

НАЗИВ ФАКУЛТЕТА: ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА, НОВИ САД

ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

-обавезна садржина- свака рубрика мора бити попуњена

(сви подаци уписују се у одговарајућу рубрику, а назив и место рубрике не могу се мењати или изоставити)

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ
<p>1. Датум и орган који је именовао комисију 08. 05. 2014., решењем декана Факултета техничких наука бр. 012-72/86-08</p> <p>2. Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива уже научне области за коју је изабран у звање, датума избора у звање и назив факултета, установе у којој је члан комисије запослен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - др Илија Ћосић, редовни професор, Предсеник комисије (Производни системи, организација и менаџмент, Факултет техничких наука, Нови Сад); - др Никола Градојевић, ванредни професор, Члан комисије (Business Administration, Lakehead University, Thunder Bay, Ontario, Canada); - др Добривоје Михаиловић, редовни професор, Члан комисије (Психологија, Факултет организационих наука, Београд); - др Бато Камберовић, редовни професор, Члан комисије (Квалитет, ефективност и логистика, Факултет техничких наука, Нови Сад) - др Славка Николић, ванредни професор, Члан комисије - ментор (Производни системи, организација и менаџмент, Факултет техничких наука, Нови Сад).
II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ
<p>1. Име, име једног родитеља, презиме: Александар Милана Дејановић</p> <p>2. Датум рођења, општина, држава: 14.09.1963. године, Нови Сад, Србија</p> <p>3. Назив факултета, назив студијског програма дипломских академских студија – мастер и стечени стручни назив Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица Међународни економски односи /Дипломирани економиста</p> <p>4. Година уписа на докторске студије и назив студијског програма докторских студија -</p> <p>5. Назив факултета, назив магистарске тезе, научна област и датум одбране: Универзитет у Београду, Економски факултет, Београд Назив магистарске тезе: "Трговина дуговима презадужених земаља на секундарном тржишту" Датум одбране: 25. новембар 1992. године;</p> <p>6. Научна област из које је стечено академско звање магистра наука: Економија - међународна економија</p>
III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:
"Развој стратегијског модела управљања савременим маркетинг концепцијама у функцији унапређења перформанси предузећа"

IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Навести кратак садржај са назнаком броја страна, поглавља, слика, шема, графикана и сл.

Докторска дисертација садржи 11 (једанаест) делова: (1) Увод; (2) Оквир истраживања - стратегијско управљање и интегрисани (маркетинг) менаџмент системи; (3) Први елемент интегралног модела стратегијског управљања - управљање развојем нових производа; (4) Други елемент интегралног модела стратегијског управљања - управљање укупним квалитетом; (5) Трећи елемент интегралног модела стратегијског управљања - управљање брендом; (6) Четврти елемент интегралног модела стратегијског управљања - управљање односима са потрошачима; (7) Мерни систем интегралног модела стратегијског управљања - уравнотежени приступ мерења перформанси предузећа; (8) Развој интегралног модела стратегијског управљања; (9) План истраживања; (10) Резултати истраживања; (11) Закључна разматрања и правац наредних истраживања и списак коришћене литературе.

Први део - Увод (4 стр.) садржи кратак приказ предмета и циља истраживања и представљена је структура рада.

Други део (25 стр.) обухвата шири оквир истраживања. Описане су главне карактеристике стратегијског начина размишљања и основне компоненте процеса стратегијског управљања. Дата су објашњења главних правца развоја стратегијског управљања у потрази за новим решењима која су примерена динамичним променама у окружењу. Један од ових правца води ка развоју интегрисаних менаџмент система, који означавају нову фазу у (р)еволуцији менаџмента. Приказани су познати модели интеграције стандардизованих менаџмент система (Wilkinson-Dale, Karapetrovic-Rocha; Brewer-Nash; EFQM модел и сл.), а затим су анализирани принципи и поступци за интеграцију нестандардизованих менаџмент система.

Трећи део (30 стр.) је усмерен на анализу првог елемента модела - управљање развојем нових производа/услуга. Иновације и нови производи постали су императив савременог пословања. Интегрални модел стратегијског управљања мора да садржи креативни "набој" који га покреће (без тога би модел био статичан). Међутим, креативна енергија је веома нестабилна. Превише правила и хијерархије спутаваће нове идеје. Са друге стране, без усмеравања, креативност се може претворити у стихију. Зато би предузеће требало да, на основу савремених техника и метода управљања креативним процесом, дефинишу процедуре за развој нових производа. На овај начин могу бити смањени ризици који прате овај процес. У том смислу детаљно је анализирана процедура за развој нових производа базирана на "Stage - Gate" приступу. Такође, представљен је концепт архитектуре производа који се ослања на модуларно дизајнирање производа. Захваљујући томе, предузећа могу да понуде истовремено неколико различитих производа који имају заједничке елементе, заједнички распоред између функције и структуре и заједничке интеракције између компоненти.

Четврти део (34 стр.) је посвећен управљању укупним квалитетом (Total Quality Management - TQM), као елементу интегралног модела стратегијског управљања. Представљен је преглед различитих приступа у дефинисању квалитета, а затим су објашњене димензије квалитета. Након тога, описан је развој управљања квалитетом, а фокус анализе усмерен је на TQM као актуелни приступ у схватању квалитета. Нарочито је истакнут значај и улога појединих сегмената TQM-а као што су системски и процесни приступ, тимски рад и континуирана унапређења. Ови сегменти могу бити уклопљени у интегрални модел стратегијског управљања. Захваљујући томе, TQM даје интегралном моделу потребну стабилност и поузданост (административну и организациону уређеност). У овом делу су елаборирани методолошки алати и технике који се користе у TQM као што су sheme унапређења (PDCA, PDSA, SDCA, FADE i DMAIC), дијаграми (GANT, PERT, PARETO ISHIKAWA), статистички алати (SQC) и методе мерења и упоређивања са очекиваним резултатима, и/или референтним вредностима (Benchmarking). Коначно, ради потпунијег сагледавања TQM-а, презентирани су критеријуми и услови за додељивање три престижне награде за квалитет (Malcolm Baldrige, Deming Prize i European Quality Award), а затим су наведене кључне предности имплементације TQM-а у предузећима (утицај квалитета на пословне перформансе).

Пети део (32 стр.) се односи на трећи елемент интегралног модела стратегијског управљања - управљање брендом. У овом делу изложена су различита схватања о бренду и истакнуте разлике између термина који се често поистовећују са овим појмом. Исто тако, наглашена је улога и значај бренда у савременом пословању, нарочито са компанијског Б2Б аспекта. Једна од најважнијих карактеристика бренда је његова способност да учини компанију јединственом и препознатљивом. Због тога је управљање брендом инкорпорирано у интегрални модел стратегијског управљања. На

овај начин бренд преноси део своје суштине на модел и тако му даје посебну енергију - карактер и емоцију.

Шести део (37 стр.) обухвата анализу управљања односима са потрошачима (Customer Relationship Management - CRM) као елемента интегралног модела стратегијског управљања. Односи између компаније и потрошача, према савременим схватањима, постали су темељ на којем се гради пословни успех. Такође, у овом делу су наведени циљеви и задаци CRM-а као, нпр., идентификација потрошача, диференцијација потрошача, интеракција са потрошачима и персонализација односа са потрошачима. Захваљујући томе, компанија може да рачуна на унапређење успешности продаје као последицу познавања потреба, навика, жеља и очекивања потрошача. У овој анализи показано је да поверење представља кључну компоненту односа на релацији компанија-потрошач. На основу тога је CRM инкорпориран у интегрални модел стратегијског управљања. Поверење чини овај модел чвршћим, јер подстиче лојалност према компанији, њеним производима и услугама. На крају овог дела, посебна пажња посвећена је примени CRM-а и мерењу успеха ових пројеката.

Седми део (16 стр.) садржи опис мерног система који је уграђен у интегрални модел стратегијског управљања. Овај мерни систем је развијен на основу уравнотеженог приступа мерењу перформанси предузећа (Balanced Scorecard - BSC). У изворном облику, у оквиру BSC дефинисане су четири перспективе: (1) перспектива учења и раста; (2) перспектива потрошача; (3) перспектива интерних процеса и (4) финансијска перспектива. У свакој од ових перспектива, утврђени су показатељи, начин и динамика мерења, затим мерне јединице, као и циљне (референтне) вредности. Међутим, овај мерни систем може се прилагођавати специфичностима и потребама у пракси. Користећи ову могућност, BSC је модификован у складу са структуром и логиком функционисања интегралног модела стратегијског управљања.

У осмом делу (28 стр.) је представљена конструкција интегралног модела стратегијског управљања на концептуалном нивоу. Описана је структура модела, његове карактеристике и механизам. Посебна пажња усмерена је на анализу компатибилности елемената. На основу њихових базичних карактеристика, испитане су њихове сличности, али и разлике. Сличности доприносе складнијем функционисању модела, а разлике његовој динамици. На тај начин се смењују конфликт и склад, односно нарушавање равнотеже и њено поновно успостављање на вишем развојном нивоу. У овом делу наведено је и неколико предлога његове могуће имплементације у организацији.

Девети део (15 стр.) се односи на план истраживања. У њему је прво дефинисан проблем истраживања (да ли интегрални модел стратешког управљања доприноси унапређењу перформанси предузећа?). Након тога постављени су примарни и секундарни циљеви истраживања, као и одговарајућа хипотеза. У плану су наведене фазе, методе и технике коришћене у истраживању.

Десети део (38 стр.) представља преглед резултата истраживања на основу изабраних кључних индикатора перформанси (21 индикатор).

У једанаестом делу (15 стр.) формулисани су закључци и најављена будућа истраживања о овој теми.

На крају рада је специфициран списак коришћене литературе који обухвата укупно 323 референце.

Рад има укупно 283 стране (са насловним странама) , 15 табела и 84 слике, односно графикана.

V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Кандидат је у првом делу предмет истраживања поставио у шири теоријски контекст стратегијског управљања и интегрисаних менаџмент система. На основу увида у релевантну литературу, кандидат о је дао опис различитих праваца у обликовању стратегије, а затим је објаснио фазе у процесу стратегијског управљања (анализа окружења - анализа интерних фактора - формулисање стратегије - реализација стратегије - контрола стратегије). Имајући у виду да интегрисани менаџмент системи нуде организацијама вишеструке предности у односу на парцијалне менаџмент системе, илустровани су примери модела интеграције стандардизованих менаџмент система, који су већ афирмисани у теорији и пракси. Кандидат је правилно уочио да су модели за интеграцију нестандардизованих менаџмент система недовољно у фокусу научне и стручне јавности. На овај начин је указао на празнину у постојећим приступима, што је отворило простор за ово истраживање.

Ова празнина попуњена је повезивањем четири савремене пословне (маркетинг) концепције (управљање развојем нових производа, управљање укупним квалитетом, управљање брэндом и управљање односима са потрошачима) у јединствен модел стратегијског управљања. У овај модел инсталиран је и мерни систем на основу уравниожењеног приступа мерењу перформанси организације. Сви наведени елементи у моделу су добро познати, али је нова њихова комбинација. Прегледом литературе може се закључити да је већина аутора проучавала сваку концепцију посебно, а слично су поступали и менаџери у примени ових концепција. Због тога се конструкција интегралног модела стратешког управљања може сматрати значајним теоријским и практичним изазовом.

У наредна четири поглавља детаљно су описани елементи модела са циљем да се истраже могућности њихове интеграције, а посебно поглавље посвећено је мерном систему. Сваки елемент има свој идентитет, оно што га чини посебним и другачијим у односу на друге. Ове специфичности, односно разлике су сачуване у моделу. Битно је да ове разлике нису сувише изражене, да нису непомирљиве, да се међусобно не искључују, већ да се допуњују. Разлике доприносе да модел буде богатији, слојевитији, динамичнији, али и сложенији и нестабилнији. Са друге стране, између елемената у моделу постоје многе заједничке карактеристике и сличности. На томе је грађена кохезија и одрживост овог модела.

Архитектура интегралног модела стратешког управљања нема пирамидални облик, зато што у овом моделу елементи нису поређани хијерархијски. Међусобни односи (интеракција) између елемената не заснивају се на надређености, односно подрђености. У овом моделу нема важних и мање важних елемената. Њихове улоге су различите али равноправне. Минимизирати значај било ког елемената битно би нарушило основну идеју на којој се базира функционисање интегралног модела стратешког управљања. У интегралном моделу може препознати 'алхемијски' принцип "све је у свему". У сваком елементу постоји "супстанца" која их повезује и на темељу којих су формирано односи њихове међузависности. Захваљујући томе, може се очекивати да конструкција интегралног модела стратешког управљања буде чврста, односно да овај модел буде кохерентан.

Треба посебно нагласити да интегрални модел стратешког управљања није прост збир наведена четири елемента. Конструкција овог модела није механичка, односно математичка. Модел се не добија тако што се елементи постављају један на други. То није ни могуће, јер је сваки појединачни елемент веома разуђен, сложен по својој структури и има другачију форму. Када би се сви елементи спојили само на основу простог сабирања настао би "мега" модел који би био веома гломазан, компликован, конфузан, па самим тим и тешко управљив. Овакав модел био би нестабилан и неподесан за примену.

Интегрални модел стратешког управљања представља могући одговор на фрагментираност пословних концепција. Он није ни стари, ни нови модел - већ мешавина старог и новог. Није настао под утицајем једног аутора или једне пословне школе, већ као резултат много различитих укрштених утицаја - уједињеног деценијског знања о стратешком управљању. Сложен је по својој конструкцији (обухвата четири елемента и мерни систем), али је по својој суштини једноставан. Сличан је по својим карактеристикама другим пословним идејама, али се истовремено разликује

од њих, јер има сопствену, посебну логику. Може бити и еволутиван (донети континуирана унапређења), али може изазвати и прекид развнотеже у компанији и увести скоковите промене.

Основна сврха интегралног модела стратегијског управљања је да генерише резултате, односно да покаже своју функционалност у пракси. У том смислу је и формулисана главна хипотеза - да интегрални модел стратегијског управљања позитивно утиче на перформансе предузећа. Ова хипотеза проверена је у експерименту који је реализован у реалним тржишним условима током периода 2011 - 2013. године. Подаци су прикупљани коришћењем савремених софтверских алата, а пре свега програмског пакета Business Navigator ver. 2.37 који је заснован на OLAP (Online Analytical Processing) технологији. Овај програмски пакет, по основним карактеристикама и логици, спада у Balanced Scorecard (BSC) апликације, јер обједињава неколико међусобно повезаних модула као што су финансијско управљање, набавка и продаја, управљање производњом, управљање људским ресурсима, управљање маркетингом и сл. Web статистика је обезбеђена коришћењем сервиса Google Analytics и Facebook Insights. Финална обрада података је реализована у Microsoft Excel-у 2010 који садржи широк асортиман опција за статистичку анализу (индекси, трендови, сезонске и цикличне варијације, анализа средњих вредности). Исти програм коришћен је и за табеларно, односно графичко приказивање података.

Експеримент је реализован на основу мерења 21 варијабле које представљају кључне индикаторе перформанси. Мерни систем коришћен у овом истраживању је веома разуђен (обухвата квантитативне и квалитативне показатеље) и прилагођен циљевима истраживања. Мерни инструменти и методологија мерења су валидни и гарантују поуздане резултате мерења. Након реализованих мерења и обраде података, кандидат је прегледно презентовао закључке, уз адекватна образложења и аргументацију.

Интегрални модел стратегијског управљања не нуди готова решења, али има јасне принципе који представљају стратешки путоказ за компанију. Другим речима, оставља довољно простора компанији да га сама прилагођава својим потребама. На папиру га је лако копирати, али је је у пракси јединствен - свака компанија ће га користити на свој начин. Модел је целовит али се може проширивати, скраћивати, чак и прекомпоновати, уколико је потребно. У том правцу, кандидат је, на крају дисертације, најавио наредна истраживања.

VI СПИСАК НАУЧНИХ И СТРУЧНИХ РАДОВА КОЈИ СУ ОБЈАВЉЕНИ ИЛИ ПРИХВАЋЕНИ ЗА ОБЈАВЉИВАЊЕ НА ОСНОВУ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА У ОКВИРУ РАДА НА ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ

Таксативно навести називе радова, где и када су објављени. Прво навести најмање један рад објављен или прихваћен за објављивање у часопису са ISI листе односно са листе министарства надлежног за науку када су у питању друштвено-хуманистичке науке или радове који могу заменити овај услов до 01.јануара 2012. године. У случају радова прихваћених за објављивање, таксативно навести називе радова, где и када ће бити објављени и приложити потврду о томе.

1. Александар Дејановић: "Customer Relationship Management - Challenges and Lessons", Реферат на XIV међународној научној конференцији "Индустријски системи - ИС 08 / Интелигентно привређивање - пут ка предузећу светске класе", Нови Сад, 02. и 03. октобар 2008. стр. 433-437;
2. Александар Дејановић, Славка Т. Николић, Јелена Станковић: "Brand management: the analysis of corporate slogans among the banks in southeastern Europe", *Interantional Conference on Economic and Social Studies (ICESoS'14)*, International Burch University, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, April 24-25, 2014;
3. Александар Дејановић, Славка Т. Николић, Јелена Станковић: "Innovative Concepts in Strategic Management", Интернационална мајска конференција о стратегијском менаџменту (IMKSM 2014), Бор, 23-25. мај 2014. год. (рад прихваћен за објављивање у часопису);
4. Александар Дејановић, Славка Т. Николић, Јелена Станковић: "Управљање укупним квалитетом у интегралном моделу стратегијског управљања", 17. Међународна конференција – Управљање квалитетом и поузданошћу (ICDQM -2014), Београд, 27-28. јун 2014. године (рад прихваћен за објављивање у часопису).

VII ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

У овом истраживању постављена је следећа главна хипотеза: "Интегрални модел стратегијског управљања утиче на унапређење перформанси предузећа". Резултати истраживања (експеримента) су потврдили ову хипотезу. Анализе података на основу трогодишњих мерења су показали да је интегрални модел стратегијског управљања функционалан. Већина изабраних кључних индикатора перформанси који су дефинисани у оквиру *BSC* мерног система уверљиво сведоче у прилог оваквог закључка.

- *KPI* (Key performance indicator) 1 - Задовољство запослених

У интегралном моделу стратегијског управљања наглашен је значај који има задовољство запослених у компанији. Овај значај је истакнут у сва четири елемента од којих се модел састоји. Може се закључити да задовољство запослених, као изабрани кључни индикатор перформанси, представља поуздан сигнал функционисања интегралног модела стратегијског управљања. Обављено истраживање је показало да применом интегралног модела стратегијског управљања у раздобљу 2011 - 2013. године расте ниво задовољства запослених. Високе оцене показују да је посматрано предузеће успело да створи добре услове на радном месту, добре међуљудске односе, да мотивише запослене на остваривање визије и циљева компаније. На тај начин су створени услови, односно платформа за унапређивање квалитета, брэнда и односа са потрошачима.

- *KPI* 2 - Обученост запослених

Обука запослених је непосредно повезана са подизањем нивоа знања у компанији, односно повећањем интерног интелектуалног потенцијала, што директно утиче и на ниво квалитета производа и услуга, а у коначној инстанци опредељује и финансијске перформансе предузећа, односно позицију на тржишту. Од тога зависи и како ће компанија успостављати и унапређивати односе са потрошачима. Посебно је наглашено да је обука изузетно важна и за унапређење креативног процеса у компанији. Може се закључити да ниво обучености запослених представља важан фактор у функционисању интегралног модела стратегијског управљања. Улагања у обуку по запосленом била су у 2011. години знатно изнад циљане вредности, али су следеће године опала чак испод планираног нивоа. Међутим, у 2013. години поново су повећана улагања у ове намене изнад планираних циљева. Дакле, може се констатовати да је, према овом критеријуму, посматрано предузеће само делимично остварило своје циљеве.

- *KPI* 3 - Технолошки развој

Технологија представља једну од кључних сила конкурентности предузећа. Технолошки развој се најчешће интерпретира као процес који доводи до стварања нових, или побољшања постојећих производа, односно поступака. Овај индикатор показује да су улагања у иновације током

посматраног периода била релативно стабилна и чак 2,5 пута већа у односу на утврђену циљану вредност.

- *KPI 4 - Информатичка подршка*

Интегрални модел стратегијског управљања подразумева квалитетну информатичку подршку која представља један од кључних услова за раст и развој компаније. Овај показатељ је изражен је као однос између укупног броја дефинисаних процеса у предузећу и процеса који су покривени информатичком подршком (овај проценат показује степен примене информационе технологије). У посматраном предузећу дефинисано је укупно 16 процеса који су описани одговарајућим процедурама и упутствима, у складу са захтевима система квалитета према ISO 9001:2008 и ISO 27001:2005. Током мерења уочено је да је повећан степен "покривености" процеса информатичком подршком (са 68,8% у 2011. години, на 88,24% у 2013. години).

- *KPI 5 - Усаглашеност са захтевима стандарда ISO 9001:2008*

Мерења, анализе, односно континуирано преиспитивање и побољшавање система квалитета представља изричит захтев дефинисан у стандарду ISO 9001:2008 (тачка 8.). Такође, на томе почива и TQM приступ. Исти принципи и опредељења уграђена су и у интегрални модел стратегијског управљања. Резултати мерења система квалитета, у периоду 2011 - 2013. године, упућују на закључак да се систем квалитета у посматраном предузећу ефективно примењује и одржава према захтевима референтног стандарда, као и у складу са поставкама и захтевима који су дефинисани у оквиру предузећа. То показује да компонента квалитета функционише у оквиру интегралног модела стратегијског управљања.

- *KPI 6 - Квалитет производа*

Оцене потрошача о квалитету производа спадају међу најважније податке о функционисању интегралног модела стратегијског управљања. У посматраном предузећу квалитет производа се мери бројем приговора потрошача који се односе на квалитет. У периоду 2011-13. године квалитет производа у овом предузећу је значајно унапређен, што значи да предузеће у све већој мери испуњава потребе, захтеве, жеље и очекивања потрошача.

- *KPI 7 - Квалитет услуга*

Анализирано предузеће, осим продаје производа, нуди и информатичке услуге. Квалитет ових услуга се редовно проверава на основу броја приговора корисника. Током посматраног периода, очигледна је опадајућа тенденција броја примедби на квалитет услуге. Све мањи број приговора на квалитет услуге кореспондира са растућим задовољством запослених (КПИ 1), са растом информатичке подршке процесима (КПИ 4), као и са развојем система квалитета (КПИ 5). На овај начин је поново потврђена теза да задовољство запослених директно утиче на квалитет испоручене услуге, али и на степен развоја система квалитета у организацији.

- *KPI 8 - Сервисна подршка*

Брзина решавања сервисног захтева представља важан показатељ који је повезан са квалитетом услуге, односно задовољством корисника. Такође, на основу овог показатеља може се сагледати ниво ефикасности не само сервисне службе, већ и однос целокупне организације према клијенту. Мерења су показала да се смањује просечно време потребно за решавање сервисних захтева. На тај начин потврђено је да, у овом сегменту, интегрални модел функционише, односно доприноси унапређењу перформанси предузећа.

- *KPI 9 - Оглашавање*

Посматрано предузеће се определило за стратегију умерено интензивног наступа у јавности. То значи да ово предузеће опрезно "дозира" оглашавање, настојећи да уз што мања улагања, пласира одговарајућу поруку циљним групама. У складу са таквим приступом дефинисан је и буџет за ове намене. У структури овог буџета доминира оглашавање на интернету и друштвеним мрежама (око 60%). То показује и каква је корпоративна култура у овом предузећу. Наиме, запослени су углавном млади, образовани, урбани, посвећени новим технологијама и медијима и зато највише преферирају оглашавање на интернету и друштвеним мрежама.

- *KPI 10 - Интернет статистика*

Посматрано предузеће користи интернет као један од најважнијих канала комуникације са тржиштем. Ово предузеће има савремено дизајнирану мултифункционалну интернет презентацију коју користи и као комуникациони канал, али и као виртуелну продавницу. Мерења показују да у овом сегменту предузеће има доста простора за напредак. Опада број посета интернет презентацији, а смањује се и просечно време проведено на овој интернет адреси. Осим тога, број и вредност куповина у виртуелној продавници заостају за референтним показатељима у развијеним земљама, као и за постављеним циљевима. На основу тога, може се закључити да у овом сегменту пословања, интегрални модел стратегијског управљања није у потпуности остварио очекивања.

- *KPI 11 - Бренд на друштвеним мрежама*

Посматрано предузеће је веома активно на најширој друштвеној мрежи "Facebook" према броју лајкова. У мерењу ових података могу се уочити два интервала. Прво раздобље (октобар 2011 - фебруар 2013) карактерише раст броја корисника (unique user) који су позитивно оценили садржај предузећа на овој друштвеној мрежи. За ових 18 месеци број корисника је повећан за скоро 2 пута. У другом интервалу, који обухвата наредних 8 месеци (март - октобар 2013. године) покренут је експоненцијални раст броја лајкова - за четири пута, што знатно премашује дефинисане планове. Овакав раст није забележен у мерењу било којег другог показатеља. То илуструје колико се на друштвеним мрежама, захваљујући савременој технологији, брзо шире вести о компанији. Позитиван одјек корпоративног бренда на највећој друштвеној мрежи је последица знатно већег улагања у Facebook промоцију током 2013. године.

- *KPI 12 - Корпоративна друштвена одговорност*

Корпоративна друштвена одговорност је важна супстанца бренда. Посматрано предузеће испољава своју друштвену одговорност на више начина, а пре свега кроз програме заштите природе, као и кроз програме донаторства чији је основни циљ да унапреде квалитет живота у средини у којој предузеће послује. Током анализираних периода, улагања у ове намене су повећана изнад циљних вредности. Највећи део ових средстава усмерен је у образовне институције (школе, факултете) и у спортске клубове. Међутим, треба истаћи да ово предузеће још увек нема целовит CSR програм, нити јавно публикује извештаје о својим CSR активностима (CSR Reporting).

- *KPI 13 - Задовољство потрошача/купаца*

У анкетама на основу којих се проверава задовољство купаца, посматрано предузеће је било фокусирано на шест базичних елемената: (1) понуда у малопродаји; (2) понуда у интернет продаји; (3) решавање рекламација; (4) стручна подршка; (5) љубазност особља и (6) цена. Купци су оцењивали сваки од ових сегмената од 1 (најнижи степен задовољства) до 5 (највиши степен задовољства). Према њиховим оценама, најнижи ниво задовољства био је у 2011. години (просечна оцена 3,94). Следеће године, значајно је унапређено задовољство купаца, јер је просек оцена износио 4,33. Најбољи резултати остварени су у 2013. години (просек оцена чак 4,57). Овакви резултати се могу повезати са задовољством запослених (КПИ 1). Наиме, повећано задовољство запослених позитивно утиче и на повећано задовољство купаца. Исто тако, задовољство купаца је повезано и са развојем система квалитета у предузећу.

- *KPI 14 - Лојалност купаца*

Лојалност купаца представља кључни индикатор перформанси који показује колико прихода генеришу стални купци у одређеном временском периоду. Такође, на овај начин мође се поуздано оценити како компанија развија односе са потрошачима, односно колико је успешна у задржавању потрошача (Customer Retention). Истраживање је показало да се током већег дела 2011. године и у првој половини 2012. године, посматрано предузеће углавном ослањало на приходе од продаје које генеришу стални купци. У појединим месецима, готово целокупан промет (преко 90%) остварен је захваљујући поновним куповинама. Међутим, током раздобља јул 2012. - децембар 2013. године, предузеће је постигло боље резултате у привлачењу нових купаца (first time buyer). На овај начин се проширује база клијената и ствара нови потенцијал за раст прихода од продаје.

- *KPI 15* - Приходи од продаје

Приходи од продаје представља кључни индикатор перформанси који показује како купци реагују на понуду компаније. У посматраном периоду остварена стопа раста продаје била је значајно изнад пројектоване циљне вредности. Добри продајни резултати могу се објаснити и јачањем продајне усмерености предузећа (стално иновирање асортимана, е-продаја, могућност продаје на кредит, флексибилна политика цена, снажнија промоција). Уосталом, интегрални модел стратегијског управљања усмерава организацију у овом правцу, јер елементи овог модела директно подстичу раст продаје.

- *KPI 16* - Разлика у цени

У посматраном предузећу, профитабилност купаца се приказује агрегатно, пратећи разлику у цени. Током анализираних периода утврђено је да постоји изражена корелација између раста прихода од продаје производа и услуга и раста остварене разлике у цени. Повећање разлике у цени је последица све веће заступљености продаје услуга у односу на продају производа. У случају овог предузећа продаја услуга (пројектовање, развој, мерење и атестирање рачунарских мрежа, одржавање и сервис опреме, изнајмљивање опреме, консалтинг и остале услуге) је знатно профитабилнија у односу на класичну трговину производима информационе технологије (продаја рачунара, компоненти за рачунаре и пратеће опреме).

- *KPI 17* - Наплата

Неликвидност у привреди, односно отежана наплата потраживања представља један од најтежих проблема у пословању на тржишту Србије. Због тога је овај критеријум примењен приликом избора кључних индикатора перформанси. Истраживање је показало да је током посматраног периода анализирано предузеће успело просечно да наплати 94% од фактурисаних потраживања, што је знатно више у односу на просек у Србији. Међутим, овај показатељ не би требало тумачити само из финансијске перспективе. Солидни резултати у наплати су одраз и квалитетних односа са купцима. У прилог оваквог закључка може се навести и чињеница да предузеће није ангажовало специјализоване агенције за наплату потраживања, нити је у ту сврху покретало судске поступке.

- *KPI 18* - Плаћања

Уредно плаћање доспелих обавеза је битан финансијски показатељ. Кашњење у измиривању обавеза указује на погоршану ликвидност, односно диспропорцију између новчаних токова. Са друге стране, редовно сервисирање финансијских обавеза је поуздан сигнал да компанија успешно усклађује токове готовине. Због тога је у овом истраживању, показатељ уредности плаћања доспелих обавеза изабран као кључни индикатор перформанси у оквиру финансијске перспективе. Осим тога, овај показатељ говори и о односу компаније са добављачима, као и о њеном угледу. Првокласна предузећа редовно измирују своје обавезе и на тај начин потврђују своју финансијску снагу и висок рејтинг. Посматрано предузеће у великој мери уредно плаћа своје финансијске обавезе. Током 2011. године било је мањих тешкоћа у одржавању ликвидности, али се у наредном периоду, захваљујући функционисању интегралног модела стратегијског управљања, ликвидност стабилизовала, односно побољшала. То потврђују и подаци да је ово предузеће током 2012. и 2013. године, веома ретко и у мањем обиму, било принуђено да користи екстерне изворе за одржавање ликвидности (банкарске кредите за ликвидност, односно overdraft кредите).

- *KPI 19* - Структура прихода

Структура прихода показује смер одакле долазе приходи. Захваљујући оваквој анализи, менаџмент има прилику да форсира успешан део пословања, као и да унапреди део пословања који заостаје. Због тога је структура прихода, као изузетно важан показатељ, уврштена на листу кључних индикатора перформанси у овом истраживању. Током посматраног периода, анализирано предузеће је остварило раст пословних прихода, пре свега, на основу проширења обима пословања са правним лицима (корпоративни клијенти). Такође, највећи део остварених прихода још увек чине приходи од продаје робе, али је у 2013. години све значајнији удео приход од реализованих услуга. Овај податак говори о трансформацији, односно развоју предузећа након имплементације интегралног модела стратегијског управљања (дисперзија пословања, развој нових услуга, унапређење квалитета, јачање бренда и односа са потрошачима).

- *KPI 20* - Структура расхода

Подаци о структури расхода показују на који начин компанија усмерава, односно расподељује зарађени новац. На основу тога се може препознати "карактер" компаније. Због тога је, у овом истраживању, структура расхода изабрана као кључни индикатор перформанси у оквиру финансијске перспективе. У структури укупних трошкова посматраног предузећа доминирају трошкови набавке робе (70%), затим фиксни трошкови (20%), трошкови зарада (8%) и трошкови екстерног финансирања (2%). Оваква структура је типична за трговинске организације (највеће учешће трошкова набавке). Према оваквој структури, може се закључити да ово предузеће највише новца усмерава на набавку робе, док релативно мало троши на зараде и на банкарске трошкове (камате и накнаде).

- *KPI 21* - Финансијски резултат

Финансијски резултат представља синтетички показатељ постигнутог успеха, односно неуспеха предузећа. То је главни критеријум који се, у традиционалној финансијској анализи, користи за оцену пословања. Према овом критеријуму, посматрано предузеће је остварило позитиван финансијски резултат. Приликом оцена и анализе финансијских извештаја, требало би имати у виду да су услови привређивања у Србији били изузетно неповољни (негативне или ниске стопе раста друштвеног производа, висока стопа незапослености, великвидност у привреди, смањење куповне моћи, односно пад животног стандарда већине становништва, опадање промета у малопродаји и сл.). Због тога је резултат који је остварило посматрано предузеће вреднији него што показују бројке и представља израз успешности менаџмента и запослених у реализацији стратегије, односно у примени интегралног модела стратегијског управљања.

KPI 3, 6, 7, 9, 11, 12, 13 и *14* директно идентификују успешност примењених маркетинг стратегија и маркетинг функције предузећа у целини. Сагледавајући резултате истраживања у целини, од укупно двадесет једног кључног индикатора перформанси, њих 17 у потпуности потврђује да је посматрано предузеће унапредило своје пословање у трогодишњем периоду. Напредак је очигледан у свим перспективама мерног система. Са друге стране, само 4 кључна индикатора перформанси сигнализирају да интегрални модел стратегијског управљања није у потпуности испунио очекивања (ови индикатори делимично потврђују хипотезу).

Може се закључити да је посматрано предузеће успешније након примене интегралног модела стратегијског управљања. При томе је важно истаћи да је модел имплементиран у време када се глобална привреда још увек није опоравила од дубоке рецесије, односно у периоду када су услови привређивања у Србији веома неповољни. Зато се добри резултати не могу приписати случајном, односно повољном утицају спољних фактора, већ пре свега унутрашњим факторима у предузећу (стратешка опредељења, организациона решења, иновације, флексибилност, знање и енергија менаџмента и запослених).

VIII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Експлицитно навести позитивну или негативну оцену начина приказа и тумачења резултата истраживања.

Провера хипотезе реализована је на основу посебно дизајнираног експеримента, у реалним тржишним условима. Истраживањем је обухваћен веома широк теоријски и практични простор у области стратегијског менаџмента. Резултати истраживања су представљени јасно и прегледно. Тумачење резултата је студиозно а закључци су поткрепљени чврстом аргументацијом. Речју, начин приказа и тумачења резултата заслужује позитивну оцену.

IX КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Експлицитно навести да ли дисертација јесте или није написана у складу са наведеним образложењем, као и да ли она садржи или не садржи све битне елементе. Дати јасне, прецизне и концизне одговоре на 3. и 4. питање:

1. Да ли је дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме?

Дисертација је написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме.

2. Да ли дисертација садржи све битне елементе?

Дисертација садржи све битне елементе.

3. По чему је дисертација оригиналан допринос науци?

Уочавајући „празнину“ у постојећим приступима интегрисању нестандардизованих менаџмент система, отворен је маневарски простор за наведено истраживање. Високу оцену заслужује идеја да се ова празнина попуни повезивањем четири савремене пословне концепције (управљање развојем нових производа, управљање укупним квалитетом, управљање брендом и управљање односима са потрошачима) у јединствен модел стратегијског управљања. У овај модел инсталиран је и мерни систем на основу уравнотеженог приступа мерењу перформанси организације. Сви наведени елементи у моделу су добро познати, али је њихова комбинација нова и нуди снажан синергетски ефекат. Прегледом литературе може се закључити да је већина аутора проучавала сваку концепцију посебно, а слично су поступали и менаџери у примени ових концепција. Имајући у виду да интегрисани менаџмент системи нуде организацијама вишеструке предности у односу на парцијалне менаџмент системе, конструкција интегралног модела стратешког управљања се може сматрати значајним теоријским и практичним доприносом.

4. Недостаци дисертације и њихов утицај на резултат истраживања

Дисертација нема битних недостатака који би утицали на резултате истраживања.

X ПРЕДЛОГ:

На основу укупне оцене дисертације, комисија предлаже:

Да се докторска дисертација "**Развој стратегијског модела управљања савременим маркетинг концепцијама у функцији унапређења перформанси предузећа**" прихвати, а да се кандидату мр Александру М. Дејановић одобри одбрана.

НАВЕСТИ ИМЕ И ЗВАЊЕ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ
ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

Др Илија Ћосић, редовни професор – председник комисије
Факултет техничких наука Нови Сад
Производни системи, организација и менаџмент

Др Никола Градојевић, ванредни професор – члан комисије
Lakehead University, Thunder Bay, Ontario, Canada,
Business Administration

Др Добривоје Михаиловић, редовни професор – члан комисије
Факултет организационих наука, Београд
Психологија

Др Бата Камберовић, редовни професор – члан комисије
Факултет техничких наука, Нови Сад
Квалитет, ефективност и логистика

Др Славка Т. Николић, ванредни професор - ментор
Факултет техничких наука, Нови Сад
Производни системи, организација и менаџмент

НАПОМЕНА: Члан комисије који не жели да потпише извештај јер се не слаже са мишљењем већине чланова комисије, дужан је да унесе у извештај образложење односно разлоге због којих не жели да потпише извештај.