењерингу пословних процеса предузећа) смањује време обављања постојећих пословних процеса и резултира кроз увећање профитабилности.

Свакако се резултирање реинжењерингом доводи до усавршења пословних процеса и деловање и испитивање које је рађено на основу анкете која је коришћена да би се потврдило дејство коришћења реинжењеринга и побољшан оквир пословања који га имплементира у својим оквирима пословања. У даљем делу рада преставиће се истраживање које ће на основу упитника повезати теоријско и практично деловање коришћења реинжењеринга који представља предворје успеха.

Коришћени упитник сасвим детаљно преставља и доказује резултате коришћења реинжењеринга, који ће бити посебно приказани у глави која се односи на приказ истраживања које је спроведено на представљеним предузећима.

Резултати које ће се представити у оквиру истраживања састоји је из три дела и то:

**Први део: Основни подаци о стању предузећа,**

**Други део: Подаци о унапређењу пословних процеса,**

**Трећи део: Подаци о мултиплицирању ефеката усавршавања пословног процеса на пословање**

Хронолошки ће се кретати од стања у предузећима, након тога ће се представљати унапређење пословних процеса, и напослетку ће бити речи о резултатима и ефектима коришћења реинжењеринга који мултиплицира ефекте ефикаснијег пословања.

Резултати су представљени у глави шест а читаво истраживање ће представити резултате – статистички, графички и процентуално.

## IV ПОГЛАВЉЕ Међународно пословање и унапређење пословног процеса

### 4. 1. Међународно пословање и правно-организационе форме у глобализацији

„Појам глобализације има различите аспекте, почев од тога да се врло често употребљавају се различите речи, као што су глобализација, мундијализација и интернационализација.

Последњих година присутан је стални пораст међународне трговине, као и директних инвестиција, односно међународног капитала у светским размерама. Логика глобализације новог економског система јесте да је капитал средство које се креће у светским размерама и доноси профит. Директне стране инвестиције су порасле више него у инвестиције у земљи Кретање светског капитала као облика глобализације у виду акција, зајмова и других форми улагања порасле су у спектакуларним размерама. Порасли су и економски односи између земаља. Расте значај транснационалних компанија, банака и других предузећа која купују и продају робу и услуге. Кретање на берзама у било којој земљи утиче на животно стандард и привредна кретања у другим земљама. Уопштено речено, глобализација значи да живимо реално у времену где се ствари дешавају истовремено у више земаља” (Грандов, 2009, стр. 28).

„Међународно пословање подразумева пословне трансакције, које се уговарају и реализују, између учесника са седиштем из две или више различитих земаља. Зато кажемо да је робни извоз и увоз представљају пример класичних облика међународног пословања. Овај облик међународног пословања, кроз који се одвијају послови робног извоза и увоза, називамо спољнотрговинско пословање. Тако је спољнотрговинско пословање подсистем међународног пословања. У оквиру спољнотрговинског пословања одвијају се спољнотрговински послови који прате спољнотрговинске робне трансакције” (Козомора, 2017, стр. 17–18).

Разликујемо власничке и невластичке облике међународног пословања.

Такође приметне су сложеније форме међународног пословања. Производња се преноси у иностранство, на територију земље домаћина, стварају се филијале матичних предузећа, па стране директне инвестиције постају сложена форма и то је међународна производња. Њу дешифрирамо као невластички облик међународног пословања.

Питање је како побољшати међународно пословање и извоз, уз концепте усавршавања основа и то, прво кроз усавршавање производног процеса, а затим и кроз усавршавање компанијских облика који се тим пословањем баве.

Посматраћемо карактеристике правног и пословног положаја транснационалних компанија као облика повезаних друштава које су приметне.

Повезана друштва представљају заправо систем већег броја привредних друштава (компанија и предузећа) кога чине матична компанија (компанија-мајка, доминантно друштво, контролно друштво) као и зависне компаније (компаније-ћерке, потчињена друштва, контролисана друштва) (Ћирић, 2008, стр. 123). Међусобно повезана друштва капиталом и/или уговором, при чему је свако повезано друштво у систему правно самостално, а и теже остварењу вишеструких циљева и координираном обављању трговачке делатности (Васиљевић, 2005, стр. 420).

Карактеристичан облик таквог начина повезивања на међународном тржишту су транснационалне, односно мултинационалне компаније. Значај и улога транснационалних компанија (ТНК) у међународној трговини и њихово учешће у међународним пословним трансакцијама се последњих деценија изузетно повећало. Према подацима ОЕЦД-а, преко 60% светске трговине одвија се кроз пословање ТНК.

Организација за економску сарадњу и развој (енг. Organization for Economic and Development – ОЕЦД), основана је 14. децембра 1960. године у Паризу, потписивањем Конвенције која ступа на снагу 30. септембра 1961. године. Њен циљ је постизање највишег одрживог економског раста и запошљавања, подизање стандарда живота у земљама које су чланице ОЕЦД-а, поспешивање развоја светске привреде, ширење светске трговине, ширење „здраве” економије (економије која није „сива”), како у земљама чланицама тако и у земљама које нису чланице исте. Прве земље чланице ОЕЦД-а јесу: Аустрија, Белгија, Канада, Данска, Француска, Немачка, Грчка, Исланд, Ирска, Италија, Луксембург, Холандија, Норвешка, Шпанија, Португалија, Шведска, Швајцарска, Турска, Велика Британија и САД. Касније придружене чланице у датим годинама јесу: Јапан (1964), Финска (1969), Аустралија (1971), Нови Зеланд (1973), Мексико (1994), Чешка (1995), Мађарска (1996), Пољска (1996), Кореја (1996), Словачка (2000) – поређано по годинама како су се припајале датој организацији.

Сматра се ТНК контролишу око две трећине укупног промета роба, услуга и новца на светском нивоу. Компаније се формирају на националном нивоу и тржишту. Али у процесима глобализације и интеграције светског тржишта, приметан је облик пословања путем мреже повезаних компанија – групе компанија, пре него организовања пословања у форми једног правног лица. Приметна је разноврсност правно-организационих форми и структура деловања.

Кроз веома значајне елементе организационе форме и структуре, групе компанија постижу вишеструке циљеве и то: фискални план, план управљања и руковођења, корпоративне финансије, стратешко планирање и одлучивања, различите системе контроле над финансијама, инвестицијама и резултатима пословања. Начин њиховог пословања омогућава изузетно лаган приступ финансијском тржишту, контроли замене валуте, ризику и неизвесности, коришћењу економије обима

елиминисања и редуцирања конкуренције, избор надлежности суда према потреби и ситуацији, и одговарање на регулаторне и административне захтеве који су неизбежни. Свака држава на националном нивоу доноси правне прописе којима регулише пословање компанија, како са трговинскоправног становишта, тако и са пореско-правног становишта и основе.

Са трендовима либерализације светске трговине које подстиче Светска трговинска организација (СТО), уз све бржи технолошки раст и развој, уочавају се конвергенције преференција купаца тако да компаније креирају свој одговор кроз јачање фактора конкурентности око идеје економије обима кроз већу производњу, генерише снижавање трошкова по јединици производа, што омогућава избор локације која има предности и глорификованост. Повећава се флексибилност ТНК у избору локације своје инвестиције и дејства, оптимизирају се њихове глобалне, (а не националне) финансијске позиције, те управо због тога кажемо да се ствари дешавају у више земаља у исто време.

Контролна функција националних органа власти и потреба да се уреди пословање ТНК, довела је до креирања правила у различитим областима законодавства као и правно-економске науке. То може бити озбиљна препрека и ограничење слободном кретању роба, услуга, капитала, као и њиховом међународном трансферу, па су временом створени и међународни извори права о транснационалним компанијама универзалног карактера, уколико примећујемо њихов растући утицај на светску привреду и економију. Пословање ТНК поставља и питање суверености државе домаћина у неким ситуацијама и оквирима, јер су поједине државе некада у прилици да регулишу стране филијале, примењујући екстериторијално право земље седишта компаније-мајке.

„Не постоји јединствена теорија која објашњава мотивацију компанија која послују на мултинационалној основи. Генерално, компанија која има намеру да наступи на светском тржишту врши избор између избора из сопствене земље и локалне производње у земљи на чијем тржишту наступа. Активност транснационалних компанија се не повећавају искључиво квантитативно; значајно се мења и њихов квалитативни утицај на светску економију у оквиру глобализације светске привреде и нових стратегија пословања које мултинационалне компаније примењују. Афилијације и матичне компаније су данас најчешће повезане стратегијом комплексне интеграције у циљу остварења глобалне економије обима и веће функционалне специјализације афилијација лоцираних широм света, с основним мотивом максималне ефикасности система као целине” (Грандов, 2009, стр. 36).

## 4. 2. Значај светска трговинске организације за међународно пословање

Светска трговинска организација (СТО), (eng. World Trade Organization – WTO) представља међународну и мултилатералну организацију чији је циљ да врши надгледање и либерализацију међународног пословања и трговине. Седиште се налази у Женеви, основана је 1. јануара 1995. године и то маракешким уговором, потписан од стране 123 нације и то 15. априла 1994, који је заправо је наследио Општи споразум о тарифама и трговини (ГАТТ), потписан 1947. године и који је фигурирао готово педесет година. СТО је највећа међународна и економска организација на свету. Њен делокруг посла представља регулацију трговинских односа између земаља учесница, па представља оквир преговарања трговинским споразумима, као и решавање спорова. Циљ је свакако, придржавати се споразума СТО које су подржали и потписали представници влада чланица земаља.

Тренутно ова највећа међународна организација броји 164 држава чланица и буџет од 196 милиона швајцарских франака. Тренутан број запослених је 640.

СТО треба да приведе крају преговоре Доханске развојне рунде, који су започети 2001 године. По подацима из јуна 2012. године, могућности и будућност те рунде је крајње неизвесна, пошто је све требало завршити 2005, али је круг непотпун а рок пређен. Несугласице између слободне трговине индустријским производима и поткрепљујући задржан протекционизам над пољопривредним субвенцијама, домаћег пољопривредног сектора које захтевају и крајње развијене земље. Земље у развоју захтевале су поштenu трговину пољопривредних производа. Тако је овај оквирни застој онемогућио нове преговоре СТО. Између влада се створило већи број билатералних споразума о слободној трговини. Тако је 2012. приметно разне преговарачке групе у оквирима СТО за пољопривредне преговоре који су у трговинском оквиру застоја. 2013. године постигнут је споразум о олакшању трговине, што је део пакета поставки одлука. С обзиром да су га прихватиле све чланице, он представља свакако први тотално свеобухватан споразум у постојању ове организације.

Циљ ове организације јесте одрживи раст привреде, са либералним трговинским окружењем, уз тежњу отвореног, равноправног система трговинско применљивих правила и прописа, уз прогресивитет либерализације и елиминисања царинских препрека у трговини робе у услуга. Поред тог, циљ је и потреба за превазилажењем протекционистичких мера и дискриминације у трговинским односима, као и интегрисање земаља у развоју и неразвијених земаља, све у циљу постизања транспарентног трговинског системског оквира.

Србија данас, у 2018. години, није чланица СТО.

#### 4. 3. Актуелна трговинска ограничења и последице на међународно пословање

Априла месеца 2008. године, у Луксембургу је потписан прелазни споразум о трговини и трговинским питањима између Европске заједнице и Републике Србије. Тај прелазни споразум о трговини и трговинским питањима између Европске заједнице и Србије, потврђен је законом („Сл. гласник РС-Међународни уговори”, бр. 83/2008). Споразум је састављен из: општих начела, слободног протока роба, индустријских производа (у **овом поглављу** о концесијама Србије и Заједнице за индустријске производе, царинама и ограничењу извоза и бржем снижењу царина).

У **другом поглављу** су редефинисани: пољопривреда и рибарство, концесије обе стране, проток о вину и алкохолним пићима, концесије за рибу, клаузуле о ревизији, заштитне мере за пољопривреду и рибарство.

У **трећем поглављу** дат је обухват општих одредби, о повољним концесијама, мировању, забрани фискалне дискриминације, о дажбинама фискалне природе, о царинским унијама, зонама слободне трговине прекограничним договорима, о дампингу и субвенцијама, заштитним клаузулама, клаузулама о несташници, државном монополу, дозвољеним ограничењима, правилима о пореклу и о изостанку административне сарадње.

У наслову III друге одредбе о трговини и трговинским питањима дате су поставке о регулисању: транзитног саобраћаја, о концесијама и осталим економским одредбама, јавним предузећима, о интелектуалним, индустријским и комерцијалним својинама, царинама.

У наслову IV дате су институционалне, опште и завршне одредбе, о сарадњи са другим државним кандидатима за приступање Европској унији које нису обухваћене процесом стабилизације и придруживања.

Након тога је дата листа анекса и протокола. Анекс о Српској царинској концесији за индустријске производе из Заједнице, ступањем на снагу споразума, царинске стопе снизиће се на 70% основне царине. (1. јануара прве године када споразум ступи на снагу), царинске стопе снизиће се на 40% основне царине, док ће 1. јануара друге године, бити укинуте преостале царинске стопе.

Генерално и историјски посматрано, најевидентнија ограничења за трговину јесу царине, ипак ту убрајамо и други вид трговинских баријера, нпр., увозне квоте, антидампинг мете и добровољно ограничење извоза. Квота је нецаринска трговинска баријера. Увозна квота се користи као заштита за домаћу индустрију, нпр. пољопривреда.

Посматраћемо ефекте квота Сједињених Америчких Држава на увоз шећера. Оне су ограничиле увоз шећера у САД на квоту 1, 4. мил. тона на годишњем нивоу. Ова квота је удвостручила цену шећера за потрошаче у САД-у, па је потрошачки

вишак изгубљен близу 2, 5 милијарди долара годишње. Просечан Американац је трошио више око 8, 83 долара више на шећер зато што је квота изостала (USITC, стр. 11–22).

Разлика извозне и увозне квоте састоји се у томе да се са квотом врши расподела увозних лиценци које су повезане.

Посматрано кроз остале нецаринске баријере и нови протекционализам, ту убрајамо добровољна извозна ограничења (нпр., добровољно ограничење извоза јапанских аутомобила у САД) произвођачи аута у САД-у су то време искористили за побољшање квалитета, али то нису разумели потрошачи, Детроит је прибранио велике профите, Јапан је извозио скупе ауте и остварио велику профитабилност. Највећи губитници су били грађани Америке. Јапан је ограничио извоз аутомобила да би избегао трговинско ратовање са САД. Од 1996. Јапан је имао производњу већу од 2. мил. аутомобила у САД-у и заузео 23% аутомобилског тржишта у САД-у. По споразуму из 1991. године, Јапан је на тржишту Европске Уније имао удео 16%, то је истекло 1999, па је тада удео Јапана на Европском тржишту био 11, 4%. 2005. године овај удео се попео на 13, 2%. Сада је у порасту (US. International Trade commission, february 1985 etc.).

Издавајемо и техничке, административне и остале прописе, затим међународни картел (он доставља производ који је лоциран у различитим земљама које су сагласне да ограниче аутпут и извоз како би се повећао укупан профит фирме). Затим дампинг (извоз производа по цени која је нижа од трошкова или барем обезбедити продају страном тржишту по цени која је нижа од домаће). Антидампинг мере су на снази од 2004. године.

Затим извозне субвенције, пољопривредне субвенције у развијеним земљама. Политика протекционизма и питање: Ко стиче заштиту? Повећањем цене производа трговинска заштита користи произвођачима и иде на уштрб потрошачима. Политичка економија протекционизма састоји се у следећем: да је један од погрешних аргумената да су трговинска ограничења битна да би се заштитио домаћи рад од јефтиног иностраног. Аргумент за заштиту младе индустрије, претпоставља да земља може имати компаративне предности за неки производ. Привремена заштита је оправдана да би се заштитила домаћа индустрија – када се то постигне заштита се уклања.

Стратешка трговинска политика доприноси да земља може да створи компаративну предност (привремена трговинска заштита, пореске олакшице) за полупроводнике и рачунарску индустрију која ће поспешити раст у земљи.

Економски и правни утицај формирања регионалних економских асоцијација има дејство и на земље чланице и на све остале земље. Ове асоцијације уклањају царине и остале трговинске баријере између земаља чланица али и свих осталих земаља. Битно је сагледати и међународно кретање ресурса и мултинационалних корпорација.

#### 4. 4. Организационе форме наступа на међународно пословање

Разумевање глобалних финансијских тржишта као и међународних институција важна је компонента међународног пословања. Институције које регулишу међународне односе у датој области јесу Међународни монетарни фонд (*The International Monetary Fond – IMF*) и светска банка (*The World Bank – WB* или IBRD). Међународни монетарни фонд има задатак да контролише функционисање међународног монетарног система у целини. Он одржава монетарну дисциплину у глобалу, као и међу чланицама истог. Међународни монетарни фонд одобрава краткорочне позајмице које немају стабилна билансна плаћања. Он је изузетно присутан код преласка на спољну конвертибилност валута као и уз остварење стабилизационог програма неких земаља. Уз помоћ њега се врши унапређење финансијске кооперације, као и одржавање контролисање међународне ликвидности, поспешујући међународну размену. Овим фондом се утврђују правила по којима се димензионирају оквири монетарне сфере.

Светска банка је оформљена 1944. године, са циљем помоћи о обнављања земаља у развоју након Другог светског рата. Њен циљ је поспешивање међународне трговине као и финансирање инвестиционих пројеката, вођење и усавршавање економске реформе неразвијених земаља, као и програм усавршавања и заштите околине човека, подстицање приватног сектора и пројеката.

Маркетинг аспекти који су задужени у оквирима Светске банке јесу:

1. Међународна асоцијација за развој – IDA (*International Development association*) чији је циљ постојања прикупљање средстава за развој неразвијених земаља кроз међународну помоћ и подршку.
2. Међународна финансијска корпорација – IFC (*International financial Corporation*) њен циљ јесте коришћење приватног капитала којим се финансирају пројекти кроз позајмице и заједничка улагања.
3. Међународни центар за решавање инвестиционих спорова – ICSID (*International centre for settlement of Investment Disputes*) постоји зарад регулисања спорова и арбитража који се дешавају код иностраних улагача као и органа државе.
4. Мултилатерална агенција за гарантовање инвестиција – MIGA (*Multilateralan Investment Guarantee agency*), основана зарад обезбеђења осигурања од некомерцијалних ризика, унапређење инвестирања уз техничку помоћ. Основана је у прошлом веку – 1988. године.

Јачао је положај земаља у развоју је побољшан у периоду од 1960. до 1970 године , кроз Конференцију УН о трговини и развоју. Ова конференција која је формирана 1964. године, у развијеним земљама прихватљива као група која је притисак, од стране земаља у развоју. Савремено маркетинг окружење



дефинисано је кроз међународно право интернационалне правне услове, оквире билатералних и мултилатералних споразума.

#### 4. 4. 1. Холдинг као организациона форма која доприноси мултипликацији успеха

Ако мултинационалну компанију посматрамо као „трговачко друштво које располаже средствима подобним за остваривање профита у светским размерама - на светском тржишту”, онда говоримо о битним облицима повезивања компанија у међународним оквирима. Као облике организовања мултинационалних компанија Ђуровић наводи концерн, труст, картел, он их посматра као предузећа укључена у мултинационалну групу деловања (Ђуровић, 1985, стр. 207–209). Пословање путем компаније-мајке, огранка, представништва, холдинг компаније, филијале, или заједничког подухвата на међународном тржишту, у одређеном смислу могу се одредити као делови мултинационалне компаније у контексту постојања субординиране структуре деловања. Појаснићемо неке од организационих облика ТНК у корпоративном систему пословања. Холдинг као типни оквир повезаног привредног друштва, представља оригиналан облик обављања привредне делатности, настао у англосаксонском правном систему, посебан превода не постоји, па је тај термин прихватљив за коришћење.

Холдинг је у англосаксонском систему друштво које ограничава своје пословање на држање удела у другим друштвима (по правилу реч је о уделима који чине сам контролни пакет или део) у којима се врши вођење послова.

Као институционални облик корпоративног система, ова форма обезбеђује неке предности у пословању, и то при контроли зависних друштава, што је и условило ширење ове правне форме повезаних друштава и у другим оквирима правне регулативе. Према дефиницији, коју ћемо преузети из енглеског права, холдинг компанија је једна компанија-мајка која има филијалу, друго друштво, у овим ситуацијама (Васиљевић, 2005, стр. 424):

1. Када је компанија-мајка акционар филијале, чак и са једном акцијом, односно акцијом без права гласа, те на основу држања акција филијале може да контролише управљање у филијали (поставља и смењује чланове управног одбора, односно борда директора),
2. Када компанија-мајка има више од половине капитала филијале и
3. Када је једна компанија компанија-кћер компаније која је већ компанија-кћер компаније-мајке.

У прва два представљена случаја, реч је о директној филијали и директној контроли, јер се однос повезаности формира на релацији компанија-мајка – компанија кћер (филијала), али се у трећој ситуацији формира однос компанија-

мајка – компанија-кћер - компанија-унука, односно индиректна контрола „пирамиде” друштва. Тако постављена концепција одређује холдинг компанију као филијалну компанију, која поседује друге филијале, превасходно ради утврђивања консолидованог менаџмента за групе филијала или филијале које имају различите компаније-мајке.

Тиме се и остварују пореске олакшице холдинг компанија компанија са типом ограниченом одговорношћу.

На основу претходног одређења холдинг компаније, можемо закључити да се овај термин користити и за означавање целе групе друштва (компанија-мајка - филијале), као и за компанију-мајку. Компанија-мајка или централа у оквиру чистог холдинга не обавља привредну делатност непосредно, али и контролно-управљачке функције, финансијске функције тог холдинга. Па је она, као главна холдинг организација у групи повезаних привредних друштва, власник акција других компанија, чланица те групе. Кроз тај пакет акција које поседује, омогућена јој је контрола пословања других компанија, чланица групе (акционарско холдинг предузеће) (Ћирић и Цветковић, 2001, стр. 92–93).

Према једној од дефиниција, холдинг се може одредити као компанија која ограничава све своје активности на поседовање акција у другим компанијама, као и на контролни надзор менаџмента свих тих компанија. Холдинг компанија најчешће поседује контролни интерес у компанијама чије акције има (више од 50% акција са правом гласа), те контролише гласање -гласачка права, индивидуалне корпорације у циљу сложеног и јединственог деловања групе у целини (Ivanjko & Kosbek, 2003, стр. 863).

Основни задатак холдинг компаније је поседовање акција, као и права интелектуалне својине других компанија којима та холдинг компанија управља. Тада причамо о „чистом” холдингу који као финансијско друштво има следеће карактеристике:

1. Предмет његовог пословања је само оснивање друштва;
2. Финансирање друштва и
3. Управљање тим друштвом.

Уколико предмет његовог пословања није обављање индустријске или трговинске делатности, то је „мешовити” холдинг.

Та друга предузетничка активност може се односити и на производњу, трговину, транспорт, кредитно-финансијску активност и све друге активности (Ћирић и Цветковић, 2001, стр. 93).

Фабуларно питање код холдинг структуре је питање контроле филијала чланица холдинг групе. Контрола је јасна код акционарског типа холдинга, управо због тога што централа поседује акције филијале, па контролише састав управног одбора, али и саме инвестиционе активности саме те филијале. Контрола филијала

креће се у распону од просте контроле финансијских резултата, затим све до потпуне контроле, па крајњи резултат није једино интересовање већ и контроле свих активности филијала, формирање пословне политике, управљање пословима друштва, одобравања и давања финансијских аранжмана, на самом крају функционисање филијале у целини. Сам утицај на управљачку структуру филијале не мора бити у истом концепту са својинским правима саме централе холдинг компаније. Ту се ради о независном овлашћењу, неким упутствима и оквирима. Ефективна снага холдинг компаније одређена је споразумом или неким другим правним оквиром и системом. Предности коришћена холдинг структуре су велике и видне, управо када је реч о међународном холдингу. Финансијски холдинзи су ентитети које контролишу финансијски посредници, као штедно-депозитних институција нпр. комерцијалне банке и штедно-депозитне финансијске институције, компаније које тргују хартијама од вредности, осигуравајућа друштва и друге институције из те области.

Холдинг структура се користи као подобна у земљама „пореског раја”, како би се избегло економско двоструко опорезивање дивиденди. У тим случајевима су пореске стопе јако ниске, или пак порез на дивиденде уопште не постоји. Због тога је важна контрола међународно повезаних друштава кроз пореско законодавство, све у циљу спречавања скривања „стварног власника” компаније и одређивање поставки свих оквира деловања истих.

#### 4. 4. 2. Концерн као организациона форма ка мултиплицирању успеха

У самој пракси често долази до креирања творевина, које имају особине и једног и другог типа повезаних друштава (комбинација), па је концепт концерна творевина немачког права, односно близак установи мешовитог холдинга, и обратно. Теоретичари дефинишу концерн као начин повезивања једног владајућег друштва са једним или више зависних друштава, која се налазе под једним јединственим руковођењем, односно управом владајућег друштва. Са једне стране, имамо делатност управљања подређеним друштвом, а са друге стране, поред делатности управљања, контролно друштво има и неку другу пословну делатност, која је водећу. Неки теоретичари концерн објашњавају управо кроз форму повезаних друштава која настаје по основу односа и то: владајућег (матичног) и зависног (подређеног) друштва, уз одговарајуће капитално учешће, односно јединствено вођење послова зависних друштава од стране управног одбора друштва које је владајуће. Види се да је могуће доказивати да преовлађујући утицај не постоји, али је дефинитивна претпоставка односа владајућег и зависног у смислу јединственог вођења послова зависних друштава од стране управног одбора владајућег друштва приметна. Па је јединствено вођење послова зависних друштава од стране владајућег друштва битно за разумевање концерна, који су повезани на овај начин. Сам квалитет управљања важан је за одређивање појма концерна. Владајуће друштво је доминантно

привредно друштво, док капитал учешће формира однос те зависности, па управо владајуће друштво не мора бити власник акција зависних компанија.

Концерн са елементима субординације и доминације је, у упоредном праву и пословној пракси и политици, представљен као вертикални концерн. Може бити уговорног или фактичког типа, где постоји однос компанија-мајка, као владајуће друштво, и компанија-ћерка, које је зависно друштво. Компанија-мајка је носилац функције јединственог управљања, и једина у групи није субординирана, односно нема подређену функцију. Остале чланице групе су зависна друштва, друштва-кћери, друштва-унуке и друге.

Концерн однос се формира између сваке од њих, неvezано за на њихову позицију, док је јединствена управа, заправо управа компаније-мајке. Али и сам однос субординације постоји и у ситуацији више владајућих друштава (Скерлев, 2010, стр. 214). Хоризонтални концерн је, за разлику од вертикалног концерна, концерн друштава која нису зависна, са елементима једнакости (Ibid., стр. 488–489).

Друштва која нису у међусобном односу зависности су равноправна друштва са елементима управо координације, самостална су у економском смислу, али стављена под јединствену управу и контролу.

И код хоризонталног и код вертикалног концерна, као и код различитих типова холдинга, све су чланице групе правно изузетно самосталне. Ипак, економска самосталност доведена је у питање због саме контроле и управљања финансијама зависних друштава од саме централе или компаније-мајке транснационалних компанија и фирми. Јединствено управљање, код хоризонталног концерна, односи се на утврђивање пословне стратегије и политике, како би се остварила економска уштеда и рационализација пословања.

#### 4. 4. 3. Унапређење пословног процеса кроз конзорцијум и конгломерат

Учешће у капиталу повезаних привредних друштава може бити одређено као узајамно или једнострано. Ипак та друштва могу формирати друштво у коме равноправна друштва имају заједничке уделе, уколико се ствара заједничка управа њиховог пословног подухвата. У тој ситуацији говоримо о конзорцијуму или заједничком дејству. Сем претходних облика ТНК, изузетно је важно поменути и конгломерат (мултииндустријска компанија), где се удружују две или више компаније у једну исту које обављају различите привредне делатности и активности. Основна предност оснивања овог облика ТНК је смањење инвестиционих ризика диверзификацијом те делатности и пословања. Привредне делатности ових друштава или елементима могу бити потпуно исте, али и потпуно различите, као код конгломерата, где компаније нису повезане ни у оквирима својих активности, као ни у вези изласка на тржишта.

У економској литератури конгломерат је одређен као фирма која се састоји од холдинг компаније и групе различитих зависних друштава, са елементима субординације, која типично настаје као резултат спајања и преузимања (конгломерат – једна групација са разноврсним предузећима) (Пирс, 2003, стр. 205). Управо због тога се циљеви оснивања повезаних привредних друштава своде на редуцирање ризика, у руковођењу или иступању на тржишта, или због пореских разлога (пореске консолидације, земаља са статусом пореског раја, политика трансферних цена, као и елиминисања двоструког опорезивања, и преузимања компанија због остварења лоших пословних резултата).

Холдинг компаније и конгломерати у свом пословању и развоју имају многе циљеве. Примарни циљ је употреба управљања које је ефикасно управљање од стране акционара. Повећавање степена независности филијала у оквиру вођења самосталне политике и унапређење ефикасности пословања.

У правној литератури заједнички подухват (*joint venture*) означен је као правна форма мултинационалне компаније (Стојиљковић, 2001, стр. 57). Ова форма је значајна за пословање мултинационалних компанија у циљу поделе ризика, олакшања уласка на инострано тржиште кроз економско и друго превазилажење баријера оквира националне и друге компанијске регулативе и дејства.

Посматрано кроз међународно пословање, *joint venture* је облик непосредног улагања капитала и међународне сарадње у производњи, трговини или пружању услуга, са најмање два лица која су свакако правно и економско самостална. Као споразум између чланова групе промовише заједничку сврху постојања групе и обезбеђује пропорционалну поделу права између чланица (по критеријуму уложених средстава) у оквиру права гласања, контроле, руковођења и управљања. Управо је поменути облик повезивања компанија субординирана структура мање изражен у односу на холдинг и концерн. У случају формирања међународног *joint venture*, најмање једна чланица групе се везује за земљу домаћина, а друга за земљу порекла групе. Води се брига о овој форми концентрације кроз прописа о конкуренцији на тржишту, па је омогућена контрола овог пословања, од стране државе домаћина у коју се улагање спроводи и остварује. Повезана друштва, као облик успешног обављања посла, прелазе из дозвољеног оквира у монопол, па као таква нису решење за ефективно решавања проблема у привреди једне државе која се посматра. Осим ових облика повезаних друштава (ТНК), примећујемо још неке облике повезаности и то: трустове, картеле, конзорцијуме, тренутна удружења, алијансе, асоцијације, итд. Сами трустови представљају посебан облик концентрације, па је на основу тога могућа концентрација производње, као и других делатности пословања. Зато акционари из више трговачких друштава, на основу споразума, преносе на труст право управљања и одлучивања, заједно са хартијама од вредности, које се поседују. Тако се разликују два начина постанка труста и то: консолидација (спајање два или више трговачких друштава откупом самих акција) и откуп већине гласова код управљања.

Скупина свих ових облика пословања јесте нешто што је присутна на светској сцени пословања. Унапређење се постиже поставкама које представљају напредак

у самим пословним процесима, који се затим мултиплицирају на оквире који излазе из националних граница деловања пословања.

## V ПОГЛАВЉЕ Унапређење међународних пословних процеса и наступ на иностраном тржишту

Значај концепта критичке масе у међународним активностима намеће питање критеријума и принципа који се подржавају када се одреди избор оптималног програма за инострано тржиште. Одређивање дугорочних циљева, самеравање предности и недостатака, одређена позиција предузећа на тржишту и квалитет производа, одређење супериорности производа уз дефинисање пословне концепције и унапређење у тржишним оквирима – представља оквир циљева. Сам концепт критичке масе представља величину и ефикасност услова за стварање добре позиције на свим тржиштима – и домаћем и иностраном.

Конкурентност и њена критична зона не изражава се апсолутно, већ се све односи на конкуренцију и стандарде неког тржишта. То се наглашава и представља успех на иностраном тржишту. Сагледава се национално тржиште, захтеви потрошача, перформансе конкуренције па се показује критична маса у међународним размерама. Критеријум лидерске позиције у међународном оквиру остварује се кроз велика хтења напредовања у односу на нека тржишта, инсистира се не на лидерској основи већ на конкурентској предности. За међународна предузећа важно је да остваре услове за улазак у сферу успешног пословања, представљајући улагање средстава за обезбеђење предности у односу на конкуренцију и задовољити критеријуме тржишних позиција. Уколико се дође до горњег прага критичне масе конципира се доминантна позиција. Зато кажемо да је критичка маса у међународним оквирима представља постизање потребног нивоа конкурентности делова маркетинг понуде. Новац уложен у поједине елементе ове понуде има мултиплицирајуће дејство на конкурентске предности предузећа.

Предности предузећа јесте стратегија маркетинг дејства на инострано тржиште. Неједнака предност у маркетинг стратегији укључује се као циљ и детерминанта. Важно је ускладити однос са конкуренцијом, зато се и сагледава стратегијски значај како да се одреди конкурентски геп, води се рачуна о стварању, одржавању као и реализацији конкурентске предности предузећа. Успех је придобити и задржати купце и превазићи конкуренте.

Инсистира се на предности у цени у роковима испоруке, у дизајну, те постизању економско-производне предности у односу на конкуренцију. Диферентна предност предузећа јесте разлика између стратегијских улагања и тржишног учешћа. Упоређењем слабих и јаких страна предузећа у односу на конкуренте па потпуније сагледавање суштине проблема, ипак јаче показује тај параметар у односу на учешће у улагањима и датом тржишном учешћу.

Функционалне везе између диферентне предности и стратегије маркетинг наступа на тржишту, не мора да се усклади са постојећом предношћу, али и уз креирање диферентске предности предузећа.

Купац на тржишту има много понуђених варијанти да задовољи своје потребе. Конкуренција је јака, тржишни захтеви осетљиви па кажемо да се иницира изузетно неједноставна и неуједначена маркетинг понуда. Морају се сагледати јаке стране предузећа и реалне технолошко-тржишне позиције коју посматрамо у односу на конкуренцију.

Осим ове потенцијалне или производне диферентне предности постоји и ефективна или тржишна диферентна предност, где се важни стратегијски циљеви усклађују и комбинују поједине елементе маркетинг понуде за инострано тржиште. Ту се фаворизују конкурентске предности за ино купца, а остварује се комбиновањем елемената маркетинг микса. Потребно је подручја дејства на тржишту упоредити са осталим предузећима.

Појам конкурентности доводимо у везу са потенцијалном или производном диферентном предношћу предузећа у односу на главне конкуренте. То је оцена реалне тржишне и конкурентске позиције у датом временском периоду. Конкурентско манипулисање појединим маркетинг инструментима је директно у функцији стварања што повољније ефективне и тржишне диферентне предности предузећа у односу на конкуренте и као такво је динамичког карактера. Ради се о ограничењима која доприносе адекватнијем усмеравању стратегије маркетинг наступа на иностраном тржишту, али и стратегијским факторима који испољавају наглашену међузависност. Критичка маса конкурентности се постиже унапређивањем и вештим манипулисањем основним стратегијским инструментима тржишног пословања (производ, цена, канали продаје и промоције) с једне стране, а задовољавајући ниво конкурентности ствара шири простор за конкурентне тачкице акције и потезе, с друге стране (Ракита, 2005, стр. 208).

Неке ефекте економије обима у свим опсезима међународни маркетинг у домену истраживања ино тржишта, усавршавање производа, дистрибуције и промоције. Дејством тржишних оквира могућност за остварење конкурентности у међународним оквирима са преливањем капитала, уз процесно пословно повезивање. Као циљ се поткрепљује међународно пословно повезивање и сам процес остваривања конкретних производних линија за инострано тржиште.

Суштина је немати извоз што већег обима производа, већ већи број извоза оних производа који имају најбољу могућност у складу са захтевима светског тржишта.

## 5. 1. Концепт међународног животног циклуса производа

Када се планира креирање стратегије дејства на ино-тржиште потребно је да се одреде концепти производа, конкуренција и одреди тражња на ино-тржишту. Концепт животног циклуса производа посматра се у међународним оквирима. Прва варијанта представља се у концепту и показују релацију са



савременим технологијама у међународним оквирима. Креира се развој савремене технологије на подлози животног циклуса производа.

Врши се афирмација новог производа, онда се организује продаја у другим земљама, конкуренција затим ступа на сцену, чак се врши и увоз робе која има међународни оквир извоза.

Концепт има предности и мане. Основне мане су што се говори о технолошкој доминацији САД-а, али ипак се њена доминација у светским оквирима смањује. Осим САД-а учешће у међународним оквирима имају Француска, Јапан, Немачка итд. Производи који предњаче су: авиони, пословне машине, електро опрема, компјутери, лекови, мотори и турбине, оптички и медицински инструменти, агрокултурне и индустријске хемикалије. Уколико се издвоје три категорије земаља и уколико се полази од процеса међународне дифузије примећујемо: 1) иноватор или иницијална земља, 2) друге развијене земље као имитатори и 3) земље у развоју као накнадни имитатори. Животни циклус производа може се сагледати из угла иноватора односно иницијалне земље.

Каже се да је међународни животни циклус производа заправо процес дифузије иновација изван националним граница. Ту се издваја пет фаза: локална иновација, иновација се уводи на ино-тржиште, међународна потврда иновација, имитација производа у међународним оквирима као и повратна фаза.

Иницијална фаза се везује за потврду новог производа на националном тржишту. Сам почетак међународног животног циклуса производа се везује за фазу увођења иновација на ино-тржиште. Најпре се осваја тржиште са мањом географском и културном дистанцом и повољним технолошким и економским условима за прихватање иновације. Најбољи услови за прихватање новог производа јесу развијене земље. Извоз земље иноватора се повећава, али се повећава увоз других развијених земаља.

У оквиру друге фазе приметан је максимално стабилан извоз земље иноватора. Сопствени произвођачи се јављају у другим развијеним земљама, и постепено смањење њиховог увоза, који се надокнађује увозом земаља у развоју. Трошкови производње у иницијалној земљи са стабилизују. Када се представља трећа фаза међународног животног циклуса то подразумева имитацију производа у светским оквирима.

Тако се у трећој фази имитира се производ у светским оквирима. Повећавају се трошкови производње као последица редуцирања ефеката од економије обима.

Губљење интереса иницијалне земље да настави дату производњу представља повратну фазу. Код ове фазе врши се стандардизација производа и нема конкурентске предности технолошки развијених земаља на светском тржишту, па се управо зато врши међународни трансфер производње у подручја која су интензивно радна. Ипак се иницијална земља опредељује на производњу савремено-технолошких производа.

Табела 5. 1. Фазе и карактеристике међународног животног циклуса производа (из угла иницијалне земље)

Фаза	Извоз увоз	Циљно тржиште	Конкуренти	Производни трошкови
0. Локална иновација	Не	Иницијална земља	Мало, локално предузеће	Иницијално високо
1. Увођење иновација на ино- тржиште	Повећање извоза	Иницијална земља и развијене земље	Мало, локално предузеће	Смањење уз економију обима
2. Међународна потврда иновације(зрелост)	Стабилан извоз	Развијене земље и ZUR	Развијене земље	Стабилни
3. Имитација у светским размерама	Опадање извоза	ZUR	Развијене земље	Повећање уз сужавање економије обима
4. Повратна фаза	Повећавање увоза	Иницијалне земље	Развијене земље	Повећање због губљења конкурентске предности

Извор: Б. Ракита, „Међународни маркетинг”, Економски факултет Београд, 2005, стр. 212

## 5. 2. Вредновање иновативног статуса производа на различитим тржиштима

За маркетинг стратегију важно је да одреди концепт међународног животног циклуса производа, па он представља процес дифузије иновација ван граница националног тржишта, углавном за производе високе технологије. Сам концепт међународног циклуса производа показује неопходност преплитања маркетинга и истраживања и развоја. Маркетинг импликација мора да се усклади са стратегијом маркетинг програма. Променљиви тржишни услови у технолошки орјентисаним индустријама постављају производ најбитнијим инструментом маркетинг микса, али уочавање неког животног циклуса технологије представља упозорења којим предузеће може да примети да ли је неки производ под ризиком, односно да ли је превазиђен.

Смернице које представља овај концепт упозорава на:

- уважавање савремене маркетинг концепције уз савремене технолошке концепције,
- бира се одговарајућа стратегија и интернационализација предузећа,
- маркетинг стратегија побољшава тржишну и конкурентно иновирање производа,
- примењује се реални домен у међународној дифузији иновације и утиче на међународно пословање кроз: извоз, заједничка улагања, лиценце, корпорације уз производно високе технологије.

У међународном маркетингу стратегијски значај животног циклуса производа се повећава када се спусти на анализу производне гране, делатности или опште категорије производа, на анализу кретања на тржишту уз облик, тип и марку производа у међународном оквиру. Управо зато је приметно: увођење, раст, зрелост и опадање животног циклуса производа, који представља базични концепт маркетинг концепта животног циклуса производа. Он се може пратити за свако ино-тржиште посебно.

Пут је изгледа овако: производ се убацује на неко тржиште, скреће конкуренцији пажњу, након кога може и да се повуче са тржишта. Животни циклус производа се може повећати на међународном тржишту, ствара се вишеживотни циклус производа. Неки производ се може наћи у различитим фазама циклуса производа на различитим тржиштима и различитим континентима. Негде може бити у фази раста, негде у фази опадања.

Зато је важно да се планира стратегија маркетинг наступа на ино-тржишту. Производ се најпре уводи на домаћем тржишту, мада понекад може да се истовремено комбинује и да се нађе и на националном и на ино-тржишту. Планирање животног циклуса производа је узроковано временским јазом између иновације и имитације у светским оквирима. На цени добијају иновације, нови типови, марке и облици нових и успешнијих производа

### 5. 3. Стратегијски модел анализе и избора стратегије уласка на ино - тржиште

Кажемо да је пословање предузећа успешно уколико има извоз на ино-тржиште. Ту је потребно истраживање тржишта, конкуренције. Предузеће је финансијски јако, са добром организацијом и управљачким кадром. Компаративна анализа из више углова доводи до правилних одлука и избора стратегије уласка на светско тржиште.

Поставке основних карактеристика стратегијског одлучивања подразумева да се дефинише најбоља стратегија наступа на ино-тржиште. Упоређују се интерни и екстерни фактори, упоређују се предности и недостаци како би се постигао правилан избор.

Екстерни фактори могу бити:

- екстерни тржишни;
- екстерно друштвено-политички.

У прве убрајамо: величину тржишта, географску и културну удаљеност и конкурентске односе. У оквиру других убрајамо: друштвено-политички систем, основне економске показатеље и државну регулативу.

Велика тржишта су битна за директан извоз, непосредна маркетинг и производна улагања, на малим тржиштима се избегава велико и непосредно ангажовање индиректног извоза. Добро је уколико је видна слободна конкуренција, док јака конкуренција води ка лиценцираним кооперативним аранжманима.

Уколико постоји географска дистанца, смањење трошкова врше представништва, филијале и погони. Културна дистанца глорификује индиректан извоз. Основни економски параметри по неким земљама могу представити динамичне економије. Извозне варијанте наступа се преферирају у земљама изузетно либералном увозном политиком.

Табела 5. 2.Компаративни поглед за анализу тржишне изводљивости појединих облика пословања

А

Облици пословања	Екстерни тржишни фактори				
	Величина тржишта	Конкуренција	Географска дистанца	Културна дистанца	Маркетинг инфраструктура
Извозни облици					
Кооперативни облици					
Инвестициони облици					

Б

Облици пословања	Екстерни друштвено политички фактори					Сводна оцена
	Друштвени систем	Економски показатељи	Фактори производње	Политика државе	Односи са иностранством	
Извозни облици						
Кооперативни облици						
Инвестициони облици						
А+Б листа тржишно изводљивих облика пословања						

Извор: Б. Ракита, „Међународни маркетинг”, Економски факултет Београд, 2005, стр. 195

Табела 5. 3. Емпиријска релевантност тржишне изводљивости појединих варијанти стратегије уласка

	Извозни облици	Лиценци и други кооперативни облици	Инвестициони облици
Земље са повољном климом	47, 2%	24, 2%	28, 5%
Земље са неповољном климом	82, 6%	14, 5%	2, 9%
Земље са умереном климом	између	између	између

Извор: Б. Ракита, „Међународни маркетинг”, Економски факултет Београд, 2005, стр. 197

Овде се да приметити да су земље са повољном климом имају извозне облике око 47,2%, лицендне и друге кооперативне облике 24,2% и инвестиционе облике 28,5%. Земље са неповољном климом учествују у извозним облицима са 82,6%, лиценце и други кооперативни облици су овде заступљени са 14,5%, док инвестициони облици узимају учешће од 2,9%. Земље са умереном климом у сва три облика учествују са процентима који су између ова два понуђена показатеља.

Табела 5. 4. Кооперативни преглед за анализу економских ефеката појединих облика пословања

А

Облици пословања	Финансијски ефекти					Предности и недостаци
	Стартни трошкови	Трошкови пословања	Укупна улагања	Повраћај улагања	Допринос дохотка	
Извозни облици						
Кооперативни облици						
Инвестициони облици						

Б

Облици пословања	Маркетинг ефекти					Предности и недостаци
	Обим извоза	Тржишно учешће	Тржишни feedback	Реноме на тржишту	Конкурентска сигурност	
Извозни облици						
Кооперативни облици						
Инвестициони облици						

Извор: Б. Ракита, „Међународни маркетинг”, Економски факултет Београд, 2005, стр. 198–199

Истраживањем тржишне изводљивости неких варијанти стратегије уласка приметна је: повољна, неповољна, умерена клима ; посматрано кроз извозне облике, лиценце и друге кооперативне облике и инвестиционе облике.

Поређењем организационо изводљивих тржишно остварљивих облика, при једном облику предузеће прихвата велики број варијанти у односу на тржиште може да реализује своје потенцијалне могућности и упознавање иностраних оквира.

Анализирање пословних ефеката неких стратегија уласка поједностављујемо кроз компаративну анализу финансијских и маркетинг ефеката. Неки облик пословања може имати другачији одраз на неке економске показатеље. Неки облик који је најпогоднији за повећање извоза не мора да буде и најрентабилнији облик, или неки облик који ствара најбоље планирано учешће, некада буде у супротности са краткорочним циљевима.

Код финансијских ефеката сагледавамо:

- укупне приходе,
- укупне трошкове,
- укупни доходак.

Код маркетинг ефеката сагледавамо:

- обим извоза,
- тржишно учешће,
- тржишни *feedback*,
- реноме на тржишту,
- конкурентске сигурности.

Компаративни преглед маркетинг ефеката по неким облицима пословања поставља трошкове и краткорочне циљеве, попуњава финансијски аспект анализе усмерава предузеће на најбоље место које предузеће може да постигне на међународном тржишту. Компаративном анализом класифицирамо облике пословања по значају и по избору најповољнијег и адекватнијег.

Када се донесе одлука да се изађе на ино-тржиште, следи тежа одлука, пошто свака држава представља посебно тржиште. Исувише је шанси и претњи које долазе из окружења. Информације о тржишту су међу најбитнијим оквирима које диктирају одлуке и изборе. Уколико познавање ино-тржишта и окружења није добро – тешко ће се донети праве одлуке. Непрекидно истраживање и анализа тржишта је неопходна, јер су искуство и интуитивност недовољни.

#### 5. 4. Компаративна обележја модела селекције ино-тржишта

Приметно је више модела селекције ино-тржишта. *Walwoord*-ов модел (1980) полази од претходних, могућих и конкретних могућности. Овај модел поседује четири „филтера“:

- 1) макро ниво истраживања;
- 2) истраживање односа тржиште -производ;
- 3) микро ниво истраживања;
- 4) циљна истраживања по приоритетима.

*Root* (1989) формира модел који полази од перспективних, затим преко земаља које имају високе тржишне могућности, па најидеалније земље са стратешким концептом уласка на тржиште.

*Tookey* (1975) потенцира у свом моделу:

- 1) избор и дефинисање тржишта;
- 2) избор тржишних сегмената, кроз седам подручја истраживања.

*Vežjak* (1983) потенцира два модела и то:

- 1) модел фазног селекционирања тржишта,
- 2) комбиновани модел – селекционирање и сегментирање, који надомешћује истраживањем тржишним ино-шансама.

*Diamond* (1985) поставља процедурални модел како изабрати тржиште за мале фирме; процењују се сопствени ресурси и ино-тржиште, а затим се врши селекционирање.

*Obraz* (1981) глорификује истраживање ино-тржишта па препознаје:

- 1) претходно и уводно познавање окружења иностране земље;



2) квантитативна и квалитативна истраживања ино-тржишта за неке производе.

*Terpstra* (1982, 2000) потенцира:

- 1) тржишни потенцијал,
- 2) конкуренцију,
- 3) политичку атмосферу.

За све моделе се издваја:

- 1) да се избор тржишта доводи у спрегу са објективним истраживањем тржишта,
- 2) избор тржишта захтева поступност, па се креће од општег ка појединачном.

Модели имају предности и мане. Они се разликују по томе да ли пружају компаративну анализу, различито се третира сегментација ино-тржишта. Модели су везани за велике а не мале фирме у међународним оквирима (Ракита, 2005, стр. 121–122).

## 5. 5. Стратегијски модел селекције иностраних тржишта

Табела 5. 5. Стратегијски модел селекције иностраних тржишта

Стратегијско усмеравање, стратегијско груписање међународних тржишта	Тржишно истраживање
Географско-демографско Социо-културно Друштвено-политичко Економско-развојно (групације, кластери, региони, тржишни системи)	Истраживање међународног окружења
Стратегија филтрирања иностраних тржишта	
Расположиво тржиште Потенцијална тржишта Прихватљива тржишта Одабрана тржишта	Истраживање тржишних могућности
Стратегија компаративне анализе иностраних тржишта	
Изузетно активна тржишта Релативно активна тржишта Мање активна тржишта	Истраживање маркетинг услова
Стратегија сегментације иностраних тржишта	
Појединачни сегменти Вишетржишни сегменти Глобални сегменти	Истраживање купаца и корисника

Извор: Б. Ракита, „Међународни маркетинг”, Економски факултет Београд, 2005, стр. 123

Стратегијски модел селекције ино-тржишта фокусира се на:

- објективном истраживању тржишта, као и фазном приступу селекционисања,
- посматра се свака земља па се даје стратегијски значај да се осим разлика посматрају и истоветност,
- фабула модела је тржишна сегментација у маркетинг истраживањима,
- овај модел је планско-стратегијског оквира.

Овај модел у себе инкорпорира два процеса:

- 1) процес стратегијског усмеравања селекције ино-тржишта
- 2) процес тржишног истраживања који обезбеђује квалитетно донесену одлуку у међународно тржишним оквирима.

Овај процес у себе инкорпорира четири стратегије:

- 1) стратегија груписања међународних тржишта
- 2) стратегија филтрирања ино-тржишта
- 3) стратегија компаративне анализе
- 4) стратегија сегментације ино-тржишта.

Истраживање у појединим нивоима тржишне селекције спроводи се:

- 1) кроз истраживање међународног тржишта
- 2) кроз испитивање тржишних потенцијала
- 3) истраживање услова у маркетингу и
- 4) истраживање купаца.

Испитивање међународног тржишта је неопходност, акценат треба ставити на доношење стратегијских одлука које би предухитриле конкуренцијску предност и ангажованост у правцу успеха.

### 5. 5. 1. Сврха груписања тржишта

Груписање ино-тржишта је неопходна стратегија претходног контекста у селекцији ино-тржишта. Поставке се праве на међународним економским, тржишним и политичким односима. груписање међународног тржишта не изискује веће трошкове, али ствара потпору за ефективнију могућност селекције ино-тржишта.

Издајамо четири обележја која могу да групишу међународно окружење:

- 1) географско-демографско обележје (клима, региони, величина и сировине)

- 2) друштвено-политичко обележје (друштвено политички систем, унутрашња и спољна политика)
- 3) економско-развојно обележје (друштвени производ, национални доходак, стопа раста технолошког развоја, економска ситуација, животни стандард и увозна зависност)
- 4) социо-културно обележје (образовање, језик, религија)

Сврха груписања међународног тржишта је примећивање обележја међународних интеграција, регионалних, политичких и економских, као и стварање неформалних група, кластера и тржишних система. Стратегијом селекције долази се до земаља са најадекватнијим тржиштима. Стратегија груписања полази од политичко регулативног тумачења тржишта у међународним оквирима. Стратегија корпоративне анализе и сегментација тржишта полази од формирања тражње кроз схватање тржишних постулата.

Селекција се врши кроз принцип поступности – земља по земља. Селекција филтрирања се врши кроз: процес елиминисања или процес прихваћености за сваки део.

У оквиру филтрирања тржишта на основама тржишних индикација врши се кроз расположива тржишта. Врши се анализа за оцену шанси неких земаља. Овде су искоришћене секундарне информације. У фази филтрирања издвајамо: увозну зависност, потенцијал тржишта, тржишни трендови и тржишно учешће, тржишне шансе и претње. Сам потенцијал тржишта указује на укупне потрошње у иностраној земљи та се тиме може представити и конкуренција.

У оквиру филтрирања потенцијалних тржишта путем регулативних услова циљ је да се створи претпоставка о конкурентским препрекама, па треба увидети какви су увозни услови у иностраној земљи и какви су облици привредне стратегије са иностранством (трансфер капитала, технологије, производње и маркетинг делатности).

У оквиру филтрирања прихватљивих тржишта на нивоу неизвесности, циљ је добити податке о културном, економском, политичком и правном окружењу. Са стабилношћу окружења води се рачуна о ризику уговарања, валутном и курсном ризику, ризику трансфера, ризику плаћања и солветности пословања.

У оквиру реалних ефеката стратегијског модела ино-тржишта потенцијална тржишта врше селекционе нивое оријентационог карактера, а прихватљива тржишта су логичког основа поставки деловања. Овај приступ селекције ино-тржишта је адекватан за предузећа која нису имала пословање и продор на ино-тржишту.

## 5. 5. 2. Компаративна анализа и сврха селекције модела иностраних тржишта

Компаративни маркетинг подразумева изучавање логике, сличности и разлике у различитим државним оквирима. Она се базира на питању шта поредити и на који начин упоређивати и апстраховати релевантности. Компаративна анализа је приметна у кластер принципу, циљ кластер методе представљена је, да се на квалитетан начин идентификује колико се друга тржишта примичу компаративном тржишту. Она се врши у више тржишној сегментацији. Док се и мулти-тржишна истраживања посматрају кроз компаративну анализу. Елементи компаративне анализе могу се представити као: кластер анализа, интер-тржишна анализа, више-тржишна сегментација и мулти-тржишно истраживање.

Основни циљ компаративне анализе је добро одлучивање сходно тржишним могућностима посматраних земаља, те рангирање ино-тржишта зарад остварења својих предности. Ова анализа представља класификовање тржишта и тржишних сегмената, са поређењем иностраних земаља уз доношење одлука са сличностима и разликама истих. Пре компаративне анализе видне су стратегија груписања и стратегија филтрирања ино-тржишта. Стратегије су оријентационог оквира, долази се до земаља која врше детаљна истраживања маркетинг политике предузећа. Оне су основа за компаративну анализу.

Поступци и комплементарност стратегијских опција прожима се кроз:

- 1) стратегију груписања – претходна анализа земаља у међународним оквирима,
- 2) стратегију филтрирања – појединачна анализа земаља фазног карактера,
- 3) стратегију компаративне анализе – упоредна анализа два или више тржишта,
- 4) стратегију сегментирања – појединачна, упоредна и глобална анализа купаца – чиниоца тражње.

Преплићу се стратегијски приступи, груписање, сегментација, то је основ за бољу компаративну анализу и акционо понашање деловања. Стратегијски модел селекције ино-тржишта чине један поступак (стратегија филтрирања) и три приступа класификације ино-тржиште (стратегије, груписање компаративне анализе и сегментације).

Неки теоретичари групишу компаративну анализу у међународном маркетингу на овај начин:

- 1) национална,
- 2) између компанија разних земаља и
- 3) између националног и субнационалног тржишта.

По квалитету постоји:

- 1) начелна и
- 2) потпуна компаративна анализа.

По обухватности издвајамо:

- 1) компаративна анализа тржишта:
  - а) упоређење два и
  - б) упоређење већег броја тржишта земаља у исто време,
- 2) компаративну анализу тржишних сегмената:
  - а) у оквиру једног тржишта,
  - б) код више тржишта,
  - ц) поређење варијација једног сегмента глобалног нивоа.

Код компаративне анализе по оријенту у односу на који се врши упоређење разликујемо:

- 1) поређење у односу на домаће тржиште,
- 2) поређење у односу на репрезентативно ино-тржиште.

Коришћењем ове методе најчешће долазимо до објашњавања како се остварује глобални раст појединих компанија.

### 5. 5. 3. Компаративна анализа доприноса селекције иностраних тржишта

Код компаративне анализе посматрамо компаративне матрице и то:

- 1) компаративна анализа окружења,
- 2) компаративна анализа маркетинг праксе.

Циљ компаративне анализе је да се тржишта рангирају као:

- А – изузетно атрактивна,
- В – релативно атрактивна,
- С – мање атрактивна.

Код матрице компаративне анализе маркетинг окружења као елементе користимо: тржишне могућности, регулативне услове, стабилност окружења и инфраструктуру. Код матрице компаративне анализе користимо инструменте: цену, производ, канале продаје и промоцију.

Допринос ове анализе је већа рационалност укупног поступка истраживања и селекције ино-тржишта и рангирање степена атрактивности. Уз помоћ ње, тржиште се лакше упозна, разумљивији су проблеми које смо истраживали,

результати који су добијени се могу применити и на мања тржишта. Овом методом се превазилазе националне границе и користи се маркетинг модел, остварује се економија обима у међународним оквирима.

Успех је оно зашто се послује и представља подстрек у пословним оквирима пословања. Добит и трајање предузећа су основни циљеви који су база постојања предузећа, разлог зашто послују, зашто желе да победе конкуренцију, зашто желе да нађу своје место под сунцем, зашто желе да прошире своје пословање на ино-тржиште и прошире територију свог деловања.

Успех је свакако мерљива категорија. Сагледавамо га из више углова. Остварити успех је циљ, али средства која се користе морају бити у оквирима који су прихватљиви.

„Отварајући филијале широм света под системом заједничке управе, транснационалне компаније врше дисперзију производне активности на локације у разним земљама. Ови системи у све већој мери покривају разноврсне активности (производњу, истраживање и развој, маркетинг, рачуноводство, итд.) које се обављају на различитим локацијама, а интегрисане су у производњи финалног производа или услуге.

Не постоји јединствена теорија која објашњава мотивацију компанија да послују на мултинационалној основи. Генерално, компанија која има намеру да наступи на страном тржишту врши избор између извоза из сопствене земље и локалне производње у земљи на чијем тржишту наступа. Активности транснационалних компанија се не повећавају искључиво квантитативно, значајно се мења и њихов квалитативни утицај на светску економију у оквиру глобализације светске привреде и нових стратегија пословања које мултинационалне компаније примењују. Афилијације и матичне компаније су данас најчешће повезане стратегијом комплексне интеграције у циљу остваривања глобалне економије обима и веће функционалне специјализације афилијација лоцираних широм света, с основним мотивом максималне ефикасности система” (Грандов, 2009, стр. 89).

Успешне фирме, кроз унапређење пословног процеса, иницирају мултипликационо дејство на успешно пословање које је мултиплицира на међународног пословања и светске оквире.

У тим оквирима успех у пословању зависи и од преговарачких способности. „Профил доброг међународног преговарача чини комбинација урођених особина и искуства прикупљеног при професионалној пракси. У сваком случају, највећи број особина које треба да им ефикасан међународни преговарач могу се научити и усавршити кроз преговарачку активност” (Грандов, 2004, стр. 18).

Пословни модел је стратешки пројекат који представља редослед којим компанија намерава да искористи своје стратегије, процесе, активности и који се користи зарад остваривања пословног успеха који је потребно имплементирати у међународно пословање; све ово не представља нимало лаган задатак.

## 5. 6. Глобалне мултипликације на развој компанија

Питање многих предузећа је: каква је наша глобална перспектива, као и оквири истих? Силови перцепције могу бити разнолики: етноцентрични став, полицентрични и геоцентрични став. Узак поглед на свет и неспособност да се прихвате разлике међу људима је заправо вид малограђанског става. Етноцентрични став је малограђанско мишљење да се у матичној земљи најбоље послује. Полицентрични став је мишљење да менаџери у земљи домаћина познају најбољи приступ послу. Геоцентрични став је светски орјентисано схватање које се базира на коришћење најбољих приступа и ангажовање најквалитетнијих менаџера из целог света.

Постоје регионални трговински савези: Европска унија (15 европских земаља која се основана као уједињени економски и трговински ентитет), Споразум о слободној трговини северне Америке (NAFTA – споразум између мексичке, канадске и америчке владе којим су укинута баријере за слободну трговину), Удружење земаља југоисточне Азије (ASEAN – трговински савез десет земаља југоисточне Азије), Светска трговинска организација (WTO – глобална организација од 146 земаља која се бави трговинским правилима утврђеним међу земаљама).

„Глобални наступ на тржишту, повезан са мултинационалним и транснационалним компанијама. Појава, развој и раст компанија мултинационалног, односно транснационалног (MNC и TNC) карактера обележавају послератну светску трговину, нарочито након осамдесетих.

Према ставу великог броја економиста, међудржавна сарадња, у циљу успостављања стабилнијег светског поретка, неће бити довољна за разумевање економских токова у двадесет и првом веку. Пажња ће, у наредном периоду, бити фокусирана на друге актере (и добитнике) процеса глобализације – а то су мултинационалне компаније.

Динамичан раст страних директних инвестиција приписује се управо активностима мултинационалних и транснационалних компанија, које имају важну улогу у глобалном инвестирању и токовима *SDI*. Главни покретач страних инвестиција су више стопе профита који се могу остварити на тржиштима других земаља.

С једне стране, њихова активност руши граничне баријере, врши притисак на националне државе, чвршће интегрише планету и ствара безбројне нити међузависности, које воде стабилизацији светског система. Ипак, у пракси се показује да такав систем продубљује економске разлике, као и да се висока технологија развија великом брзином у богатим државама, при чему постаје све недоступнија сиромашним државама.



Специфичан предност транснационалних компанија је способност да прибављају капитал по преференцијалним условима. Наиме, транснационалне корпорације су у највећем броју случајева веће, моћније и ефикасније од својих једнонационалних конкурената, те стога поседују боље преговарачке позиције са финансијским институцијама.

Сем тога, мултинационалне компаније поседују веће знање о постојању страних извора капитала као и лакши приступ коришћења средстава из тих извора” (Грандов, 2009, стр. 88–89).

Могућност усавршавања међународне трговине и бизниса представља потребу која развија глобалну конкуренцију. Конкурентност подразумева, већи стандард становништва, већу стопу раста продуктивности. Глобална предузећа стреме ка тржиштима која имају већи потенцијал за раст тржишта. Предузећа морају да простудирају услове конкуренције, као и могућност и претње уласка или изласка из одређене гране.

Мултинационалне корпорације (МНК) или компаније које воде значајне послове у више земаља али управљање врши из своје матичне земље. Транснационалне компаније (ТНК), врше значајне послове у више земаља, али управљање преноси на локалну земљу. Постоји и организација без граница у којој се уклањају вештачке географске баријере. Тако организације послују глобално. Укључење кроз глобално тржиште реализује се на различите начине. Лиценца је приступ производних организација глобалном пословању којим се даје право другим организацијама да користе бренд, технологију или специфичност производа. Франшиза је приступ услужним организацијама глобалном пословању којим се даје право другим организацијама на бренд, технологију или специфичност производа. Стратешки савези су приступ глобалном пословању који представља партнерство између неке организације и стране компаније где обе фирме учествују својим ресурсима и знањем у концепцији развоја нових производа и капацитета. Заједничко улагање је приступ глобалном постројењу који представља специфичну врсту стратегијског савеза по коме се партнери усаглашавају да створе посебну организацију за неке посебне пословне сврхе. Супсидијарна пословница у иностранству је приступ глобалном пословању којим се директно инвестира у страном земљи формирањем самосталног погона.

„Глобални менаџер мора да се упозна са економским проблемима када послује у другим земљама. На првом месту је упознавање економског система који важи у тој земљи. Две главне врсте су тржишна и командна економија. Тржишна економија је систем у коме су ресурси првенствено у власништву и под контролом приватног сектора. Команда економија је систем у коме све економске одлуке планира централна влада. Суштински, ниједна економија није чисто тржишна или команда. Профит глобалне фирме може јако да варира зависно од стабилности њене домаће валуте и валута земаља у којима фирма води послове. Свака девалвација националне валуте у великој мери негативно утиче на ниво профита компаније. Стабилност валуте стране земље може такође да утиче на одлуке менаџера” (Robbins & Coulter, 2005, стр. 87–88).

## 5. 7. Мултипликација успеха и профита кроз међународно пословање

Пословање предузећа је под утицајем спољашњих и унутрашњих снага. Принцип контроле је значајан у ери изузетно приметног технолошког развоја. Једна од најважнијих деловања јесте дејство путем менаџмента контроле која је потребно да буде у функцији снижавања трошкова.

„Када је о спољним мотивима реч, заиста нема предузећа које поседује систем контроле у апсолутном смислу, јер свако предузеће мора да се бави и ситуацијама које су изван његовог домена, као што је конкуренција, стање тржишта, владини прописи, стручност особља и сл. Али, ако неко предузеће није у стању да промени спољне факторе, оно може, справим интерним механизмом контроле, где би унутрашњи мотиви дошли до изражаја, да оствари боље резултате. Овде је за добру контролу битна информација, и то поуздана, благовремена разумљива за све субјекте” (Дендић, 2000, стр. 8).

Повећати успех најпре значи смањење трошкова и смањење радне снаге која обавља дати посао. Стратегијски изазови се јављају због интензивне конкуренције, па супарништва међу конкурентима приморава организацију да буде иновативнија. Како би задржале купце, морају да иновирају. Компанија мора да буде у стању приправности уз ефикасно и ефективно понашање. Осим интерне врши се екстерна анализа, сектори екстерне анализе, специфично окружење. Наравно постоје и предности конкурентског надметања, приметна и преговарачка снага купаца и добављача. Води се рачуна о општем окружењу, о економском факторима, демографским факторима, социо-културолошким фактори, технолошки, политичко, правни фактори.

„Чувене компаније из светске аутомобилске индустрије – *General Motors, Toyota, Ford, Honda i Daimler AG* – радују се изузетно повољним приликама које владају на тржишту аутомобила у Индији, а за које се предвиђа просечни годишњи раст од око 17% до 20%. Међутим могло би се рећи да је јужнокорејска компанија *Hyundai Motor Company* та која има преимућство над осталим компанијама у овој грани. Будући да је други по величини произвођач аутомобила у Индији (иза компаније *Maruti Udyog*) која је резултат заједничког улагања компаније *Suzuki Motor* и индијске владе која је власник половине акција *Marutija*), *Hyundai* је прилагодио своје аутомобиле потребама индијског тржишта, вођен идејама које је добијао од својих потрошача. На пример, његов модел *Atoz* направљен је тако да има више простора за изнад главе, већи мотор и бољи клима уређај да би могле да се издрже неподношљиве летње врућине у Индији. *Hyundai* је уједно избацила и свој први *SUV* модел *Terracon*, на индијско тржиште. В. В. Р: Суди (В. В. Р. Suddu), председник *Hyundai Motor India*, каже: Индијски потрошачи не желе да их други више узимају здраво за готово. Испитајте какви су привредни и демографски трендови у Индији” (Coulter, 2010, стр. 102).

Глобално тржиште које треба да одржи конкурентску предност – шири се. Главни покретачки фактори су: информациона револуција, технологија и глобализација.

Три фактора која се од пресудног значаја за успех једне организације у новом пословном окружењу су:

- 1) способност да се прихвате промене,
- 2) способност креативности и иновације,
- 3) да организација буде на светском нивоу.

Зато кажемо да је организација на светском нивоу она која стратегијске одлуке предузима потребне мере да би се постао светски лидер у некој области (Coulter, 2010, стр. 59–120).

Импликације покретача пословног окружења су непрекидне промене, редуцирање потреба за физичком имовином, превазилажење просторног и временског ограничења као и излажење ризицима. Критички фактори успеха су: способност да се спремно прихвате промене, способност креативности и иновација, потреба да организација буде на светском нивоу.

Међународни успех остварује се на тржишту. Тржиште представља место где се, ради размене, срећу купци и продавци.

Тржиште представља сучељавање понуде и потражње у одређеном времену и простору. То сучељавање се заснива на неколико елемената: понуда, тражња, време и простор.

Можемо рећи да је тржиште институционално и организационо технички обликован контакт између купца и продавца, то јест, оних који у одређено време и на посебно опредељеном простору нуде и траже одређену робу, у циљу размене за новац и по ценама које у условима закона вредности показују тенденцију изједначавања (Грандов, 1990, стр. 10).

Циљ организације мреже пословних јединица у иностранству видимо у жељи за бољим пласманом и већој покривености међународних тржишта, као и у могућности надзора над дистрибуцијом сопствених производа.

Почетни трошкови су свакако већи у поређењу са пословањем преко дилера или агената, али је оваква организација ипак боља, уколико је законодавство те земље допушта.

За већину предузећа, продор на страна тржишта, по правилу, почиње преко дилера или агента, касније се оснива сопствена пословна јединица у облику подружнице или правног лица (нпр. еквивалент д. о. о.). Дилери су увек присутни на локалном нивоу, агентску мрежу можемо евентуално променити у „путничку” (Грандов, 2009, стр. 91).

Успех уобличавамо коришћењем различитих стратегија које су потпора успеха. Издвајамо: стратегију интеграције, корпоративну стратегију, стратегију на нивоу пословних јединица, оперативне стратегије.

**Стратегија раста:** У литератури доминира подела стратегија на стратегију раста и стратегије развоја. Стратегије раста су значајне за сва предузећа и односе се на оне стратегије које теже да подстакну развијање конкурентских предности и виталности компаније. Стратегије раста се примењују онда када предузеће жели да прошири своје тржишно учешће, онда када жели да повећа перформансе својих главних акција или онда када се проширују производи или услуге. Дакле стратегије раста су применљиве онда када циљеви предузећа расту, односно када се повећавају у односу на претходно постављење. Стабилан раст није најадекватнија стратегија за опстанак предузећа на тржишту. У гранама привреде које су подложне значајним колебањима, стратегија стабилног раста може да значи краткорочно успех, а дугорочно нестанак. Отуда је раст неопходан за опстанак.

Најчешћа класификација стратегија раста је:

- стратегија пенетрације тржишта;
- стратегија развоја тржишта,
- стратегија развоја производа;
- стратегија диверзификације.

Стратегија пенетрације тржишта подразумева коришћење постојећег производа за освајање постојећег тржишта. Ова стратегија је повољна уколико постојеће тржиште не показује знаке потенцијалног повећања стопе коришћења производа.

Стратегија развоја тржишта користи се онда када предузеће планира да са постојећом производном линијом осваја нова тржишта. За реализацију ове стратегије потребно је имати довољан капитал; стратегија подразумева промене у производној линији како би се повећала пенетрација тржишта, и често капитал, развијене канале дистрибуције и адекватне људске ресурсе. У овој стратегији доминира значај маркетинга и промотивних активности приликом освајања нових тржишта.

Стратегија развоја производа је повезана за продужавањем животног века већ постојећег производа. Овакву стратегију често користе предузећа која се налазе у технолошким гранама за које је карактеристичан кратак животног век производа. Ова стратегија захтева развијање иновација и креативну модификацију постојећих производа.

Стратегија диверзификације је облик стратегије развоја којом предузеће улази у неку делатност различиту од оне којом се досад бавило. Ова стратегија је повољна када постоје добре могућности за проширење пословања. Разликују се повезана односно концентрична диверзификација и неповезана, односно конгломератска диверзификација. Појам повезаности се односи на коришћење истих сировина, радне снаге, технологије, логистике и сл. у развоју нових производа.

Конгломератска диверзификација се темељи на развоју и увођењу потпуно нових производа или услуга, најчешће увођењем нове технологије, новог маркетинг програма и др. Конгломератска диверзификација је погодна онда када предузеће има довољно ресурса и стручних кадрова да прошири пословање на још једну грану. Новији приступ формулације стратегије полази од концепта стицања конкурентности, односно конкурентске предности. Основу стратегијског управљања чини благовремена идентификација кључних фактора пословног успеха који омогућавају предузећу да реагује на промене у окружењу. Ови кључни фактори предности могу се идентификовати коришћењем SWOT анализе (Грандов, 2012, стр. 173–174).

След успеха, најпре на микро нивоу увести иновативност и промене, које су у складу са мисијом и циљевима предузећа. Уврштавање продуктивности, ефикасности, рентабилности наставити са контролом финансијских средстава и оправданости истих. Процесом буџетирања се анализирају финансије за сваку активност и функцију предузећа. Након тога, успех се шири са националног на међународно окружење.

Стратегија и план финансирања су правци који координишу ка остварењу циља успеха предузећа:

- 1) остварење добити
- 2) трајање.

Основне функције трговине су да својим посредством утичу на регулисање промета робе, временски и просторно, и да путем својих организационих облика врши концентрацију понуде и потрошње. То значи да обављање своје делатности остварују приход који по свом износу омогућава подмирење трошкова пословања и формирање добити, која као материјални мотив привређивања може бити утолико већа уколико су трошкови пословања мањи и обрнуто.

Продуктивност рада, свакако, нема подједнак значај и могућност за повећање у свим привредним делатностима због ограничене могућности за примену механизације; продуктивност рада у трговини и другим терцијалним делатностима расте по правилу знатно спорије него у производњи. То значи да продуктивност као један од принципа пословања и пословања у трговини не треба ни прецењивати ни потцењивати.

Велика улога људског фактора у трговини даје довољно разлога да се њена ефикасност, поред осталог, прати и оцењује преко остварене продуктивности рада. Економичност пословања као принцип економије манифестује се у тежњи предузећа да оствари што већи обим промета уз што ниже трошкове. Рентабилност пословања: као принцип економије манифестује се као напор предузећа да остваре што већи укупан приход, бруто и нето уз што мање ангажовање средстава.

Додатни принципи и показатељи пословања у трговини: управљање обртним средствима има изразит значај за укупне пословне резултате у трговинском

предузећу. Мерење успешности пословне делатности, поред већ поменутих принципа економије, врши се преко показатеља ангажованих пословних средстава по јединици промета:

1. Промет
2. Обртна пословна средства
3. Остварење преко трговинске мреже по јединици промета или рентабилитет промета
4. Трговинска мрежа
5. Промет
6. Принос на обртна средства
7. Трговинска мрежа
8. Пословна средства

Имајући у виду обим ангажованих пословних средстава у залихе код трговинског предузећа, као додатни показатељ пословања користи се (Грандов и Ђокић, 2010, стр. 161–162):

- коефицијент обрта залиха,
- обим продаје и
- просечне залихе.

Сумирањем и синергијом свих подделова, кретањем степеница-по-степеницу, долазимо до односа, након усавршавања пословног процеса, глорификујемо успех на међународним оквирима.

Глобализација је нова идеологија која подразумева позиције и феномене који су глобални. Глобализација подразумева да се сваки производ и услуга доказује на нивоу светске конкуренције и да се разговара о заједничким вредностима на нивоу човечанства. Политика глобализације је политика неолиберализма која је контролисана кроз међународне институције и друге центре моћи. Међународна контрола се врши кроз отварање националних тржишта, дерегуларизацију, уклањање препрека приватизације и тржишном систему производње.

Свет се повезује преко центара који чине високоразвијене земље и преко периферија коју чине мање-више развијене земље, а земље у развоју би требало да се прилагоде новонасталим условима.

На основу овога, поставља се питање да ли је глобализација један нови феномен, да ли то значи да државе губе ранији значај и да ли су ти процеси у супротности са регионалним повезивањем. Одговор на постављена питања је да је глобализација у суштини нова идеологија и политика производње и трговине базирана на технолошким и економским аргументима. Нове технологије су омогућиле комуникације и транспорт између земаља без икаквих проблема.

Економски аргументи глобализације почивају на чињеници да је најважније да се постигне највећа добит од капитала, без обзира где се географски то десило. Ова

два аргумента значе да се може инвестирати у фабрике, у било ком делу света, да би се продавало у деловима света где се постиже највећа цена (Грандов, 2009, стр. 29).

Конкурентност у савременим условима пословања може бити макроконкурентност, микроконкурентност, као и постојање међународног показатеља конкурентности привреде и предузећа. Концепти аспекта макроконкурентности примећује:

- продаја на глобалном тржишту (извоз)
- привлачење инвестиција
- прилагодљивост националној економији
- повећање дохотка.

Макро конкурентност се посматра кроз:

- упоређења *GDP per capita*, у поређењу са земљама окружења
- спољнотрговински дефицит
- задуженост земље
- инфлација
- девизни курс.

„Микроконкурентност се дефинише као релативна ефикасност компаније да продаје своје производе и услуге на тржишту на којем је присутна међународна конкуренција. Тада се конкурентност темељи на релативним ценама и квалитету производа у односу на понуду других произвођача. Нижи трошкови пословања и виши раст факторске продуктивности су типични чиниоци микроконкутентности” (Капор и Тошовић-Стевановић, 2017, стр. 80).

Микропредности јесу унапређење предузећа, његова софистицираност зависи и од корпоративног управљања које делује на продуктивност, као и квалитет пословног окружења. Од фактора издвајамо: људске, материјалне, капиталне, ресурсе звања као и инфраструктура. Издвајамо и услове тражње, конкурентност предности добављача привредне гране, као и конкурентске предности сродних привредних грана. Код ривалитета предузећа убрајамо: стратегије и структуре домаће компаније, домаћи ривалитет. Код конкурентске предности извајамо и кластере.

Табела 5. 6. Кластери – користи и проблеми

Кључне користи:	Кључни проблеми
<ul style="list-style-type: none"> <li>- стварају се оквири за сарадњу</li> <li>- ослања се на постојећу организациону инфраструктуру</li> <li>- помаже да се изгради заједнички дневни ред</li> <li>- подстиче економију обима</li> <li>- на основу несташице радне снаге фокусира се на боље плаћене и конкурентске гране</li> <li>- усмерава и координира употребу постојећих ресурса</li> <li>- обезбеђује информације потребне за унапређење образовања</li> <li>- омогућује развој вишег нивоа конкурентност</li> <li>- ублажава међугранске конкурентске страхове (гради поверење и сарадњу)једном када ступи на снагу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потреба да кластер буде вођен гранским интересом</li> <li>- избор гране може бити проблем</li> <li>- проблем је и избор нивоа стратегије(држава, регион, локални кластери)</li> <li>Избегавање стварања подела у пословној заједници</li> <li>- могућ скептицизам међу приватним предузетницама</li> <li>- природа политичког система и традиционалне образовне институције могу бити проблем</li> <li>- постоји ризик доминације великог бизниса</li> <li>- неопходан је брз одговор јавног сектора</li> <li>- могу постојати институцијалне баријере примени ове стратегије</li> <li>- постоји ризик добитника и губитника</li> </ul>

Извор: Капор П, Тошовић-Стевановић А, „Међународно пословање – са практикумом”, Универзитет „Дон Незбит”, Београд 2017, стр. 92

„Компаративне предности засноване на привредним ресурсима и јефтиној радној снази изгубиле су трку у глобалној економској утакмици са конкурентским предностима. Циљ стратегије засноване на компаративним предностима је био што јефтинији производ(ниски трошкови) и што већи број купаца. Стратегија конкурентске предности заступа се став стварања циљне групе купаца и висококвалификованог производа и услуга. Стратегија конкурентности подразумева високу продуктивност, инвестиције и континуиране иновације” (Драгичевић-Радичевић, 2017, стр. 86–87).

„Предузећа су основни субјекти и носиоци међународног пословања. Улога и задатак осталих субјеката међународног пословања, је у првом реду, стварање погодног организационог и функционалног амбијента, у коме ће основни субјекти успоставити односе пословне сарадње, у сопственом, али и посредно у националном интересу” (Грандов, стр. 70).



„Специфичност пословања мултинационалних предузећа огледа се у пословној филозофији тражења најповољнијих услова за обављање привредне делатности. Стога се и обележја ових предузећа више налазе у домену доношења и реализације пословних одлука, него на статусно-организационом аспекту. Штавише, управо због наглашене тежње ка профитабилности ових предузећа, материјала рада и пословања мултинационалних предузећа била је предмет бројних међународних правних докумената. Тим актима тежило се, пре свега, довођењу мултинационалним предузећима у исти положај као и осталих домаћих и страних привредних субјеката, а потом и контроли над спољним ефектима тог пословања. У том правцу, могу се навести бројни прописима којима се спречава, односно ограничава злоупотреба монополског положаја, уређује систем заштите животне и радне средине, обезбеђује адекватан и за националну привреду прихватљив трансфер технологије и савремених индустријских модела организовања производног процеса и сл. на територији где конкретно мултинационално предузеће обавља своје привредне активности” (Стоиљковић, 2003, стр. 64–68).

Серија успеха уврштава многе предности у искоришћавању фактора предности, један од њих је и електрификација међународног пословања у свим фазама спољнотрговинских послова.

„Трговци који примењују електронску технологију, у свом пословању, поседују важно преимућство, фактор који њихове производе чини конкурентнији од других. Временом, увођењем електронске технологије, у спољнотрговинским трансакцијама, ће постати стандард које ће све фирме морати испунити” (Козомора, 2017, стр. 471).

Приметно је деловање електронске технологије у свим фазама спољнотрговинског посла: 1) истраживање тржишта, 2) осигурање робе у транспорту, 3) транспорт, 4) системско означавања производа, 5) банкарски систем, 6) царински поступак.

„Упоредо са процесима глобализације и либерализације међународне трговине, уочава се тенденција повећања склоности извоза иностраних филијала ТНК на трећа тржишта, на рачун продаје њихове робе на тржиштима земаља домаћина. Према подацима Светске банке, у иностраним филијалама америчких ТНК 1996. године, извоз, је у укупним продајама ових филијала, износио је свега 18,6%, да би у 1993. достигао 40%. Од 1990. године, повећава се вредност извоза из филијала транснационалних компанија, тако да достиже трећину учешћа у укупном светском извозу роба и услуга.

Током деведесетих година двадесетог века, вредност међународне производње је расла по просечној годишњој стопи од 7,5% док је у периоду 2000–2005. године, расла по стопи од чак 15%. Годину по избијању кризе 2009. вредност међународне производње пада за 9,3% у односу на 2008. годину. Подаци за 2010, указује благи опоравак међународне производње и позитивне стопе раста у односу на претходну годину. У 2015. години, долази до пада вредности светског извоза роба и нефакторских услуга и то за 11%, док стопа раста међународне производње у

2015. години остаје на нивоу од 6,2%. Вредност међународне производње двоструко је већа од вредности светских роба и нефакторских услуга у 2015. години” (Ibid., стр. 501–505).

Свакако ће истраживање у оквиру главе шест показати да унапређење у пословним процесима, донекле представљају базу за ефикасније национално пословање уз тежњу на бољи продор на иностраном тржишту.

## VI ПОГЛАВЉЕ Емпиријско истраживање:

### Рефлектовање унапређења пословно-организационог процеса на пословни успех

#### 6. 1. Приказ збирних резултата истраживања

Приликом истраживања коришћен је упитник који се састојао из три дела, упитнике су, у највећем делу случајева, попуњавали менаџери, радници у рачуноводству или логистици.

Истраживање је спроведено у 53 компаније које су произвођачког и услужног типа. У компанијама је спроведен упитник који је попуњен анонимно, подаци су касније обрађени статистичким путем. Коришћена је следећа анализа: корелација, регресиона анализа и ANOVA анализа. Упитник се састоји из три дела. Први део представља основне податке о стању предузећа. Други део представља податке о унапређењу пословног процеса. Трећи део упитника представља податке о мултиплицирању ефеката усавршавања пословног процеса на пословање. Многи подаци посматрају се тренутно, пре годину дана, пре три године и пре пет година. Истраживање је базирано на теоријским поставкама и методолошком коришћењу резултата реинжењеринга. Сваки део добијених резултата биће представљен збирно и појединачно, према деловима упитника. Иза сваког дела упитника биће дат и прилог који ће бити представљен табелама које су се искристалисале током истраживања. Само у прилогу бр. 2 неће бити представљене табеле пошто су питања била описног, а не бројчаног типа.

Табела 6. 1. 1. Процентуални приказ истраживања

Vrsta preduzeća									
Base: Population ... (96% of target population)									
	Total								
N	55								
sig									
proizvodjac	69.1								
usluzno-trg	30.9								
Total	1								
Veličina preduzeća									
Base: Population ... (96% of target population)									
	Total								
N	55								
sig									
malo	29.1								
srednje	29.1								
veliko	41.8								
Total	1								
Broj zaposlenih u odnosu na prethodnu godinu									
Base: Population ... (86% of target population)									
	Total								
N	49								
sig									
manje	44.9								
vise	55.1								
Total	1								
Troškovi u odnosu na prethodnu godinu									
Base: Population ... (91% of target population)									
	Total								
N	52								
sig									
manje	57.7								
vise	42.3								
Total	1								

Proizvodnja u odnosu na prethodnu godinu					
Base: Population ... (58% of target population)					
	Total				
N	33				
sig					
manja	57.6				
veca	33.3				
ista	9.1				
Total	1				
Prodaja u odnosu na prethodnu godinu					
Base: Population ... (77% of target population)					
	Total				
N	44				
sig					
manja	52.3				
veca	45.5				
ista	2.3				
Total	1				
Preduzece posluje sa					
Base: Total target population					
	Total				
N	57				
sig					
dobitkom	75.4				
gubitkom	24.6				
Total	1				
Preduzeće osluškujе tržište					
Base: Population ... (96% of target population)					
	Total				
N	55				
sig					
osluškujе	81.8				
ne osluškujе	18.2				
Total	1				

Preduzeće reaguje na zahteve					
Base: Population ... (89% of target population)					
	Total				
N	51				
sig					
u pogledu	47.1				
prosirenju	37.3				
ne reaguje	15.7				
Total	1				
Preduzeće uvodi nove proizvodne linije					
Base: Population ... (79% of target population)					
	Total				
N	45				
sig					
da	68.9				
ne	31.1				
Total	1				
Preduzeće uvodi nove proizvodne linije u odnosu na pre godinu dana					
Base: Population ... (79% of target population)					
	Total				
N	45				
sig					
da	66.7				
ne	33.3				
Total	1				
Preduzeće uvodi nove proizvodne linije u odnosu na pre tri godine					
Base: Population ... (77% of target population)					
	Total				
N	44				
sig					
da	65.9				
ne	34.1				
Total	1				

Preduzece uvodi nove proizvodne linije u odnosu na pre pet godina						
Base: Population ... (79% of target population)						
	Total					
N	45					
sig						
da	64.4					
ne	35.6					
Total	1					
Preduzeće uvodi automatizaciju sada						
Base: Population ... (79% of target population)						
	Total					
N	45					
sig						
da	77.8					
ne	22.2					
Total	1					
Preduzeće uvodi automatizaciju u odnosu na pre godinu dana						
Base: Population ... (77% of target population)						
	Total					
N	44					
sig						
da	79.5					
ne	20.5					
Total	1					
Preduzeće uvodi automatizaciju u odnosu na pre tri godine						
Base: Population ... (79% of target population)						
	Total					
N	45					
sig						
da	77.8					
ne	22.2					
Total	1					

Preduzeće uvodi automatizaciju u odnosu na pre pet godina							
Base: Population ... (79% of target population)							
	Total						
N	45						
sig							
da	77.8						
ne	22.2						
Total	1						
Tehnološke promene							
Base: Population ... (82% of target population)							
	Total						
N	47						
sig							
koristi	85.1						
ne koristi	14.9						
Total	1						
Nusproizvodi							
Base: Population ... (77% of target population)							
	Total						
N	44						
sig							
koristi	61.4						
ne koristi	38.6						
Total	1						
Robotika							
Base: Population ... (79% of target population)							
	Total						
N	45						
sig							
koristi	44.4						
ne koristi	55.6						
Total	1						





Efekti: manja administracija i veca kontrola osoblja na terenu

Base: Population ... (54% of target population)

	Total
N	31
sig	
da	93.5
ne	6.5
Total	1

Da li je kvalitet proizvoda bolji uz koriscenje reinzenjeringa

Base: Population ... (56% of target population)

	Total
N	32
sig	
da	90.6
ne	9.4
Total	1

Da li se reinzenjeringom poboljsava ekolosko stanje zemlje

Base: Population ... (56% of target population)

	Total
N	32
sig	
da	93.8
ne	6.3
Total	1

Da li je preduzece konkurentnije na ino trzistu uz koriscenje reinzenjeringa

Base: Population ... (58% of target population)

	Total
N	33
sig	
da	90.9
ne	9.1
Total	1

Da li preduzeće posluje sa izvozom	
Base: Population ... (79% of target population)	
	Total
N	45
sig	
sa izvozom	75.6
bez izvoza	24.4
Total	1
Da li je izvoz povecan od kad se koristi IT reinzenjering	
Base: Population ... (56% of target population)	
	Total
N	32
sig	
da	87.5
ne	12.5
Total	1

Извор: Аутор

Произвођачка предузећа учествују са 69,1%, док услужно-трговачка предузећа учествују са 30,9% од укупних испитаника (од 96% циљане популације).

Мала предузећа учествују са 29,1%; средња са 29,1%; док велика учествују са 41,8% (од 96% циљане популације).

Број запослених је у односу на претходну годину био мањи у 44,9%; виши у 55,1% (од 86% циљане популације).

Трошкови у односу на претходну годину су мањи за 57,7%; а већи за 42,3% (од 91% циљане популације).

Производња у односу на претходну годину (од 58% циљане популације) мања је за 57,6%; већа 33,3% и иста 9, 1%.

Продаја у односу на претходну годину (од 77% циљане популације) мања је за 52,3%; већа 45,5% и иста 2, %.

Предузећа послује са добитком 75,4%; са губитком 24,6% (од 100% циљане популације).

Предузећа ослушкују тржиште 81,8%; не ослушкују тржиште са 18,2% (од 96% циљане популације).

Предузећа реагују на захтеве тржишта (од 89% циљане популације) у погледу квалитета производа 47,1%; у погледу проширења асортимана производа 37,3% и не реагује на захтеве тржишта са 15,7%.

Предузеће уводи нове производне линије 68,9%; не уводи нове производне линије 31,1% (од 79% циљане популације).

Предузеће уводи нове производне линије у односу на пре годину дана 66,7%; не уводи нове производне линије 33,3% (од 79% циљане популације).

Предузеће уводи нове производне линије у односу на пре три године 65,9%; не уводи нове производне линије 34,1% (од 77% циљане популације).

Предузеће уводи нове производне линије у односу на пре пет година 64,4%; не уводи нове производне линије 35,6% (од 79% циљане популације).

Предузећа тренутно уводе аутоматизацију 77,8%; не уводе 22,2% (од 79% циљане популације).

Предузећа уводе аутоматизацију у односу на пре годину дана 79,5%; не уводи 20,5% (од 77% циљане популације).

Предузећа уводе аутоматизацију у односу на пре три године 77,8%; не уводи 22,2% (од 79% циљане популације).

Предузећа уводе аутоматизацију у односу на пре пет година 77,8%; не уводи 22,2% (од 79% циљане популације).

Технолошке промене користи 85,1% предузећа, не користи 14,9% предузећа (од 82% циљане популације).

Нуспроизводе користи 61,4%; не користи 38,6% (од 100% циљане популације).

Роботику користи 44,4% предузећа; не користи 55,6% (од 79% циљане популације).

Дизајн и ИТ сектор (од 81% циљане популације) користи 71,7%; не користи 28,3%.

Ефекти трајања процеса (од 54% циљане популације) представља краће време трајања са 90,3%; док 9,7% сматра да време трајања процеса није краће.

Ефекти усавршавања пословног процеса (од 54% циљане популације) доводе да се трошкови смањују 90,3%; не смањују 9,7%.

Ефекти усавршавања пословног процеса повећавају флексибилност и брзину решавања проблема за 93,8%; док нису приметни ефекти за 6,2% (од 56% циљане популације).

Ефекти усавршавања пословног процеса мања администрација и већа контрола особља на терену потврдно 93,5%; у негативној конотацији 6,5% (од 54% циљане популације).

Ефекти усавршавања пословног процеса да ли је квалитет производа бољи уз коришћење реинжењеринга (од 56% циљане популације) учествује са да 90,6%; и са не 9,4% испитаника.

Да ли се реинжењерингом побољшава еколошко стање земље (од 56% циљане популације) са да одговорило 93,8% док не одговорило 6,3% испитаника.

Да ли је предузеће конкурентније на ино-тржишту коришћењем реинжењеринга (од 55% циљане популације) са да се изјаснило 90,9%; док 9,1% сматра да то није тако.

Да ли предузеће послује са извозом (од 79% циљане популације) где 75,6% послује са извозом; док 24,4% предузећа послује без извоза.

Да ли је извоз повећан од када се користи ИТ инжењеринг (од 56% циљане популације) где 87,5% сматра да је извоз повећан; док 12,5% сматра да извоз није повећан коришћењем истог.

## РЕЗУЛТАТИ АНКЕТЕ

Табела 6. 1. 2. Процентуално и динарско приказивање упитника у периоду од сада до пре 5 година

Prosečan broj zaposlenih trenutno	871.75
Prosečan broj zaposlenih pre godinu dana	982.58
Prosečan broj zaposlenih pre tri godine	952.11
Prosečan broj zaposlenih pre pet godina	945.00
Prosečni troškovi trenutno	10,910,160,789.47
Prosečni troškovi pre godinu dana	9,589,316,315.79
Prosečni troškovi pre tri godine	9,026,711,052.63
Prosečni troškovi pre pet godine	17,458,624,482.14
Prosečna proizvodnja trenutno	4,845,607,513.51
Prosečna proizvodnja pre godinu dana	6,446,327,594.59
Prosečna proizvodnja pre tri godine	5,240,622,918.92
Prosečna proizvodnja pre pet godina	5,600,631,000.00
Prosečna prodaja trenutno	7,358,588,800.00
Prosečna prodaja pre godinu dana	7,866,137,745.45
Prosečna prodaja pre tri godine	7,065,771,381.82
Prosečna prodaja pre pet godina	6,794,272,425.93
Poslovni rezultat	47.76
Produktivnost trenutno	76,441,596.98
Produktivnost pre godinu dana	89,623,704.81
Produktivnost pre tri godine	69,941,656.11
Produktivnost pre pet godina	177,295,314.09
Efikasnost poslovanja - proizvodnja trenutno	1.04
Efikasnost poslovanja - proizvodnja pre godinu dana	1.47
Efikasnost poslovanja - proizvodnja pre tri godine	2.22
Efikasnost poslovanja - proizvodnja pre pet godina	0.99
Efikasnost poslovanja - prodaja trenutno	0.71
Efikasnost poslovanja - prodaja pre godinu dana	0.71
Efikasnost poslovanja - prodaja pre tri godine	2.09
Efikasnost poslovanja - prodaja pre pet godina	0.96
Poslovanje pre godinu dana	410,576,631.58
Poslovanje pre tri godine	350,577,714.29
Poslovanje pre pet godina	307,959,773.58
Izvoz pre godinu dana	2,761,791,000.00
Izvoz pre tri godine	1,963,550,677.42
Izvoz pre pet godina	1,754,393,750.00

Извор: Аутор

Просечан број запослених тренутно је 871,75; пре годину дана 982,58; пре три године 952,11 и пре пет година 945,00. Приметно је да је највећи број запослених пре годину дана.

Просечни трошкови пословања тренутно износе 10.910.160.789,47; пре годину дана износили су 9.589.316.315,79; пре три године 9.026.711.052,63; док су пре пет година просечни трошкови износили 17.458.624.482,14 (они заправо представљају и највеће трошкове).

Просечна производња тренутно износи 4.845.607.513,51; пре годину дана износила је 6.446.327.594,59; пре три године 5.240.622.918,92; пре пет година 5.600.631.000,00; највећа просечна производња била је пре годину дана.

Просечна продаја тренутно износи 7.358.588.800,00; пре годину дана износила је 7.866.137.745,45; пре три године 7.065.771.381,82; пре пет година 6.794.272.425,93; највећа продаја била је пре годину дана.

Пословни резултат учествује са 47,76%

Продуктивност тренутно износи 76.441.539,98; пре годину дана износила је 89.623.704,81; пре три године 69.941.656,11; пре пет година 177.295.314,09; што ће рећи да је највећа продуктивност остварена пре пет година.

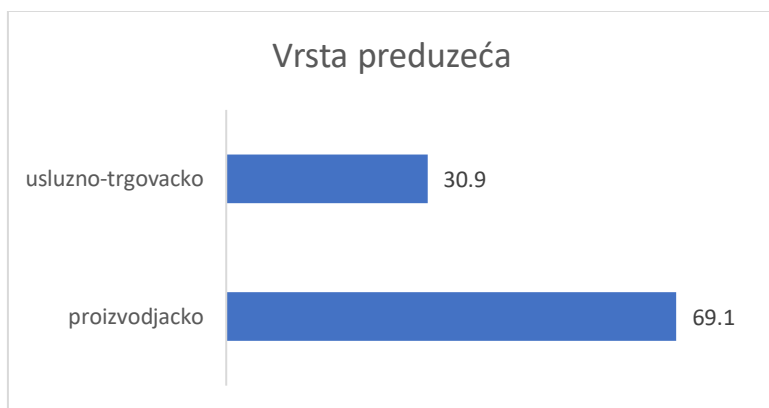
Ефикасност пословања производње тренутно учествује са 1,04; пре годину дана учешће је било 1,47; пре три године 2,22; пре пет година 0,99; приметно је да је највећа ефикасност производње остварена пре три године.

Ефикасност пословања продаје тренутно учествује са 0,71; пре годину дана 0,71; пре три године 2,09; пре пет година 0,96; закључујемо да је најбоља ефикасност продаје остварена пре три године.

Пословање пре годину дана износи 410.576.631,58; пословање пре три године износи 350.577.714,29; пословање пре пет година износи 307.959.773,58; приметно је да је најбоље пословање предузећа остварено пре годину дана.

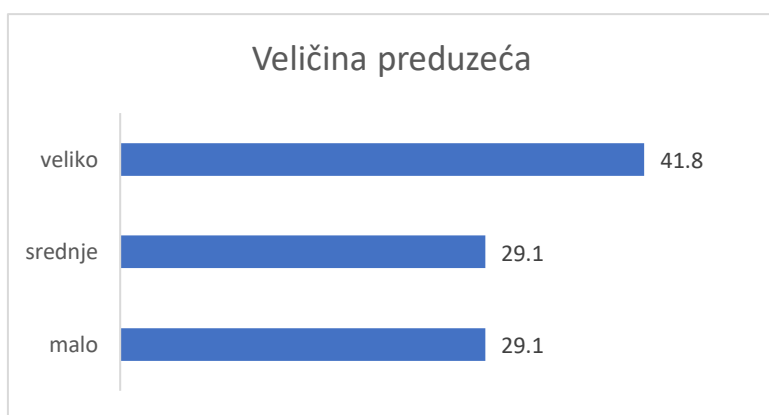
Извоз пре годину дана износио је 2.761.791.000,00; пре три године 1.963.550.677,42; пре пет година 1.754.393.750,00; закључујемо да је највећи извоз остварен пре годину дана.

График 6. 1. 1. Учешће врста предузећа



Извор: Аутор

График 6. 1. 2. Учешће величине предузећа



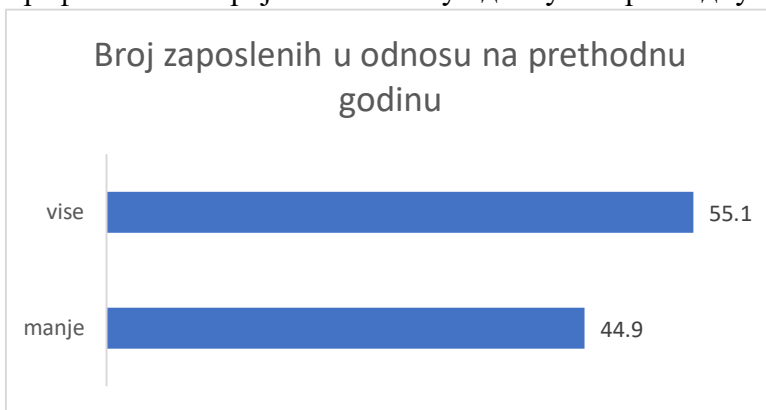
Извор: Аутор

**У истраживачкој анализи произвођачка предузећа учествују са 69,1%, док је учешће услужно-трговинских 30,9%.**

**Велика предузећа учествују са 41, 8%, средња са 29, 1 %, а мала са 29, 1%.**

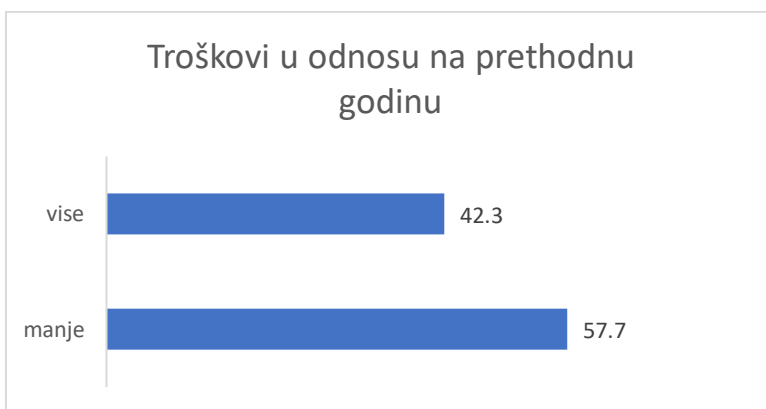


График 6. 1. 3. Број запослених у односу на претходну годину



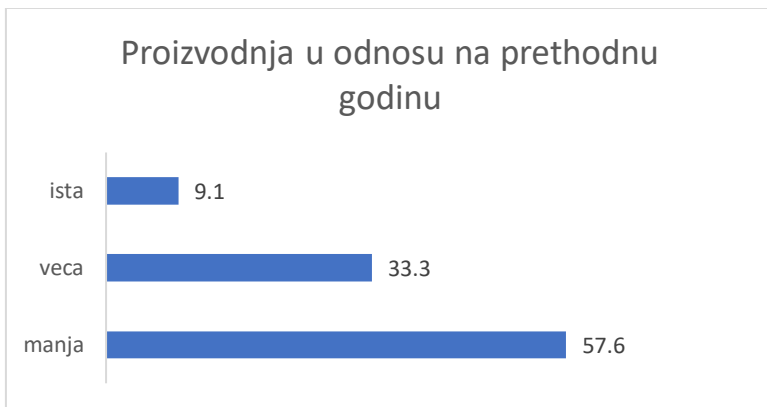
Извор: Аутор

График 6. 1. 4. Трошкови у односу на претходну годину



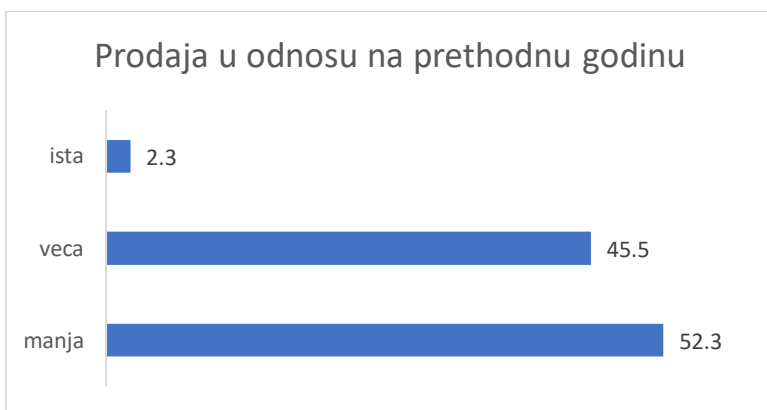
**У односу на претходну годину, више запослених има 55,1%, а мање 44,9%, док у истом интервалу више трошкова има 42,3%, а мање 57,7%.**

График 6. 1. 5. Производња у односу на претходну годину



Извор: Аутор

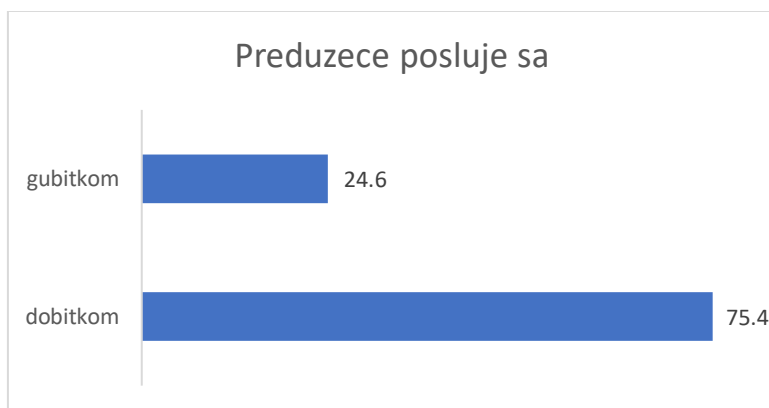
График 6. 1. 6. Продаја у односу на претходну годину



Извор: Аутор

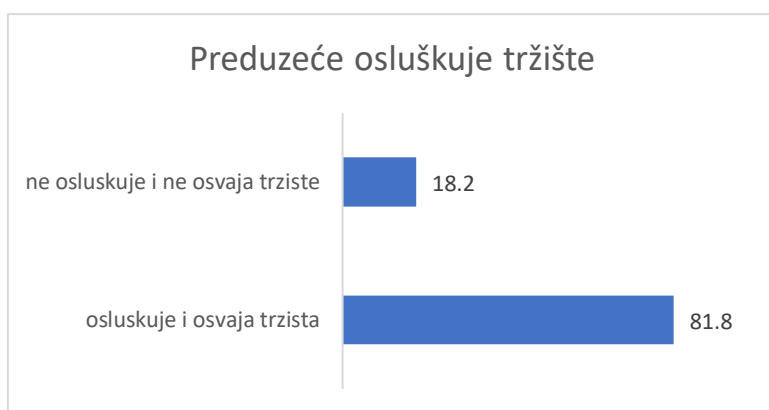
**Производња у односу на претходну годину је иста код 9,1%, већа код 33,3%, мања код 57,6%, док је продаја у истом периоду иста код 2,3%, већа 45,5% и мања 52,3%.**

График 6. 1. 7. Пословање – добитак или губитак



Извор: Аутор

График 6. 1. 8. Предузеће и ослушкивање тржишта

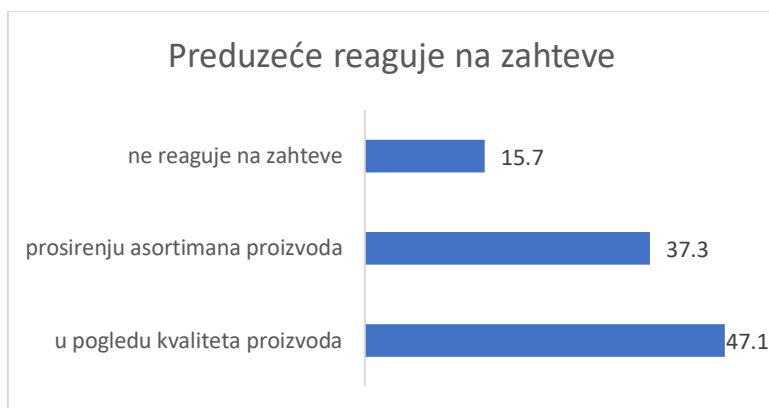


Извор: Аутор

**Предузећа која послују са губитком су заступљена са 24,6%, док су предузећа која су послују са добитком заступљена са 75,4 %.**

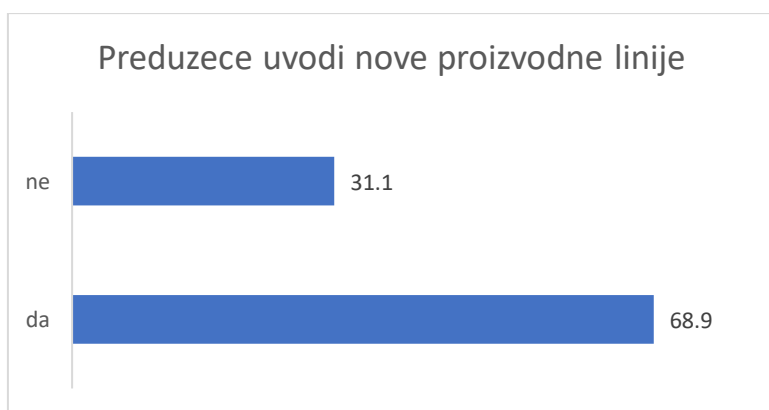
**Предузећа која не ослушкују тржиште су заступљена са 18,2%, док она која ослушкују тржишта учествују са 81,8%. Предузећа која не ослушкују тржиште су заступљена са 18,2%, док она која ослушкују тржишта учествују са 81,8%.**

График 6. 1. 9. Предузећа и реакције на захтеве тржишта



Извор: Аутор

График 6. 1. 10. Предузећа и увођења нових производних линија

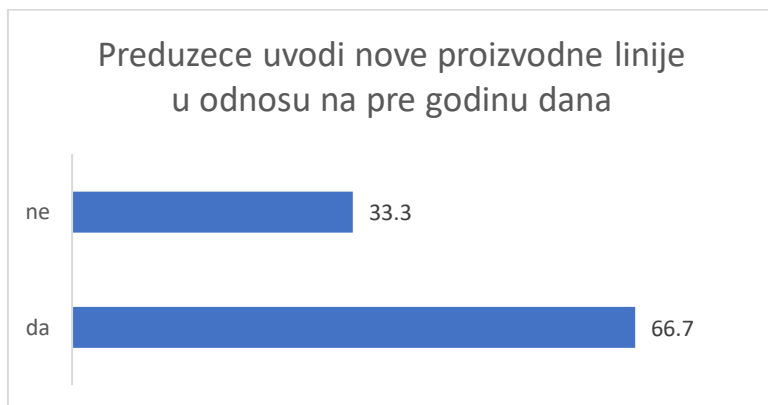


Извор: Аутор

**Предузећа не реагују на захтеве тржишта учествују са 15,7%, предузећа која проширују асортиман производа учествују са 37,3%, и предузећа која усавршавају квалитет производа учествују са 47,1%.**

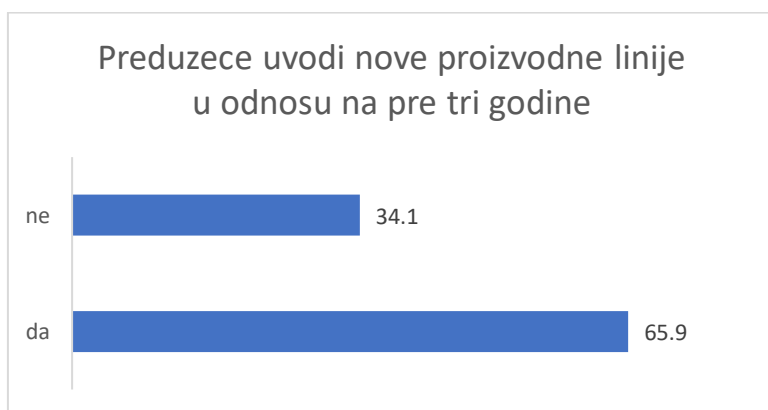
**Предузећа која уводе нове производне линије учествују са 68,9%, док предузећа која не уводе нове производне линије учествују са 31,1%.**

График 6. 1. 11. Предузећа и увођења нових производних линија у односу на пре годину дана



Извор: Аутор

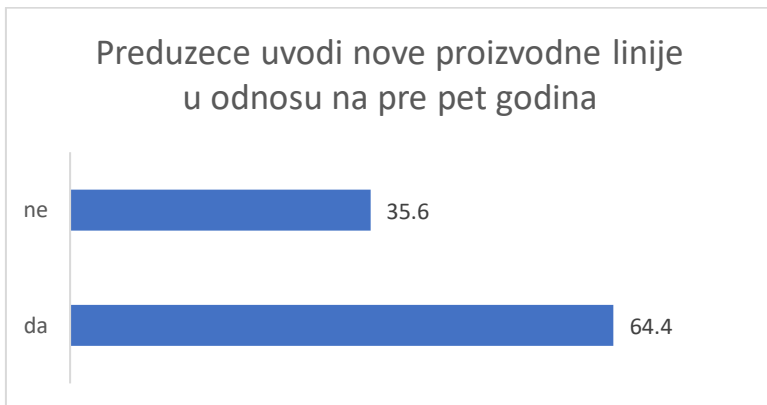
График 6. 1. 12. Предузећа и увођења нових производних линија у односу на пре 3 године



Извор: Аутор

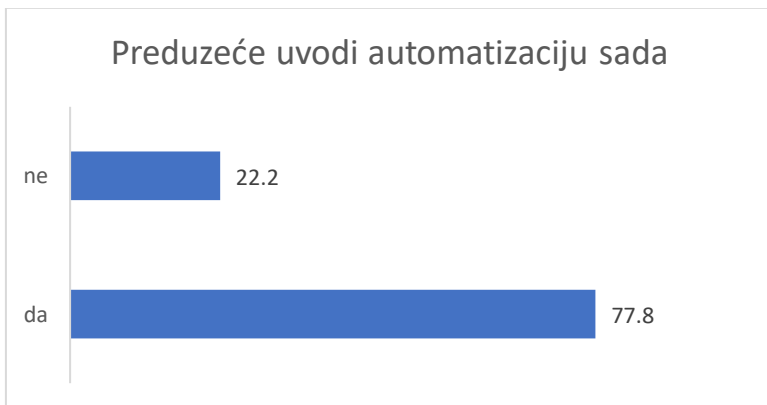
**Предузећа која уводе нове производне линије у односу на пре годину дана учествују са 66,7%, док она која не уводе нове производне линије учествују са 33,3%. Предузећа која уводе нове производне линије пре три године учествују 65,9%, док она која не уводе учествују са 34,1%.**

График 6. 1. 13. Предузећа и увођења нових производних линија у односу на пре 5 година



Извор: Аутор

График 6. 1. 14. Предузећа и увођења аутоматизације

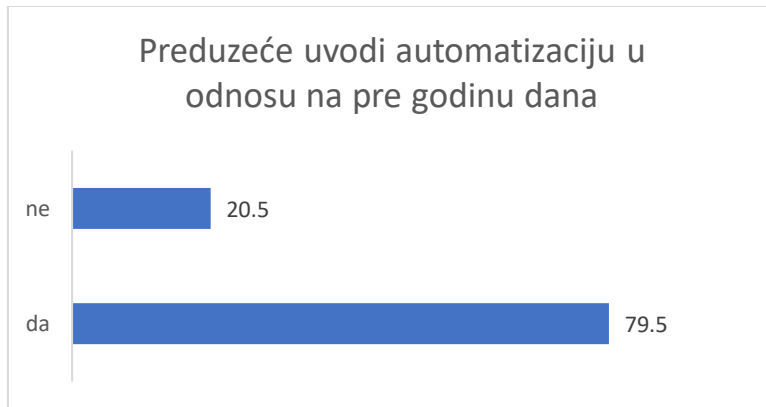


Извор: Аутор

**Предузећа која уводе нове производне линије пре пет година учествују са 64,4%, док она која их не уводе учествују са 35,6%.**

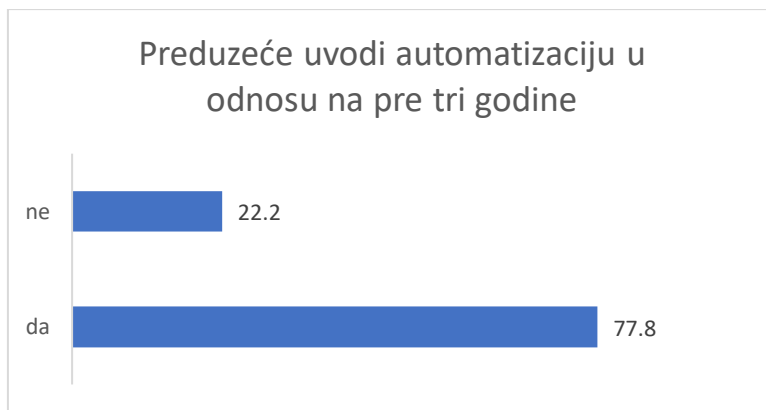
**Предузећа која тренутно уводе амортизацију учествују са 77,8%, док она која не уводе амортизацију учествују са 22,2%.**

График 6. 1. 15. Предузећа и увођења аутоматизације у односу на пре годину дана



Извор: Аутор

График 6. 1. 16. Предузећа и увођења аутоматизације у односу на пре 3 године

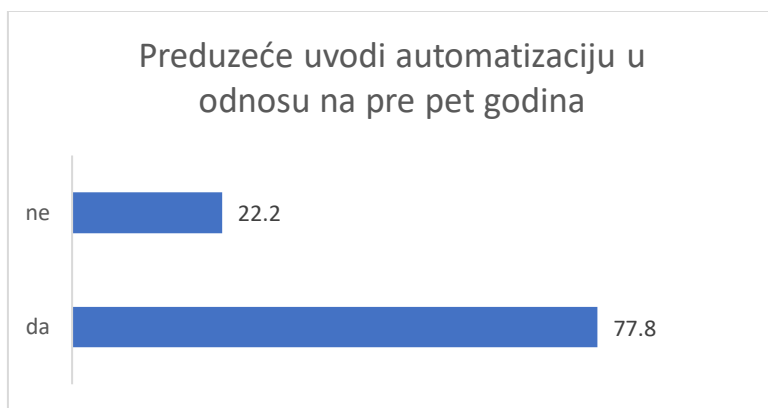


Извор: Аутор

**Предузећа која уводе аутоматизацију пре годину дана учествују са 79,5%, док она која не учествују са 20,5%.**

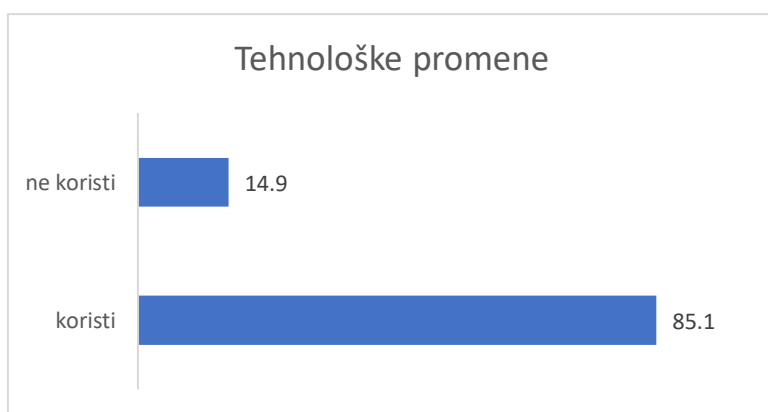
**Предузећа која уводе амортизацију у односу на пре три године учествују са 77,8%, док она која не уводе амортизацију учествују са 22,2%.**

График 6. 1. 17. Предузећа и увођења аутоматизације у односу на пре 5 година



Извор: Аутор

График 6. 1. 18. Предузећа и увођење технолошких промена



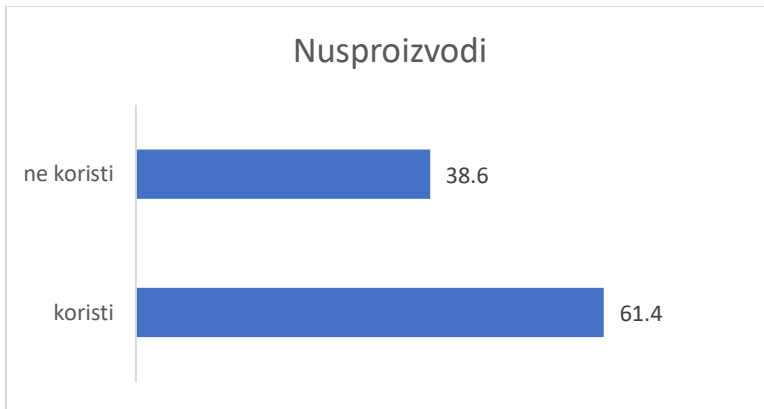
Извор: Аутор

**Предузећа која уводе аутоматизацију у односу на пре пет година учествују са 79,5%, док она која је не уводе учествују са 20,5%.**

**Предузећа која уводе технолошке промене учествују са 85,1%, док она која не уводе технолошке промене учествују са 14,9%.**

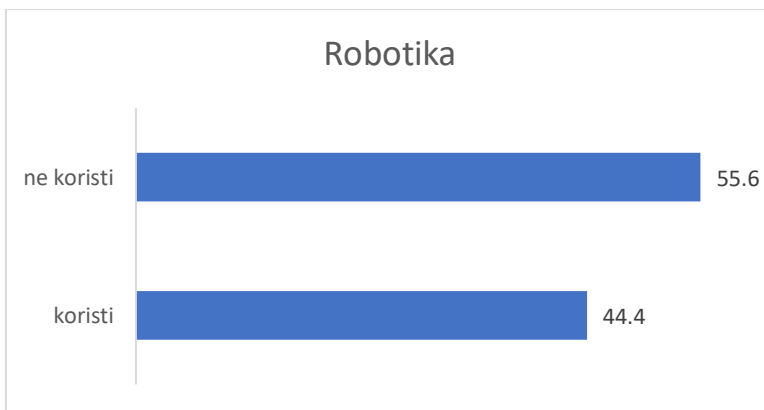


График 6. 1. 19. Предузећа и коришћење нуспроизвода



Извор: Аутор

График 6. 1. 20. Предузећа и коришћења роботике

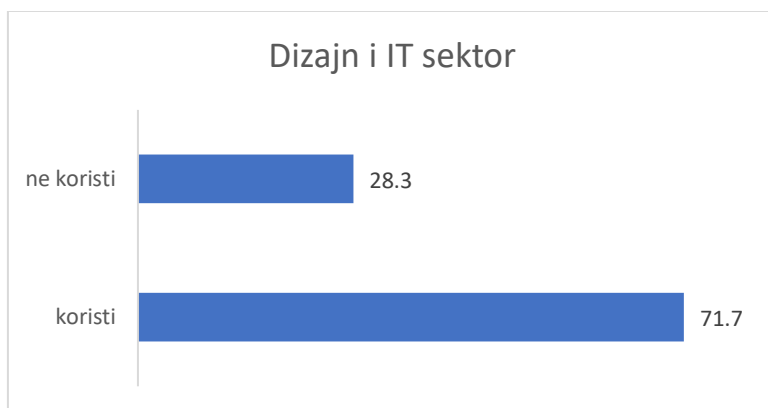


Извор: Аутор

**Предузећа која користе нуспроизводе учествују са 61,4%, док она која их не користе учествују са 38,6%.**

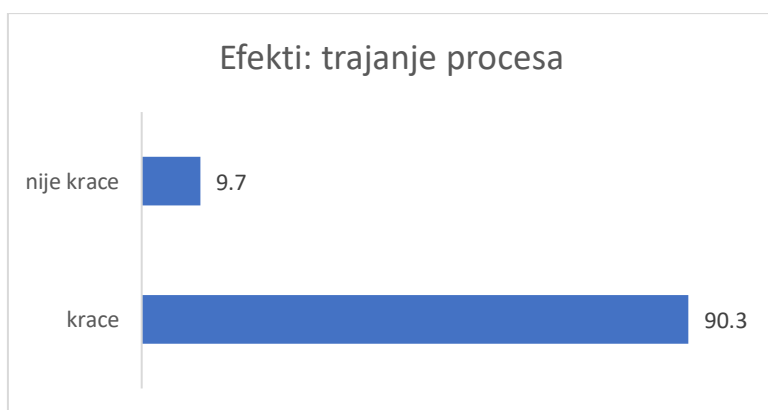
**Предузећа која уводи роботику учествују са 44,4%%, док она која не уводе роботику учествују са 55,6%.**

График 6. 1. 21. Предузећа и коришћење дизајна и ИТ сектора



Извор: Аутор

График 6. 1. 22. Ефекти реинжењеринга – трајање пословног процеса

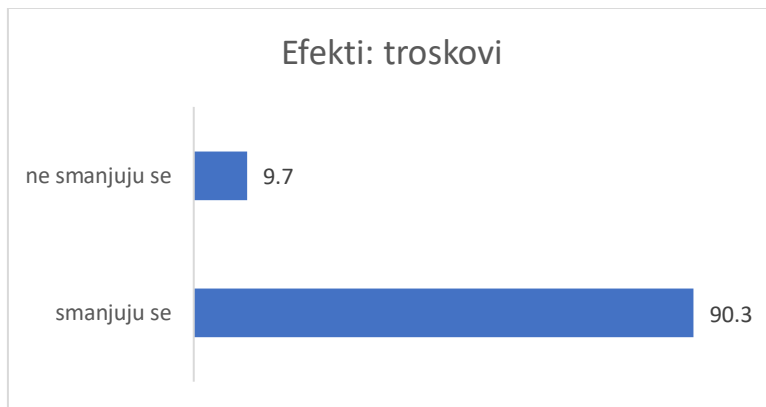


Извор: Аутор

**Предузећа која користе дизајн и ИТ сектор учествују са 71,7%, док она која не користе исти учествују са 28,3%.**

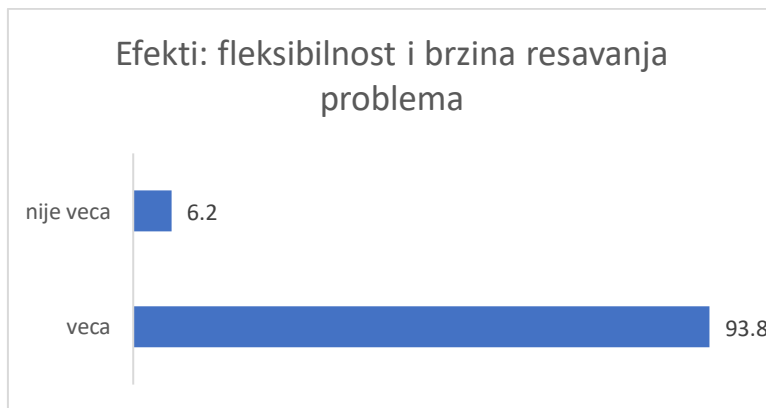
**Ефекти уз коришћење реинжењеринга, јесте краће трајање пословног процеса код 90,3%, док она која сматрају да време није краће учествују са 9,7%.**

График 6. 1. 23. Ефекти реинжењеринга – смањење трошкова



Извор: Аутор

График 6. 1. 24. Ефекти реинжењеринга – флексибилност и брзина решавања проблема

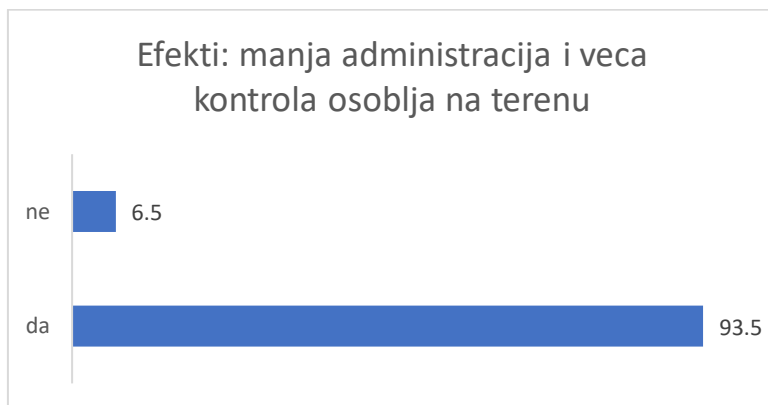


Извор: Аутор

**Ефекти уз коришћење реинжењеринга, јесте смањење трошкова учествују са 90,3%, док она која сматрају да се трошкови не смањују учествују са 9,7%.**

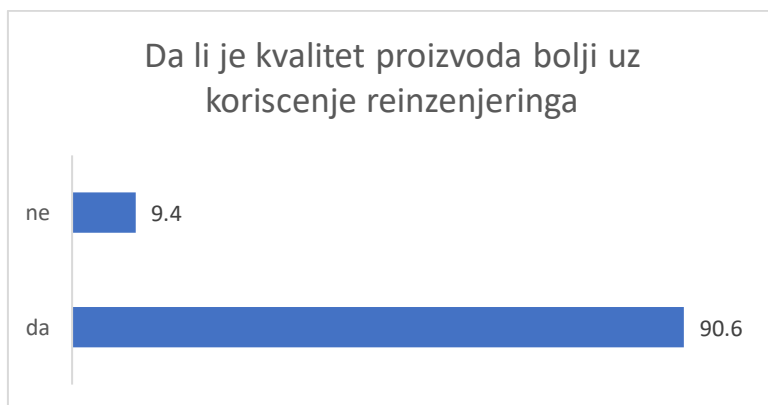
**Ефекти уз коришћење реинжењеринга, јесте флексибилност и брзина решавања проблема учествују са 93,8%, док она која сматрају да то није тако учествују са 6,2%.**

График 6. 1. 25. Ефекти реинжењеринга – мања администрација и већа контрола особља на терену



Извор: Аутор

График 6. 1. 26. Ефекти реинжењеринга – бољи квалитет производа

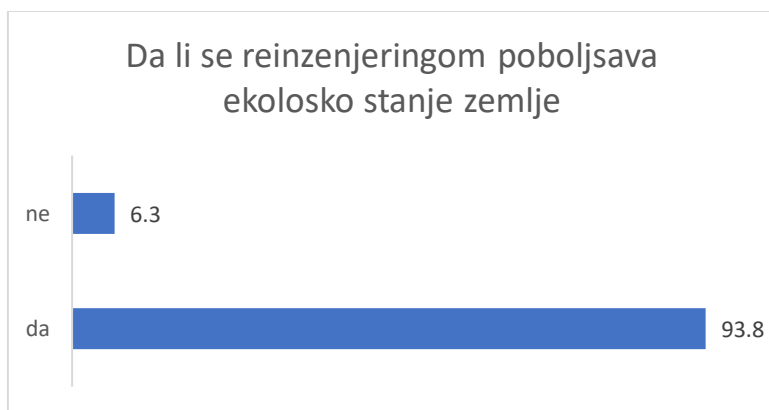


Извор: Аутор

**Ефекти уз коришћење реинжењеринга, мања администрација и већа контрола особља на тржишту учествују са 93,5%, док она која сматрају да то није тако учествују са 6,5%.**

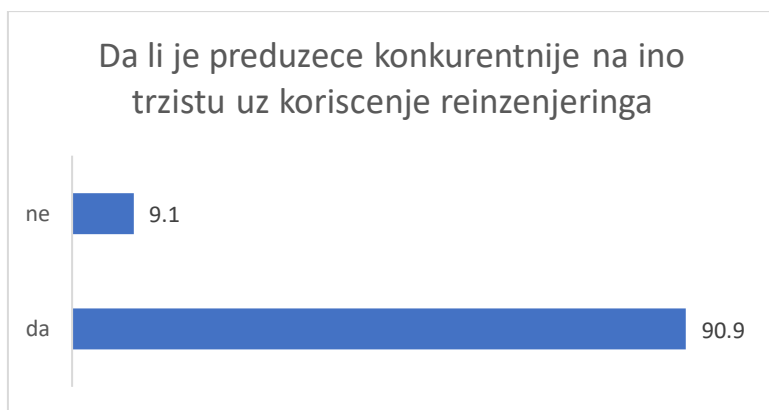
**Ефекти уз коришћење реинжењеринга, остварује бољи квалитет производа учествују са 90,6%, док она која сматрају да то није тако учествују са 9,4%.**

График 6. 1. 27. Ефекти реинжењеринга – еколошко боље стање земље



Извор: Аутор

График 6. 1. 28. Ефекти реинжењеринга – боља конкуренција на ино-тржишту

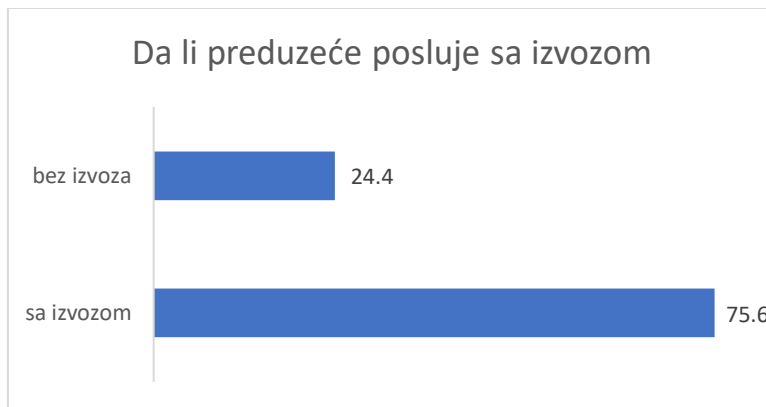


Извор: Аутор

**Ефекти уз коришћење реинжењеринга, остварује побољшање еколошког стања земље која га користи учествују са 93,8%, док она која сматрају да то није тако учествују са 6,3%.**

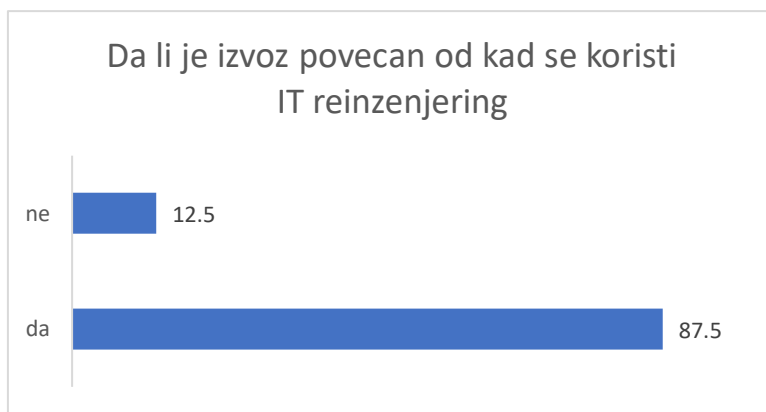
**Ефекти уз коришћење реинжењеринга, остварује бољу конкуренцију на ино-тржишту учествују са 90,9%, док она која сматрају да то није тако учествују са 9,1%.**

График 6. 1. 29. Пословање – извоз



Извор: Аутор

График 6. 1. 30. ИТ реинжењеринг – бољи извоз



Извор: Аутор

**Предузећа која послују са извозом учествују са 75,6%, док она која не послују са извозом учествују са 24,4%.**

**Уз коришћење ИТ реинжењеринга, остварује се бољи извоз кажу предузећа са 87,5%, док она која сматрају да се извоз не повећава учествују са 12,5. %.**

## Прилог 1. (Упитник и списак компанија чији су подаци коришћени у истраживању уз тачку б. 1. )

Истраживање је спроведено у 53 компаније које су произвођачког и услужног типа. У компанијама је спроведена анкета која је била попуњена анонимно, подаци су касније обрађени статистичким путем. Коришћена је следећа анализа: корелација, регресиона анализа и ANOVA анализа.

Упитник се састоји из три дела. Први део представља основне податке о стању предузећа. Други део представља податке о унапређењу пословног процеса. Трећи део упитника представља податке о мултиплицирању ефеката усавршавања пословног процеса на пословање. Многи подаци посматрају се тренутно, пре годину дана, пре три године и пре пет година.

Компаније које су улазиле у истраживање биће наведена по имену и матичном броју (МВ).

Списак компанија:

Telenor D. O. O. Beograd MB 20147229, Telenor Banka A. D. Beograd MB 17138669, Železara Smederovo D. O. O. MB 07342691, Forma Ideale MB 17546830, Aunde Sb D. O. O. MB 2084798, Telekom Srbija MB 17162543, Neoplanta Novi Sad MB 08142289, ATD Putnik A. D. Beograd MB 07074377, Univerexport A. D. Subotica MB 08060720, Galenika Zemun MB 07725531, A. D. Sunce, Sombor MB 08067899, SP Lasta A. D. Beograd MB 07019437, A. D. Žitoprodukt, Kragujevac MB 07148810, Jedinstvo A. D. Kikinda MB 08021937, Dunav RE. A. D. Beograd MB 07046901, Takovo A. D. Gornji Milanovac MB 07178107, Imlek Padinska Skela MB 07042701, Soko Štark D. O. O. Beograd MB 07026477, Ivko Knits D. O. O. Blace MB 20943360, Preduzeće za proizvodnju, otkup i trgovinu D. O. O. Blace MB 17273094, Zlatiborac D. O. O. Beograd MB 06012990, Simpo A. D. Vranje MB 07105681, Metalac A. D. Gornji Milanovac MB 07177984, Delta Agrar D. O. O. Novi Beograd MB 20236434, Jedinstvo D. O. O. Apatin MB 08129525, Deloitte D. O. O. Beograd MB 07770413, Konfezioni Andrea Serbia D. O. O. MB 20793988, Gradska toplana Zrenjanin MB 20489758, Chemos A. D. Palić MB 08067619, Somboled Sombor MB 08067953, Danubius D. O. O. Novi Sad MB 08252351, Amicus SRB D. O. O. Beograd MB 21029035, Impol Seval A. D. Sevojno MB 07606265, PKB Beograd A. D. Padinska Skela MB 07042230, YU Monbat D. O. O. Jagodina MB 17268023, Pernik Stolarija MB 20986085, Mainstream D. O. O. Beograd MB 20076682, Beotronic D. O. O. Beograd MB 17154052, Bookstream D. O. O. Novi Sad MB 08815399, Tri Omega Inženjering D. O. O. Beograd MB 17098098, Jassa Jagodina MB 07333579, Feman D. O. O. MB 07367619, Samostalna klanica A. D. MB 55163308, Chips Way D. O. O. Čačak MB 20864893, Marbo Product D. O. O. Beograd MB 17075705, Telenor Common Operation Novi Beograd MB 29505365, Jela Jagodina MB 17442007, Dijamant Zrenjanin MB 08000344, AD Holding industrija kablova Jagodina MB

07114192, YUHOR AD Jagodina MB 07606036, BAMBI A. D. Požarevac MB  
07162936, EPS D. O. O Beograd MB 07005466, JP POŠTA Srbije MB 07461429.



## УПИТНИК: Унапређење пословно организационог процеса предузећа

### Први део: Основни подаци о стању предузећа

1. Назив предузећа и матични број:

-----

2. Радно место особе у предузећу која попуњава упитник:

-----

3. Врста предузећа:

а) произвођачко

б) услужно-трговачко

в)-----

4. Величина предузећа:

а) мало,

б) средње

в) велико

5. Предузеће има:

а) величина производње-----

б) величина продаје-----

13. Предузеће има запослених:

Тренутно-----

6. Предузеће има запослених у односу на претходну годину:

Број запослених-----

7. Предузеће има запослених у односу на пре три године:

Број запослених-----

8. Предузеће има запослених у односу на пре пет година:

Број запослених-----

9. Предузеће има тренутно трошкове:

-----

10. Трошкови у предузећу су у односу на пре годину дана:

а) мањи

б) већи

Бројчано-----

11. Трошкови у предузећу су у односу на период од пре три године:

Бројчано-----

12. Трошкови у предузећу су у односу на период од пре пет година:

Бројчано-----

13. Предузеће има тренутну производњу:

-----

14. Предузеће има производњу у односу на претходну годину:

а) мању,

б) већу,

в) исту

Бројчано-----

15. Предузеће има производњу у односу пре три године:

Бројчано-----

16. Предузеће има производњу у односу пре пет година:

Бројчано-----

17. Предузеће има тренутну продају:

-----

18. Предузеће има продају у односу на претходну годину:

а) мању,

б) већу,

в) исту.

Бројчано-----

19. Предузеће има продају у односу пре три године:

Бројчано-----

20. Предузеће има продају у односу пре пет година:

Бројчано-----

21. Предузеће послује са:

а) добитком

б) губитком

22. Предузеће послује у односу на претходну годину:

Бројчано добитак-----

Бројчано губитак-----

23. Предузеће послује у односу на пре три године:

Бројчано добитак-----

Бројчано губитак-----

24. Предузеће послује у односу на пре пет година:

Бројчано добитак-----

Бројчано губитак-----

25. Предузеће тренутно:

а) ослушкује и осваја тржишта

б) не ослушкује и не осваја тржиште

26. Предузеће реагује на захтеве тржишта:

а) у погледу квалитета производа,

б) проширењу асортимана производа,

в) не реагује на захтеве

## Други део: Подаци о унапређењу пословних процеса

1. Предузеће уводи:
  - а) нове производне линије
  - б) не уводи нове производне линије
2. Предузеће уводи у односу на претходну годину:
  - а) нове производне линије
  - б) не уводи нове производне линије
3. Предузеће уводи у односу на пре три године:
  - а) нове производне линије
  - б) не уводи нове производне линије
4. Предузеће уводи у односу на пре пет година:
  - а) нове производне линије
  - б) не уводи нове производне линије
5. Предузеће тренутно:
  - а) побољшава аутоматизацију
  - б) не побољшава аутоматизацију
6. Предузеће у односу на период пре годину дана:
  - а) побољшава аутоматизацију
  - б) има лошију аутоматизацију
7. Предузеће у односу на период пре три године:
  - а) побољшава аутоматизацију
  - б) има лошију аутоматизацију
8. Предузеће у односу на период пре пет година:
  - а) побољшава аутоматизацију
  - б) има лошију аутоматизацију
9. Предузеће као основу користи нове:
  - а) технолошке промене и поступке
  - б) не користи технолошке промене и поступке

9. Предузеће:

а) користи нуспроизоде

б) не користи их

10. Предузеће користи:

а) роботику

б) не користи роботику

11. Дизајнирање и ИТ сектор у реинжењерингу пословних процеса предузеће:

а) користи

б) не користи поменути сектор

12. Навести период од када се користи реинжењеринг у предузећу:

---

## **Трећи део: Подаци о мултиплицирању ефеката усавршавања пословног процеса на пословање**

1. Ефекти коришћења реинжењеринга:

а) краће трајање процеса

б) процес не траје краће

2. Ефекти коришћења реинжењеринга:

а) процесом се смањују трошкови

б) процесом се не смањују трошкови

3. Ефекти коришћења реинжењеринга:

а) флексибилност је већа и брже се решавају проблеми

б) нема поменутих ефеката

4. Ефекти коришћења реинжењеринга:

а) смањује се администрација и боља је контрола особља на терену,

б) нема поменутих ефеката

5. Да ли је квалитет производа бољи уз коришћење реинжењеринга:

а) да

б) не

6. Да ли се реинжењерингом побољшава еколошко стање земље:

а) да

б) не

7. Да ли је предузеће конкурентније на ино тржишту уз коришћење реинжењеринга:

а) да

б) не

8. Предузеће тренутно послује:

а) са извозом

б) без извоза

9. Предузеће је пре годину дана:

а) остварило извоз (у динарима)

б) није остварило извоз

10. Предузеће је пре три године:

а) остварило извоз (у динарима)

б) није остварило извоз

11. Предузеће пре пет године:

а) остварило извоз( у динарима-----)

б) није остварило извоз

12. Да ли је извоз повећан од када се користи ИТ реинжењеринг у оквиру предузећа:

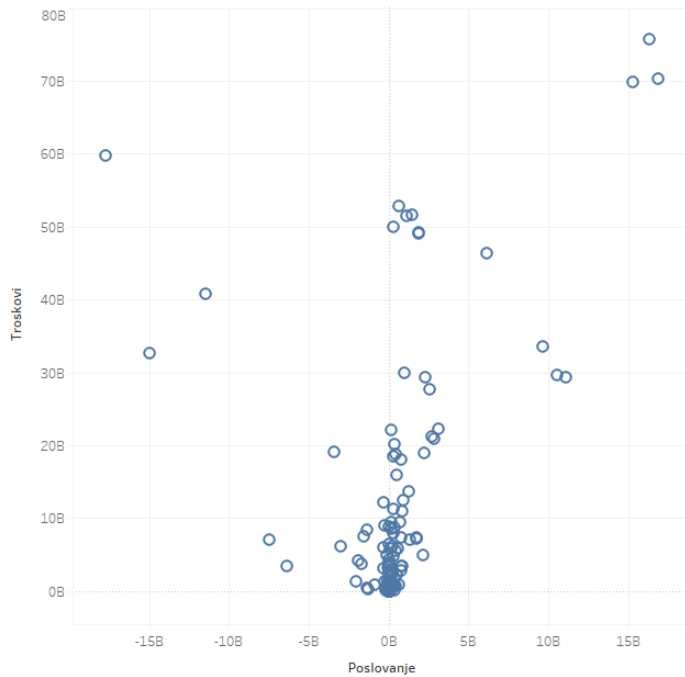
а) да

б) не

## 6. 2. Приказ резултата истраживања добијених на основу првог дела упитника: Основни подаци о стању предузећа

График 6. 2. 1. Приказ односа трошкова и пословања

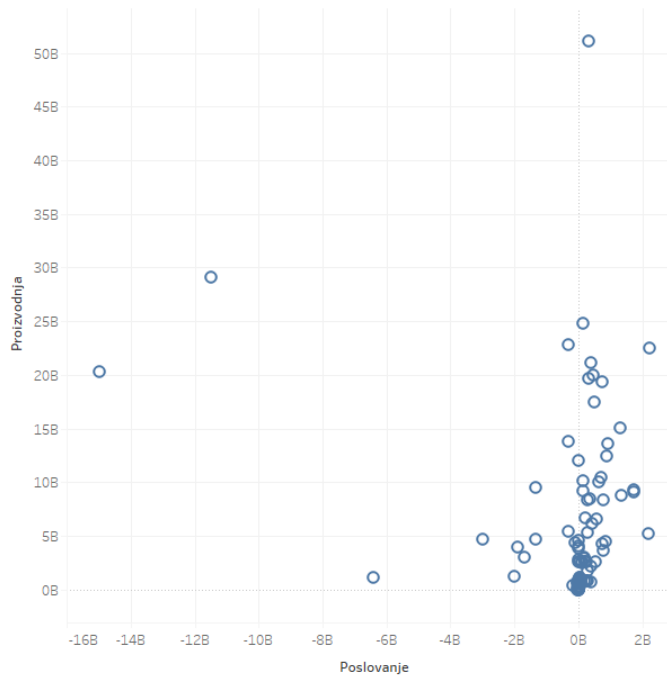
Odnos troskova i poslovanja



Извор: Аутор

График 6. 2. 2. Приказ односа производње и пословања

Odnos proizvodnje i poslovanja

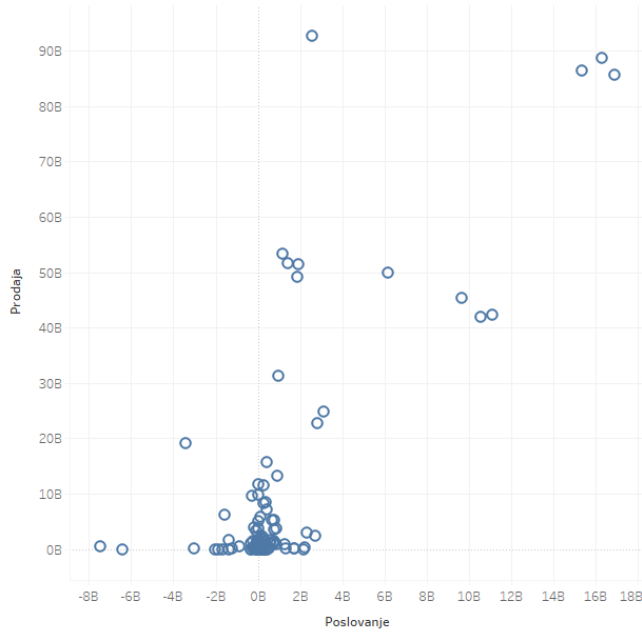


Извор: Аутор



### График 6. 2. 3. Приказ односа продаје и пословања

Odnos prodaje i poslovanja

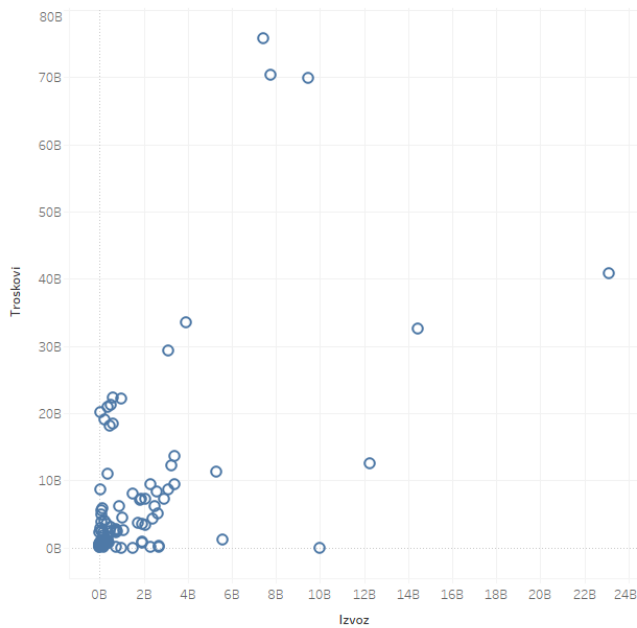


Извор: Аутор

Извоз је у умереној позитивној корелацији са трошковима ( $r=0.575$ ,  $p=0.000$ ), умерено позитивној корелацији са величином производње ( $r=0.480$ ,  $p=0.000$ ) и умереној позитивној корелацији са величином продаје ( $r=0.594$ ,  $p=0.000$ ).

### График 6. 2. 4. Приказ односа извоза и трошкова

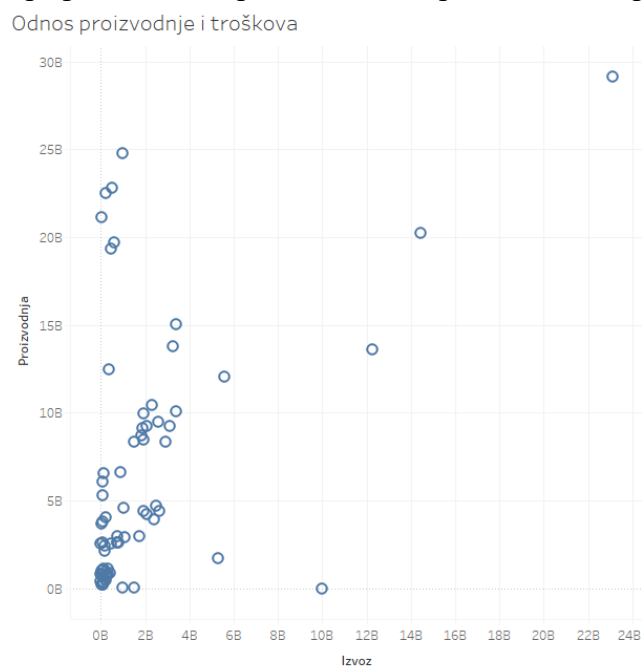
Odnos izvoza i troškova



Извор: Аутор

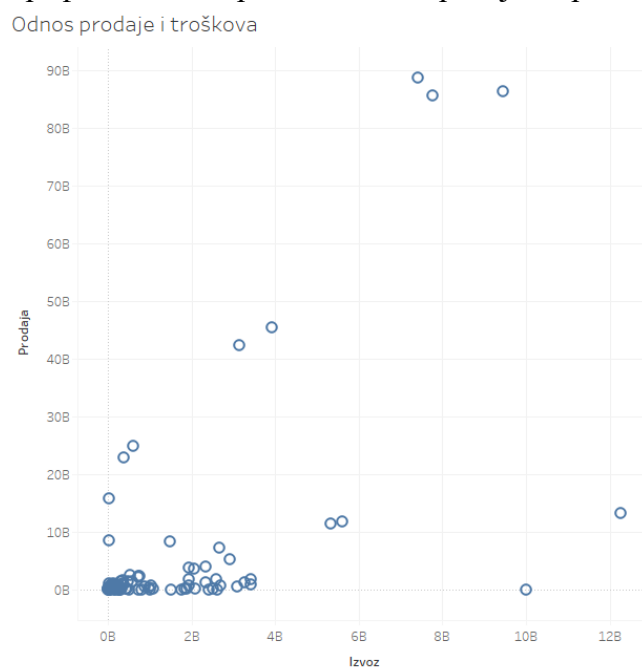
Трошкови су у веома позитивној корелацији са величином производње ( $r=0.906$ ,  $p=0.000$ ) и високој позитивној корелацији са величином продаје ( $r=0.827$ ,  $p=0.000$ ).

График 6. 2. 5. Приказ односа производње и трошкова



Извор:Аутор

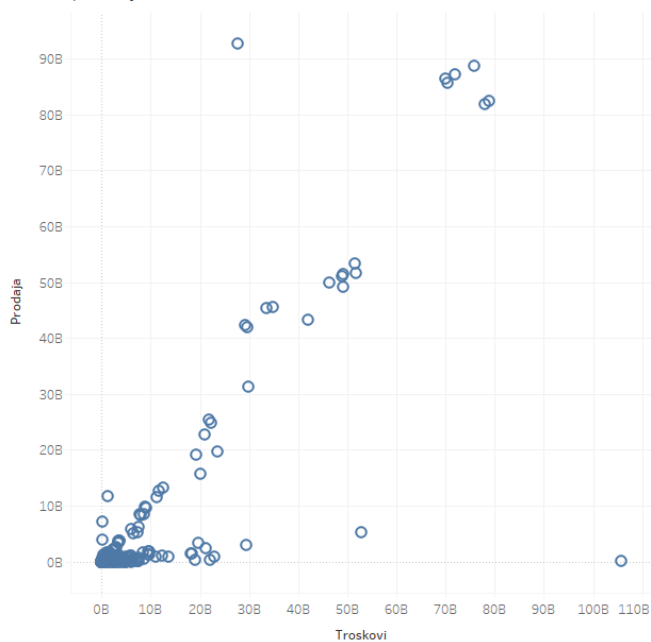
График 6. 2. 6. Приказ односа продаје и трошкова



Извор:Аутор

График 6. 2. 7. Приказ односа продаје и трошкова (другачији приказ)

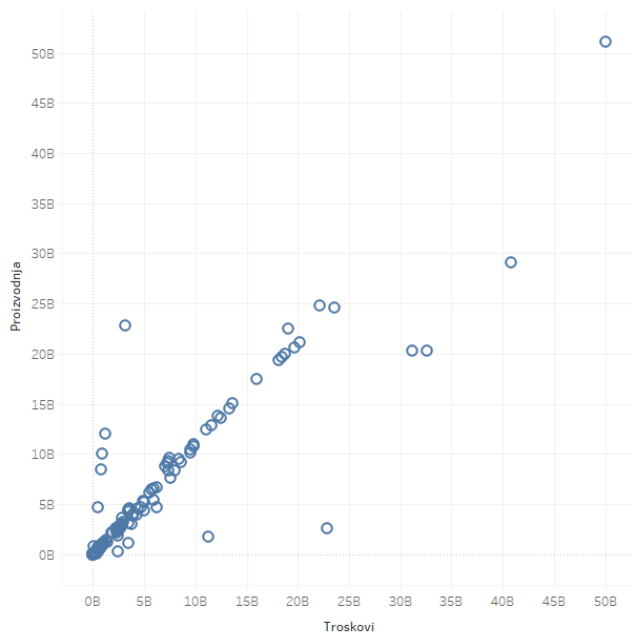
Odnos prodaje i troškova



Извор: Аутор

График 6. 2. 8. Приказ односа производње и трошкова

Odnos proizvodnje i troškova

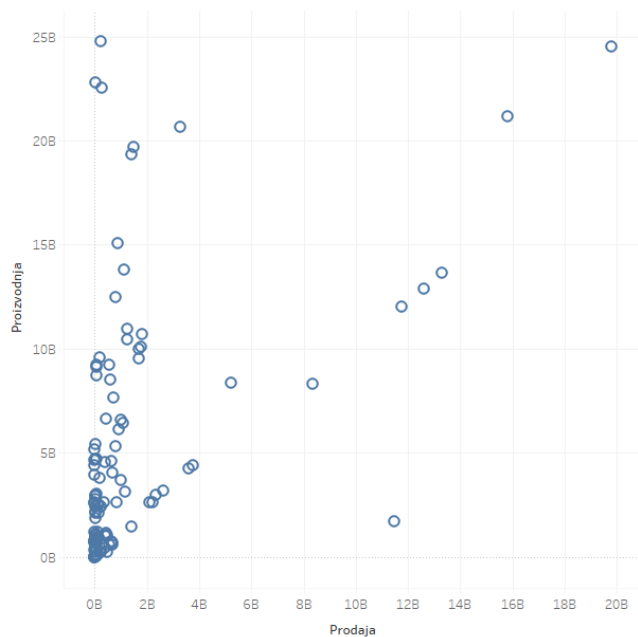


Извор: Аутор

Величина производње и величина продаје су у умереној позитивној корелацији ( $r=498$ ,  $p=0.000$ ).

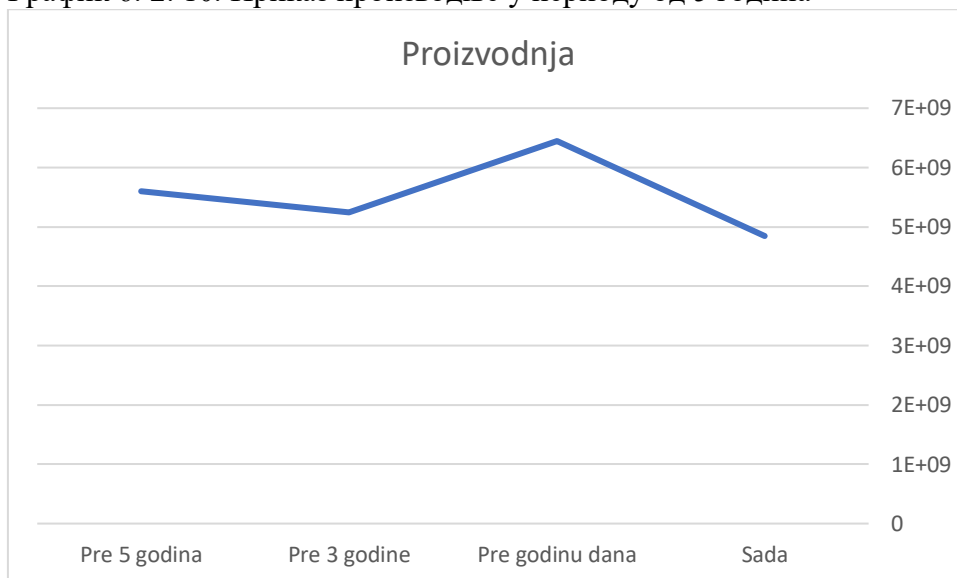
### График 6. 2. 9. Приказ односа производње и продаје

Odnos proizvodnje i prodaje



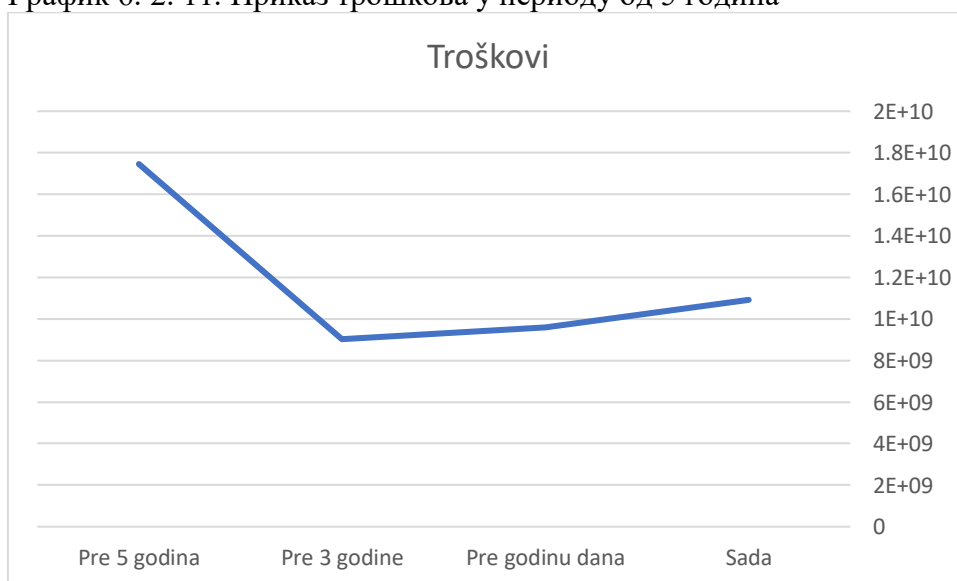
Извор: Аутор

График 6. 2. 10. Приказ производње у периоду од 5 година



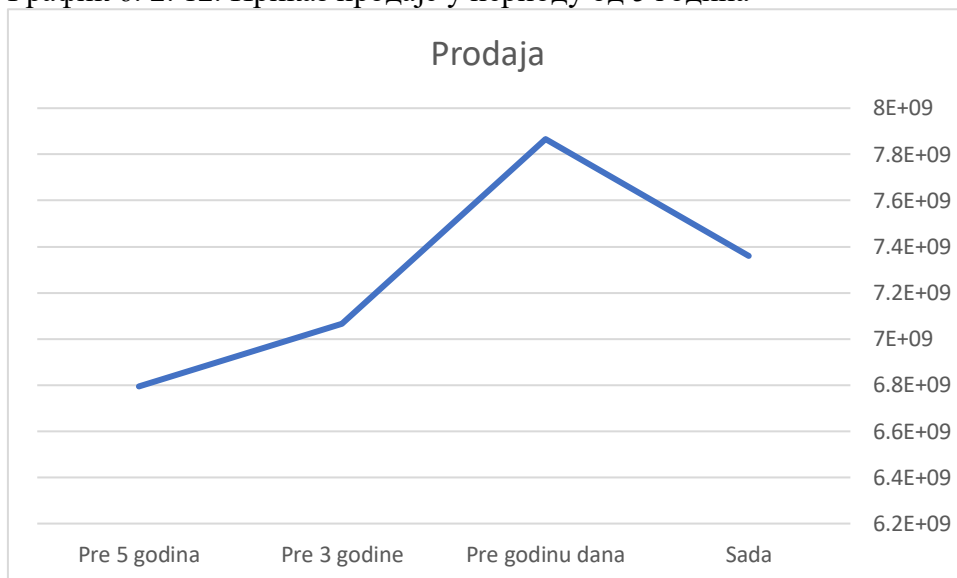
Извор: Аутор

График 6. 2. 11. Приказ трошкова у периоду од 5 година



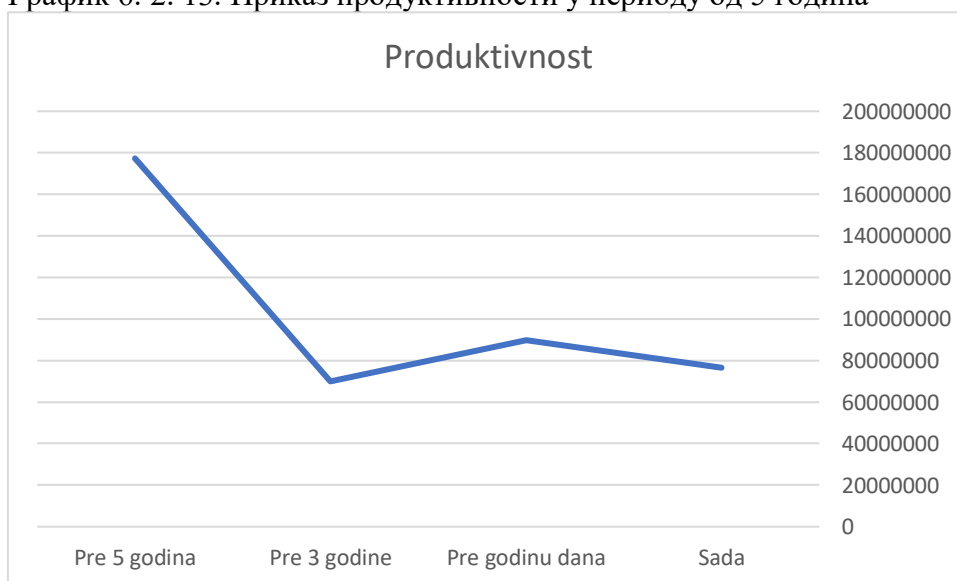
Извор: Аутор

График 6. 2. 12. Приказ продаје у периоду од 5 година



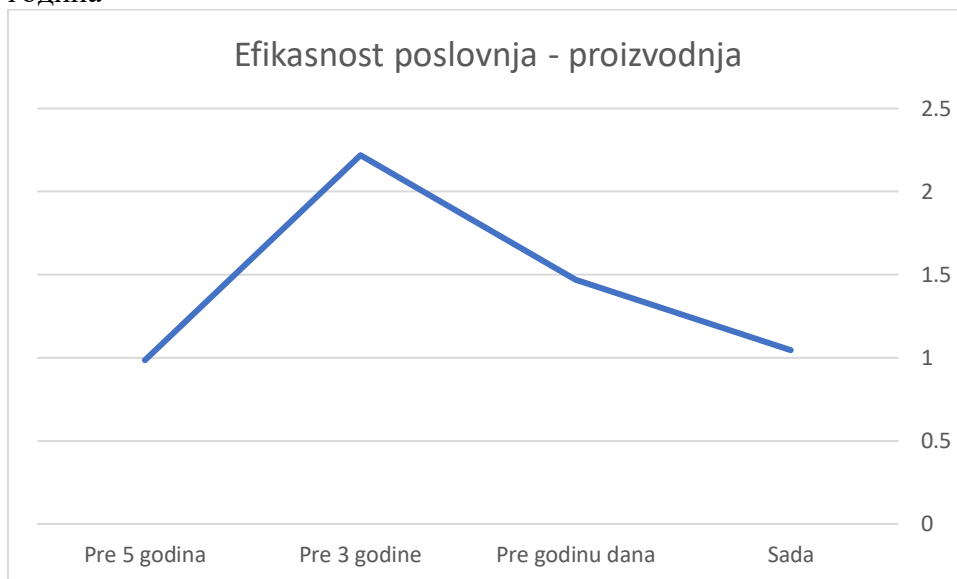
Извор: Аутор

График 6. 2. 13. Приказ продуктивности у периоду од 5 година



Извор: Аутор

График 6. 2. 14. Приказ ефикасности пословања – производња у периоду од 5 година



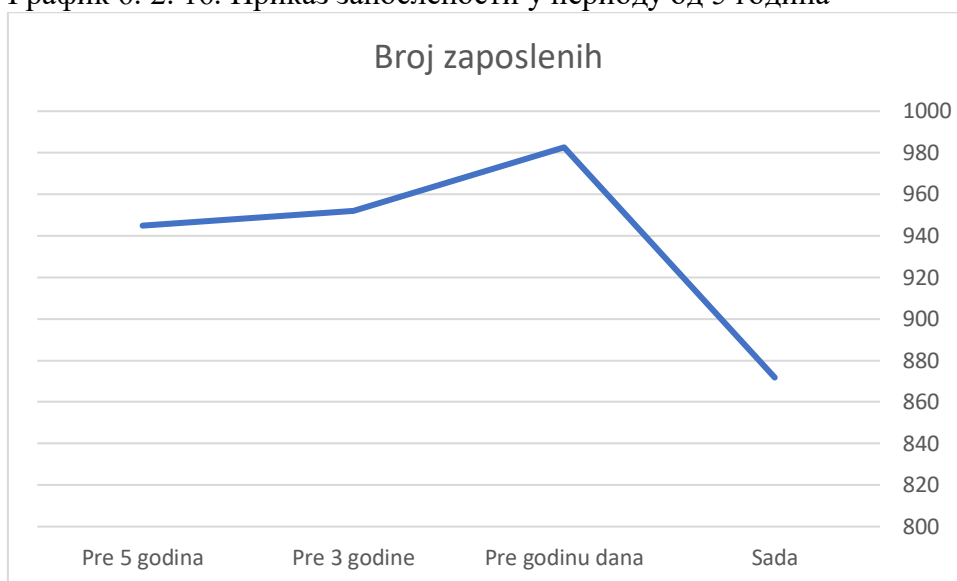
Извор: Аутор

График 6. 2. 15. Приказ пословања – продаја у периоду од 5 година



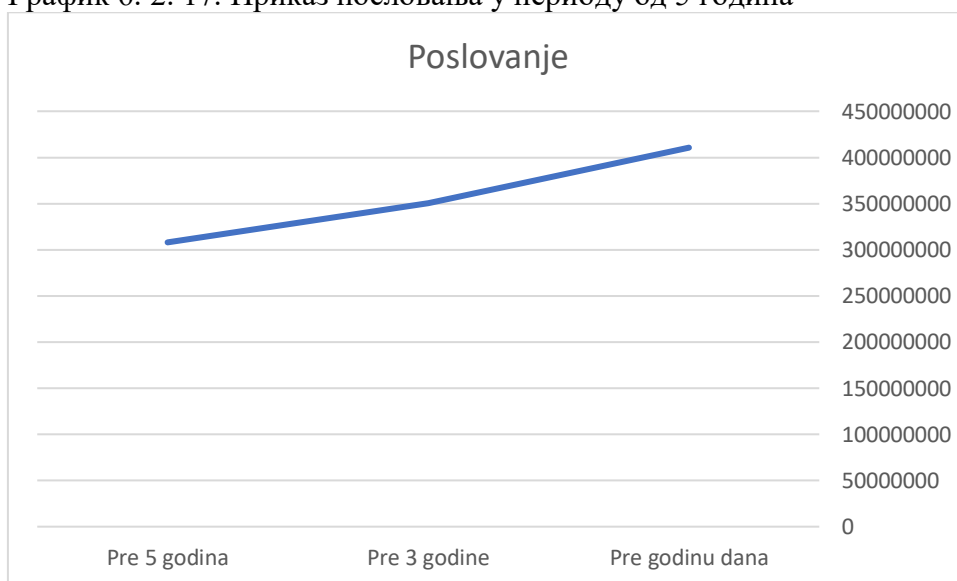
Извор: Аутор

График 6. 2. 16. Приказ запослености у периоду од 5 година



Извор: Аутор

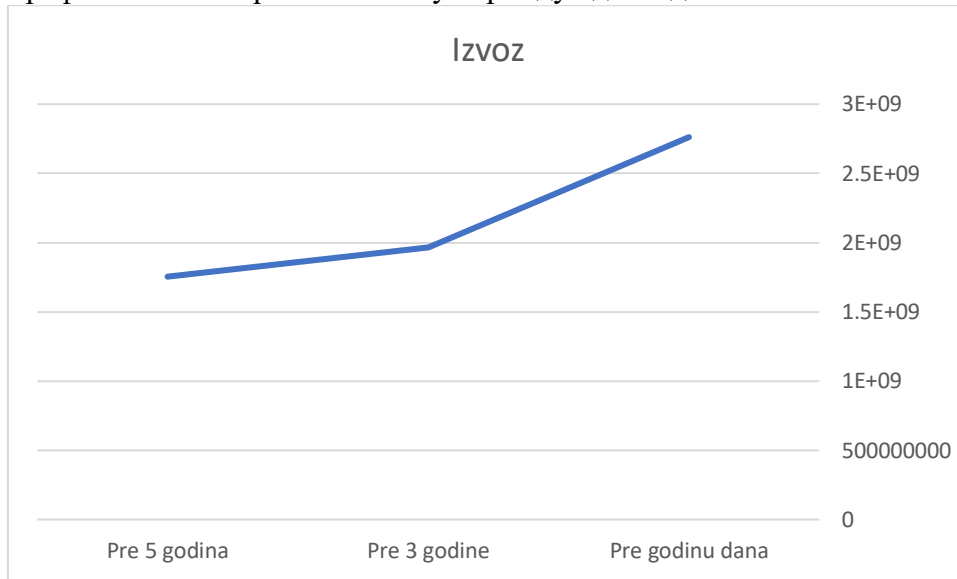
График 6. 2. 17. Приказ пословања у периоду од 5 година



Извор: Аутор



График 6. 2. 18. Приказ извоза у периоду од 5 година



Извор: Аутор

Релација: како добитак или губитак утичу на извоз у периоду од 5? Да ли је приметан однос: већи добитак представља већи извоз?

Одговором на ово питање у истраживању долазимо до резултата да нема повезаности између пословања и величине извоза ( $r=-0.078$ ,  $p=0.448$ ), као и да већи извоз представља бољи производни процес.

Релација и питање: Како поставити повезаности у односу: производња, производни процес, извоз?

Релација и питање: Како упоредити: запосленост, трошкове, производњу, продају и извоз? Приказ је дат у повезаности производње и извоза. Корелација између извоза и пословања је засебно покривена.

Позитивна корелација значи да две мере расту или се смањују заједно; негативна корелација значи да када једна вредност расте друга опада, и обрнуто.

Пословање је у умерено позитивној корелацији са трошковима ( $r=0.498$ ,  $p=0.000$ ), ниској негативној корелацији са врличином производње ( $r=-0.195$ ,  $r=0.045$ ), и високој позитивној корелацији са величином продаје ( $r=0.759$ ,  $p=0.000$ ).

Релација и питање: Како ослушкивање тржишта утиче на повећање извоза?

Одговором на ово питање у истраживању долазимо до резултата да практично све компаније ослушкују и освајају тржиште тако да се не може дефинитивно закључити о утицају на извоз. Међутим, резултати сугеришу да је утицај позитиван.

Немогуће је закључити о реаговању на извоз, јер нема фирми које су одговориле да не реагују на захтеве тржишта.

## Прилог 2. (Табеле добијене из првог дела упитника, уз тачку 6. 2.)

Табела 6. 2. 1. Повезаност пословања и извоза

		Poslovanje	Izvoz
Poslovanje	Pearson Correlation	1	-. 078
	Sig. (2-tailed)		. 448
	N	164	96
Izvoz	Pearson Correlation	-. 078	1
	Sig. (2-tailed)	. 448	
	N	96	96

Извор: Аутор

Табела 6. 2. 2. Поређење пословања, извоза, трошкова, производње и продаје.

		Poslovanje	Izvoz	Troskovi	Proizvodnja	Prodaja
Poslovanje	Pearson Correlation	1	-. 078	. 498**	-. 195*	. 759**
	Sig. (2-tailed)		. 448	. 000	. 045	. 000
	N	164	96	164	106	159
Izvoz	Pearson Correlation	-. 078	1	. 575**	. 480**	. 594**
	Sig. (2-tailed)	. 448		. 000	. 000	. 000
	N	96	96	96	74	94
Troskovi	Pearson Correlation	. 498**	. 575**	1	. 906**	. 827**
	Sig. (2-tailed)	. 000	. 000		. 000	. 000
	N	164	96	225	146	217
Proizvodnja	Pearson Correlation	-. 195*	. 480**	. 906**	1	. 498**
	Sig. (2-tailed)	. 045	. 000	. 000		. 000
	N	106	74	146	146	138
Prodaja	Pearson Correlation	. 759**	. 594**	. 827**	. 498**	1
	Sig. (2-tailed)	. 000	. 000	. 000	. 000	
	N	159	94	217	138	218

\*\* . Correlation is significant at the 0. 01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0. 05 level (2-tailed).

### Освајање тржишта \*Да ли је извоз повећан од кад се користи ИТ реинжењеринг

Табела 6. 2. 3. Приказ односа ослушкивања тржишта и да ли се извоз повећава уколико се користи ИТ реинжењеринг

#### Crosstabulation

Count

		Da li je izvoz povecan od kad se koristi IT reinzenjering		Total
		Da	Ne	
Osvajanje tržišta	Osluškujе i osvaja tržišta	27	1	28
	Ne osluškujе i ne osvaja tržište	1	3	4
Total		28	4	32

Извор: Аутор

**Реаговање на захтеве \*Да ли је извоз повећан од кад се користи ИТ реинжењеринг**

Табела 6. 2. 4. Приказ односа реаговања на захтеве тржишта и да ли се извоз повећава уколико се користи ИТ реинжењеринг

**Crosstabulation**

Count

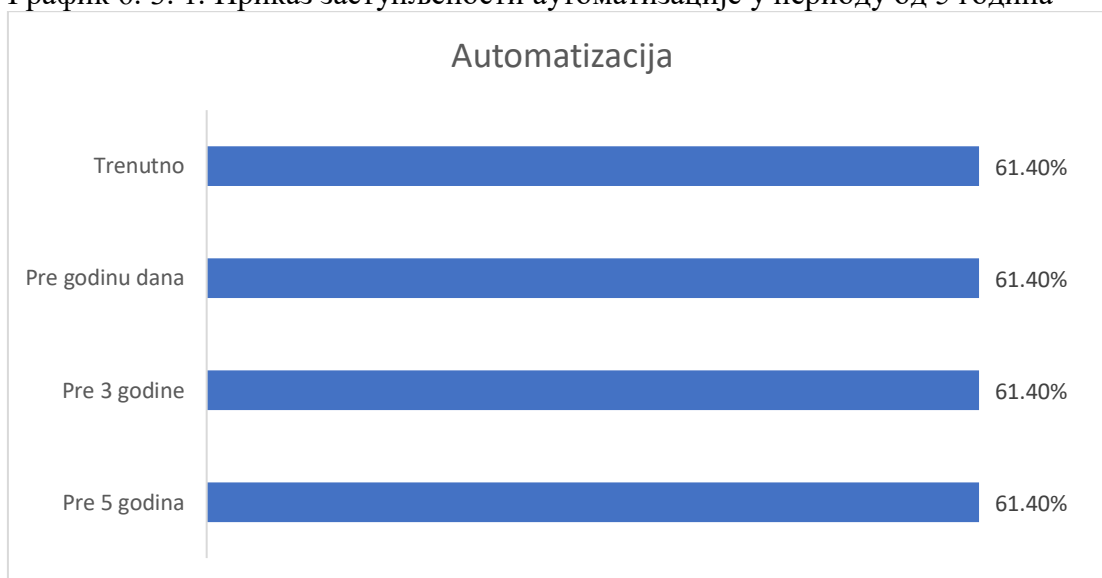
		Da li je izvoz povećan od kad se koristi ИТ reinzenjering		Total
		da	ne	
Reagovanje na zahteve	U pogledu kvaliteta proizvoda	13	0	13
	Prosirenju asortimana Proizvoda	13	1	14
	Ne reaguje na zahteve	0	2	2
Total		26	3	29

Извор: Аутор

### 6. 3. Приказ резултата истраживања добијених на основу другог дела упитника: Подаци о унапређењу пословног процеса

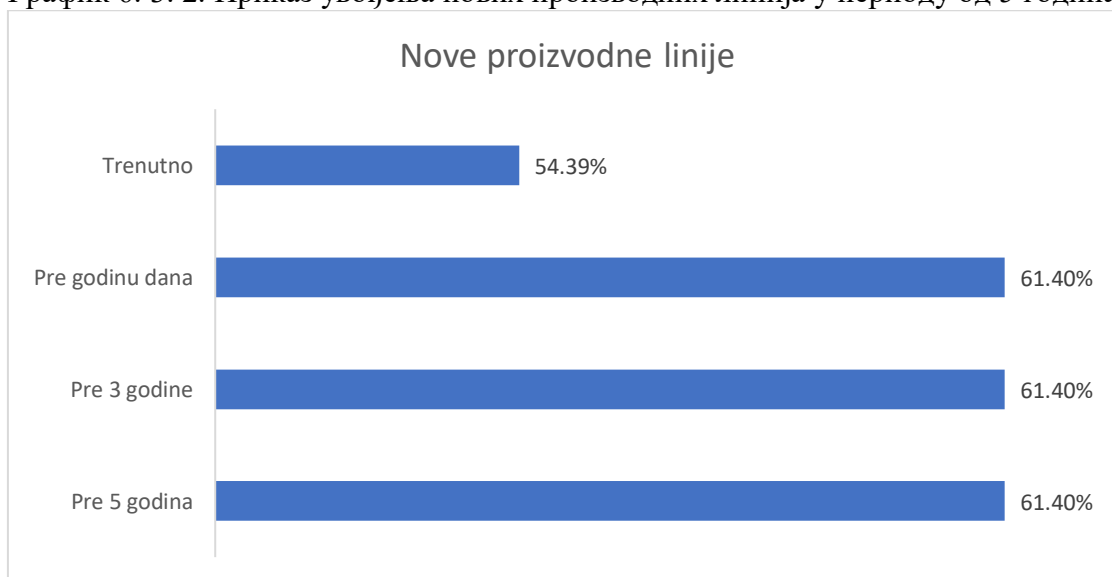
У оквиру овог дела испитивања, основне поставке су изведене из података о пословном процесу, унапређења пословног процеса и посматрање учешћа увођења нових производних линија, аутоматизације, технолошких промена, нуспроизвода, роботике, ИТ сектора и деловање свих унапређења на пословни успех предузећа.

График 6. 3. 1. Приказ заступљености аутоматизације у периоду од 5 година



Извор: Аутор

График 6. 3. 2. Приказ увођења нових производних линија у периоду од 5 година



Извор: Аутор

### Прилог 3. (Подаци о унапређењу пословног процеса, уз тачку 6. 3.)

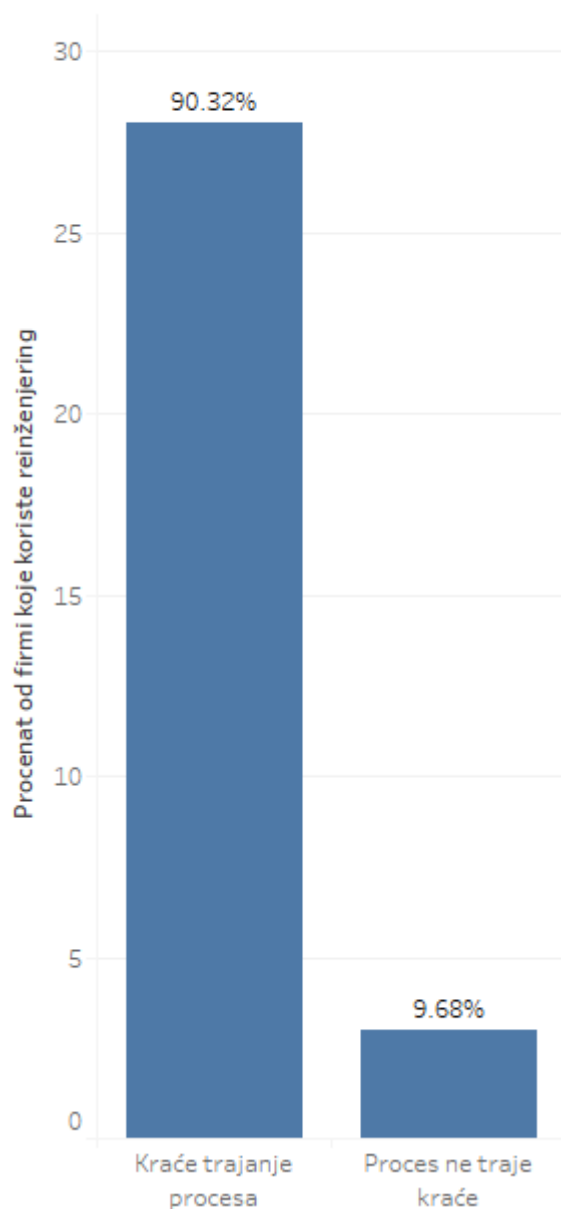
Овде нису издвојене табеле јер су питања овог дела упитника била описног, а не бројчаног карактера.

#### 6. 4. Приказ резултата истраживања добијених на основу трећег дела упитника: Подаци о мултиплицирању ефеката усавршавања пословног процеса на пословање

У оквиру овог дела, испитивање је требало да да одговоре на питања и недоумице које би требало да доведу до нових научних информација. Како трајање процеса, смањење трошкова, флексибилност и њено повећање, смањење администрације, еколошко побољшање земље, повећање конкуренције на ино тржишту, повећање извоза, представља оквир и могућност успеха, напретка, као и мултипликацију успеха на међународно тржиште и пословање.

График 6. 4. 1. Ефекти коришћења реинжењеринга-трајање процеса.

### Efekti korišćenja reinženjeringa



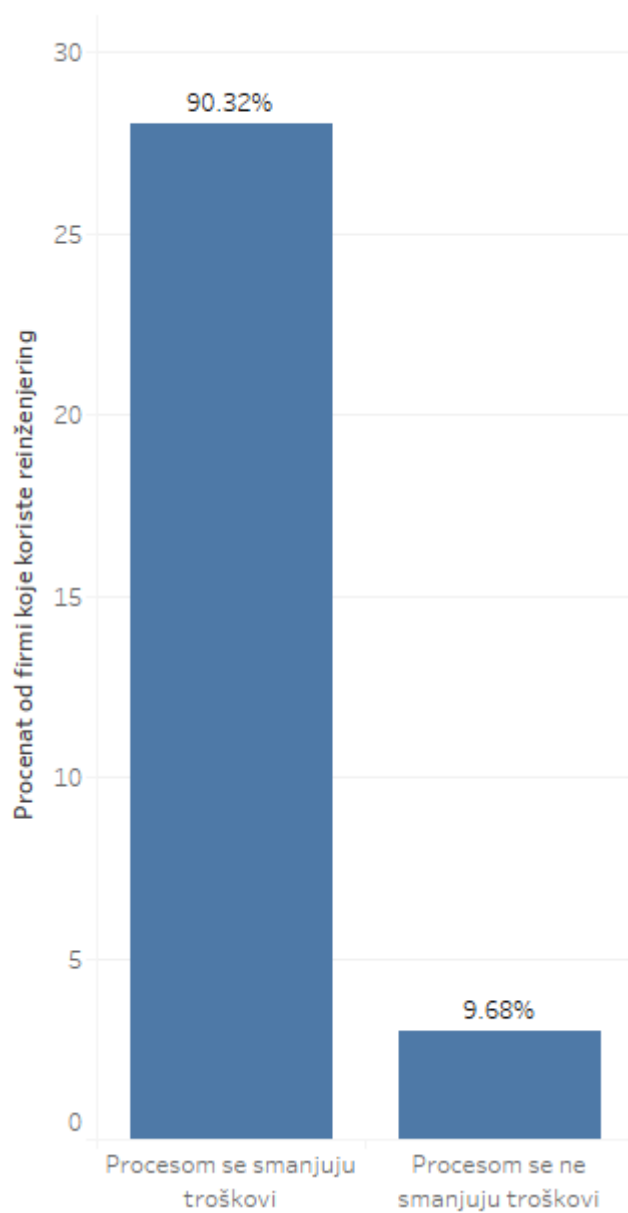
Извор: Аутор

Испитаници сматрају да се коришћењем реинжењеринга (сходно проценту фирми која га користи) време трајања процеса смањује и то 90,32%, док категорија *Процес не траје краће* представља 9,68%.



График 6. 4. 2. Ефекти коришћења реинжењеринга – смањење трошкова.

### Efekti korišćenja reinženjeringa

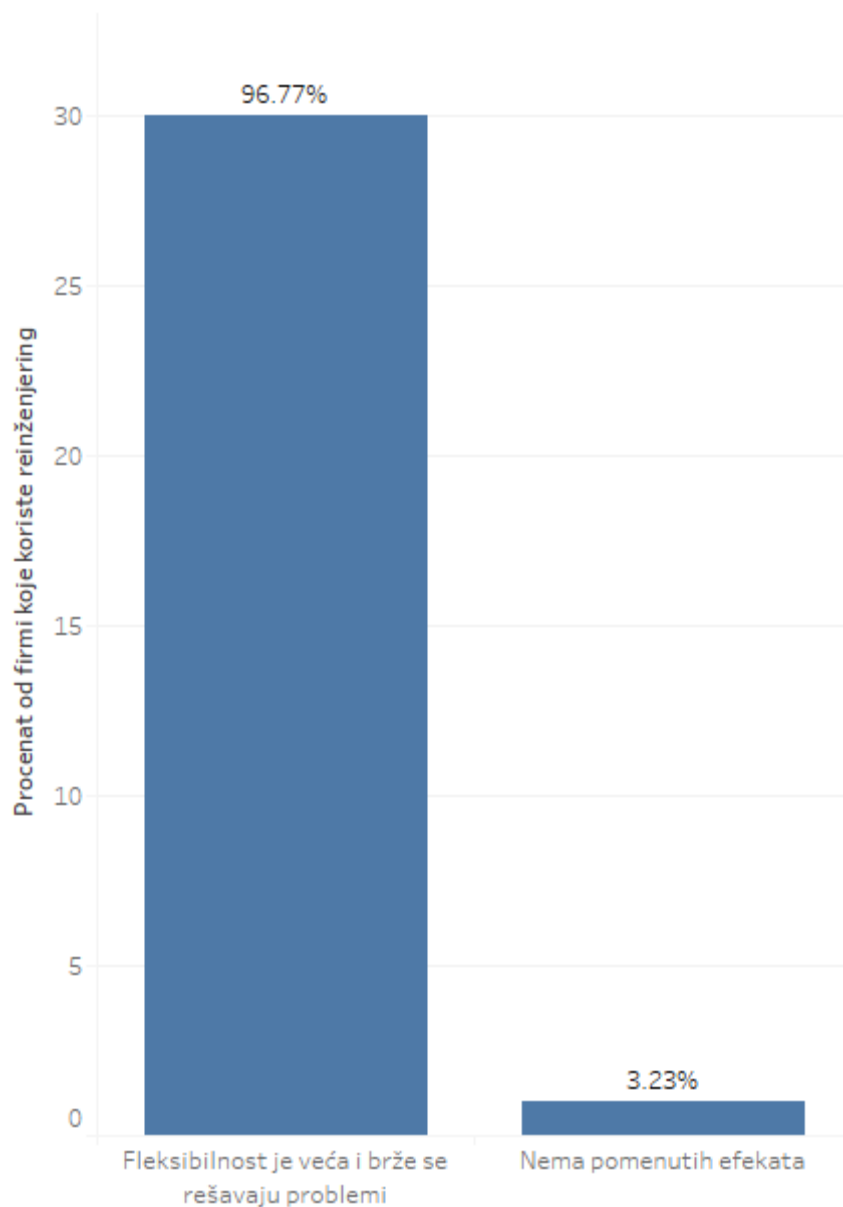


Извор: Аутор

Испитаници сматрају да се коришћењем реинжењеринга (сходно проценту фирми која га користи) трошкови смањују и то 90,32%, док категорија *Процесом се не смањују трошкови* представља 9,68%.

График 6. 4. 3. Ефекти коришћења реинжењеринга – већа флексибилност и брже решавање проблема.

### Efekti korišćenja reinženjeringa

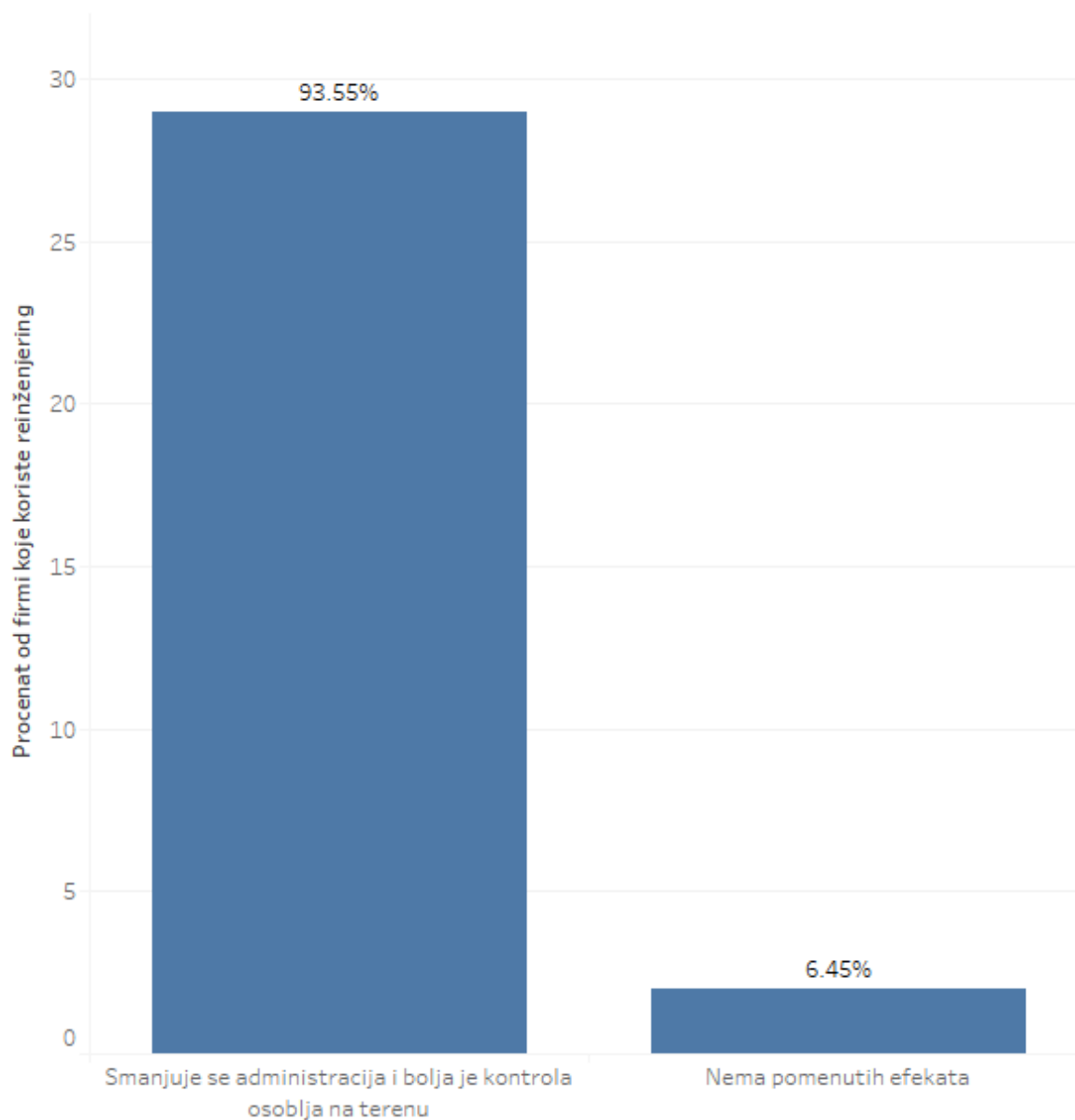


Извор: Аутор

Испитаници сматрају да се коришћењем реинжењеринга (сходно проценту фирми која га користи) повећава флексибилност и проблеми брже решавају у 96,77% док се са 3,23% представља број испитаника који сматрају да нема поменутих ефеката.

График 6. 4. 4. Ефекти коришћења реинжењеринга – смањује се администрација и боља је контрола особља на терену

### Efekti korišćenja reinženjeringa



Извор: Аутор

Испитаници сматрају да се коришћењем реинжењеринга (сходно проценту фирми која га користи) смањује администрација, па да је боља контрола особља и то тренутно са 93,55% док се са 6,45% представља број испитаника који сматрају да нема поменутих ефеката.

Код релације и питања:

- Да ли постоји разлика између врсте предузећа и величине предузећа, између броја запослених, производње, продаје?,
- Да ли се послује са добитком или са губитком?,
- Да ли се ослушкује и осваја тржиште? и
- Да ли се реагује на захтеве тржишта?,

добити су следећи резултати истраживања:

- Нема повезаности између врсте и величине предузећа.
- Нема повезаности између врсте и броја запослених.
- Произвођачко предузеће у просеку има веће трошкове од услужно-трговачких  
( $t=2.347$ ,  $df=16.723$ ,  $p=0.001$ ).
- Разлика у продаји не може да се тестира јер само произвођачка предузећа имају остварену производњу.
- Нема разлике у величини продаје између произвођачких и услужно-трговачких предузећа.
- Нема повезаности између врсте предузећа и тога да ли послује са добитком или са губитком.
- Нема повезаности између врсте предузећа и тога да ли предузеће ослушкује и осваја или не ослушкује тржиште.
- Нема повезаности између предузећа и тога да ли реагује или нема реакције на захтеве тржишта.

Код релације и питања:

- Да ли постоји разлика између врсте предузећа? и
- Да ли предузеће уводи нове производне линије, побољшава аутоматизацију, користи нове технолошке поступке, користи роботику, укључује ИТ сектор у реинжењерингу пословних процеса?,

добити су следећи резултати истраживања:

- Произвођачка предузећа чешће уводе нове производне линије ( $\chi$ -квадрат=12.617,  $df=1$ ,  $p=0.000$ )
- Нема повезаности између врсте предузећа и тога да ли користи аутоматизацију.
- Нема повезаности између врсте предузећа и тога да ли уводи нове технолошке промене.
- Нема повезаности између врсте предузећа и кога да ли користи роботику у свом пословању.
- Нема повезаности између врсте предузећа и тога да ли укључују ИТ сектора у реинжењерингу пословних процеса
- Код произвођачких предузећа је скраћење процеса чешће ( $\chi$ -квадрат=3.977,  $df=1$ ,  $p=0.046$ ).
- Код произвођачких предузећа се трошкови чешће смањују ( $\chi$ -квадрат=3.977,  $df=1$ ,  $p=0.046$ ).

- Нема повезаности између врсте предузећа и вероватноће повећања флексибилности и брзине решења проблема.
- Нема повезаности између врсте предузећа и смањења администрације у предузећу.
- Нема повезаност између врсте предузећа и тога да ли је квалитет производа побољшан.
- Нема повезаности између предузећа у ком испитаник ради и тога да ли се реинжењерингом побољшава еколошко стање земље.
- Нема повезаности између врсте предузећа и да ли је предузеће конкурентније на иностраном тржишту.
- Не постоји разлика између предузећа различите врсте у периоду коришћења реинжењеринга.
- Не постоји разлика између различите врсте у величини извоза пре годину дана ( $t=-0.541$ ,  $df=33$ ,  $p=592$ ).

Код релације и питања:

- Да ли постоји разлика између величине предузећа и броја запослених, висине трошкова, производње, продаје?
- Да ли се послује са добитком или губитком?
- Да ли се ослушкује и осваја?
- Да ли се реагује на захтеве тржишта?

добитијени су следећи резултати истраживања:

- Постоји разлика у броју запослених између предузећа различите величине ( $F=5.109$ ,  $df=2$ ,  $p=0.009$ ).
- Нема разлике у висини трошкова између предузећа различите величине.
- Предузећа различите величине са разликују по производњи ( $F=6.838$ ,  $df=2$ ,  $p=0.003$ ).
- Предузећа различите величине се не разликују по продаји.
- Предузећа различите величине се не разликују по томе да ли послују са губитком или добитком
- Предузеће различите величине се не разликују по томе да ли ослушкују тржиште или не.
- Предузеће различите величине се не разликују по томе да ли реагују на захтеве тржиште или не.

Код релације и питања:

- Да ли постоји разлика између величине предузећа и увођења нових производних линија, побољшања аутоматизације, коришћења нових технолошких поступака, роботике, укључење ИТ сектора у реинжењерингу пословних процеса?.

добитијени су следећи резултати истраживања:

- Разлика између предузећа различите величине у погледу тога да ли уводе нове производне линије је маргинално значајна ( $\chi^2$ - квадрат =5).

772,  $df=2$ ,  $p=0.056$ ). Већа предузећа чешће уводе нове производне линије.

- Нема разлике између предузећа различите величине и у томе да ли уводе аутоматизацију.
- Нема разлике између предузећа различите величине и у томе да ли уводе технолошке промене.
- Нема разлике између предузећа различите величине и у томе да ли користе нуспроизоде.
- Предузећа различите величине се разликују у погледу тога да ли користе роботiku ( $\chi$ -квадрат=6.794,  $df=2$ ,  $p=0.033$ ). Већа предузећа чешће користе роботiku.
- Нема разлике између предузећа различите величине у томе да ли користи ИТ сектор.
- Нема разлике између предузећа различитих величина у величини извоза пре годину дана.
- Нема разлике између предузећа различитих величина у периоду коришћења реинжењеринга.

Код релације и питања:

- Да ли постоји веза између броја запослених и трошкова предузећа, производње, продаје, укупног пословања и извоза?

добити су следећи резултати истраживања:

- Број запослених је у умереној позитивној корелацији са продајом ( $r=0.482$ ,  $p=0.000$ ), умереној позитивној корелацији са производњом ( $r=0.432$ ,  $p=0.008$ ), ниској позитивној корелацији са трошковима ( $r=0.336$ ,  $p=0.011$ ).
- Број запослених пре годину није повезан са пословањем пре годину дана, као ни са извозом пре годину дана.
- Постоји повезаност између промене у броју запосленост и увођења нових производних линија код производних предузећа ( $\chi$ -квадрат=7.219,  $df=1$ ,  $p=0.007$ ). Предузећа која уводе нове производне линије чешће повећавају број запослених. Код услужних предузећа нема повезаности.
- Постоји повезаност између промене у броју запосленост и увођењу аутоматизације код производних предузећа ( $\chi$ -квадрат=6.816,  $df=1$ ,  $p=0.009$ ). Предузећа која уводе аутоматизацију чешће повећавају број запослених. Код услужних предузећа нема повезаности.
- Постоји повезаност између промене у броју запосленост и увођењу технолошких промена производних предузећа ( $\chi$ -квадрат=5.346,  $df=1$ ,  $p=0.021$ ). Предузећа која уводе технолошке промене чешће повећавају број запослених. Код услужних предузећа нема повезаности.
- Постоји повезаност између промене у броју запослености и смањења трајања процеса код производних предузећа ( $\chi$ -квадрат=4.320,  $df=1$ ,  $p=0.038$ ). Предузећа код којих је процес скраћен чешће повећавају број запослених. Код услужних предузећа нема повезаности.
- Постоји повезаност између промене у броју запосленост и смањења трошкова код производних предузећа ( $\chi$ -квадрат=4.320,  $df=1$ ,  $p=0.038$ ).

Предузећа код којих су трошкови смањени чешће повећавају број запослених. Код услужних предузећа нема повезаности.

- Нема повезаности између промена у броју запослених и флексибилности за производна предузећа.
- Постоји повезаност између промена у броју запослених и смањења администрације код производних предузећа ( $\chi$ -квадрат=4.320,  $df=1$ ,  $p=0.038$ ). Предузећа код којих је администрација чешће повећавају број запослених.
- Нема повезаности између трошкова и тога да ли предузеће послује са добитком или губитком.

Код релације и питања:

- Да ли постоји разлика између трошкова и увођењу нових производних линија, аутоматизације, роботике, ИТ сектора?

добити су следећи резултати истраживања:

- За произвођачка предузећа постоји разлика у трошковима између оних која уводе и оних која не уводе нове произвођачке линије ( $t=2.814$ ,  $df=5$ ,  $p=0.008$ ). Предузећа која уводе нове производне линије имају веће трошкове.
- Нема разлика у трошковима произвођачких предузећа у зависности од тога да ли уводе аутоматизацију.
- Не постоји повезаност између висине трошкова и тога да ли предузеће користи роботичку, ни код произвођачких ни код услужних предузећа.
- Код произвођачких предузећа постоји повезаност између трошкова и коришћења ИТ сектора ( $t=2.654$ ,  $df=32.610$ ,  $p=0.012$ ) – они који користе имају веће трошкове. Код услужних предузећа не постоји повезаност.

Код релације и питања:

- Поставити однос између производње и увођења нових производних линија, аутоматизације, роботике, коришћења ИТ сектора само за произвођачка предузећа,

добити су следећи резултати истраживања:

- Нема повезаности између производње и увођења нових производних линија.
- Нема повезаности између производње и увођења аутоматизације.
- Нема повезаности између производње и коришћења роботике.
- Постоји повезаност између производње и коришћења ИТ сектора ( $t=2.726$ ,  $df=33.439$ ,  $p=0.010$ ). Производња је већа код оних који користе ИТ сектор.
- Нема повезаности између продаје и односа са предузећем са добитком или губитком.

Код релације и питања:

- Да ли постоји разлика између продаје и: увођења нових производних линија, аутоматизације, роботике, коришћења ИТ сектора, посебно се одрађује за произвођачко и за услужно предузеће?

добити су следећи резултати истраживања:

- Нема повезаности између продаје и тога да ли предузеће уводи нове производне линије за производна предузећа, за продајна се не да израчунати.
- Нема повезаности између продаје и тога да ли предузеће уводи аутоматизацију за производна предузећа. За услужна се не може израчунати.
- Нема повезаности између продаје и тога да ли предузеће уводи роботичку за производна предузећа. За услужна се не може израчунати.
- Нема повезаности између продаје и тога да ли предузеће користи ИТ сектор за производна предузећа. За продајна се не може урадити анализа.

Код релације и питања:

- Да ли постоји значајна разлика између оствареног резултата пословања и увођењу нових производних линија, аутоматизације, роботике, ИТ сектора?

добити су следећи резултати истраживања:

- Нема повезаности између пословања и увођења нових производних линија код производних предузећа. Код услужних је немогуће урадити анализу, јер их она не поседују.
- Нема повезаности између пословања и увођења аутоматизације код производних предузећа. Код услужних је немогуће урадити анализу, јер их она не поседују.
- Нема повезаности између пословања и увођења роботике код производних предузећа. Код услужних је немогуће урадити анализу.
- Нема повезаности између пословања и увођења ИТ сектора код производних предузећа. Код услужних је немогуће урадити анализу.
- Постоји разлика у пословању у зависности од тога да ли предузеће послушају тржиште или то не ради ( $t=2.556$ ,  $df=51$ ,  $p=0.014$ ). Она предузећа која послушају тржиште послушају боље.

**Регресиона анализа** која је спроведена донела је следеће закључке:

- Зависно променљива је резултат пословања; независно променљива су: број запослених и трошкови.
- Зависно променљива је резултат пословања; независно променљива су: извоз, трошкови.



- Зависно променљива је извоз; независно променљива су производња и трошкови.
- Прве две анализе су обједињене, у трећој додата и производња за производна предузећа.
- Извоз ( $\beta=-1.056$ ,  $t=-8.279$ ,  $p=0.000$ ) и трошкови ( $\beta=0.879$ ,  $t=5.654$ ,  $p=0.000$ ) су значајни предиктори пословног резултата. Модел је значајан и објашњава 0.838 варијансе пословног резултата ( $F=24.382$ ,  $df=3$ ,  $p=0.000$ ).
- Трошкови ( $\beta=1.259$ ,  $t=4.821$ ,  $p=0.000$ ) су значајан предиктор извоза. Модел је значајан и објашњава 0.721 варијансе пословног резултата ( $F=33.366$ ,  $df=2$ ,  $p=0.000$ ).

Прилог 4. (Табеле добијене из трећег дела упитника, уз тачку 6. 4.)

Табела 6. 4. 1. Однос величине предузећа и врсте предузећа

**Врста предузећа \*Величина предузећа Crosstabulation**

Count

		Величина предузећа			Total
		Malo	Srednje	Veliko	
Vrsta предузећа	Proizvođačko	8	12	17	37
	Uslužno-trgovačko	7	3	6	16
Total		15	15	23	53

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.855 <sup>a</sup>	2	.240
Likelihood Ratio	2.778	2	.249
Linear-by-Linear Association	1.476	1	.224
N of Valid Cases	53		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.53.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 2. Однос врсте предузећа и броја запослених

**Group Statistics**

	Vrsta предузећа	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zaposlenih sada	Proizvodacko	38	462.4474	567.30776	92.02947
	Uslužno-trgovačko	17	1879.2941	4027.20798	976.74140

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 3 Однос трошкова и врсте предузећа

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
zaposlenih sada	Equal variances assumed	20.295	.000	-2.146	53	.036	-1416.84675	660.28899	-2741.21874	-92.47476
	Equal variances not assumed			-1.444	16.285	.168	-1416.84675	981.06737	-3493.66462	659.97112

**Group Statistics**

	Vrsta предузећа	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
troškovi sada	proizvodacko	38	5413900.7895	7530076.95597	1221539.78502
	Uslužno-trgovačko	17	24755056.0000	33603195.44257	8149972.00988

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
troškovi sada	48.858	.000	-3.398	53	.001	-19341155.21053	5691461.59691	-30756781.51604	-7925528.90501	
Equal variances assumed										
Equal variances not assumed			-2.347	16.723	.032	-19341155.21053	8241007.41465	-36750101.41464	-1932209.00642	

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 4. Однос величине продаје и врсте предузећа

### Group Statistics

	Vrsta preduzeća	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Veličina prodaje	Proizvođačko	31	1622440.2581	4027385.45877	723339.78170
	Uslužno-trgovačko	13	19841486.6154	31722277.34960	8798176.73527

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Veličina prodaje	44.456	.000	-3.188	42	.003	-18219046.35732	5714556.52507	-29751488.32029	-6686604.39435	
Equal variances assumed										
Equal variances not assumed			-2.064	12.163	.061	-18219046.35732	8827861.25315	-37424832.10666	986739.39202	

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 5. Однос између врсте предузећа и тога да ли послује са губитком или са добитком

### Vrsta preduzeća \* Preduzeće posluje sa Crosstabulation

Count

		Preduzeće posluje sa		Total
		Dobitkom	Gubitkom	
Vrsta preduzeća	Proizvođačko	28	10	38
	Uslužno-trgovačko	15	2	17
Total		43	12	55

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.458 <sup>a</sup>	1	.227		
Continuity Correction <sup>b</sup>	.730	1	.393		
Likelihood Ratio	1.589	1	.207		
Fisher's Exact Test				.304	.199
Linear-by-Linear Association	1.431	1	.232		
N of Valid Cases	55				

a. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.71.

b. Computed only for a 2x2 table

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 6. Однос између врсте предузећа и тога да ли предузеће ослушкује и осваја тржиште или не

**Vrsta preduzeca \*Osvajanje tržista Crosstabulation**

Count

		Osvajanje tržista			Total
		Osluškujе i osvaja tržista	Ne osluškujе i ne osvaja tržiste	11.00	
Vrsta preduzeća	Proizvodacko	30	6	2	38
	Uslužno-trgovacko	13	2	0	15
Total		43	8	2	53

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	.911 <sup>a</sup>	2	.634
Likelihood Ratio	1.453	2	.484
Linear-by-Linear Association	.878	1	.349
N of Valid Cases	53		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is. 57.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 7. Однос врсте предузећа и тога да ли реагује или не реагује на захтеве тржишта

**Vrsta preduzeca \*Reagovanje na zahteve Crosstabulation**

Count

		Reagovanje na zahteve			Total
		U pogledu kvaliteta proizvoda	Proširenju asortimana proizvoda	Ne reaguje na zahteve	
Vrsta preduzeća	Proizvodacko	18	13	5	36
	Uslužno-trgovacko	6	6	1	13
Total		24	19	6	49

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	.577 <sup>a</sup>	2	.749
Likelihood Ratio	.599	2	.741
Linear-by-Linear Association	.011	1	.917
N of Valid Cases	49		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.59.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 8. Врсте предузећа и нове производне линије

Vrsta preduzeća \*Preduzeće uvodi nove proizvodne linije Crosstabulation

Count

		Preduzeće uvodi nove proizvodne linije		Total
		Da	Ne	
Vrsta preduzeća	Proizvodacko	30	7	37
	Uslužno-trgovačko	1	6	7
Total		31	13	44

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12.617 <sup>a</sup>	1	.000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9.612	1	.002		
Likelihood Ratio	11.778	1	.001		
Fisher's Exact Test				.001	.001
Linear-by-Linear Association	12.330	1	.000		
N of Valid Cases	44				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.07.

b. Computed only for a 2x2 table

Извор: Аутор.

Табела 6. 4. 9. Врсте предузећа и заступљеност аутоматизације

Vrsta preduzeća \*Automatizacija sada Crosstabulation

Count

		Automatizacija sada		Total
		Da	Ne	
Vrsta preduzeća	Proizvodacko	27	9	36
	Uslužno-trgovačko	7	1	8
Total		34	10	44

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.582 <sup>a</sup>	1	.445		
Continuity Correction <sup>b</sup>	.088	1	.767		
Likelihood Ratio	.648	1	.421		
Fisher's Exact Test				.659	.406
Linear-by-Linear Association	.569	1	.451		
N of Valid Cases	44				

a. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.82.

b. Computed only for a 2x2 table

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 10. Врсте предузећа и увођење технолошких промена

**Crosstab**  
Count

		Технолошке промене		Total
		Koristi	Ne koristi	
Vrsta preduzeća	Proizvođačko	31	6	37
	Uslužno-trgovačko	9	0	9
Total		40	6	46

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.678 <sup>a</sup>	1	.195		
Continuity Correction <sup>b</sup>	.553	1	.457		
Likelihood Ratio	2.824	1	.093		
Fisher's Exact Test				.327	.248
Linear-by-Linear Association	1.642	1	.200		
N of Valid Cases	46				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.17.

b. Computed only for a 2x2 table

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 11. Врсте предузећа и коришћење роботике

**Crosstab**  
Count

		Robotika		Total
		Koristi	Ne koristi	
Vrsta preduzeća	Proizvođačko	16	20	36
	Uslužno-trgovačko	4	4	8
Total		20	24	44

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.081 <sup>a</sup>	1	.775		
Continuity Correction <sup>b</sup>	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.081	1	.776		
Fisher's Exact Test				1.000	.539
Linear-by-Linear Association	.080	1	.778		
N of Valid Cases	44				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.64.

b. Computed only for a 2x2 table

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 12. Врсте предузећа и коришћење ИТ сектора

Crosstab

Count

		Dizajn IT sektor		Total
		Koristi	Ne koristi	
Vrsta preduzeća	Proizvodacko	28	8	36
	Usluzno-trgovačko	5	4	9
Total		33	12	45

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.818 <sup>a</sup>	1	.178		
Continuity Correction <sup>b</sup>	.859	1	.354		
Likelihood Ratio	1.688	1	.194		
Fisher's Exact Test				.219	.175
Linear-by-Linear Association	1.778	1	.182		
N of Valid Cases	45				

a. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.40.

b. Computed only for a 2x2 table

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 13. Врста предузећа и дужина трајања процеса

Crosstab

Count

		Trajanje procesa		Total
		Kraće	Nije kraće	
Vrsta preduzeća	Proizvodacko	27	2	29
	Usluzno-trgovačko	1	1	2
Total		28	3	31

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.977 <sup>a</sup>	1	.046		
Continuity Correction <sup>b</sup>	.574	1	.449		
Likelihood Ratio	2.384	1	.123		
Fisher's Exact Test				.187	.187
Linear-by-Linear Association	3.849	1	.050		
N of Valid Cases	31				

a. 3 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .19.

b. Computed only for a 2x2 table

Табела 6. 4. 14. Врста предузећа и трошкови

Crosstab

Count

		Troškovi		Total
		Smanjuju se	Ne smanjuju se	
Vrsta preduzeća	Proizvođačko	27	2	29
	Uslužno-trgovačko	1	1	2
Total		28	3	31

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.977 <sup>a</sup>	1	.046		
Continuity Correction <sup>b</sup>	.574	1	.449		
Likelihood Ratio	2.384	1	.123		
Fisher's Exact Test				.187	.187
Linear-by-Linear Association	3.849	1	.050		
N of Valid Cases	31				

a. 3 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .19.

b. Computed only for a 2x2 table

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 15. Однос врста предузећа, флексибилности и брзине решења

проблема

Crosstab

Count

		Fleksibilnost i brzina rešavanja problema			Total
		Veća	Nije veća	22. 00	
Vrsta preduzeća	Proizvođačko	27	1	1	29
	Uslužno-trgovačko	3	0	0	3
Total		30	1	1	32

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	.221 <sup>a</sup>	2	.896
Likelihood Ratio	.407	2	.816
Linear-by-Linear Association	.114	1	.736
N of Valid Cases	32		

a. 5 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .09.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 16. Однос врсте предузећа и смањења администрације

Crosstab

Count

		Manja administracija i veća kontrola osoblja na terenu		Total
		Da	Ne	
Vrsta preduzeća	Proizvođačko	27	2	29
	Uslužno-trgovačko	2	0	2
Total		29	2	31



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.147 <sup>a</sup>	1	.701		
Continuity Correction <sup>b</sup>	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.276	1	.599		
Fisher's Exact Test				1.000	.873
Linear-by-Linear Association	.143	1	.706		
N of Valid Cases	31				

a. 3 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .13.

b. Computed only for a 2x2 table

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 17. Однос повезаности између врсте предузећа и побољшања

квалитета производа

**Crosstab**

Count

		Da li je kvalitet proizvoda bolji uz korišćenje reinzenjeringa		Total
		Da	Ne	
Vrsta preduzeća	Proizvođačko	27	2	29
	Uslužno-trgovačko	2	1	3
Total		29	3	32

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.236 <sup>a</sup>	1	.135		
Continuity Correction <sup>b</sup>	.207	1	.649		
Likelihood Ratio	1.538	1	.215		
Fisher's Exact Test				.263	.263
Linear-by-Linear Association	2.167	1	.141		
N of Valid Cases	32				

a. 3 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .28.

b. Computed only for a 2x2 table

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 18. Однос између врсте предузећа и побољшање еколошког стања

земље

**Crosstab**

Count

		Da li se reinzenjeringom poboljšava ekološko stanje zemlje		Total
		Da	Ne	
Vrsta preduzeća	Proizvođačko	26	2	28
	Uslužno-trgovačko	4	0	4
Total		30	2	32

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.305 <sup>a</sup>	1	.581		
Continuity Correction <sup>b</sup>	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.553	1	.457		
Fisher's Exact Test				1.000	.762
Linear-by-Linear Association	.295	1	.587		
N of Valid Cases	32				

a. 3 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .25.

b. Computed only for a 2x2 table

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 19. Однос врсте предузећа и конкурентности на тржишту

### Crosstab

Count

		Da li je preduzeće konkurentnije na ino tržištu uz korišćenje reinženjeringa				Total
		da	ne	11. 00	22. 00	
Vrsta preduzeća	Proizvodacko	25	1	2	1	29
	Uslužno-trgovačko	3	1	0	0	4
Total		28	2	2	1	33

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.160 <sup>a</sup>	3	.368
Likelihood Ratio	2.535	3	.469
Linear-by-Linear Association	.275	1	.600
N of Valid Cases	33		

a. 7 cells (87.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .12.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 20. Врсте предузећа и коришћење реинжењеринга

### Group Statistics

	Vrsta preduzeća	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Reinženjering period	Proizvodacko	22	64.91	39.307	8.380
	Uslužno-trgovačko	2	66.00	42.426	30.000

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Reinženjering Equal variances assumed	.017	.898	-.037	22	.970	-1.091	29.139	-61.521	59.339
Equal variances not assumed			-.035	1.162	.977	-1.091	31.148	-287.679	285.498

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 21. Однос врсте предузећа и извоза

**Group Statistics**

	Vrsta preduzeća	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Izvoz 1 god	Proizvođačko	26	3129588.1923	7724234.45868	1514847.00894
	Uslužno-trgovačko	9	1699265.7778	2550433.19302	850144.39767

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Izvoz 1 god	Equal variances assumed	.778	.384	.541	33	.592	1430322.41453	2645093.92456	3951161.63818	6811806.46724
	Equal variances not assumed			.823	32.998	.416	1430322.41453	1737097.27919	2103834.75016	4964479.57922

Табела 6. 4. 22. Однос величине предузећа и броја запослених

**Between-Subjects Factors**

	Value Label	N	
Veličina preduzeća	1. 00	malo	16
	2. 00	srednje	16
	3. 00	veliko	23

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: zaposlenih sada

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	48632595.044 <sup>a</sup>	2	24316297.522	5.109	.009
Intercept	27663615.327	1	27663615.327	5.813	.019
Veličina preduzeća	48632595.044	2	24316297.522	5.109	.009
Error	247473950.484	52	4759114.432		
Total	338811260.000	55			
Corrected Total	296106545.527	54			

a. R Squared = .164 (Adjusted R Squared = .132)

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 23. Однос величине предузећа и броја запослених

**Descriptive Statistics**

Veličina preduzeća	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
. Zaposlenih sada Valid N (listwise)	2 2	506. 00	720. 00	613. 0000	151. 32085
Malo Zaposlenih sada Valid N (listwise)	16 16	2. 00	92. 00	21. 9375	25. 31263
Srednje Zaposlenih sada Valid N (listwise)	16 16	31. 00	348. 00	148. 0625	78. 96621
Veliko Zaposlenih sada Valid N (listwise)	23 23	171. 00	15165. 00	1988. 8696	3353. 22643

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 24. Однос величине предузећа и трошкова

**Between-Subjects Factors**

	Value Label	N
Veličina preduzeća 1. 00	Malo	16
2. 00	Srednje	16
3. 00	Veliko	23

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: troškovi sada

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	236598320491839 2. 000 <sup>a</sup>	2	118299160245919 6. 000	2. 755	. 073
Intercept	581609413447808 8. 000	1	581609413447808 8. 000	13. 542	. 001
Veličina preduzeća	236598320491838 9. 000	2	118299160245919 4. 500	2. 755	. 073
Error	223325199444579 24. 000	52	429471537393421. 600		
Total	316490159627992 24. 000	55			
Corrected Total	246985031493763 16. 000	54			

a. R Squared = . 096 (Adjusted R Squared = . 061)

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 25. Однос величине предузећа и производње

**Between-Subjects Factors**

	Value Label	N
Veličina preduzeća 1. 00	Malo	7
2. 00	Srednje	12
3. 00	Veliko	17

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: Proizvodnja sada h

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	428178708606191400000.000 <sup>a</sup>	2	214089354303095700000.000	6.838	.003
Intercept	527208098063232340000.000	1	527208098063232340000.000	16.839	.000
Veličina preduzeća	428178708606191600000.000	2	214089354303095800000.000	6.838	.003
Error	1033206525143877700000.000	33	31309288640723567000.000		
Total	2354184474694415500000.000	36			
Corrected Total	1461385233750069000000.000	35			

a. R Squared = .293 (Adjusted R Squared = .250)

**Descriptive Statistics**

Veličina preduzeća	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
. Proizvodnja sada h	1	9000000.00	9000000.00	9000000.0000	
Valid N (listwise)	1				
Malo Proizvodnja sada h	7	27742000.00	14493000000.00	2180022714.2857	5432148218.54760
Valid N (listwise)	7				
Srednje Proizvodnja sada h	12	219264000.00	4545484000.00	1461892750.0000	1168179333.26524
Valid N (listwise)	12				
Veliko Proizvodnja sada h	17	1838596000.00	24544889000.00	8616212117.6471	7250629485.74514
Valid N (listwise)	17				

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 26. Однос величине предузећа и продаје

**Between-Subjects Factors**

	Value Label	N
Veličina preduzeća	1.00	15
	2.00	16
	3.00	22

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: prodaja sada h

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1558310041980785100000.000 <sup>a</sup>	2	779155020990392600000.000	2.207	.121
Intercept	2393491599455547300000.000	1	2393491599455547300000.000	6.778	.012
Veličina preduzeća	1558310041980785400000.000	2	779155020990392700000.000	2.207	.121
Error	17655679052024470000000.000	50	353113581040489400000.000		
Total	22248451581360208000000.000	53			
Corrected Total	19213989094005255000000.000	52			

a. R Squared = .081 (Adjusted R Squared = .044)

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 27. Однос величине предузећа и пословног добитка или губитка

Veličina preduzeća \* Preduzece posluje sa Crosstabulation

Count

		Preduzece posluje sa		Total
		Dobitkom	Gubitkom	
Veličina preduzeća	Malo	13	3	16
	Srednje	14	2	16
	Veliko	14	9	23
Total		41	14	55

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.061 <sup>a</sup>	2	.131
Likelihood Ratio	4.112	2	.128
Linear-by-Linear Association	2.416	1	.120
N of Valid Cases	55		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.07.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 28. Однос величине предузећа и ослушкивања тржишта

Crosstab

Count

		osvajanje trzista			Total
		Osluškujе i osvaja tržišta	Ne osluškujе i ne osvaja tržište	11.00	
Veličina preduzeća	Malo	12	3	0	15
	Srednje	14	1	1	16
	Veliko	15	6	1	22
Total		41	10	2	53

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.511 <sup>a</sup>	4	.476
Likelihood Ratio	4.409	4	.353
Linear-by-Linear Association	.610	1	.435
N of Valid Cases	53		

a. 6 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .57.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 29. Однос величине предузећа и реаговања на захтеве тржишта

Crosstab

Count

		Reagovanje na zahteve			Total
		U pogledu kvaliteta proizvoda	Proširenju asortimana proizvoda	Ne reaguje na zahteve	
Veličina preduzeća	Malo	5	7	2	14
	Srednje	10	4	1	15
	Veliko	8	7	5	20
Total		23	18	8	49

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.740 <sup>a</sup>	4	.315
Likelihood Ratio	4.737	4	.315
Linear-by-Linear Association	.184	1	.668
N of Valid Cases	49		

a. 3 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.29.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 30. Однос величине предузећа и увођења нових производних линија

**Crosstab**

Count

		Preduzeće uvodi nove proizvodne linije		Total
		Da	Ne	
Veličina preduzeća	Malo	5	7	12
	Srednje	11	2	13
	Veliko	14	5	19
Total		30	14	44

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.772 <sup>a</sup>	2	.056
Likelihood Ratio	5.680	2	.058
Linear-by-Linear Association	2.694	1	.101
N of Valid Cases	44		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.82.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 31. Однос величине предузећа и коришћења аутоматизације

**Crosstab**

Count

		Automatizacija sada		Total
		Da	Ne	
Veličina preduzeća	Malo	9	4	13
	Srednje	11	1	12
	Veliko	14	5	19
Total		34	10	44

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.034 <sup>a</sup>	2	.362
Likelihood Ratio	2.331	2	.312
Linear-by-Linear Association	.024	1	.878
N of Valid Cases	44		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.73.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 32. Однос величине предузећа и коришћења технолошких промена

Crosstab

Count

		Tehnološke promene		Total
		Koristi	Ne koristi	
Veličina preduzeća	Malo	10	0	10
	Srednje	11	4	15
	Veliko	18	3	21
Total		39	7	46

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.333 <sup>a</sup>	2	.189
Likelihood Ratio	4.612	2	.100
Linear-by-Linear Association	.470	1	.493
N of Valid Cases	46		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.52.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 33. Однос величине предузећа и коришћења нуспроизвода

Crosstab

Count

		Nusproizvodi		Total
		Koristi	Ne koristi	
Veličina preduzeća	Malo	4	7	11
	Srednje	8	5	13
	Veliko	14	5	19
Total		26	17	43

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.068 <sup>a</sup>	2	.131
Likelihood Ratio	4.068	2	.131
Linear-by-Linear Association	3.820	1	.051
N of Valid Cases	43		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.35.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 34. Однос величине предузећа и коришћења роботике

Crosstab

Count

		Robotika		Total
		Koristi	Ne koristi	
Veličina preduzeća	Malo	1	9	10
	Srednje	6	8	14
	Veliko	12	8	20
Total		19	25	44

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.794 <sup>a</sup>	2	.033



Likelihood Ratio	7.633	2	.022
Linear-by-Linear Association	6.414	1	.011
N of Valid Cases	44		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.32.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 35. Однос величине предузећа и дизајнирања ИТ сектора

**Crosstab**

Count

		Dizajn IT sektor		Total
		Koristi	Ne koristi	
Veličina preduzeća	Malo	6	5	11
	Srednje	10	3	13
	Veliko	16	5	21
Total		32	13	45

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.947 <sup>a</sup>	2	.378
Likelihood Ratio	1.848	2	.397
Linear-by-Linear Association	1.334	1	.248
N of Valid Cases	45		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.18.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 36. Однос величине предузећа и извоза пре годину дана

**Between-Subjects Factors**

		Value Label	N
Veličina preduzeća	1.00	Malo	3
	2.00	Srednje	11
	3.00	Veliko	20

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: Izvoz 1 god h

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	10405443485730970000.000 <sup>a</sup>	2	5202721742865485000.000	1.153	.329
Intercept	45605672783771560000.000	1	45605672783771560000.000	1.010	.323
Veličina preduzeća	104054434857309450000.000	2	52027217428654730000.000	1.153	.329
Error	1399323372025040600000.000	31	45139463613710980000.000		
Total	1724272541335563300000.000	34			
Corrected Total	1503377806882350300000.000	33			

a. R Squared = .069 (Adjusted R Squared = .009)

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 37. Однос величине предузећа у периоду коришћења реинжењеринга.

**Between-Subjects Factors**

		Value Label	N
Veličina preduzeća	1. 00	Malo	3
	2. 00	Srednje	7
	3. 00	Veliko	13

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: reinzenjering period

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1279. 144 <sup>a</sup>	2	639. 572	. 410	. 669
Intercept	64109. 416	1	64109. 416	41. 076	. 000
Veličina preduzeća	1279. 144	2	639. 572	. 410	. 669
Error	31214. 769	20	1560. 738		
Total	135072. 000	23			
Corrected Total	32493. 913	22			

a. R Squared = . 039 (Adjusted R Squared = -. 057)

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 38. Однос запослених и продаје, производње, трошкова, пословања, ИЗВОЗА.

**Correlations**

		Zaposlenih sada	Prodaja sada h	Proizvodnja sada h	Troskovi sada h
Zaposlenih sada	Pearson Correlation	1	. 482**	. 432**	. 336*
	Sig. (2-tailed)		. 000	. 008	. 011
	N	57	55	37	57
Prodaja sada h	Pearson Correlation	. 482**	1	. 762**	. 729**
	Sig. (2-tailed)	. 000		. 000	. 000
	N	55	55	35	55
Proizvodnja sada h	Pearson Correlation	. 432**	. 762**	1	. 865**
	Sig. (2-tailed)	. 008	. 000		. 000
	N	37	35	37	37
Troskovi sada h	Pearson Correlation	. 336*	. 729**	. 865**	1
	Sig. (2-tailed)	. 011	. 000	. 000	
	N	57	55	37	57

\*\*. Correlation is significant at the 0. 01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0. 05 level (2-tailed).

**Correlations**

		Poslovanje 1 god fin	Izvoz 1 god h	Zaposlenih 1 god
Poslovanje 1 god fin	Pearson Correlation	1	-. 529**	. 240
	Sig. (2-tailed)		. 001	. 072
	N	57	35	57
Izvoz 1 god h	Pearson Correlation	-. 529**	1	. 253
	Sig. (2-tailed)	. 001		. 143
	N	35	35	35
Zaposlenih 1 god	Pearson Correlation	. 240	. 253	1
	Sig. (2-tailed)	. 072	. 143	
	N	57	35	57

\*\*. Correlation is significant at the 0. 01 level (2-tailed).

Табела 6. 4. 39. Однос запослених и увођење нових производних линија

**Зaposlenih razlika \*Производне линије сада Предузеће уводи нове производне линије Crosstabulation**

Count

Vrsta preduzeća			Proizvodne linije sada Preduzeće uводи nove proizvodne linije		Total
			1. 00 Da	2. 00 Ne	
.	Zaposlenih razlika	1. 00 manje		1	1
	Total			1	1
1. 00 Proizvođacko	Zaposlenih razlika	1. 00 manje	8	6	14
		2. 00 vise	19	1	20
	Total			27	7
2. 00 Uslužno-trgovačko	Zaposlenih razlika	1. 00 manje	0	1	1
		2. 00 vise	1	2	3
	Total			1	3

**Chi-Square Tests**

Vrsta preduzeća		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
.	Pearson Chi-Square	. <sup>a</sup>				
	N of Valid Cases	1				
1. 00 Proizvođacko	Pearson Chi-Square	7.219 <sup>b</sup>	1	.007	.012	.012
	Continuity Correction <sup>c</sup>	5.089	1	.024		
	Likelihood Ratio	7.513	1	.006		
	Fisher's Exact Test					
	Linear-by-Linear Association	7.007	1	.008		
	N of Valid Cases	34				
2. 00 Uslužno-trgovačko	Pearson Chi-Square	.444 <sup>d</sup>	1	.505	1.000	.750
	Continuity Correction <sup>c</sup>	.000	1	1.000		
	Likelihood Ratio	.680	1	.410		
	Fisher's Exact Test					
	Linear-by-Linear Association	.333	1	.564		
	N of Valid Cases	4				

a. No statistics are computed because zaposlenih razlika and proizvodne linije sada Preduzeće uводи nove proizvodne linije are constants.

b. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.88.

c. Computed only for a 2x2 table

d. 4 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .25.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 40. Однос запослених и увођење аутоматизације.

**Запослених разлика \* аутоматизација сада Crosstabulation**

Count

Vrsta preduzeća			automatizacija sada		Total
			1. 00 Da	2. 00 Ne	
.	Zaposlenih razlika	2. 00 više	1		1
	Total		1		1
1. 00 proizvođacko	Zaposlenih razlika	1. 00 manje	8	6	14
		2. 00 više	18	1	19
	Total		26	7	33
2. 00 Uslužno-trgovačko	Zaposlenih razlika	1. 00 manje	2		2
		2. 00 više	3		3
	Total		5		5

**Chi-Square Tests**

Vrsta preduzeća		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
.	Pearson Chi-Square	. <sup>a</sup>				
	N of Valid Cases	1				
1. 00 proizvođacko	Pearson Chi-Square	6. 816 <sup>b</sup>	1	. 009		
	Continuity Correction <sup>c</sup>	4. 753	1	. 029		
	Likelihood Ratio	7. 149	1	. 008		
	Fisher's Exact Test				. 026	. 014
	Linear-by-Linear Association	6. 610	1	. 010		
	N of Valid Cases	33				
2. 00 Uslužno-trgovačko	Pearson Chi-Square	. <sup>d</sup>				
	N of Valid Cases	5				

a. No statistics are computed because zaposlenih razlika and automatizacija sada are constants.

b. 2 cells (50. 0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2. 97.

c. Computed only for a 2x2 table

d. No statistics are computed because automatizacija sada is a constant.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 41. Однос запослених и увођења технолошких промена. .

**Запослених разлика \*Технолошке промене Crosstabulation**

Count

Vrsta preduzeća			Tehnološke promene		Total
			1. 00 Koristi	2. 00 Ne koristi	
.	Zaposlenih razlika	1. 00 manje		1	1
	Total			1	1
1. 00 proizvođacko	Zaposlenih razlika	1. 00 manje	9	5	14
		2. 00 vise	19	1	20
	Total		28	6	34
2. 00 Uslužno-trgovačko	Zaposlenih razlika	1. 00 manje	3		3
		2. 00 vise	5		5
	Total		8		8

**Chi-Square Tests**

Vrsta preduzeća		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
.	Pearson Chi-Square	. <sup>a</sup>				

	N of Valid Cases	1				
1. 00 proizvođacko	Pearson Chi-Square	5.346 <sup>b</sup>	1	.021		
	Continuity Correction <sup>c</sup>	3.441	1	.064		
	Likelihood Ratio	5.498	1	.019		
	Fisher's Exact Test				.061	.032
	Linear-by-Linear Association	5.189	1	.023		
	N of Valid Cases	34				
2. 00 Uslužno-trgovačko	Pearson Chi-Square	. <sup>d</sup>				
	N of Valid Cases	8				

a. No statistics are computed because zaposlenih razlika and tehnoloske promene are constants.

b. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.47.

c. Computed onlfor a 2x2 table

d. No statistics are computed because tehnoloske promene is a constant.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 42. Однос запослених и увођење аутоматизације.

**Crosstab**

Count

Vrsta preduzeća			Efekti 1 trajanje procesa		Total
			1. 00 krace	2. 00 nije krace	
1. 00 proizvođacko	Zaposlenih razlika	1. 00 manje	7	2	9
		2. 00 više	18	0	18
	Total		25	2	27
2. 00 Uslužno-trgovačko	Zaposlenih razlika	2. 00 više	1		1
	Total		1		1

**Chi-Square Tests**

Vrsta preduzeća		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
1. 00 Proizvođacko	Pearson Chi-Square	4.320 <sup>a</sup>	1	.038		
	Continuity Correction <sup>b</sup>	1.688	1	.194		
	Likelihood Ratio	4.724	1	.030		
	Fisher's Exact Test				.103	.103
	Linear-by-Linear Association	4.160	1	.041		
	N of Valid Cases	27				
2. 00 Uslužno-trgovačko	Pearson Chi-Square	. <sup>c</sup>				
	N of Valid Cases	1				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .67.

b. Computed only for a 2x2 table

c. No statistics are computed because zaposlenih razlika and efekti 1 trajanje procesa are constants.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 43. Однос запослених и смањења трошкова.

**Crosstab**

Count

Vrsta preduzeća	Efekti 2 troškovi		Total
	1. 00 Smanjuju se	2. 00 Ne smanjuju se	

1. 00 Proizvođacko	Zaposlenih razlika	1. 00 manje	7	2	9
		2. 00 vise	18	0	18
Total			25	2	27
2. 00 Uslužno-trgovačko	Zaposlenih razlika	2. 00 vise	1		1
	Total		1		1

#### Chi-Square Tests

Vrsta preduzeća		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
1. 00 proizvođacko	Pearson Chi-Square	4.320 <sup>a</sup>	1	.038	.103	.103
	Continuity Correction <sup>b</sup>	1.688	1	.194		
	Likelihood Ratio	4.724	1	.030		
	Fisher's Exact Test					
	Linear-by-Linear Association	4.160	1	.041		
N of Valid Cases		27				
2. 00 Uslužno-trgovačko	Pearson Chi-Square	.000 <sup>c</sup>				
	N of Valid Cases		1			

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .67.

b. Computed only for a 2x2 table

c. No statistics are computed because zaposlenih razlika and efekti 2 troškovi are constants.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 44. Однос запослених и флексибилности код производних предузећа  
Crosstab

Count

Vrsta preduzeća	Zaposlenih razlika	Efekti 3 fleksibilnost i brzina rešavanja problema			Total
		1. 00 veća	2. 00 nije veća	22. 00	
1. 00 Proizvođacko	Zaposlenih razlika 1. 00 manje	7	1	1	9
	2. 00 vise	18	0	0	18
	Total	25	1	1	27
2. 00 Uslužno-trgovačko	zaposlenih razlika 2. 00 vise	2			2
	Total	2			2

### Chi-Square Tests

Vrsta preduzeća		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
1. 00 Proizvođacko	Pearson Chi-Square	4. 320 <sup>a</sup>	2	. 115
	Likelihood Ratio	4. 724	2	. 094
	Linear-by-Linear Association	2. 198	1	. 138
	N of Valid Cases	27		
2. 00 Uslužno-trgovačko	Pearson Chi-Square	. <sup>b</sup>		
	N of Valid Cases	2		

a. 4 cells (66. 7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is. 33.

b. No statistics are computed because zaposlenih razlika and efekti 3 fleksibilnost i brzina resavanja problema are constants.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 45. Однос запослених и смањења администрације код производних предузећа

### Crosstab

Count

Vrsta preduzeća			Efekti 4 manja administracija i veća kontrola osoblja na terenu		Total
			1. 00 da	2. 00 ne	
1. 00 proizvođacko	Zaposlenih razlika	1. 00 manje	7	2	9
		2. 00 vise	18	0	18
	Total		25	2	27
2. 00 Uslužno-trgovačko	Zaposlenih razlika	2. 00 vise	1		1
	Total		1		1

### Chi-Square Tests

Vrsta preduzeća		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
1. 00 proizvođacko	Pearson Chi-Square	4. 320 <sup>a</sup>	1	. 038		
	Continuity Correction <sup>b</sup>	1. 688	1	. 194		
	Likelihood Ratio	4. 724	1	. 030		
	Fisher's Exact Test				. 103	. 103
	Linear-by-Linear Association	4. 160	1	. 041		
	N of Valid Cases		27			
2. 00 Uslužno-trgovačko	Pearson Chi-Square	. <sup>c</sup>				
	N of Valid Cases		1			

a. 2 cells (50. 0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is. 67.

b. Computed only for a 2x2 table

c. No statistics are computed because zaposlenih razlika and efekti 4 manja administracija i veca kontrola osoblja na terenu are constants.

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 46. Однос трошкова и добитка или губитка

## Group Statistics

	Poslovanje sada Preduzeće posluje sa	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Troškovi sada h	1. 00 Dobitkom	43	11246091000. 0000	21224059999. 60938	3236638806. 59385
	2. 00 Gubitkom	14	9878375142. 8571	21372108743. 65697	5711936325. 11715

## Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Troskovi sada h	.021	.887	209	55	.835	1367715857. 14286	6541615361. .84703	-11741974283. 04847	14477405997. 33419
Equal variances assumed									
Equal variances not assumed			208	21	.987	1367715857. 14286	6565214950. .52082	-12248177757. 22582	14983609471. 51153

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 47. Однос трошкова и нових произвођачких линија (произвођачка предузећа)

## Group Statistics

Vrsta preduzeća	Proizvodne linije 1 god	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Troškovi sada h	1. 00 da	0 <sup>a</sup>			
	2. 00 ne	1	1220835000. 0000		
1. 00 Proizvođacko h	1. 00 da	29	6398457965. 5172	8335065125. 96055	1547782737. 29299
	2. 00 ne	8	1748023750. 0000	1637308464. 56719	578875959.09480
2. 00 Uslužno-trgovačko h	1. 00 da	1	21924059000. 0000		
	2. 00 ne	6	31767049000. 0000	41759797480. 11159	17048365931. 37269

a. t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

Извор: Аутор



Табела 6. 4. 48. Однос трошкова и коришћења аутоматизације

## Group Statistics

Vrsta preduzeća	Automatizacija sada	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
.	Troskovi sada	1	88148000.		
	h	0 <sup>a</sup>	0000		
1. 00 Proizvođacko	Troskovi sada	27	5962967703.	8247123260.	1587159611.
	h	9	7037	26076	45052
2. 00 Uslužno-trgovačko	Troskovi sada	7	34624659571.	42187171243.	15945251946.
	h	1	4286	38870	75743
			48999000000.		
			0000		

a. t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

Independent Samples Test<sup>a</sup>

Vrsta preduzeća	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
1. 00 Proizvođacko	Equal variances assumed	1.576	.218	66.5	34	.511	1994804148.14815	3000355465.41444	-4102651772.44099	8092260068.73729
	Equal variances not assumed			18.773	59	.449	1994804148.14815	2579222149.58050	-3411491498.43495	7401099794.73125
2. 00 Uslužno-trgovačko	Equal variances assumed			31.9	6	.761	14374340428.57143	45099983117.12071	124730023604.28745	95981342747.14459
	Equal variances not assumed						14374340428.57143			

a. No statistics are computed for one or more split files

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 49. Однос трошкова и коришћења роботике (произвођачка предузећа)

## Group Statistics

Vrsta preduzeća	Robotika	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
.	Troškovi sada h 1. 00 Koristi 2. 00 Ne koristi	0 <sup>a</sup> 1	.	.	.
1. 00 Proizvođacko	Troskovi sada h 1. 00 Koristi 2. 00 Ne koristi	16 20	6645781437. 5000 4656898150. 0000	8628769933. 01234 6952826426. 78571	2157192483. 25309 1554699252. 60498
2. 00 Uslužno-trgovačko	troškovi sada h 1. 00 koristi 2. 00 ne koristi	4 4	27341154250. 0000 31945949500. 0000	33704188237. 43599 50194034722. 47640	16852094118. 71799 25097017361. 23820

a. t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

Independent Samples Test<sup>a</sup>

Vrsta preduzeća	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
1. 00 Proizvođacko	180.6	.674	.766	34	.449	1988883287.50000	2595100199.60329	3284994844.27246	7262761419.27246
Equal variances assumed									
2. 00 Uslužno-trgovačko	495.2	.508	-.152	6	.884	4604795250.00000	3023000755.2.37122	7857495899.0.09593	6936536849.0.09593
Equal variances assumed									

a. No statistics are computed for one or more split files

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 50. Однос величине трошкова и коришћења ИТ сектора

## Group Statistics

Vrsta preduzeća	Dizajn IT sektor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
.	Troškovi sada h	1. 00 Koristi 2. 00 Ne koristi	0 <sup>a</sup> 1	1220835000.0000		
1. 00 Proizvođačko	Troškovi sada h	1. 00 Koristi 2. 00 Ne koristi	28 8	6525888535.7143 1998730875.0000	8456214584. 46895 1687959776. 67559	1598074344. 53587 596783902. 22872
2. 00 Uslužno- trgovačko	Troškovi sada h	1. 00 Koristi 2. 00 Ne koristi	5 4	26166550000. 0000 46176250750. 0000	29385415444. 99933 54305999919. 82597	13141557296. 41815 27152999959. 91298

a. t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

Independent Samples Test<sup>a</sup>

Vrsta preduzeća	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means									
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
1. 00 Proizvođačko	Troškovi sada h	Equal variances assumed	7.609	.009	1.491	34	.145	4527157660.71429	3036528178.73850	-1643810057.91481	10698125379.34338
		Equal variances not assumed			2.654	32610	.012	4527157660.71429	1705870052.67784	1054959733.04472	7999355588.38386
2. 00 Uslužno- trgovačko	Troškovi sada h	Equal variances assumed	6.371	.040	-.712	7	.500	20009700750.00000	28121283120.54199	86505968802.74034	46486567302.74034
		Equal variances not assumed			-.663	4389	.540	20009700750.00000	30165973131.95906	100913357313.07205	60893955813.07205

a. No statistics are computed for one or more split files

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 51. Однос производње и увођења нових производних линија (само за произвођачка предузећа)

**Group Statistics**

	Proizvodne linije sada Preduzeće uvodi nove proizvodne linije	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Proizvodnja sada h	1. 00 Da	30	5531043766. 6667	6938029239. 76080	1266705039. 74914
	2. 00 Ne	7	1908023571. 4286	1579877704. 42112	597137643. 97056

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Proizvodnja sada h	Equal variances assumed	8. 078	. 007	1. 359	35	. 183	3623020195. 23810	2665075485. 46516	1787370677. 18968	9033411067. 66587
	Equal variances not assumed			2. 587	34. 973	. 014	3623020195. 23810	1400398166. 08441	779983488. 55306	6466056901. 92313

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 52. Однос производње и увођења аутоматизације (само за произвођачка предузећа)

**Group Statistics**

	Automatizacija sada	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Proizvodnja sada h	1. 00 Da	27	5213486074. 0741	6619322833. 01887	1273889273. . 16549
	2. 00 Ne	9	3945881777. 7778	6441263346. 17111	2147087782. . 05704

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Proizvodnja sada h	Equal variances assumed	702	.408	501	34	.620	1267604296.29630	2531819544.20899	-3877672071.00509	6412880663.59768
	Equal variances not assumed			508	14087	.619	1267604296.29630	2496553589.27957	-4083887127.09537	6619095719.68796

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 53. Однос производње и коришћења роботике (само за произвођачка предузећа)

**Group Statistics**

	robotika	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Proizvodnja sada h	1. 00 Koristi	16	5112096750.0000	5362261155.79351	1340565288.94838
	2. 00 Ne koristi	20	4871190550.0000	7363371260.52549	1646499868.21033

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Proizvodnja sada h	Equal variances assumed	1.232	.275	110	34	.913	240906200.00000	2199035420.70093	-4228071459.51409	4709883859.51409
	Equal variances not assumed			113	33752	.910	240906200.00000	2123223283.11223	-4075169199.56676	4556981599.56676

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 54. Однос производње и коришћења ИТ сектора (само за произвођачка предузећа)

**Group Statistics**

	Dizajn IT sektor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Proizvodnja sada h	1. 00 Koristi	28	5835007857.1429	7081041489.43620	1338191057.45561
	2. 00 Ne koristi	8	1869551625.0000	1611688747.07715	569818021.11015

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Proizvodnja sada h	Equal variances assumed	9.408	.004	1.557	34	.129	3965456232.14286	2546618304.98985	-1209894835.50013	9140807299.78584
	Equal variances not assumed			2.726	33.439	.010	3965456232.14286	1454457934.57084	1007812821.88754	6923099642.39818

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 55. Однос продаје и пословања са добитком или губитком

**Group Statistics**

	Poslovanje sada Preduzeće posluje sa	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Prodaja sada h	1. 00 Dobitkom	42	7517981547.6190	17865390771.99207	2756689644.50022
	2. 00 Gubitkom	13	6843627615.3846	22717918608.18363	6300816954.89412

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Prodaja sada h	Equal variances assumed	.012	.915	111	53	.912	674353932.23443	6053308144.29146	-11467044636.60108	12815752501.06995
	Equal variances not assumed			1098	16.853	.923	674353932.23443	6877472798.57769	-13845493906.00593	15194201770.47480

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 56. Однос продаје и увођења нових производних линија

## Group Statistics

Vrsta preduzeća	Proizvodne linije sada Preduzeće uvodi nove proizvodne linije	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
.	Prodaja sada h	1 0 <sup>a</sup>			
1. 00 Proizvodacko	Prodaja sada h	28 7	1291508000.0000 1752120107.1429 48478571.4286	4270759811.29326 48542736.11591	807097740.71222 18347429.67448
2. 00 Uslužno- trgovačko	Prodaja sada h	1 6	25390638000.0000 16331532666.6667	24862003759.31181	10149870532.24518

a. t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

Independent Samples Test<sup>a</sup>

Vrsta preduzeća	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means									
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
1. 00 Proizvodacko	Prodaja sada h	Equal variances assumed	2.541	.120	1.044	33	.304	1703641535.71429	1632458990.38742	1617621252.68724	5024904324.11581
		Equal variances not assumed			2.110	27.028	.044	1703641535.71429	807306256.16208	47265871.33763	3360017200.09094
2. 00 Uslužno- trgovačko	Prodaja sada h	Equal variances assumed			33.7	5	.750	9059105333.33333	2685403326.782354	5997138479.793476	7808959546.460143
		Equal variances not assumed						9059105333.33333			

a. No statistics are computed for one or more split files

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 57. Однос продаје и увођења аутоматизације

## Group Statistics

Vrsta preduzeća	Automatizacija sada	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
.	Prodaja sada h 1. 00 Da 2. 00 Ne	10 <sup>a</sup>	70975000.0000	.	.
1. 00 Proizvođačko	Prodaja sada h 1. 00 Da 2. 00 Ne	259	1785975760.0000 521548000.0000	4502396761.45267 1103417788.50001	900479352.29053 367805929.50000
2. 00 Uslužno-trgovačko	Prodaja sada h 1. 00 Da 2. 00 Ne	71	22098751857.1429 51099000000.0000	31878628106.20054	12048988872.41723

a. t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

Independent Samples Test<sup>a</sup>

Vrsta preduzeća	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
1. 00 Proizvođačko	Equal variances assumed	1.572	.219	82.6	32	.415	1264427760.00000	1530830152.67036	-1853771221.14802	4382626741.14802
	Equal variances not assumed			130.300	30.158	.203	1264427760.00000	972699473.46390	-721653564.90666	3250509084.90666
2. 00 Uslužno-trgovačko	Equal variances assumed			85.1	6	.427	29000248142.85714	34079686952.50990	112390238030.26065	54389741744.54636
	Equal variances not assumed						29000248142.85714			

a. No statistics are computed for one or more split files

Извор: Аутор



Табела 6. 4. 58. Однос продаје и увођења роботике

## Group Statistics

Vrsta preduzeća	Robotika	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
.	Prodaja sada h	1. 00 koristi	0 <sup>a</sup>		
		2. 00 ne koristi	1	1291508000. 0000	
1. 00 Proizvodacko	Prodaja sada h	1. 00 koristi	15	657820733. 3333	791316997. 89893
		2. 00 ne koristi	19	2078181000. 0000	5170076934. 09231
2. 00 Uslužno-trgovačko	Prodaja sada h	1. 00 koristi	4	33835184250. 0000	41193060048. 22769
		2. 00 ne koristi	4	6441497000. 0000	12632770113. 93350
					20596530024. 11385
					6316385056. 96675

a. t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

Independent Samples Test<sup>a</sup>

Vrsta preduzeća	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
1. 00 Proizvodacko	Equal variances assumed	5.342	.027	-1.051	32	.301	1420360266.66667	1351438340.41748	4173150083.89309	1332429550.55976
	Equal variances not assumed			-1.180	19.063	.252	1420360266.66667	1203566194.79707	3938894222.70129	1098173689.36795
2. 00 Uslužno-trgovačko	Equal variances assumed	6.490	.044	1.272	6	.251	27393687250.00000	21543299868.45321	25320868510.88577	80108243010.88577
	Equal variances not assumed			1.272	3.559	.280	27393687250.00000	21543299868.45321	35456862020.15369	90244236520.15369

a. No statistics are computed for one or more split files

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 59. Однос продаје и коришћења ИТ сектора

## Group Statistics

Vrsta preduzeća	Dizajn IT sektor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
.	Prodaja sada h	1. 00 Koristi	0 <sup>a</sup>			
		2. 00 Ne koristi	1	1291508000.0000		
1. 00 Proizvođačko	prodaja sada h	1. 00 Koristi	26	1819491884.6154	4430055059.16664	868805276.65312
		2. 00 Ne koristi	8	242876875.0000	422390672.66807	149337654.47677
2. 00 Uslužno-trgovačko	Prodaja sada h	1. 00 Koristi	5	32048185200.0000	35978079630.86805	16089886350.90430
		2. 00 Ne koristi	4	20696444750.0000	41142659067.42983	20571329533.71491

a. t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

Independent Samples Test<sup>a</sup>

Vrsta preduzeća	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
1. 00 Proizvođačko	.440	.128	.995	32	.327	1576615009.61538	1585126659.27501	1652182336.26904	4805412355.49981
1. 00 Proizvođačko	.440	.128	1.788	267	.085	1576615009.61538	881546563.59431	-234039611.39009	3387269630.62086
2. 00 Uslužno-trgovačko	.068	.802	.442	7	.672	11351740450.00000	25676920761.37770	49364529088.57992	72068009988.57993
2. 00 Uslužno-trgovačko	.068	.802	.435	608	.679	11351740450.00000	26116355824.84103	52336280732.17459	75039761632.17459

a. No statistics are computed for one or more split files

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 60. Однос пословања и увођења нових производних линија  
(Производна предузећа)

Group Statistics

Vrsta preduzeća	Proizvodne linije 1 god	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
.	Poslovanje 1 god fin 1. 00 da 2. 00 ne	0 <sup>a</sup> 1	-229421000. 0000	.	.
1. 00 Proizvođacko	Poslovanje 1 god fin 1. 00 da 2. 00 ne	29 8	-392195482. 7586 -635334250. 0000	3352759929. 54840 978411072. 33802	622591888. 94396 345920552. 01911
2. 00 Uslužno-trgovačko	Poslovanje 1 god fin 1. 00 da 2. 00 ne	1 6	3128267000. 0000 2370881333. 3333	.	1528463894. 25003

a. t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

Independent Samples Test<sup>a</sup>

Vrsta preduzeća	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
1. 00 Proizvođacko	Equal variances assumed	.099	.755	20.1	35	.842	243138767.24138	1210260565.37103	2213820801.76678	2700098336.24954
	Equal variances not assumed			34.1	72	.735	243138767.24138	712237101.31389	1203195571.68894	1689473106.17170
2. 00 Uslužno-trgovačko	Equal variances assumed	.	.	18.7	5	.859	757385666.66667	4043935352.12692	9637881093.91213	11152652427.24546
	Equal variances not assumed			.	.	.	757385666.66667	.	.	.

a. No statistics are computed for one or more split files

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 61. Однос пословања и увођења аутоматизације (Производна предузећа)

Group Statistics

Vrsta preduzeća	Automatizacija 1 god	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
.	Poslovanje 1 god fin	1 1	374000.0000 -229421000.0000	.	.
1. 00 Proizvođacko	Poslovanje 1 god fin	28 8	-395186357.1429 -736765625.0000	3414346896.43049 879189851.03786	645250912.69002 310840552.80963
2. 00 Uslužno-trgovačko	Poslovanje 1 god fin	6 0 <sup>a</sup>	3597117833.3333	3743589212.45467	1528313896.18358

a. t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

Independent Samples Test<sup>a</sup>

Vrsta preduzeća	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means									
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
.	Equal variances assumed	.	.	.	0	.	229795000.00000	.	.	.	.
.	Equal variances not assumed	.	.	.	.	.	229795000.00000	.	.	.	.
1. 00 Proizvođacko	Equal variances assumed	172	681	278	34	.783	341579267.85714	1230207641.40720	2158503456.71303	2841661992.42731	
1. 00 Proizvođacko	Equal variances not assumed	.	.	477	33936	.636	341579267.85714	716219651.78170	1114054904.74827	1797213440.46256	

a. No statistics are computed for one or more split files

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 62. Однос пословања и коришћења роботике (производна предузећа)

## Group Statistics

Vrsta preduzeća	Robotika	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
.	Poslovanje 1 god fin	1. 00 Koristi 2. 00 Ne koristi	0 <sup>a</sup> 1	.	.	
1. 00 Proizvodacko	Poslovanje 1 god fin	1. 00 Koristi 2. 00 Ne koristi	16 20	-787491500. 0000 -193007050. 0000	4532276997. 50117 738010724. 45905	1133069249. 37529 165024214. 80143
2. 00 Uslužno-trgovačko	Poslovanje 1 god fin	1. 00 Koristi 2. 00 Ne koristi	4 4	6537933750. 0000 1422631000. 0000	7935427423. 76533 1653100016. 34444	3967713711. 88267 826550008. 17222

a. t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

Independent Samples Test<sup>a</sup>

Vrsta preduzeća	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
1. 00 Proizvodacko	Equal variances assumed	3.288	.079	-.579	34	.566	594484450.00000	1026531142.33346	2680646727.65057	1491677827.65057
	Equal variances not assumed			-.519	15638	.611	594484450.00000	1145023543.57922	3026406405.94265	1837437505.94265
2. 00 Uslužno-trgovačko	Equal variances assumed	13.732	.010	1.262	6	.254	5115302750.00000	4052892425.84493	4801767758.21523	15032373258.21523
	Equal variances not assumed			1.262	3260	.290	5115302750.00000	4052892425.84493	7220156025.56405	17450761525.56405

a. No statistics are computed for one or more split files

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 63. Однос пословања и коришћења ИТ сектора (производна предузећа)

## Group Statistics

Vrsta preduzeća	Dizajn IT sektor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1. 00 Proizvodacko	1. 00 Koristi	0 <sup>a</sup>			
	2. 00 Ne koristi	1	-229421000.0000		
1. 00 Proizvodacko	1. 00 Koristi	28	-390113071.4286	3416833469.47506	645720830.82521
	2. 00 Ne koristi	8	-698087875.0000	906963382.68129	320659979.09092
2. 00 Usluzno-trgovačko	1. 00 Koristi	5	5858138200.0000	7037229965.69678	3147144915.31930
	2. 00 Ne koristi	4	2177051000.0000	2905290617.58452	1452645308.79226

a. t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

Independent Samples Test<sup>a</sup>

Vrsta preduzeća	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
1. 00 Proizvodacko	Equal variances assumed	151.700	.250	25.34	34	.804	307974803.57143	1231754910.80756	2195252350.74206	2811201957.88492
	Equal variances not assumed			33.427	98.6	.672	307974803.57143	720956457.45925	1157206452.09960	1773156059.24246
2. 00 Usluzno-trgovačko	Equal variances assumed	4.698	.067	97.1	7	.364	3681087200.00000	3789754107.83988	5280257270.97154	12642431670.97154
	Equal variances not assumed			1.062	55.0	.332	3681087200.00000	3466222657.47258	4969941387.58469	12332115787.58469

a. No statistics are computed for one or more split files

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 64. Однос пословања и да ли се тржиште ослушкује тржиште или не

## Group Statistics

	Osvajanje tržišta	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Poslovanje 1 god fin	1. 00 Osluškujе i osvaja tržišta	43	923035069.7674	2898462731.26479	442011422.68022
	2. 00 Ne osluškujе i ne osvaja tržište	10	-2219148100.0000	5501738555.23782	1739802492.53156

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Poslovanje 1 god fin	Equal variances assumed	2.774	.102	2.556	51	.014	3142183169.76744	1229282329.16465	674295916.60086	5610070422.93403
	Equal variances not assumed			1.750	10.190	.110	3142183169.76744	1795072926.31771	-847391360.40653	7131757699.94142

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 65. Запослени, извоз, трошкови (регресиони однос)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 <sup>a</sup>	.702	.674	2565119449.59843

a. Predictors: (Constant), zaposlenih 1 god, izvoz 1 god h, troškovi 1 god h

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48128536169322965000.000	3	160428453897743200000.000	24.382	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20397497151195244000.000	31	6579837790708143100.000		
	Total	68526033320518210000.000	34			

a. Dependent Variable: poslovanje 1 god fin

b. Predictors: (Constant), zaposlenih 1 god, izvoz 1 god h, troškovi 1 god h

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	245674185.883	508647208.101		.483	.632
	izvoz 1 god h	-.701	.085	-1.056	-8.279	.000
	troškovi 1 god h	.238	.042	.879	5.654	.000
	zaposlenih 1 god	-110846.741	195296.306	-.071	-.568	.574

a. Dependent Variable: poslovanje 1 god fin

Извор: Аутор

Табела 6. 4. 66. Однос:производња, трошкови, извоз (ANOVA)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862 <sup>a</sup>	.744	.721	4077111584.11632

a. Predictors: (Constant), proizvodnja 1 god h, troškovi 1 god h

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1109269655 3234865000 00.000	2	5546348276 6174320000 0.000	33.366	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3823252939 9471570000 0.000	23	1662283886 9335466000. 000		
	Total	1491594949 3182020000 00.000	25			

a. Dependent Variable: izvoz 1 god h

b. Predictors: (Constant), proizvodnja 1 god h, troškovi 1 god h

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-100306003. 745	1045216842. 925		-.096	.924
	troškovi 1 god h	.798	.165	1.259	4.821	.000
	proizvodnja 1 god h	-.338	.194	-.455	-1.743	.095

a. Dependent Variable: izvoz 1 god h

Извор: Аутор



## Закључна разматрања

Поставља се питање да ли усавршавање пословног процеса доводи до побољшања успешности пословања предузећа и да ли он остварује мултипликацију успеха његовог деловања на међународно пословање. Тежак задатак који је стајао преда мном јесте појашњење најпре пословног процеса и његовог унапређења, затим праћење свих аспеката пословања, а након тога и посматрање како делује на мултипликацију успеха на међународно пословање.

У раду је дато појашњење о: унапређењу пословног процеса, о виталитету организације, унапређењу компанија које треба да изврше мултипликацију успеха, о анализи успеха кроз усавршавање пословног процеса, кроз стратегијско усмеравање и унапређење међународних активности, кроз продорност на инострано тржиште и глорификовање међународних активности,

**Полазна хипотеза** дисертације је да усавршавање пословног процеса кроз – увођење нових производних линија, побољшавање аутоматизације, коришћење нових техничких решења, коришћење нуспроизвода, роботике, као и уз дизајнирање коришћење ИТ сектора у реинжењерингу пословних процеса предузећа – побољшава пословање предузећа, које би требало да, уз ефекте коришћења истих, може излорификовати: смањење цена, редуцирање трошкова и усавршавање дизајна производа, па се то узима као база за остварење мултипликације успеха на оквиру међународног бизниса и пословања.

Поставке истраживања представљају унапређење пословног процеса који би требало да омогући и мултиплицира успех на међународно пословање.

**Прва хипотеза** је потврђена.

Пословни процес се одражава на њихово присуство на функционисање поједине земље или светске привреде у целини. Концепт квалитета, цивилизацијски одговор на неке изазове светских оквира са поспешивањем технолошких, организационих и друштвених особености, уз унапређење пословног процеса (увођење нових производних линија, побољшавање аутоматизације, коришћење нових техничких решења, коришћење нуспроизвода, роботике, као и уз дизајнирање коришћење ИТ сектора у реинжењерингу пословних процеса предузећа ) смањује време обављања постојећих пословних процеса и резултира кроз увећање профитабилности

**Хипотеза два** је претпоставка да ће се увођењем усавршених пословних процеса и посебно уз коришћење реинжењеринга повећати ефекти коришћења истих кроз: краће трајање пословног процеса, кроз смањење трошкова, кроз повећану флексибилност и брже решавање проблема, смањење администрације и бољу контролу особља на терену, кроз бољи квалитет производа, кроз

побољшање еколошког стања земље и побољшане конкуренције на иностраном тржишту.

Уврштавањем квалитета у све елементе интеграције, компарацијом се поспешује развој организације чиме се треба доказати да је ефектирање усавршених пословних процеса основа квалитета који игра важну улогу у напредовању и профитабилности.

**Хипотеза два је потврђена.**

**Хипотезом три** представља се да се усавршавањем пословних процеса побољшава пословање предузећа, да су тада приметни ефекти усавршавања пословних процеса на пословање, те да они постају основни подаци и постулати којима се врши мултиплицирање истих на међународни бизнис и пословање.

На тај начин, више се поштују захтеви купаца, власника, запослених и партнера, при чему се ствара фундамент концепта критеријума и повећаних резултата, па хипотезом три доказујемо максималност успеха који се треба остварити, што нимало није једноставно – ни у оквирима националне привреде, а камоли у светским оквирима.

**Хипотеза три је доказана.**

**Хипотеза четири** јесте да се реинжењерингом и компаративном анализом креира сваки елемент и утврђује успех и сигурност организације.

**Хипотеза четири је доказана.**

Побољшањем резултата мултиплицира се успех на међународно пословање што је заправо хипотеза пет, која преставља тежњу за успехом и просперитетом у националним оквирима, али и подстиче стварање прогресивитета у ширим концентричним круговима светског тржишта.

**Све хипотезе које су постављене су потврђене.**

Циљ дисертације је да се укаже да се видно издваја интерактивни однос између усавршавања пословних оквира и модалитета пословања предузећа, да се то рефлектује на вишу истанцу која представља ефекте усавршавања истих и њихово рефлектовање на највећу истанцу која представља мултиплицирање успеха на међународни оквир пословања. Затим смо тежили да се истражи улога стратегијских акција, да се укаже на динамику и филозофију пословања, на процес учења у бизнису, на искуство, проблеме, грешке и покушај прогресивитета. Посматра се ефикасност пословања, организациона структура, управљање, сарадња, руковођење, проток информација и доношење одлука, као и то да ли ће се приступити концепту усавршавања пословних процеса.

Правце истраживања у области усавршавања пословних процеса, његову примену, прогнозе и мултипликацију ефеката коришћења истих на међународно

пословање и бизнис смо представили кретањем од прве последње главе дисертације.

Резултати који су у дисертацијом остварени су следећи:

- Унапређење пословног процеса који се имплементацијом мултиплицира и шири у концентричним круговима на глобално тржиште и међународни бизнис. Усавршавањем поставки пословања, врши се подстицајно побољшање пословних процеса и то кроз: увођење нових производних линија, побољшавање аутоматизације, коришћење нових техничких решења, коришћење нуспроизвода, роботике, као и дизајнирање коришћење ИТ сектора у реинжењерингу пословних процеса предузећа. Остварују се ефекти који су конципирани кроз: смањење цена, смањење трошкова, краће трајање процеса, усавршавање дизајна производа, креирање успешности која се протеже и мултиплицира успех на међународно пословање.
- У проучавању кључних аспеката примене основних сазнања теорије и методологије организационих промена, које уз усавршавање пословних процеса поспешују међународни бизнис.
- Предложено истраживање представља свеобухватну синтезу резултата теоријских и практичних истраживања у области организационих и менаџерских унапређења које ће резултирати успешнијим поставкама деловања у бизнису.
- У домену повећане улоге и значаја развоја савременог пословног процеса у креирању и имплементацији ефикаснијих стратегија код корпоративног управљања.
- У приказивању успешности примене конкурентских стратегија (стратегиије вођства у трошковима, стратегије диференцијације и стратегије фокусирања) у постизању конкурентске предности у светским оквирима.
- На плану креирања базичних стратегија маркетинга у областима сегментације тржишта, избора циљних тржишних сегмената и позиционирања валидности успеха у оквирима међународног бизниса.
- У истраживању алтернативних стратегија маркетинга које се односе на поједине елементе маркетинг-микса услуга (стратегиије развоја, стратегије изградње и позиционирања брэнда, стратегије цена, стратегије дистрибуције и стратегије промоције) и стратешке улоге запослених, процеса пружања услуга и физичког окружења ТНК.
- Ефекти коришћења реинжењеринга који су у раду примећени и прихваће су:
  - краће трајање пословних процеса
  - њиме се смањују трошкови
  - њиме се повећава флексибилност
  - њиме се брже решавају проблеми,

- њиме се смањује администрација
- њиме се побољшава контрола особља на терену,
- квалитет производа је видно бољи,
- еколошко стање земље је боље уз његову примену,
- његовом применом предузеће је конкурентније на иностраном тржишту.

## Статистички закључци

Статистички закључци су следећи

- Произвођачко предузеће учествује са 69,1%, док услужно-трговачко предузеће учествује 30,9% од укупних испитаника (од 96% циљане популације).
- Мала предузећа учествује са 29,1%, средња са 29,1%, док велика учествују са 41,8% (од 96% циљане популације).
- Број запослених у односу на претходну годину заступљен је – мање 44,9%, више 55,1% (од 86% циљане популације).
- Трошкови у односу на претходну годину су – мањи за 57,7%, а већи за 42,3% (од 91% циљане популације).
- Производња у односу на претходну годину (од 58% циљане популације) је мања у 57,6%, већа у 33,3% и иста у 9,1%.
- Продаја у односу на претходну годину (од 77% циљане популације) мања је у 52,3%, већа у 45,5% и иста у 2,3%.
- Предузећа послују са добитком у 75,4%, са губитком у 24,6% (од 100% циљане популације).
- Предузећа ослушкују тржиште у 81,8%, а не ослушкују тржиште у 18,2% (од 96% циљане популације).
- Предузећа реагују на захтеве тржишта (од 89% циљане популације) у погледу квалитета производа са 47,1%, у погледу проширења асортимана производа 37,3% и не реагује на захтеве тржишта у 15,7%.
- Предузеће уводи нове производне линије у 68,9%, а не уводи нове производне линије у 31,1% (од 79% циљане популације).
- Предузеће уводи нове производне линије, у односу на пре годину дана, у 66,7%, а не уводи нове производне линије у 33,3% (од 79% циљане популације).
- Предузеће уводи нове производне линије, у односу на пре три године, у 65,9%, а не уводи нове производне линије у 34,1% (од 77% циљане популације).
- Предузеће уводи нове производне линије, у односу на пре пет година, у 64,4%, а не уводи нове производне линије у 35,6% (од 79% циљане популације).
- Предузећа тренутно уводе аутоматизацију у 77,8%, а не уводе у 22,2% (од 79% циљане популације).
- Предузећа уводе аутоматизацију, у односу на пре годину дана, у 79,5%, а не уводе у 20,5% (од 77% циљане популације).
- Предузећа уводе аутоматизацију, у односу на пре три године, у 77,8%, а не уводе у 22,2% (од 79% циљане популације).
- Предузећа уводе аутоматизацију, у односу на пре пет година, у 77,8%, а не уводе 22,2% (од 79% циљане популације).
- Технолошке промене користи 85,1% предузећа, а не користи их 14,9% предузећа (од 82% циљане популације).

- Нуспроизводе користи 61,4%, а не користи 38,6% (од 100% циљане популације).
- Роботику користи 44,4% предузећа, а не користи 55,6% (од 79% циљане популације).
- Дизајн и ИТ сектор (од 81% циљане популације) користи 71,7%, а не користи 28,3%.
- Ефекти трајања процеса (од 54% циљане популације) представља краће време трајања у 90,3%, док 9,7% сматра да време трајања процеса није краће.
- Ефекти усавршавања пословног процеса (од 54% циљане популације) доводе да се трошкови смањују у 90,3%, а не смањују у 9,7%.
- Ефекти усавршавања пословног процеса повећавају флексибилност и брзину решавања проблема за 93,8%, док ефекти нису приметни за 6,2% предузећа (од 56% циљане популације).
- Ефекти усавршавања пословног процеса – мања администрација и већа контрола особља на терену – потврдна је у 93,5%, док је у негативној конотацији у 6,5% (од 54% циљане популације).
- Ефекти усавршавања пословног процеса – на питање да ли је квалитет производа бољи уз коришћење реинжењеринга (од 56% циљане популације) учешће одговора *да* представља 90,6%, а *не* 9,4%.
- Реинжењерингом се побољшава еколошко стање земље (од 56% циљане популације) – са *да* је одговорило 93,8%, док је са *не* одговорило 6,3% испитаника.
- Предузеће постаје конкурентније на ино-тржишту коришћењем реинжењеринга (од 55% циљане популације) сматра 90,9%, док 9,1% сматра да то није тако.
- Предузеће послује са извозом (од 79% циљане популације) – 75,6% послује са извозом, док 24,4% предузећа послује без извоза.
- Извоз је повећан од када се користи ИТ инжењеринг (од 56% циљане популације) – 87,5% сматра да је извоз повећан, док 12,5% сматра да извоз није повећан коришћењем истог.
- Просечан број запослених тренутно је 871,75, пре годину дана је износио 982,58, пре три године 952,11 и пре пет година 945,00. Приметно је да је највећи број запослених био пре годину дана.
- Просечни трошкови пословања тренутно износе 10.910.160.789,47, пре годину дана су износили 9.589.316.315,79, пре три године 9.026.711.052,63, док су пре пет година просечни трошкови износили 17.458.624.482,14. Трошкови пре пет година заправо представљају и највеће трошкове.
- Просечна производња тренутно износи 4.845.607.513,51, пре годину дана 6.446.327.594,59, пре три године 5.240.622.918,92, пре пет година 5.600.631.000,00. Највећа просечна производња била је пре годину дана.
- Просечна продаја тренутно износи 7.358.588.800,00, пре годину дана 7.866.137.745,45, пре три године износила је 7.065.771.381,82, пре пет година 6.794.272.425,93. Највећа продаја била је пре годину дана.
- Пословни резултат учествује са 47,76%.

- Продуктивност тренутно износи 76.441.539,98, пре годину дана износила је 89.623.704,81, пре три године 69.941.656,11 и пре пет година 177.295.314,09 – закључујемо да је највећа продуктивност остварена пре пет година.
- Ефикасност пословања производње тренутно учествује са 1,04, пре годину дана износила је 1,47, пре три године 2,22, а пре пет година 0,99. Приметно је да је највећа ефикасност производње остварена пре три године.
- Ефикасност пословања продаје тренутно учествује са 0,71, пре годину дана учешће је било 0,71, пре три године 2,09; пре пет година 0,96. Приметно је да је најбоља ефикасност продаје остварена пре три године.
- Пословање пре годину дана износило је 410.576.631,58; пословање пре три године износило је 350.577.714,29, пословање пре пет година износило је 307.959.773,58. Приметно је да је најбоље пословање предузећа остварено пре годину дана.
- Извоз пре годину дана износио је 2.761.791.000,00; пре три године 1.963.550.677,42; пре пет година 1.754.393.750,00. Можемо закључити да је највећи извоз остварен пре годину дана.
- Нема повезаности између пословања и величине извоза ( $r=-0.078$ ,  $p=0.448$ )
- Већи извоз представља бољи производни процес.
- Упоредивала се поставка повезаности у односу: производња, производни процес, извоз.
- Као и упоређеност: запослености, трошкова, производње, продаје и извоза. Приказ је дат кроз повезаност производње и извоза. Корелација између извоза и пословања је покривена засебно.
- Позитивна корелација значи да две мере расту или се смањују заједно; негативна корелација значи да када једна вредност расте друга опада, и обрнуто.
- Пословање је у умерено позитивној корелацији са трошковима ( $r=0.498$ ,  $p=0.000$ ), ниској негативној корелацији са врлицином производње ( $r=-0.195$ ,  $r=0.045$ ) и високој позитивној корелацији са величином продаје ( $r=0.759$ ,  $p=0.000$ ).
- Извоз је у умереној позитивној корелацији са трошковима ( $r=0.575$ ,  $p=0.000$ ), умерено позитивној корелацији са величином производње ( $r=-0.480$ ,  $r=0.000$ ) и умереној позитивној корелацији са величином продаје ( $r=0.594$ ,  $p=0.000$ ).
- Трошкови су у веома позитивној корелацији са величином производње ( $r=-0.906$ ,  $r=0.000$ ) и високој позитивној корелацији са величином продаје ( $r=0.827$ ,  $p=0.000$ ).



- Величина производње и величина продаје су у умереној позитивној корелацији ( $r=498$ ,  $p=0.000$ ).

**Практично све компаније ослушкују и освајају тржиште тако да се не може дефинитивно закључити о утицају на извоз. Међутим, резултати сугеришу да је утицај позитиван.**

- Немогуће је закључити о реаговању на извоз пошто нема фирми које су одговориле да не реагују на захтеве тржишта.
- Испитаници сматрају да се коришћењем реинжењеринга (сходно проценту фирми које га користе) време трајања процеса смањује и то 90,32% док они код којих процес не траје краће представљају 9,68%.
- Испитаници сматрају да се коришћењем реинжењеринга (сходно проценту фирми које га користе) трошкови смањује и то 90,32% док да се процесом реинжењеринга трошкови не смањују код 9,68% испитаника.
- Испитаници сматрају да се коришћењем реинжењеринга (сходно проценту фирми које га користе) већа флексибилност и брже решавање проблема представља 96,77% док се са 3,23% представља број испитаника који сматрају да нема поменутих ефеката
- Испитаници сматрају да се коришћењем реинжењеринга (сходно проценту фирми које га користе) смањује администрација те да је боља контрола особља на терену и то са 93,55%, док се са 6,45% представља број испитаника који сматрају да нема поменутих ефеката.
- Нема повезаности између врсте и величине предузећа.
- Нема повезаности између врсте и броја запослених.
- Произвођачко предузеће у просеку има веће трошкове од услужно-трговачких ( $t=2.347$ ,  $df=16.723$ ,  $p=0.001$ ).
- Разлика у продаји не може да се тестира јер само произвођачка предузећа имају остварену производњу.
- Нема разлике у величини продаје између произвођачких и услужно-трговачких предузећа.
- Нема повезаности између врсте предузећа и тога да ли послује са добитком или са губитком.
- Нема повезаности између врсте предузећа и и тога да ли предузеће ослушкује и осваја или не ослушкује тржиште.

- Нема повезаности између предузећа и тога да ли реагује или нема реакција на захтеве тржишта.
- Произвођачка предузећа чешће уводе нове производне линије ( $\chi$ -квадрат=12.617,  $df=1$ ,  $p=0.000$ )
- Нема повезаности између врсте предузећа и тога да ли користи аутоматизацију.
- Нема повезаности између врсте предузећа и тога да ли уводи нове технолошке промене.
- Нема повезаности између врсте предузећа и тога да ли користи роботику у свом пословању.
- Нема повезаности између врсте предузећа и тога да ли укључују ИТ сектор у реинжењерингу пословних процеса
- Код произвођачких предузећа је скраћење процеса чешће ( $\chi$ -квадрат=3.977,  $df=1$ ,  $p=0.046$ ).
- Код произвођачких предузећа се трошкови чешће смањују ( $\chi$ -вадрат =3.977,  $df=1$ ,  $p=0.046$ ).
- Нема повезаности између врсте предузећа и вероватноће повећања флексибилности и брзине решења проблема.
- Нема повезаности између врсте предузећа и смањења администрације у предузећу.
- Нема повезаност између врсте предузећа и тога да ли је квалитет производа побољшан.
- Нема повезаности између предузећа у ком испитаник ради и тога да ли се реинжењерингом побољшава еколошко стање земље.
- Нема повезаности између врсте предузећа и тога да ли је конкурентније на иностраном тржишту.
- Не постоји разлика између предузећа различите врсте у периоду коришћења реинжењеринга.
- Не постоји разлика између различите врсте у величини извоза пре годину дана ( $t=-0.541$ ,  $df=33$ ,  $p=0.592$ ).
- Постоји разлика у броју запослених између предузећа различите величине ( $F=5.109$ ,  $df=2$ ,  $p=0.009$ ).
- Нема разлике у висини трошкова између предузећа различите величине.

- Предузећа различите величине се разликују по производњи ( $F=6.838$ ,  $df=2$ ,  $p=0.003$ ).
- Предузећа различите величине се не разликују по продаји.
- Предузећа различите величине се не разликују по томе да ли послују са губитком или добитком.
- Предузеће различите величине се не разликују по томе да ли ослушкују тржиште или не.
- Предузеће различите величине се не разликују по томе да ли реагују на захтеве тржиште или не.
- Разлика између предузећа различите величине у погледу тога да ли уводе нове производне линије је маргинално значајна ( $\chi$ -квадрат= $5.772$ ,  $df=2$ ,  $p=0.056$ ). Већа предузећа чешће уводе нове производне линије.
- Нема разлике између предузећа различите величине и тога да ли уводе аутоматизацију.
- Нема разлике између предузећа различите величине и тога да ли уводе технолошке промене.
- Нема разлике између предузећа различите величине и тога да ли користе нуспроизводе.
- Предузећа различите величине се разликују у погледу тога да ли користе роботску ( $\chi$ -квадрат= $6.794$ ,  $df=2$ ,  $p=0.033$ ). Већа предузећа чешће користе роботску.
- Нема разлике између предузећа различите величине и тога да ли користи ИТ сектор.
- Нема разлике између предузећа различитих величина у величини извоза пре годину дана.
- Нема разлике између предузећа различитих величина у периоду коришћења реинжењеринга.
- Број запослених је у умереној позитивној корелацији са продајом ( $r=0.482$ ,  $p=0.000$ ), умереној позитивној корелацији са производњом ( $r=0.432$ ,  $p=0.008$ ) и ниској позитивној корелацији са трошковима ( $r=0.336$ ,  $p=0.011$ ).
- Број запослених пре годину није повезан са пословањем пре годину дана, као ни са извозом пре годину дана.
- Постоји повезаност између промене у броју запосленост и увођења нових производних линија код производних предузећа ( $\chi$ -квадрат= $7.219$ ,  $df=1$ ,

- $p=0.007$ ). Предузећа која уводе нове производне линије чешће повећавају број запослених. Код услужних предузећа нема повезаности.
- Постоји повезаност између промене у броју запосленост и увођењу аутоматизације код производних предузећа ( $\chi$ -квадрат=6.816,  $df=1$ ,  $p=0.009$ ). Предузећа која уводе аутоматизацију чешће повећавају број запослених. Код услужних предузећа нема повезаности.
  - Постоји повезаност између промене у броју запосленост и увођењу технолошких промена производних предузећа ( $\chi$ -квадрат=5.346,  $df=1$ ,  $p=0.021$ ). Предузећа која уводе технолошке промене чешће повећавају број запослених. Код услужних предузећа нема повезаности.
  - Постоји повезаност између промене у броју запослених и смањења трајања провеса код производних предузећа ( $\chi$ -квадрат=4.320,  $df=1$ ,  $p=0.038$ ). Предузећа код којих је процес скраћен чешће повећавају број запослених. Код услужних предузећа нема повезаности.
  - Постоји повезаност између промене у броју запослених и смањења трошкова код производних предузећа ( $\chi$ -квадрат=4.320,  $df=1$ ,  $p=0.038$ ). Предузећа код којих су трошкови смањени чешће повећавају број запослених. Код услужних предузећа нема повезаности.
  - Нема повезаности између промена у броју запослених и флексибилности за производна предузећа.
  - Постоји повезаност између промена у броју запослених и смањења администрације код производних предузећа ( $\chi$ -квадрат =4.320,  $df=1$ ,  $p=0.038$ ). Предузећа код којих је администрација смањена чешће повећавају број запослених.
  - Нема повезаности између трошкова и тога да ли предузеће послује са добитком или губитком.
  - Нема повезаности између продаје и тога да ли предузеће уводи роботiku за производна предузећа. За услужна се не може израчунати.
  - Нема повезаности између продаје и тога да ли предузеће користи ИТ сектор за производна предузећа. За продајна се не може урадити анализа.
  - Нема повезаности између пословања и увођења нових производних линија код производних предузећа. Код услужних је немогуће урадити анализу јер их она не поседују.
  - Нема повезаности између пословања и увођења аутоматизације код производних предузећа. Код услужних је немогуће урадити анализу јер их она не поседују.

- Нема повезаности између пословања и увођења роботике код производних предузећа. Код услужних је немогуће урадити анализу.
- Нема повезаности између пословања и увођења ИТ сектора код производних предузећа. Код услужних је немогуће урадити анализу.
- Постоји разлика у пословању у зависности од тога да ли предузеће ослушкује тржиште или то не ради ( $t=2.556$ ,  $df=51$ ,  $p=0.014$ ). Она предузећа која ослушкују тржиште послују боље.
- Извоз ( $\beta=-1.056$ ,  $t=-8.279$ ,  $p=0.000$ ) и трошкови ( $\beta=0.879$ ,  $t=5.654$ ,  $p=0.000$ ) су значајни предиктори пословног резултата. Модел је значајан и објашњава 0.838 варијансе пословног резултата ( $F=24.382$ ,  $df=3$ ,  $p=0.000$ ).
- Трошкови ( $\beta=1.259$ ,  $t=4.821$ ,  $p=0.000$ ) су значајна предиктор извоза. Модел је значајан и објашњава 0.721 варијансе пословног резултата ( $F=33.366$ ,  $df=2$ ,  $p=0.000$ ).

- **Произђачка предузећа учествују са 69,1%, док услужно-трговинска учествују са 30,9%.**
- **Велика предузећа учествују са 41,8%, средња са 29,1% док мала учествују са 29,1% у истраживачкој анализи.**
- **У односу на претходну годину, више запослених има 55,1%, мање 44,9%, док у истом интервалу трошкова има више 42,3%, а мање 57,7%.**
- **Производња је у односу на претходну годину је иста код 9,1%, већа код 33,3%, а мања код 57,6%, док је продаја у истом периоду иста код 2,3%, већа код 45,5% и мања код 52,3%.**
- **Предузећа која послују са губитком су заступљена са 24,6%, док су предузећа која су послују са добитком заступљена са 75,4 %.**
- **Предузећа која не ослушкују тржиште су заступљена са 18,2%, док она која ослушкују тржиште учествују са 81,8%.**
- **Предузећа не реагују на захтеве тржишта у 15,7%, предузећа која проширују асортиман производа учествују са 37,3% и предузећа која усавршавају квалитет производа учествују са 47,1%.**
- **Предузећа која уводе нове производне линије учествују са 68,9%, док предузећа која не уводе нове производне линије учествују са 31,1%.**
- **Предузећа која уводе нове производне линије у односу на пре годину дана учествују са 66,7%, док она која не уводе нове производне линије учествују са 33,3%**
- **Предузећа која уводе нове производне линије у односу на период пре три године учествују 65,9%, док она која их не уводе учествују са 34,1%.**
- **Предузећа која уводе нове производне линије у односу на период пре пет година учествују са 64,4%, док она која их не уводе учествују са 35,6%.**
- **Предузећа која тренутно уводе амортизацију учествују са 77,8%, док она која не уводе амортизацију учествују са 22,2%.**

- **Предузећа која уводе аутоматизацију у односу на период пре годину дана учествују са 79,5%, док она која је не уводе учествују са 20,5%.**
- **Предузећа која уводе амортизацију у односу на у односу на период пре три године учествују са 77,8%, док она која не уводе амортизацију учествују са 22,2%.**
- **Предузећа која уводе аутоматизацију у односу на у односу на период пре пет година учествују са 79,5%, док она која је не уводе учествују са 20,5%.**
- **Предузећа која уводе технолошке промене учествују са 85,1%, док она која их не уводе учествују са 14,9%.**
- **Предузећа која користе нуспроизводе учествују са 61,4%, док она која не учествују са коришћењем роботике учествују са 38,6%.**
- **Предузећа која уводе роботику учествују са 44,4%%, док она која не уводе роботику учествују са 55,6%.**
- **Предузећа која користе дизајн и ИТ сектор учествују са 71,7%, док она која их не користе учествују 28,3%.**
- **Ефекти уз коришћење реинжењеринга – 90,3% сматра да трајање пословног процеса јесте краће, док она која сматрају да време није краће учествују са 9,7%.**
- **Ефекти уз коришћење реинжењеринга – 90,3% сматра да долази до смањења трошкова, док она која сматрају да се трошкови не смањују учествују са 9,7%.**
- **Ефекти уз коришћење реинжењеринга – 93,8% сматра да се повећава флексибилност и брзина решавања проблема, док 6,2% испитаника сматрају да то није тако.**
- **Ефекти уз коришћење реинжењеринга – 93,5% сматра да долази до смањења администрације и веће контроле особља на тржишту, док она која сматрају да то није тако учествују са 6,5%.**
- **Ефекти уз коришћење реинжењеринга – 90,6% сматра да се остварује бољи квалитет производа, док она која сматрају да то није тако учествују са 9,4%.**
- **Ефекти уз коришћење реинжењеринга – 93,8% предузећа која га користи сматра да се остварује побољшање еколошког стања земље, док она која сматрају да то није тако учествују са 6,3%.**
- **Ефекти уз коришћење реинжењеринга – 90,9% сматра да остварује бољу конкуренцију на ино-тржишту, док она која сматрају да то није тако учествују са 9,1%.**
- **Предузећа која послују са извозом учествују са 75,6%, док она која не послују са извозом учествују са 24,4%.**
- **Уз коришћење ИТ реинжењеринга, остварује се бољи извоз – кажу 87,5% предузећа, док она која сматрају да се извоз не повећава учествују са 12,5%.**

Закључујемо да су све хипотезе потврђене и да усавршење пословног процеса усавршава пословање – најпре у националним оквирима а затим се тај успех мултиплицирано рефлектује и на међународно пословање.

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Abrahams P, Tett G, „The Circle Is Broken”, Financial Times Novembar, 1999.
2. Ambrosini, V, with Johnson G. and Scholes K, „Exploring techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management”, Prentice Hall Europe, 1998.
3. Ansoff Igor, Edward McDonnell, „Implanting Strategic Management”, Prentice Hall, 1990.
4. Argyris C, „Integrating the individual and the organisation”, New York, Wiley, 1964.
5. Atkinson A, Banker R. D, Kaplan R. S, Young S. M, „Management accounting”, Prentice-Hall, Inc. 1999.
6. Bendlell T, Boulter L, Gatford K, „The benchmarking workout”, Bitman Publishing, 1997.
7. Boston Consalting Group, Annual Perspective, 1981.
8. Camp R. C, „Benchmarking (the search for industry best practices that lead to superior performance”, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.
9. Charles W. Hofer and others, Strategic Management, A Casebook in Policy and Planning, West Publishing Co., 1984.
10. Coulter M, „Стратегијски менаџмент на делу”, четврто издање, Data status, Београд, 2010.
11. Courtland L. Bovee, John V. Thill, Marian Burk Wood, George P. Dovel, „Menagement”, McGraw-Hill, Inc., 1993.
12. Ćirić M, Grandov Z, Carić M, „The level of implementation of customer relationship management in banking industry of Serbia”, Actual Problems of Economics, Issue 3-2012, pp. 480–489
13. D. J. Bloomerg, S. LeMay, J. B. Hanna, „Логистика”, Мате, Загреб, 2006.
14. Dalton H. D, Serapio G. M, Globalizing Industrial research and development, U. S. department of commerce, Washington D. C., 1995.
15. De Green U. B, „The Organization”, John Wiley & Sons, New York, 1982.
16. Donel J, „Fundamental of management”, Homevood, Richard D. Irvin 1990.
17. Drucker F. P, „Иновације и предузетништво”, Привредни преглед, Београд, 1991.
18. Drucker. P, „Посткапиталистичко друштво”, Грмеч, Београд, 1995.
19. Dunning J. H, „Multinational Enterprises and the Globalization of Innovatory Capacity”, Research policy, vol. 23, no. 1, january 1994.
20. Fidler E. F, „Theory of Leadership Effectiveness”, New York, McGraw Hill, 1976.
21. Forrester J, „Principles of Systems”, Wright-Allen Press, Massachusetts, 1968.



22. G. Hamel, „Strategy as Revolution”, Harvard Business Review, July–August, 1996.
23. Gerry Johnson and Kevin Scholes, „Exploring Corporate Strategy”, Prentice Hall, 1988,
24. Gerry Johnson, Kevan Scholes, „Exploring Corporate Strategy”, Prentice Hall, 1988.
25. Ghiselli E, „The validity of occupational attitude test”, New York, Wiley, 1966.
26. Giani G, Laporte G, Musmanno R, „Introduction to Logistics Systems Planning and Control”, John Wiley & Sons Ltd, 2004.
27. Global Economic Perspective 2007: Managing the Next Wave of Globalization World Bank Panel Discussion sponsored by the Global Business Institute, NYU Stern School of Business, December 12, 2006.
28. Grandov Z, Đokić M, Branković N, „Branding and competitive strategy of tourism based on vertical cooperation in marketing channels”, 7th International Scientific Conference on „Management in function of the increased tourist expenditure”, 7th May 2010, Opatija, Croatia, стр. 101–109, ISSN 1846-288
29. Grandov Z, Đokić M, Jovanović R, „Transition process and foreign direct investment flows in Serbia”, *TTEM – Technics Technologies Education Management*, vol. 7 бр. 1, стр. 28–38, 2012.
30. Grandov Z, Đokić M, Petrović, R, „Consumer Protection in Advertising as Contribution to Quality Policies in Tourism”, 2nd International Scientific Expert Conference – Quality and innovation in tourism and catering, February, 11–12, 2010, Bled Slovenia.
31. Grandov Z, Jovanovic R. and Đokić M, „Banking services and consumer protection in Western Balkan countries with special emphasis on the experience of Serbia”, FTU, XI International conference service sector in terms of changing environment, Ohrid, Macedonia, 2011.
32. Grandov Z, Jovanović V, Đokić M, „A comparative analysis of women’s education and their representation in higher management, Part I: Women and Sustainability in Business-A Global Perspective”, Editor: Prof. Dr Kiyemet Tunca Caliyur, Gower Publishing Ltd, United Kingdom, 2016 ISBN: 978-1-4724-4891-0
33. Grandov Z, Jovanović V, Đokić M, „Women in top management, Part II: Women and Sustainability in Business-A Global Perspective”, Editor: Prof. Dr Kiyemet Tunca Caliyur, Publisher: Gower Publishing Ltd, United Kingdom, 2016. ISBN: 978-1-4724-4891-0
34. Grandov Z, Jovanović V, Karić-Nedeljković O, „Employing women in the Western Balkans: Part I: Women and Sustainability in Business-A Global Perspective”, Editor: Prof. Dr Kiyemet Tunca Caliyur, Gower Publishing Ltd, United Kingdom, 2016. ISBN: 978-1-4724-4891-0
35. Grandov Z, Tojagić M, Branković N, „Actual courses of foreign direct investments in the world”, 1st International scientific conference: „After the

crisis: What now? – Searching for new possibilities”, Belgrade, March 2011, Зборник радова ISBN 978-86-86707-35-2

36. Grandov Z, Vujičić M, Senić V, „Consumer protection in Serbia and Western Balkan countries in relation to the EU”, *Actual Problems of Economics*, Issue 8-2012, pp. 382–393.
37. Grandov, Z, Mitić, B, Vojvodić, A, „Foreign direct investments as an incentive for export”, *TTEM-Technics Technologies Education Management*, vol. 6 бр. 4, стр. 967–976, 2011.
38. H. Weihrich, „The TOWS Matrix-A Toll for Situational Analysis”, *Long Range Planning*, 1993.
39. Hacman J. R, „Handbook of industrial and organizacional psychology”, Chicago, 1976.
40. Hammer M. & Champy J, „Reengineering the corporation”, Harper Business, New York, 1993.
41. Hammer M. & Stantan S, „The reengineering revolution”, Harper Busiess, New York, 1995.
42. Harrington H. Y. & Harrington J. S, „High Performance Benchmarking: 20 steps to Success”, McGraw-Hill, 1996.
43. Haspeslagh Philippe, „Portfolio planning: uses and limits”, u: „Harvard Business review”, January/February 1982.
44. Hooper Vincent J, *Multinational Financing Strategies in High Political Risk Countries, Global Risk Assessments. Book 5*, ed. by Jerry Rogers, 2004.
45. Hough J, Neuland W. E, „Global Business: environments and Strategies”, Oxford, University Press, 2000.
46. Jack Clark Francis, „Management of Investments”, McGraw-Hill, 1998.
47. Jackson K. J, „Foreign Direct Investment in the United states: Setting New Records”, CRS Report for Congress, March, 1997.
48. James M. Higgins and Julian W. Vincze, „Strategic Management: Text and case”, Harcourt Brace Jovanovich College, 1993.
49. Johnson G, Scholes K, „Exploring Corporate Strategy”, Prentice Hall, 1988
50. Kahun H, Wiener A, „The Year 2000”, McMillan, New York, 1967.
51. Kotlica Slobodan – Knežević Boris, „Ekonomika međunarodnog poslovanja”, II izdanje, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2005.
52. Leavitt H, „Психологија за руководиоце”, Панорама, Загреб, 1966.
53. Lewrence D. Schall and Charles W. Haley, „Introduction to Financial Management”, 1991.
54. Lewrence J. Gitman, „Principles of Managerial Finance”, Harper collins. 6th ed, 1991.
55. Likert R, Likert G, „New Ways of Managing Conflict”, New York, McGraw Hill, 1976.

56. Manc C, Sims H, „Superleadership”, New York, 1990.
57. Mankju N. G, „Принципи економије”, Харвард универзитет, Економски факултет, Београд, 2006.
58. McNamee Patrick B, „Tools and Techniques for Strategic Management”, Pergamon Pres, 1985.
59. Michael J. Baker, „Marketing Strategic and Management”, MacMillan, 1992.
60. OECD, Information Technology and New Growth Opportunities, Information, Computer, Comunication, Policy, Series No. 1, Paris, 1989.
61. OECD, Information Technology, Paris, 1998.
62. Patel P, Younger M, „A Frame of Reference for Strategy Development”, u: „Long Range Planning”, Vol. 11, No. 2, April 1978.
63. Patrick B. McNamee, „Tools and Techniques for Strategic Management”, Pergamon Press, 1985.
64. Pearce R, Papanastassiou M, R&D Networks and Inovation: Decentralised Product Development in Multinational Enterprises, R&D Mmanagment, vol. 26, no. 4, October 1996.
65. Peterson T. T, „Job Evaluation”, London, 1989.
66. Philips Electronics NV: Electronics for People, Annual Report, Eindhoven, 1994.
67. Quinlan P. J, „Global Engagement: How American Companie Really Compete in the Global economy”, Chicago, 2001.
68. R. Brown, „Making the Product Portfolio a Basis for Action”, u: „Long Range Planning”, No. 1, 1991.
69. R. G. Allen, „Mathematical Analysis for Economics”, London, 1957.
70. Ribeaux P. and Poppleton S, „Psychology and work”, London, 1987.
71. Richard A. Brealey and Stewart C. Myers, „Principles of Corporate Finance”, McGraw-Hill, 3th ed, 1988.
72. Robert Keith, Using PIMS: definning a Business and Collecting Date, London, The Strategic Planning Institute, 1984.
73. Samuel C. Certo and J. paul Peter, „Strategic Management: Concepts and Applications”, McGraw-Hill, 1991.
74. Seib F. Gerald, „Can We Find U. S. Companies in Global Village?”, Wall Street Journal, Septembar, 1997.
75. Shumpeter J. A, „The Theory of Economic Development”, Cambridge, MA, Harvard university Pres, 1934.
76. Shumpeter J. A, „Капитализам, социјализам, демократија”, Култура, Београд, 1960.
77. Shumpeter J. A, „Повијест економске анализе”, Информатор, Загреб, 1975.
78. Steers R. i Porter L, „Motivation and Work Behavior”, New York, 1987.

79. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, „Менаџмент”, Data status, Београд, 2005.
80. Stoner J, Freeman E, Gilbert D, „Menagement”, Prentice Hall Internacional Editions, Sixt edition, 1995.
81. Svet, Concsientia 2, 1998.
82. Taylor F, „Научно управљање”, Рад, Београд, 1967.
83. Turban McLean, Wetherbe, Informatione technology for management, 2004.
84. U. S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, U. S. Direct Investment abroad, Washington D. C, January, 1997.
85. UN, World Engineering Industries and Automation, Performance and Prospects 1993–1995, Economic Commission for Europe, 1995.
86. US. International Trade commission, a review of Recent Developments in the U. S. automobile Indusrty Including an assessment of the japanese voluntary estraint Agreements (Washington, D. C, february 1985); „Sparking a revival”, U. S. News & World Report, Junw 14, 1993, pp. 69-73, „Japanese Car Makers plan Major Expansion of American Capacity”, The Wall Sreet Journal, September 1997, p. A1, S. Bwrry, J. Levonsohn, A. Pakes, „Voluntary export restraints on Automoniles”, Amerikan Economic Rewiew, June 1999, pp44-430; „Japanese carmakers Accelerate in Europe”, Financial Time, September 15, 2003, p. 8, „Foreing auto Makers aim to boost U. S. Market Share”, The Wall Street Journal, January 12, 2005, p. A1; „Japanese Cars Set Europe seles Record”, The japan times, J anuary 16, 2005, p. 1.
87. USITC, The Economic Effect of significant U. S. Import restrains, Washington, D. C, June 2004, pp. XVIII-XX, 11–22.
88. Vidas-Bubanja M, „Metode i determinante stranih investitora”, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1998.
89. Vroom V. i Yetton W. P, „Leader-Manager”, New York, 1984.
90. W. R. Huss and E. J. Honton, „Scenario Planning – What Style should you use?”, Long Range Planning, 4, 1987.
91. Watson G. H. „Strategic Benchmarking: How to rate your Company’s Performance against the World’s Best”, John Njiley and Sons Inc., New York, 1993.
92. Wiener H, „Кибернетика и друштво”, Нолит, Београд, 1964.
93. Work bank Guideilines on the Treatment of Foreign Direct investment, Washington D. C, World Bank
94. Zelznik A, „The Managerial Mystique: Rosring Leadership in Business”, New York, 1990.
95. Адамовић Ж, Станковић С, Цветковић К, Цветковић С, „Менаџмент тоталним квалитетом процеса одржавања техничких система”, зборник радова, VIII Међународни симпозијум „Менаџмент у новом окружењу”,

Факултет организационих наука Универзитета у Београду, Златибор, SymOrg, 02–05 јун 2002, стр. 899–905.

96. Адизес И, „Животни циклус предузећа”, Агора, Београд, 1991.
97. Арсић Љ, Марковић С, Цветковић К, „Повећање квалитета пословања предузећа применом методологије 20 кључева”, Иновације и развој, 1/2011. Институт за рударство и металургију, UDC62. 001. 6(008. 8), ISSN0353-2631, бр. 1/2011 стр. 39–49.
98. Арсић Љ, Милићевић З, Цветковић К, „Кључни проблеми и ограничења развоја малих и средњих предузећа”, II Међународни научни скуп о економском развоју и животном стандарду EDASOL 2012, Паневропски универзитет Аперион, Бања Лука, 12–13–10. 2012, ISBN978-99955-49-93-0, стр. 10-18.
99. Арсић Љ, Цветковић К, „Бенчмаркинг као инструмент за ефикасно пословање предузећа у условима кризе”, Економика, Ниш, бр. 2. 2010. стр. 49–57, ISBN0350-137X
100. Арсић Љ, Цветковић К, „Дигитални фокус модерног менаџмента”, Факултет за менаџмент Нови Сад, VIII Међународно научно-стручна конференција „На путу ка добу знања”, Сремски Карловци, 22–24. 10. 2010, (CD издање)
101. Арсић Љ, Цветковић К, „Систем стратегијског менаџмента и Balanced Scorecard”, Биз Инфо, Висока пословна школа струковних студија у Блацу, децембар, 2/2010, стр. 1–17. ISSN2217-2769; COBISS. SR-ID 176122636.
102. Арсић Љ, Цветковић К, Мушикић С, „Синергија иновативне и пословне стратегије предузећа”, VII Мајска конференција о стратегијском менаџменту, Технички факултет у Бору, Зајечар, 26–28мај 2011, стр. 271-278, ISBN 978-86-80987-85-98.
103. Арсић Љ, Цветковић К, Ацић М, „Примена методологије 20 кључева у функцији унапређења квалитета пословања предузећа”, Први Међународни научни скуп о економском развоју и животном стандарду „EDASOL 2011 Economic development and Standard of living”, зборник радова, Паневропски универзитет Аперион, Бања Лука 23–24. 09. 2011. стр. 13–22, ISBN 978-99955-49-66-4.
104. Арсић Љ, Цветковић К, Премовић Ј, „Кластери-кључ конкурентности малих и средњих предузећа”, IV Међународна научна конференција „Менаџмент 2012” Универзитет Унион Београд, Факултет за пословно индустријски менаџмент, Београд–Младеновац, 20–21. април 2012. (CD издање).
105. Арсић Љ, Цветковић К, Премовић Ј, „Утицај светске економске кризе на функционисање малих и средњих предузећа у Србији”, VIII

- Мајска конференција о стратегијском менаџменту са међународним учешћем, Технички факултет у Бору, Универзитет у Београду, 25-27. 05. 2012, ISBN978-86-80987-96-5 стр. 147–148.
106. Бабић Ј, „The Implementation of International Standards for Insurance Management Systems”, chapter 28, Challenges and Tendencies in Contemporary Insurance Market, 2017, Editors: Jelena Kočović PhD, Branislav Borčević PhD, Biljana Jovanović Gavrilović PhD, Martin Balleer PhD, University of Belgrade, Faculty of Economics, Publishing Centre, pp. 485-499, ISBN: 978-86-403-1522-7;
  107. Бабић Ј, „The Integrated Management Systems and the Business Excellence”, The Role of Contemporary Management and Marketing Methods in Improvement of Competitiveness of the European Union, Editor: Prof. dr Nebojša Janićijević CID Faculty of Economics, University of Belgrade, 2012, p. 131–158, ISBN 978-86-403-1259-2, COBISS. SR-ID 195212044
  108. Бабић Ј, Аћимовић С, Мијушковић В, „The Analysis of Demands for IMS in Organizations Dealing with Passenger/Freight Road Transport”, Contemporary Issues in Economics, University of Kragujevac, 2015, pp. 309–322. ISBN: 978-86-6091-049-5;
  109. Балабан Неђо, Јовица Ђурковић, Живан Ристић, Јелица Трнинић, „Информациони системи у менаџменту”, Београд, 2002.
  110. Бановић М, Цветковић К, Станковић А, „Улога и значај кластера за развој агробизниса у Србији”, Часопис из области економије, менаџмента и информатике „Бизинфо”, Висока пословна школа струковних студија, Блаце бр. 1/2013, стр. 15–31. ISSN 2217-2769
  111. Бобек Шуклев, „Економско предвиђање”, Економика, Београд, 1987.
  112. Божић В, Аћимовић С, „Маркетинг Логистика” друго издање, Економски факултет, Београд, 2006.
  113. Босиљ-Вукшић В, Спремић М, Омазић М. Анте, Видовић М, Хернаус Т, „Менаџмент пословних процеса и знања у хрватским предузећима”, Чланак бр. 06–05, Свеучилиште у Загребу, Економски факултет Загреб, 2006, стр. 2–20,
  114. Васиљевић Мирко, „Компанијско право”, Правни факултет у Београду –центар за публикације, Београд, 2005.
  115. Грандов З, „Економска кретања у Београду индикација за Србију”, Економски анали, тематски број/12/2003, Београд
  116. Грандов З, „Економска кретања у Београду индикација за Србију”, Економски анали, број/12/2003, Београд.
  117. Грандов З, „Југословенска трговина у тржишној привреди”, ИПЦ-ЈУ, Београд, 1990.

118. Грандов З, „Међународна економија и глобализација”, Трговачко друштво БТО, Београд, 2009.
119. Грандов З, „Међународни бизнис и трговина”, Трговачко друштво БТО, Београд, 2009.
120. Грандов З, „Спољнотрговински дефицит и процес стабилизације и придруживања СЦГ Европској Унији”, Економски анали, тематски број/09/2004, Београд
121. Грандов З, „Спољнотрговински дефицит и процес стабилизације и придруживања СЦГ Европској Унији”, Економски анали број/09/2004, Београд
122. Грандов З, „Спољнотрговинско пословање у глобалном окружењу”, Трговачко друштво БТО, Београд, 2004.
123. Грандов З, „Трговинска политика и процес стабилизације и придруживања ЕУ”, Економски анали, тематски број/04/2005, Београд
124. Грандов З, „Трговинска политика и процес стабилизације и придруживања ЕУ”, Економски анали, број/04/2005, Београд
125. Грандов З, „Трговинско пословање”, Трговачко друштво БТО, Београд, 2000.
126. Грандов З, „Царински систем и стопе као подстицај спољнотрговинској размени”, Економски анали, тематски број/09/2003, Београд
127. Грандов З, „Царински систем и стопе као подстицај спољнотрговинској размени”, Економски анали, број/09/2003, Београд
128. Грандов З, Видас-Бубања М, „Транзиција тржишних институција – две године после”, Економски анали, број/01/2003, Београд.
129. Грандов З, Видас-Бубања М, „Економски односи у региону, у светлу повећања извоза”, Економски анали, тематски број/10/2002, Београд
130. Грандов З, Видас-Бубања М, „Реконструкција тржишта и подстицање активности ка стварању зоне слободне трговине у региону”, Економски анали, број/01/2002, Београд
131. Грандов З, Видас-Бубања М, „Транзиција тржишних институција – две године после”, Економски анали, тематски број/01/2003, Београд
132. Грандов З, Ђокић М, „Значај инвестиционог окружења за пласман сраних директних инвестиција”, Право-теорија и пракса, 7-8/ 2010, Нови Сад, стр. 23–38 УДК 339. 727. 22(4) БИБЛИД: 0352-3713(2010);26;(7–8): 23–37

133. Грандов З, Ђокић М, „Међународни бизнис и трговина”, Паневропски универзитет Аперион, Бања Лука, 2012.
134. Грандов З, Ђокић М, „Оглашавање и заштита потрошача”, Право-теорија и пракса, 11-12/ 2009, Нови Сад, стр. 67–79, УДК 336. 5 БИБЛИД: 0352-3713(2009);26;(11–12): 67–79
135. Грандов З, Ђокић М, „Стратегије планирања и буџетирања”, ВТО, 2010.
136. Грандов З, Ђокић М, „Стратегије планирања и буџетирања”, Трговачко друштво БТО, Београд, Научна књига, 2011.
137. Грандов З, Ђокић М, „Трговински маркетинг менаџмент”, Паневропски универзитет Аперион, Бања Лука, 2012.
138. Грандов З, Ђокић М, „Трговински маркетинг менаџмент”, Трговачко друштво БТО, Београд, Научна књига, 2011.
139. Грандов З, Јовановић В, Ђокић М, „Коришћење научних метода у друштвеним наукама”, Право – теорија и пракса, 1. 2016.
140. Грандов З, Јовановић В, Ђокић М, „Примена методе посматрања у истраживању тржишта”, Пословна економија, јуни, 2016. (потврда у прилогу)
141. Грандов З, Јовановић Р, „Заштита потрошача – компаративна анализа Србије и суседних земаља”, Часопис за економију и тржишне комуникације EMC Review, Бања Лука, 2011. УДК: 33, ИССН 2232-8823. стр. 9–27
142. Грандов З, Јовановић Р, „Заштита потрошача – компаративна анализа Србије и суседних земаља”, Часопис за економију и тржишне комуникације EMC Review, Бања Лука, 2011, стр. 9–27
143. Грандов З, Јовановић В, „The impact of information and communication technology on employment”, Зборник радова Inova education 2017, Novi Sad 2017, стр. 287-305.
144. Грандов З, Огризовић Ж, Ђокић М, „Small and medium enterprises menagement”, Зборник радова, ФИМЕК, 2. стр. 36–41, ISSN 1820-9165, УДК 65. 017. 2/32
145. Грандов З, Станков Б, Ђокић М, „Истраживање задовољства потрошача услугама Delhaize групе у Србији”, EMC Review, Година V, број II, 2015. ISSN 2232-8823. стр. 168–193.
146. Грандов З, Станков Б, Ђокић М, „Примена статистичке методе линеарног тренда на израчунавање вредности улазних токова СДИ у Србији и Хрватској”, Часопис за економију и тржишне комуникације EMC Review, Година III, број II, 2013. стр. 164–178



147. Грандов З, Станков Б, Ђокић М, „Примена статистичке методе линеараног тренда на израчунавање вредности улазних токова СДИ у Србији и Хрватској”, Међународни научни скуп EDASOL 2013, Часопис за економију и тржишне комуникације EMC Review, Година III, број II, 2013. стр. 164–178.
148. Грандов З, Станков Б, Рогановић М, „Упоредна анализа фактора који подстичу иностране инвеститоре на директна улагања у Србији и Румунији”, Висока пословна школа Нови Сад, Школа бизниса, научно-стручни часопис, 2014. ISSN 145165551. стр. 141–169
149. Грандов З, Станков Б, Рогановић М, „Упоредна анализа фактора који подстичу иностране инвеститоре на директна улагања у Србији и Румунији”, Висока пословна школа Нови Сад, Школа бизниса, научно-стручни часопис, 2014, стр. 141–169
150. Грандов З. „Преговарање у међународном бизнису”, Трговачко друштво БТО, Београд, 2004.
151. Грандов З. „Спољнотрговинско пословање”, прво издање, Трговачко друштво БТО, Београд, 1997.
152. Дамњановић М, „Менаџерска револуција”, Београд, Завод за уџбенике, 1990.
153. Дашић М, Цветковић К, „Финансирање јавног дуга у Републици Србији”, Међународни научни скуп „Економска наука у функцији креирања новог пословног амбијента” ES-NBE 2011, 09. 11. 2011, Косовска Митровица стр. 267–278. ISBN 978-86-80127-64-4.
154. Дендић Д, „Менаџмент контрола у функцији снижавања трошкова”, Економски факултет, Приштина, 2002.
155. Денић С, Премић Ј, Цветковић К, „Специфичности у обезбеђивању извора финансирања за сектор малих и средњих предузећа у Србији”, Часопис из области економије, менаџмента и информатике „Бизинфо”, Висока пословна школа струковних студија, Блаце бр. 1/2013, стр. 53–65. ISSN 2217–2769.
156. Драгичевић-Радичевић Т, „Међународно пословање са практикумом” друго допуњено и измењено издање, Универзитет „Дон Незбит“, Београд, 2017.
157. Ђорђевић Бранислав, „Менаџмент”, Приштина–Блаце, 2003.
158. Ђурић Звездан, „Менаџмент малих и средњих предузећа”, Приштина, 2004.
159. Ђурић М. Д, Покрајац З, Видас-Бубања М, „Међународна економија”, Институт економских наука, Београд, 2000.
160. Ђуровић Радомир, „Међународно привредно удруживање”, Центар за публикације Правног факултета у Београду, 1985, стр. 207–209.

161. Зборник радова, Методе радикалних промена у организацијама, Универзитет Браћа Карић, Београд, 2004.
162. Зечевић Милија и др. : Менаџмент и финансије, Институт за интернационални менаџмент, Београд, 1992.
163. Ивањко Шиме, Коцбек Маријан, „Korporacijsko pravo: Pravni položaj gospodarskih subjektoṽ”, GV Založba, Љубљана, 2003.
164. Иновативно предузеће (Управљање динамиком технологије и развој иновативне организације), редактор Маја Леви-Јакшић, Београд, 1995.
165. Ј. Козомора, „Основе међународног пословања”, Економски факултет у Београду, 2017.
166. Јанићијевић Н, „Организационо понашање”, Data status, Београд, 2008.
167. Јанићијевић Н, „Управљање организационим променама”, Економски факултет, Београд, 2007.
168. Јанићијевић С, „Азбука бизниса”, Политика НМ народна књига – Алфа, Београд, 2005.
169. Јовановић Мића, „69 Лекција о менаџменту”, Мегатренд, Београд, 1994.
170. Јововић М, Цветковић К, „Амерички инвестициони фондови – највећи инвестициони фондови на финансијском тржишту”, БИЗ инфо, Висока пословна школа струковних студија, Блаце, бр. 2/2015, стр. 51–69, ISSN 2217-2769.
171. Капор П, Тошовић-Стевановић А, „Међународно пословање са практикумом”, Универзитет „Дон Незбит” Београд, 2017.
172. Кисић С, Перовић-Јовановић М, „Економика предузећа, принципи и примена”, Београдска пословна школа, Висока школа струковних студија Београд, 2011.
173. Костић Д, „Међународно пословање I” друго измењено и допуњено издање, Мегатренд универзитет, Београд 2010.
174. Леви-Јакшић М, Комазац Г, „Менаџмент операција”, треће измењено и допуњено издање, Мегатренд универзитет, Београд, 2008.
175. Леви-Јакшић Маја, „Управљање технолошким портфолиом иновативне организације” у: Директор, бр. 11/94.
176. Љубојевић Чедомир, „Менаџмент и маркетинг услуга”, Београд
- <sup>177.</sup> Mc Cormack К, „Business Process Oriјentation”, 1999, (Bpo9: What is it and How do you know when you have it? DRK research) <http://www.odgroup.com/articles/bpo>.
178. Машић Бранислав, „Стратегијски менаџмент”, Београд, 2001.

179. Митровић Ж, „Квалитет и менаџмент”, Београд, 1996.
180. мр Куртовић Сафет, „Савремене транснационалне компаније као детерминанта глобализације економских процеса”, докторска дисертација, Београд, 2002.
181. Нирбург Г, „Уметност преговарања”, Београд, 1991.
182. Оцић Ч, „Раст или власт”, „Економика”, Економски институт, Београд, 1990.
183. Пантелић Т, „Индустријска логистика” треће издање, Виша техничка школа за индустријски менаџмент, Крушевац, 2001.
184. Пауновић Б, „Предузетништво и управљање малим предузећем”, Економски факултет, Београд, 2017.
185. Петерс Т, „Успешан у хаосу”, Грмеч – Привредни преглед, Београд, 1996.
186. Пирс, Дејвид В, „Мекмиланов речник модерне економије”, Дерета, Београд, 2003.
187. Поповић Кристина „Планирање и управљање инвестицијама”, зборник радова, Регионални научни скуп „Инвестиционо одлучивање у условима транзиције”, Економски факултет у Приштини, НИЦЕФ, 22–23 јануар 1999, стр. 187–193.
188. Поповић Кристина, „Научно-технолошки прогрес и информатичка привреда”, магистарски рад, Приштина, 2002.
189. Премовић Ј, Арсић Љ, Цветковић К, „Улога учећих организација у креирању друштва знања”, IX Међународно-стручна конференција „На путу ка добу знања”, Сремски Карловци, ФАМ Нови Сад, 23–24. 09. 2011, ISBN978-86-85067-31-0 (CD издање)
190. Премовић Ј, Бољевић А, Цветковић К, „Процес одлучивања у савременом пословном окружењу”, Економски погледи, Економски факултет у Косовској Митровици, 2/2011, ISSN-1450-7951.
191. Рад је објављен и у међународном часопису FBIM Transactions као стручни рад, јул 2014, бр. II, стр 57–67. ISSN 2334-704X. Категоризација часописа
192. Ракица Б, „Међународни бизнис и менаџмент”, Економски факултет, Београд, 2006.
193. Ракица Б, „Међународни маркетинг од локалне до глобалне перспективе”, Економски факултет, Београд, 2012.
194. Ракица Б, „Међународни маркетинг” седмо издање, Економски факултет, Београд, 2005.

195. Ранковић Ј. М, „Управљање финансијама предузећа, финансијска политика, организација, планирање, контрола и анализа”, Економски факултет, Београд, 1999.
196. Ренко Н. и др. „Бенчмаркинг у стратегији маркетинга”, Мате, Загреб, 1999.
197. Ристић Душан и сарадници, „Управљање развојем”, Нови Сад, 2002.
198. Ристић Душан, „Основи менаџмента”, Нови Сад, 2003.
199. Сенић Радосав, „Управљање растом и развојем предузећа”, Савремена администрација, Београд, 1994.
200. Скерлев Бранко, „Повезана друштва и право концерна”, у „Основе трговачког права”, уредник Љерка Минтас Ходак, Мате, Загреб, 2010. Sloane
201. СМЕС, издање Републичке агенције за развој малих и средњих предузећа, август 2003.
202. СМСс, издање Републичке агенције за развој малих и средњих предузећа, јануар, 2004.
203. Стојиљковић В, „Међународно привредно право”, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 2001, стр. 57.
204. Стратегија развоја трговине Републике Србије, Редактор: С. Ловрета, Економски факултет, Београд, 2008.
205. Тофлер, „Трећи талас”, Епоха, Загреб, 1983.
206. Ђирић Александар, Цветковић Предраг, „Међународно трговинско право – стручни есеји”, Центар за публикације Правног факултета, Ниш, 2001.
207. Ушћумлић Д, Бабић Ј, „Модел пословне изврсности као алат за унапређење пословања предузећа”, Научни скуп „Нови методи менаџмента и маркетинга у подизању конкурентности српске привреде”, Палић, октобар 2011, рад на CD-у.
208. Филиповић В, Костић М, „Маркетинг менаџмент”, Факултет организационих наука, Београд, 2009.
209. Филиповић Ј, Ђурић М, „Основе квалитета”, Факултет организационих наука, Београд, 2009.
210. Франз-Фридрих Неубауер, „Портфолио менаџмент: концепт профитних потенцијала и његова примена”, Свјетлост, Сарајево, 1991.
211. Цветковић К, „Буџет Косова и његова перспектива”, Међународни научни скуп „Економске перспективе Косова и Метохије”, Економски факултет у Приштини НИЦЕФ, књига 2, 2004, ISSN-1450-7951, стр. 247–257
212. Цветковић К, „Бенчмаркинг, успешно пословање и криза”, Дванаеста интернационална конференција, зборник радова; ICDQM-2009,

- Управљање квалитетом и поузданошћу, Истраживачки центар за управљање квалитетом и поузданошћу, 25–26 јун 2009. Београд, стр. 310–316, UDK 658. 56, ISSN 1451-4966.
213. Цветковић К, „Менаџмент у глобализацији и порекло глобалног бизниса”, часопис из области економије, менаџмента и информатике БизИнфо, Блаце, јун 2010, стр. 83–97, ISSN 2217-2769, COBISS, SR-ID 176122636.
214. Цветковић К, „Стратегијско прилагођавање променама у окружењу и формула успеха предузећа”, VI мајска конференција о стратегијском менаџменту са међународним учешћем, Универзитет у Београду, Технички факултет у Бору, одсек за менаџмент, Кладово 30. 05-01. 06/2010, ISBN 978-86-80987-77-4, стр. 367–376
215. Цветковић К, Арсић Љ, „Бенчмаркинг као менаџерска акција”, Међународна научна конференција, Менаџмент 2010, Факултет за индустријски менаџмент Крушевац, 17–18. март 2010, CIP 005 (082), ISBN 978-86-84909-69-7, COBISS: SR-ID 174005772, стр. 79–84
216. Цветковић К, Арсић Љ, „Континуирани бенчмаркинг и методологија 20 кључева”, 14 DQM међународна конференција, Управљање квалитетом и поузданошћу, Зборник радова, Београд, 29–30 јун 2011, стр. 143–150, ISBN 978-86-86355-05-8; COBISS SR-ID 184399116.
217. Цветковић К, Арсић Љ, „Синергија бизнис стања и имплементација знања у Србији”, Факултет за менаџмент Нови Сад, VIII Међународно научно-стручна конференција „На путу ка добу знања”, Сремски Карловци, 2010. (CD издање)
218. Цветковић К, Арсић Љ, 17–18, март, 2010, „Логистика модерног бизниса и организација пословања”, Међународна научна конференција, Менаџмент 2010, Факултет за индустријски менаџмент Крушевац, 17–18, март, 2010, CIP 005 (082), ISBN 978-86-84909-69-7, COBISS: SR-ID 174005772, стр. 85–90
219. Цветковић К, Арсић Љ, Дашић М, „Компарирање криза и бенчмаркинг”, IX Међународно-стручна конференција „На путу ка добу знања”, Сремски Карловци, ФАМ Нови Сад, 23–24. 09. 2011. ISBN 978-86-85067-31-0 (CD издање)
220. Цветковић К, Арсић Љ, Милићевић З, „Унапређење глобалне конкурентности малих и средњих предузећа у Србији”, Међународна научна конференција, „Менаџмент 2014” Универзитет Унион Београд, Факултет за пословно индустријски менаџмент, Београд–Младеновац, 25–26. април 2014. ISBN 978-86-6375-011-1
221. Цветковић К, Арсић Љ, Премовић Ј, „Технолошке промене у функцији унапређења конкурентских стратегија”, IV Међународна научна

- конференција „Менаџмент 2012” Универзитет Унион Београд, Факултет за пословно индустријски менаџмент, Београд–Младеновац, 20–21. април 2012. (CD издање)
222. Цветковић К, Дашић М, „Логистика”, Висока пословна школа струковних студија Блаце, 2011, ISBN978-86-7544-083-3 (уџбеник).
223. Цветковић К, Дашић М, „Основа и стратешке опције глобалног и интегралног концепта логистике”, 16 DQM Међународна конференција „Управљање квалитетом и поузданошћу” ICDQM-2013, Београд, Србија 27–28. јун 2013.
224. Цветковић К, Лекић С, „Логистички поглед на кризу”, Саветовање: „Србија и светска криза”, зборник радова, Београдска пословна школа струковних студија, мај 2009, стр. 112–121, ISBN 978-86-7169-285-4, COBISS. SR-ID 169426956.
225. Цветковић К, Марковић С, „Организација бизниса и интегритет организације”, Зборник радова, 2010, Висока техничка школа струковних студија из Урошевца, Звечан, стр. 43–52, ISSN 2217-4362, COBISS. SR: ID-180514828.
226. Цветковић К, Марковић С, Денић С, „Симбиоза одлучности и етичности у доношењу одлука”, Часопис Иновације и развој, 1/2013, Институт за рударство и металургију Бор, UDK: 005:330 1(045)=861, ISSN 0353-2631, 1/2013, стр. 63–70
227. Цветковић К, Турањанин Д, Прлинчевић Г, „Вођење менаџмент револуције уз глорификовање квалитета”, VII. Мајска конференција о стратeгијском менаџменту, Технички факултет у Бору, Зајечар, 26–28. мај 2011, ISBN 978-86-80987-85-9
228. <http://icsid.worldbank.org>
229. <http://www.economist.com>

## БИОГРАФИЈА

Кристина Цветковић (рођ. Поповић) рођена је 31. марта 1974. године у Приштини. Основну и средњу школу, као вуковац, завршава у Урошевцу. Економски факултет у Приштини уписала је 1992. године. Скраћене студије завршава у 21. години, са просечном оценом 9,58 и оценом 10 на дипломском раду.

1996. године уписује постдипломске студије на Економском факултету у Приштини где све испите полаже са просечном оценом 9,33. Магистарски рад „Научно-технолошки прогрес и информатичка привреда” одбранила је 2000. године. Од 1997. године, на истом факултету, ради као асистент приправник на предмету „Научно-технички прогрес и привредни развој”. 2000. године изабрана је у звање асистента на истом предмету. 2002. године изводи вежбе из предмета „Анализа пословања предузећа”.

Од 2004. године има звање предавача на Високој пословној школи у Блацу. Држи предавања из предмета: Менаџмент, Стратешки менаџмент, Међународни маркетинг и Логистика. Објавила је скоро 40 стручних и научних радова на тему пословног управљања, напретка, прогреса и промена у микро и макро сфери.

Удата је и има двоје деце.