

**UNIVERZITET U NOVOM SADU**  
**TEHNIČKI FAKULTET**  
**“Mihajlo Pupin”**  
**Zrenjanin**

*Mr Cariša H. Bešić*

***ISTRAŽIVANJE ATRIBUTA***  
***BENČMARKINGA KOJI DETERMINIŠU***  
***POSLOVNU IZVRSNOST***

**- DOKTORSKA DISERTACIJA -**

*Mentor:*  
*Prof. dr Zvonko Sajfert*

Zrenjanin, 2005.



---

---

# ***ISTRAŽIVANJE ATRIBUTA BENČMARKINGA KOJI DETERMINIŠU POSLOVNU IZVRSNOST***

**- DOKTORSKA DISERTACIJA -**

***Članovi komisije:***

1. \_\_\_\_\_  
*predsednik*
2. \_\_\_\_\_  
*član*
3. \_\_\_\_\_  
*član*
4. \_\_\_\_\_  
*član*
5. \_\_\_\_\_  
*mentor*

**KLJUČNA DOKUMENTACIONA INFORMACIJA**

Redni broj: \_\_\_\_\_

(RBR)

Identifikacioni broj: \_\_\_\_\_

(IBR)

Tip dokumentacije: *monografska dokumentacija*

(TD)

Tip zapisa: *tekstualni štampani materijal*

(TZ)

Vrsta rada: *doktorska disertacija*

(VR)

Autor: mr *Cariša H. Bešić*, *dipl. ek. i saob. inž.*

(AU)

Mentor/ko – mentor: prof. dr *Zvonko Sajfert*, *dipl. inž.*

(MN)

Naslov rada: *Istraživanje atributa benčmarkinga koji determinišu poslovnu izvrsnost*

(NS)

Jezik publikacije: *srpski*

(JZ)

Jezik izvoda: *srpski*

(JI)

Zemlja publikovanja: *Srbija i Crna Gora*

(ZP)

Uže geografsko područje: *AP Vojvodina*

(UGP)

Godina: *2005.*

(GO)

Izdavač: *autorski reprint*

(IZ)

Mesto i adresa: *23000 Zrenjanin, Đ. Đakovića bb*

(MS)

Fizički opis rada: (broj poglavlja/strana/citata/slika/tabela/dijagrama)

(FO) ( 8 / 311 / 103 / 3 / 27 / 50 )



---

Naučna oblast: *menadžment*

(OB)

Naučna disciplina: *benčmarketing, marketing, kvalitet, reinženjering*

(DI)

Predmetna odrednica / *ključne reči:*

PO

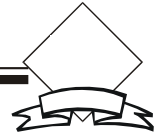
*benčmarketing, CB model, poslovna izvrsnost, poslovni subjekt, konkurentnost, kvalitet, produktivnost, tržište, imidž, brend*

Čuva se: u *biblioteci* Tehničkog fakulteta „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin

ČU

Važna napomena: \_\_\_\_\_

VN

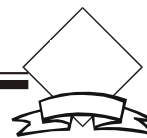


---

Izvod:  
IZ

Stalna promena postala je način života u svetu biznisa. U stvari, da bi se danas održala konkurentnost, potrebno je da se pored pažnje koja se posvećuje poboljšanju posla koji se danas obavlja misli i na to šta treba da se preduzme da bi se izdržala konkurencija i opstalo u budućnosti. Naime, uspešni poslovni subjekti u sve turbulentnijem okruženju moraju da uvažavaju činjenicu da je poslovna izvrsnost osnovna determinanta koja obezbeđuje njihov opstanak, razvoj i rast. Zbog toga ocena stanja poslovne izvrsnosti i postavljениh ciljeva mora da se meri kao i sve drugo putem tehnike benčmarkinga, kako u slučaju usavršavanja proizvoda, usluga i procesa, tako i kod projektovanog razvoja. Poslovni subjekt treba, prema autoru Piteru Drakeru (Piter Drucker), da se u određenim intervalima kritički osvrne na rezultate postignute u poslovnoj izvrsnosti. Benčmarking omogućava poslovnim subjektima da sagledaju svoju tržišnu poziciju i na bazi učenja, prevashodno od tržišnih lidera, unaprede svoju konkurentsku prednost.

Nepostojanje modela za brzu ocenu poslovne izvrsnosti zasnovanog na kvantifikovanim atributima koji je determinišu otežava prethodno utvrđivanje stanja konkurentске prednosti. Kreirani model (CB MODEL) za ocenu atributa benčmarkinga koji determinišu poslovnu izvrsnost poslovnog subjekta u sadašnjosti i u budućnosti i edukacija s provedena na bazi utvrđene ocene znače aktuelizaciju novih znanja, koja neutrališu uočene probleme i omogućuju top-menadžmentu poslovnog subjekta donošenje brze i efikasne odluke koja povećava verovatnoću njegovog opstanka, razvoja i rasta.



---

Datum prihvatanja na Nastavno-naučnom veću: **5.7.2004. godine**  
DP

Datum odbrane: **2005. godine**  
DO

Članovi komisije – (naučni stepen / ime i prezime / fakultet):  
KO

<b>Predsednik</b>	<i>Prof. dr Velimir Sotirović, dekan, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin</i>
<b>Član</b>	<i>Prof. dr Ilija Čosić, dekan, FTN, Novi Sad</i>
<b>Član</b>	<i>Prof. dr Stevan Vasiljev, Ekonomski fakultet, Subotica</i>
<b>Član</b>	<i>Doc. dr Dejan Đorđević, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin</i>
<b>Mentor</b>	<i>Prof. dr Zvonko Sajfert, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin</i>

**KEY WORDS DOCUMENTATION**

Accession number: \_\_\_\_\_

ANO

Identification number:

INO

Document type: *Monographic documentation*

DT

Type of record: *Textual printed material*

TR

Contents code: *Doctor of Tehnical Science*

CC

Author: **mr Cariša H. Bešić**, *graduate economist and traffic engineer.*

AU

Menthor/Co-menthor: **Prof. dr Zvonko Sajfert**, *graduate engineer*

MN

Title: ***The Research of Benchmarking` Atributes which determine Business Excellence***

TI

Language of text: Serbian

LT

Language of abstract: Serbian

LS

Country of publication: Serbia and Montenegro

CP

Locality of publication: Vojvodina

LP

Publication year: **2005.**

PY

Publisher: ***Author`s reprint***

PB

Publ. place: 23000 **Zrenjanin**, Đ. Đakovića nn

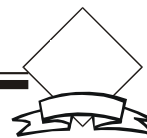
PL

Physical description: ( number of units/pages/quotations/pictures/lables/diagrams)

PD ( 8 / 311 / 103 / 3 / 27 / 50 )

Scientific fild: ***Management***

SF



---

Scientific discipline: *Benchmarking, Marketing, Quality*  
SD

Subject / Key / words: *Benchmarking, CB model, business excellence, business subject, competitiveness, quality, productivity, market, image, brand*

Holding data: *At the library of the Technical Faculty « Mihajlo Pupin », Zrenjanin*  
HD

Note:  
N

*Constant change became model of living in a world of business. In fact, for keeping the competitiveness, beside paying attention to improvement of business that is being done, it is necessary to think about things that should be done so that the competition is held and survive in the future. In other words, successful business subjects in more and more turbulent environment must be aware of the fact that the business excellence is the basic determinant which ensures their survival, improvement and growth. Due to that, the assessment of the business excellence and setting goals has to be evaluated as well as everything else by the technique of benchmarking, just like in the case of improving the products, services and process, but also projecting development. Business subject has to, as the author Peter Drucker says, in some intervals critically turn to the results achieved in business excellence. Benchmarking makes feasible for the business subject to see their position on the market and on the studying base, predominantly from market leaders, to improve their competitive advantage.*

*The fact that a model for quick evaluation of business excellence based on*





*quantitative attributes which determine it does not exist, makes more difficult the previous establishment of the state of the competitive advantage. Created model (CB MODEL) for the evaluation of benchmarking's attributes which determine business excellence of the business subject at the present and future time and education practiced on the base of the established mark, means the effecuation of new knowledge, which neutralizes the problems and makes feasible for the top-management of the business subject to make a quick and efficient decision which increases the possibility of its survival, development and growth.*

Accepted by the Scientific Board on: **5.7.2004.**

ASB

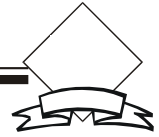
Defended on: **2005.**

DE

Thesis defend board – (Degree / name and surname / faculty):

DB

<b>President</b>	<i>Prof. dr Velimir Sotirović, dean, Tehnical faculty „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin</i>
<b>Member</b>	<i>Prof. dr Ilija Čosić, dean, FTN, Novi Sad</i>
<b>Member</b>	<i>Prof. dr Stevan Vasiljev, Ekonomski fakultet, Subotica</i>
<b>Member</b>	<i>Doc. dr Dejan Đorđević, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin</i>
<b>Menthor</b>	<i>Prof. dr Zvonko Sajfert, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin</i>



---

## **Zahvalnost autora**

*Tokom izrade ove doktorske disertacije pomoć mi je pružio veliki broj savesnih i talentovanih ljudi. Nemoguće je ovde pojedinačno navesti i zahvaliti se svima. Međutim, prinuđen sam da izdvojim i izrazim ličnu zahvalnost onima čiji je doprinos bio od neprocenjive vrednosti.*

Pre svega, to su ljudi koji su mi omogućili da razmišljam o nemogućim stvarima. Sve je, naravno, počelo od moje **majke** i **oca**. Zatim je tu bila moja **supruga Snežana**. Moja **deca Doloris, Dorotea i Dajana** dala su svoj doprinos. Na tom putu bio je i **prof. dr Velimir Sotirović**, dekan Tehničkog fakulteta “Mihajlo Pupin” iz Zrenjanina, kao tvorac zrenjaninskog, vojvođanskog, srpskog (a i šire) brenda visokoškolskog obrazovanja. Ne samo što je želeo da razmišljam o nemogućim stvarima – bio je spreman da skine sako i zamaše njime da bi me ohrabrio. Njegov entuzijazam me je nosio, a bezrezervna podrška i optimizam pomogli su da projekat završim u roku i u dobrom raspoloženju.

*Posebno želim da izrazim zahvalnost mentoru, **prof. dr Zvonku Sajfertu**, koji je budno pratio svaki moj korak tokom realizacije ovog projekta. Beskrajno hvala na stručnoj, profesionalnoj i korektnoj mentorskoj pomoći i angažovanju pri izradi, obradi i pisanju ove doktorske disertacije.*

Moju zahvalnost *zaslužuje* **prof. dr Ilija Ćosić**, dekan FTN-a iz Novog Sada, koji je izvanrednim naučnim sposobnostima doprineo da ova doktorska disertacija bude to što jeste. Njegova predanost i umeće u radu s doktorantima – uz neprekidno usavršavanje do perfekcije – bili su od neprocenjive pomoći tokom celokupnog postupka izrade disertacije.

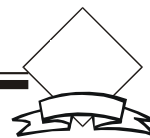
*Iskreno hvala **doc. dr Dejanu Đorđeviću** koji je od početka verovao u ovaj projekat. Cenim njegov krajnji profesionalizam, kao i stalnu podršku i savete.*

Takođe, zahvalnost *zaslužuje* **prof. dr Stevan Vasiljev s Ekonomskog fakulteta iz Subotice** na razumevanju, profesionalnoj ljubaznosti i sugestijama koje su mi na bezbroj načina bile od ogromne pomoći.

Pravo je zadovoljstvo saradivati sa ovakvim izuzetnim profesionalcima i duboko sam svestan da su me zadužili svojim doprinosom. *Kada ovakav **tim** stoji iza vas – tim kome ne promakne i bez tačke ili t bez crte – ni u snu ne možete a da ne ispadnete **savršen doktorant**.*

*Moj život je ispunjen beskrajnim smenjivanjem misli i ideja, kroz moju nastavničku aktivnost, rasprave koje vodim sa drugima, privatne razgovore i razmenu e-mejllova. Zahvalan sam svim kolegama, studentima i prijateljima koji su, često nesvesno, doprineli mojim razmišljanjima.*

Još jednom želim da se iskreno zahvalim ovim izuzetnim ljudima, kao i mnogim drugim pored njih.



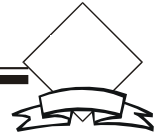
*Ne polazi iz kuće, ako ne  
želiš da postigneš uspeh.*

**Cariša H. Bešić**



## SADRŽAJ

<b>1.</b>	<b>UVODNA RAZMATRANJA.....</b>	<b>16</b>
1.	<i>Definisanje problema istraživanja.....</i>	<i>17</i>
2.	<i>Predmet i cilj istraživanja.....</i>	<i>25</i>
3.	<i>Metodološki pristup istraživanju.....</i>	<i>27</i>
4.	<i>Mogućnosti primene rezultata istraživanja u praksi.....</i>	<i>30</i>
<b>2.</b>	<b>USLOVI SAVREMENOG POSLOVANJA.....</b>	<b>32</b>
1.	<i>Uticao globalizacije na postizanje poslovne izvrsnosti.....</i>	<i>33</i>
1.1.	<i>Pojmovno određenje globalizacije.....</i>	<i>33</i>
1.2.	<i>Promene u razmišljanju u oblasti poslovanja.....</i>	<i>36</i>
2.	<i>Globalizacija tržišta kao trend novog milenijuma.....</i>	<i>39</i>
2.1.	<i>Poslovno okruženje i promene.....</i>	<i>39</i>
2.2.	<i>Globalizacija tržišta.....</i>	<i>41</i>
3.	<i>Uticao savremene tehnologije na poslovnu izvrsnost.....</i>	<i>44</i>
3.1.	<i>Preduzeće i tehnološke promene.....</i>	<i>44</i>
3.2.	<i>Uloga visoke tehnologije u savremenom poslovanju.....</i>	<i>48</i>
3.3.	<i>Tehnološke promene i ljudski resursi.....</i>	<i>51</i>
4.	<i>Znacaj tržišnih informacija za poslovnu izvrsnost.....</i>	<i>53</i>
4.1.	<i>Informacije i poslovno odlučivanje.....</i>	<i>53</i>
4.2.	<i>Uloga tržišnih informacija za poslovnu izvrsnost.....</i>	<i>57</i>
<b>3.</b>	<b>ULOGA NOVIH MENADŽMENT KONCEPCIJA I TEHNIKA U FUNKCIJI POSTIZANJA POSLOVNE IZVRSNOSTI.....</b>	<b>64</b>
1.	<i>Koncept društvenog marketinga.....</i>	<i>65</i>
1.1.	<i>Pravci delovanja u savremenom tržišnom okruženju.....</i>	<i>65</i>
1.2.	<i>Novi model upravljanja marketingom.....</i>	<i>66</i>
2.	<i>Upravljanje kvalitetom u funkciji postizanja poslovne izvrsnosti....</i>	<i>71</i>
2.1.	<i>Kvalitet i upravljanje poslovnim subjektom.....</i>	<i>71</i>
2.2.	<i>Evolucija koncepta upravljanja kvalitetom.....</i>	<i>73</i>
2.3.	<i>Upravljanje kvalitetom i tržišna pozicija poslovnog subjekta.....</i>	<i>77</i>
2.4.	<i>Sistem menadžmenta kvalitetom.....</i>	<i>78</i>
3.	<i>Koncept upravljanja totalnim kvalitetom.....</i>	<i>81</i>



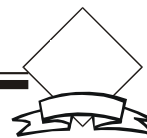
3.1.	<i>Osnove koncepta TQM.....</i>	81
3.2.	<i>Teorijske osnove koncepta TQM.....</i>	83
3.3.	<i>Modeli TQM.....</i>	86
3.4.	<i>Stalno unapređenje.....</i>	88
4.	<i>Reinženjering kao determinanta poslovne izvrsnosti.....</i>	90
4.1.	<i>Pojmovno određenje.....</i>	90
4.2.	<i>Faze procesa reinženjeringa.....</i>	91
4.3.	<i>Reinženjering i unapređenje kvaliteta poslovanja.....</i>	95
5.	<i>Uloga informacionih tehnologija u savremenom poslovanju.....</i>	98
5.1.	<i>Informacione tehnologije i upravljanje organizacijom.....</i>	98
5.2.	<i>Informacione tehnologije i globalne komunikacije.....</i>	100
5.3.	<i>Internet i poslovanje.....</i>	103
6.	<i>Benčmarking kao preduslov uspešnog tržišnog pozicioniranja poslovnih subjekata.....</i>	106
<b>4.</b>	<b><i>BENČMARKING I POSTIZANJE POSLOVNE IZVRSNOSTI.....</i></b>	<b>111</b>
1.	<i>Pojmovno određenje benčmarkinga.....</i>	112
1.1.	<i>Evolucija koncepta benčmarkinga.....</i>	112
1.2.	<i>Definisanje benčmarkinga.....</i>	113
2.	<i>Osnovne dimenzije benčmarkinga.....</i>	115
2.1.	<i>Područje primene benčmarkinga.....</i>	115
2.2.	<i>Aspekti i zadaci benčmarkinga.....</i>	118
3.	<i>Tipovi benčmarkinga.....</i>	121
4.	<i>Osnovne faze realizacije procesa benčmarkinga.....</i>	123
4.1.	<i>Krug unapređivanja kvaliteta poslovanja.....</i>	123
4.2.	<i>Formalni benčmarking proces.....</i>	125
4.3.	<i>Neformalni benčmarking.....</i>	128
5.	<i>Efekti primene benčmarkinga.....</i>	129
5.1.	<i>Prednosti od primene benčmarkinga.....</i>	129
5.2.	<i>Benčmarking u funkciji unapređenja kvaliteta poslovanja.....</i>	130
6.	<i>Benčmarking i poslovna etika.....</i>	133
6.1.	<i>Promene u načinu razmišljanja.....</i>	133
6.2.	<i>Poslovna etika.....</i>	134
6.3.	<i>Poslovna etika i upravljanje poslovnim subjektom.....</i>	135



6.4.	<i>Industrijska špijunaža.....</i>	<i>137</i>
5.	<b><i>EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRIMENE BENČMARKINGA NA DOMAĆEM TRŽIŠTU.....</i></b>	<b><i>140</i></b>
1.	<i>Metodologija istraživanja stavova eksperata i privrednika o primeni atributa benčmarkinga koji determinišu poslovnu izvrsnost na domaćem tržištu.....</i>	<i>141</i>
2.	<i>Grafički prikaz i analiza rezultata istraživanja.....</i>	<i>143</i>
2.1.	<i>Stavovi eksperata.....</i>	<i>143</i>
2.2.	<i>Stavovi rukovodilaca organizacija.....</i>	<i>159</i>
3.	<i>Analiza glavnih pokazatelja istraživanja.....</i>	<i>183</i>
6.	<b><i>MODEL PRIMENE ATRIBUTA BENČMARKINGA KOJI DETERMINIŠU POSLOVNU IZVRSNOST DOMAĆIH POSLOVNIH SUBJEKATA.....</i></b>	<b><i>188</i></b>
1.	<i>Analiza inostranih iskustava u oblasti primene benčmarkinga i unapređenja konkurentne sposobnosti poslovnih subjekata na globalnom tržištu.....</i>	<i>189</i>
1.1.	<i>Iskustvo Japana.....</i>	<i>189</i>
1.2.	<i>IBM i benčmarking.....</i>	<i>195</i>
1.3.	<i>Xerox i postizanje poslovne izvrsnosti primenom benčmarkinga.....</i>	<i>196</i>
1.4.	<i>SWATCH.....</i>	<i>199</i>
1.5.	<i>Efekti benčmarkinga i poslovna praksa.....</i>	<i>200</i>
2.	<i>Projektovanje posebnog modela za primenu atributa benčmarkinga koji determinišu poslovnu izvrsnost domaćih poslovnih subjekata.....</i>	<i>202</i>
2.1.	<i>Analiza konkurentnosti domaćih poslovnih subjekata.....</i>	<i>202</i>
2.2.	<i>Teoretska zasnovanost modela.....</i>	<i>207</i>
2.3.	<i>Faze modela.....</i>	<i>210</i>
2.4.	<i>Metodološki okviri modela.....</i>	<i>213</i>
	<i>2.4.1. Faktori opredeljujućeg dejstva.....</i>	<i>216</i>
	<i>2.4.2. Faktori usmeravajućeg dejstva.....</i>	<i>218</i>
2.5.	<i>Predmet benčmarking procesa.....</i>	<i>220</i>
3.	<i>Mere i predlozi za unapređenje poslovanja domaćih poslovnih subjekata.....</i>	<i>227</i>



3.1.	<i>Globalni okviri za unapređenje poslovanja domaćih poslovnih subjekata.....</i>	227
3.2.	<i>Potreba za inoviranjem znanja domaćih rukovodilaca.....</i>	229
3.3.	<i>Unapređenje renomea domaćih poslovnih subjekata na svetskom tržištu.....</i>	231
3.4.	<i>Udruživanje u funkciji postizanja konkurentske sposobnosti.....</i>	232
3.5.	<i>Implementacija koncepta upravljanja kvalitetom.....</i>	234
4.	<i>Smernice za unapređenje poslovanja domaćih poslovnih subjekata na međunarodnom tržištu.....</i>	237
4.1.	<i>Opšte smernice za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća.....</i>	237
4.2.	<i>Pravci delovanja u funkciji unapređenja poslovanja domaćih poslovnih subjekata u međunarodnim okvirima.....</i>	240
7.	<b>ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....</b>	<b>247</b>
8.	<b>PRILOZI.....</b>	<b>254</b>
1.	<i>Instrumenti istraživanja.....</i>	255
1.1.	<i>Prilog I.....</i>	255
1.2.	<i>Prilog II.....</i>	259
1.3.	<i>Prilog III.....</i>	264
1.4.	<i>Prilog IV.....</i>	267
1.5.	<i>Prilog V.....</i>	268
1.6.	<i>Prilog VI.....</i>	269
1.7.	<i>Prilog VII.....</i>	272
1.8.	<i>Prilog VIII.....</i>	274
1.9.	<i>Prilog IX.....</i>	281
1.10.	<i>Prilog X.....</i>	282
1.11.	<i>Prilog XI.....</i>	283
1.12.	<i>Prilog XII.....</i>	284
1.13.	<i>Prilog XIII.....</i>	285
1.14.	<i>Prilog XIV.....</i>	286
2.	<i>Statistika.....</i>	287
2.1.	<i>Upitnik I.....</i>	287
2.2.	<i>Upitnik II.....</i>	291
9.	<b>LITERATURA.....</b>	<b>296</b>



# 1.



## ***UVODNA RAZMATRANJA***



## **1. DEFINISANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA**

Uslovi savremenog poslovanja, definisani tehnološkim razvojem i globalizacijom svetske privrede, zahtevaju novi odnos prema poslovanju i upravljanju poslovnim subjektima. Promene u oblasti tržišta najneposrednije utiču na način razmišljanja koji se odnosi na upravljanje poslovnim subjektom. Uspešnost poslovanja u savremenoj privredi određena je sposobnošću poslovnog subjekta da odgovori na zahteve koje tržište postavlja. Ukoliko poslovanje nije opredeljeno permanentnim praćenjem zahteva tržišta i iznalaženjem odgovora koji zadovoljavaju probirljive zahteve konzumenata proizvoda i/ili usluga, ne može se postići rast i razvoj poslovnog subjekta, i to prevashodno zbog sledećih činjenica:

- *tržište postavlja sve oštrije zahteve,*
- *resursi su ograničeni,*
- *konkurentska prednost teško se stiče a lako gubi,*
- *tehnološke promene su brze,*
- *potrošači i celokupno društvo jesu merilo kvaliteta poslovanja poslovnog subjekta.*

*Postati svetski lider u određenoj oblasti podrazumeva visok stepen koordinacije i saradnje svih poslovnih funkcija, koje se ogledaju kroz:*

- ❖ *ostvarivanje svetske klase kvaliteta proizvoda i/ili usluga usluga,*
- ❖ *razvijanje i ponudu tržištu proizvodnog programa koji se zasniva na rezultatima sopstvenog razvoja,*
- ❖ *postizanje visokog stepena fleksibilnosti razvojnog i proizvodnog potencijala poslovnog subjekta.*

*Razvoj nauke i tehnologije, primena tehnologija visokog nivoa i permanentni istraživačko-razvojni rad doveli su do zahteva za neprestanim razvojem kvaliteta poslovanja, a krajnji cilj je ostvarivanje poslovne izvrsnosti. U*

*tom smislu, **novo vreme** zahteva i nove teorijske odgovore na pitanja opstanka, rasta, razvoja i upravljanja poslovnim subjektima.*

Intenziviranje konkurentske borbe na međunarodnom tržištu, pogotovu na nivou tehnoloških inovacija, rezultovalo je sve značajnijim opredeljenjem međunarodno orijentisanih poslovnog subjekta da izvore svog rasta potraže u permanentnom zadovoljavanju zahteva potrošača.

Uspostavljanjem funkcionisanja tržišnog mehanizma i smanjivanjem udela sive ekonomije u oblasti privređivanja, doći će do drastičnih promena u načinu poslovanja na domaćem tržištu. S druge strane, globalna preduzeća već su počela da osvajaju domaće tržište. Posebnu ulogu u promeni svesti domaćih privrednika, u pravcu globalnog razmišljanja, trebalo bi da odigraju međunarodne firme koje polako ulaze na domaće tržište. S integralnim restrukturiranjem domaće privrede, najveći broj poslovnih subjektata koji su, sa stanovišta upravljanja, koncipirani na lošim osnovama, neće moći da opstanu na tržištu, koje će karakterisati sve veća međunarodna konkurencija.

Domaći poslovni subjekti već duži period imaju problema s konkurentskom sposobnošću svojih proizvoda i/ili usluga na međunarodnom tržištu. Istraživanja koja su sprovedena početkom devedesetih godina dvadesetog veka ukazivala su na činjenicu da je postojala disproporcija između kvaliteta proizvoda i renomea po osnovu pozicioniranosti marke, ali i po osnovu imidža zemlje. Razlozi su odsustvo planskog delovanja domaćih poslovnih subjektata u odnosu na međunarodno okruženje, kao i neadekvatni marketing napori i kredibilitet zemlje porekla. Sve su to faktori od izuzetnog značaja za uspostavljanje, održavanje i razvijanje konkurentske prednosti poslovnih subjektata na međunarodnom tržištu. Situacija ni danas nije mnogo bolja. Međunarodna konkurencija s globalnog tržišta polako osvaja deo po deo domaćeg tržišta, dok najveću deo domaćih poslovnih subjektata nemo posmatra razvoj događaja, nespreman za tržišnu utakmicu.

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

Neophodno je da domaći privrednici steknu znanja koja su svrsishodna i delotvorna i predstavljaju sredstvo za praktično funkcionisanje organizacije. Posebna pažnja mora se posvetiti implementiranju novih pristupa u upravljanju poslovnim subjektom, kako u koncepcijskom, tako i u organizacionom smislu. Ovde se posebno misli na šire prihvatanje *novog modela marketinga, koncepta upravljanja kvalitetom, reinženjeringa i benčmarkinga.*

Prema čuvenom teoretičaru i praktičaru u oblasti upravljanja kvalitetom *Demingu*, jednom od sedam "gurua kvaliteta", znanju zamene nema (1, str. 3). *Draker* akcentira da se znanje menja izuzetnom brzinom, što samo po sebi ne predstavlja nikakvu novost jer se oduvek brzo menjalo. Novo je to što nam je znanje važno (2, str. 295). Polazeći od navedenih tvrdnji dva autoriteta u oblasti menadžmenta, jasno je da *domaćoj poslovnoj javnosti nedostaje znanje*, prevashodno ono koje se odnosi na savremena dostignuća iz oblasti upravljanja poslovnim subjektom, kao i učenje na iskustvima najuspešnijih međunarodnih korporacija. Posebno je bitno podvući da domaćim poslovnim ljudima nedostaje *inovativni menadžment* mnogo više nego svi ostali faktori koji utiču na konkurentnost.

*Primena koncepta benčmarkinga u praksi domaćih poslovnih subjekata osnovni je preduslov za analizu konkurenata i put ka ostvarivanju poslovne izvrsnosti. U tom smislu, posebno je značajno usvajanje znanja i iskustva inostranih poslovnih subjekata u domenu primene benčmarkinga.*

*Benčmarking se može shvatiti* kao način za samoocenjivanje, analizu procesa, usmeravanje menadžmenta i unapređenje poslovne prakse na osnovu svetskih iskustava. Stoga benčmarking upućuje na moguć način pokretanja domaće privrede uz izučavanje svetske prakse, gde se uz primenu procesa benčmarkinga na

poslovanje, interne procese i spoljna opredeljenja s onima koji su bolji kontinuirano poboljšava kvalitet poslovanja.

**Benčmarketing predstavlja** tehniku ocene konkurentske sposobnosti poslovnog subjekta. Reč je o kontinuiranom procesu merenja proizvoda i usluga i poslovne prakse u odnosu na najznačajnije konkurente, ili one konkurente koji su za poslovni subjekt interesantni. **Cilj benčmarketinga jeste smanjivanje grešaka, snižavanje troškova i povećanje zadovoljstva potrošača, što utiče na povećanje profita i zauzimanje što stabilnije tržišne pozicije.** Drugim rečima, benčmarketing se usredsređuje na neprekidno poboljšanje poslovanja, uz posmatranje okruženja i orijentaciju na prave probleme.

**Glavni zadatak benčmarketinga** jeste učenje na osnovu tuđih pozitivnih iskustava i prevođenje tih iskustava u prihvatljive i ostvarljive standarde – *benchmarks*, koji mogu da se upotrebe za merenje uspešnosti poslovanja, kao i za određivanje napora koje je potrebno uložiti da bi se razlike u performansama prevazišle. **Koreni benčmarketinga** mogu se prepoznati još sredinom pedesetih godina, kada je japanska vlada poslala svoje eksperte u SAD da bi naučili kako se uspešno vode firme. U periodu 1952-1984. Japanci su ugovorili i kupili više od 42.000 tehnologija i know-howa sa Zapada, koje su modifikovali, unapredili i razvili (3, str. 188). Rezultat ovog postupka jeste da je Japan danas druga ekonomska velesila u svetu.

**Glavni pokretači benčmarketinga** su:

- 1. Globalna konkurencija** – sve vodeće kompanije u svetu shvataju da moraju da dostignu, unaprede i prevaziđu poslovnu praksu svojih konkurenata, kao preduslov tržišnog opstanka.
- 2. Povećano interesovanje za dobijanje nagrada za kvalitet** – u svetu postaje sve značajnije dobijanje neke od nagrada za kvalitet, kao što su *Deming Prize (Japan)*, *Malcolm Baldrige National Quality Award (SAD)* i *European Quality Award (Evropa)*. Ove nagrade dodeljuju se

*najboljim kompanijama.* S druge strane, kompanije koje žele da konkurišu moraju da podnesu dokaz da analiziraju konkurenciju i urađenu benčmarketing studiju.

- 3. Prodor ka poboljšanju** – kompanije moraju da ostvare velika poboljšanja da bi se održale u trci s konkurencijom. Koncept TQM-a uticao je na posmatranje i ispravljanje loših performansi, ali kroz kontinualno posmatranje drugih. Na taj način koncept TQM, koji ima prevashodno unutrašnju dimenziju, dobija i spoljnu komponentu – posmatranje konkurencije.

Savremeni koncept poimanja kvaliteta ne podrazumeva samo njegovu tehnološku osnovu već se koncept kvaliteta iz proizvodnje prenosi na nivo izvršnog rukovodstva, gde dugoročno posmatrano dobija karakteristike unapređivanja kvaliteta poslovanja poslovnog subjekta u celini, pri čemu konzument i njegovo postizanje zadovoljstva imaju centralno mesto.

**Uloga benčmarkinga** nalazi se u kontekstu kontinuirane provere sopstvenih sposobnosti, konkurentske pozicije i permanentnog implementiranja poboljšanja. Najjednostavnije posmatrano, benčmarketing predstavlja posmatranje poslovanja poslovnih subjekata koji predstavljaju lidere u određenim oblastima i učenje na osnovu njihovih iskustava kako da napreduju u poslovanju i zauzmu što bolju tržišnu poziciju.

Kada je u pitanju nastup na međunarodnom tržištu, potrebno je da se tehnika primeni na analiziranje onog poslovnog subjekta koje se javlja kao svetski lider, a ne najboljeg u industriji. Time će se doći do podataka koji su relevantniji jer odlikavaju najbolje preduzeće među najboljima.

Na osnovu primene benčmarkinga, poslovni subjekt može da dobije odgovor gde se nalazi u odnosu na konkurenciju. **Značaj benčmarkinga** ogleda se u sledećem:

- ✓ **zahteva kontinualna poboljšanja,**

- ✓ *stimulira efikasnost i efektivnost poslovnog procesa,*
- ✓ *ukazuje na neophodne eksterne perspektive,*
- ✓ *fokusira pažnju na najbitnije probleme u organizaciji.*

*Glavni problemi sa kojima se susreću domaći privrednici danas su:*

- ❖ *neadekvatan nivo produktivnosti poslovanja* (kako produktivnosti rada, tako i produktivnosti znanja), koji je najblaže rečeno neprimeren zemlji koja teži da uđe u EU;
- ❖ *neuvažavanje svetskih iskustava i*
- ❖ *neadekvatna primena principa poslovanja najuspešnijih poslovnog subjekta u svetu.*

*Deming*, razmatrajući odnos kvaliteta, produktivnosti, smanjenja troškova i osvajanja tržišta (4, str. 23), naglašava da merenje produktivnosti ne vodi ka povećanju produktivnosti. Merenje produktivnosti slično je statistici nesreća – govori o nesrećama koje se dešavaju u kući, na drumu, na radnom mestu, ali vam ne daje odgovor kako da smanjite njihovu učestalost. Odgovor se nalazi na drugoj strani – u povećanju produktivnosti znanja svih zaposlenih, posebno izvršnog rukovodstva, i formiranju odgovorne organizacije i pojedinaca koji doprinose. Značajnije analiziranje i implementiranje dostignuća velikih međunarodnih poslovnih subjekata sigurno bi u većoj meri uticali na poboljšanje konkurentske sposobnosti domaćih privrednih subjekata u međunarodnim okvirima.

Neophodno je shvatiti činjenicu da se *preduzetništvo* kao aktivnost značajno izmenilo upravo u onom periodu koji je domaća privreda provela u *stanju hibernacije*. Danas je preduzetništvo poslovna aktivnost koja se bazira na inovacijama, prevashodno *sistemskim inovacijama*.

*Konkurentnost se unapređuje po osnovu unapređivanja produktivnosti poslovanja. Uloga države u svemu tome jeste da stvori jednake uslove za sve igrače na tržištu, da zaštiti ideje, inovacije, imovinu, da pomogne tamo gde je to u*

interesu cele grupacije, a ne pojedinačne firme, kao i da unapred ne određuje dobitnike i gubitnike.

Prema autoru **Demingu**, u transformaciju se ide stazom koju on naziva dubokim znanjem i koja se sastoji iz sledećih elemenata: **razumevanja i uvažavanja sistema, znanja iz oblasti varijacija, teorija znanja, tehnologije** (1, str. 85). Ovaj autor smatra da **pripreme za budućnost podrazumevaju da zaposleni nikad ne prestanu da uče**. To učenje podrazumeva kontinualno "snimanje" okruženja (tehničkog, društvenog, ekonomskog) kako bi se osetila potreba za inovacijom, novim proizvodom, novom uslugom, ili za inoviranjem metoda.

Suštinu problema nedovoljne konkurentске sposobnosti domaćih poslovnih subjekata treba tražiti na strani menadžmenta, a ne toliko u tehničko-tenološkoj strani proizvodnje (mada je domaćim poslovnim subjektima potrebna i tehnološka transformacija). Prema autoru **Drakeru** (2, str. 302), *posao savremenog menadžmenta poslovnog subjekta je da shvati koje informacije treba prepoznati:*

- 1) *šta da radi,*
- 2) *šta bi trebalo da radi i*
- 3) *na koji način može da pređe sa 1) na 2).*

U tom smislu, *glavna polja delovanja, u funkciji unapređivanja kvaliteta poslovanja domaćih poslovnih subjekata, su:*

1. *unapređivanje organizacije poslovanja poslovnog subjekta,*
2. *unapređivanje sistema motivacije rukovodstva i zaposlenih i*
3. *tržišna orijentacija poslovnog subjekta.*

*Primena benčmarkinga u domaćim poslovnim subjektima mora da se odvija u dve dimenzije, i to kroz:*

1. *merenje i upoređivanje na domaćem tržištu s domaćim liderima i utvrđivanje jaza koji postoji i koji je potrebno savladati globalno i u pojedinim funkcijama;*

- 2. merenje i upoređivanje na stranom tržištu sa svetskim tržišnim liderima i utvrđivanje jaza koji postoji i načina njegovog savladavanja.*



## 2. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA

*Predmet istraživanja jeste identifikovanje i analiza suštine benčmarkinga, kao i problema u vezi s uspešnim implementiranjem ovog koncepta u poslovanje domaćih poslovnih subjekata.*

*Cilj ovog istraživanja usmeren je ka identifikaciji svih faktora koji utiču na uspešnu primenu benčmarkinga, kao i neophodnih preduslova za primenu ovog koncepta u domaćoj privredi u funkciji unapređenja konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih subjekata i postizanja poslovne izvrsnosti, kao vrhunskog cilja savremenog poslovanja.*

Na osnovu definisanog, mogu se uočiti sledeći **zadaci**:

- *utvrđivanje osnovnih parametara savremenog poslovanja,*
- *istraživanje mesta i uloge savremenih tehnika menadžmenta koje omogućuju uspešno poslovanje,*
- *analiza osnovnih dimenzija benčmarkinga,*
- *analiza efekata primene benčmarkinga u savremenom poslovanju,*
- *istraživanje stavova domaćih eksperata u vezi s primenom koncepta benčmarkinga u domaćim preduzećima,*
- *istraživanje stavova rukovodilaca domaćih preduzeća u vezi s primenom koncepta benčmarkinga u njihovim preduzećima,*
- *analiza iskustava u ovoj oblasti u razvijenim ekonomijama sveta,*
- *identifikovanje osnovnih preduslova za implementaciju znanja iz ove oblasti u poslovne organizacije,*
- *kreiranje sopstvenog modela za primenu koncepta benčmarkinga u domaćim poslovnim subjektima u funkciji ostvarivanja poslovne izvrsnosti,*
- *definisanje mera i predloga za unapređenje efikasnosti poslovanja domaćih poslovnih subjekata,*

- *definisanje smernica za unapređenje poslovanja domaćih poslovnih subjekata na međunarodnom tržištu.*

### 3. METODOLOŠKI PRISTUP ISTRAŽIVANJU

U istraživanju se pošlo od *dve osnovne hipoteze* koje glase:

#### **Prva hipoteza**

*Primena koncepta benčmarkinga omogućuje ostvarivanje poslovne izvrsnosti.*

#### **Druga hipoteza**

*Primena benčmarkinga treba da omogući unapređenje konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća u uslovima globalizacije tržišta.*

*U radu su korišćene i sledeće metode i tehnike:*

- **metoda teorijske analize** – proučavanje dosadašnjih teorijskih saznanja i najnovijih empirijskih nalaza o primeni koncepta benčmarkinga, posebno u razvijenim zemljama sveta;
- **deskriptivno-analitička metoda** (analiza, sinteza, indukcija, dedukcija i generalizacija) – prikupljanje podataka o uspešnosti primene ove poslovne strategije, kao i eventualnim problemima;
- **kauzalna metoda** – otkrivanje uzročno-posledičnih veza i odnosa između primene koncepta benčmarkinga i unapređenja poslovanja poslovnih subjekata, prevashodno iz aspekta unapređenja konkurentske sposobnosti;
- **komparativna metoda** – upoređivanje dobijenih rezultata o osnovnim performansama organizacija koje primenjuju koncept benčmarkinga u funkciji ostvarivanja poslovne izvrsnosti u odnosu na ona koja nisu, posebno domaći poslovni subjekti;
- **sistemska metoda** – javlja je u celokupnom istraživanju jer se zasniva na sistemskom izučavanju izabrane problematike;

- *proučavanje dokumentacije* – postojeća građa teoretskog i praktičnog karaktera koja omogućava uvid u trenutnu situaciju u ovoj oblasti.

*Istraživanje je podjeljeno u dve faze:*

- 1. razvojna faza – konceptualna studija i istraživanje stavova eksperata i rukovodilaca u domaćim preduzećima i*
- 2. faza izrade modela – analiza rezultata, uopštavanje stečenih znanja i izrada modela.*

Zadatak je *konceptualne studije* da izdvoji potrebna znanja u vezi s ovom oblašću na osnovu referentnih naučnih publikacija, a u funkciji sintetizacije neophodnih znanja iz fonda informacija koje su u vezi s konceptom benčmarkinga. *Istraživanje*, kao druga podfaza, treba da obezbedi prikupljanje informacija o iskustvima u ovoj oblasti. *Istraživanje* će biti realizovano po osnovu primene ekspertskog intervjua i obuhvataće:

- 1. analizu stavova eksperata iz oblasti upravljanja preduzećem – uzorak od 50 eksperata iz Srbije i Crne Gore (konsultanti, profesori univerziteta, naučni saradnici s instituta, predstavnici komorskih i strukovnih organizacija itd.) i*
- 2. analizu stavova rukovodilaca u domaćim preduzećima (izvršno rukovodstvo preduzeća, savetnici, marketing menadžeri itd.).*

Za potrebe istraživanja stavova domaćih eksperata i rukovodilaca u vezi s primenom koncepta benčmarkinga na domaćem tržištu kreirana su dva upitnika (svaki upitnik za po jednu cilju grupu) kao osnovni instrumenti istraživanja.

Plan izrade modela podrazumeva *analizu rezultata* dobijenih na osnovu istraživanja stavova domaćih eksperata i rukovodilaca (klasifikacija rezultata, sistematizacija i klasifikacija dobijenih odgovora, uočavanje suštinski bitnih informacija o ovoj problematici), uopštavanje znanja koja su se stekla u toku istraživanja kako bi se stvorili uslovi za izradu modela i sama izrada modela na osnovu rezultata istraživanja. Na taj način, prezentovani model zasniva se na

teorijskim analizama, kao i iskustvima iz savremene poslovne prakse, i to kako eksperata iz oblasti upravljanja preduzećem, tako i domaćih poslovnih subjekata.

---

#### **4. MOGUĆNOST PRIMENE REZULTATA ISTRAŽIVANJA U PRAKSI**

Teorijsko uopštavanje u vezi s primenom koncepta benčmarkinga. Utvrđivanje teorijsko-metodološkog okvira za primenu benčmarkinga, kao i definisanje smernica za delovanje u domenu unapređivanja konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih organizacija u odnosu na proces internacionalizacije poslovanja na globalnom tržištu. *Naučno-stručni doprinos ovog istraživanja ogleda se u uspostavljanju posebnog modela za primenu koncepta benčmarkinga u funkciji ostvarivanja poslovne izvrsnosti domaćih poslovnih subjekata. Društveni cilj ovog istraživanja ogleda se u činjenici da model treba da pruži adekvatno rešenje za pitanje postizanja, održavanja i unapređenja konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih organizacija u funkciji uspešnog nastupa na globalnom tržištu.*

*Rezultati istraživanja treba da predstavljaju osnov za uspešnije privređivanje, zasnovano na tržišnim principima, kao i približavanje domaćih poslovnih organizacija zahtevima globalnog tržišta.*

***Endnote:***

1. Deming Edwards: *“Nova ekonomska nauka”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
2. Drucker Peter: *“Menadžment za budućnost”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.
3. Đorđević D. i Đekić I.: *“Osnove upravljanja kvalitetom”*, Teagraf, Beograd, 2001.
4. Deming Edwards: *“Kako izaći iz krize”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.



# 2.



## ***USLOVI SAVREMENOG POSLOVANJA***



## **1. UTICAJ GLOBALIZACIJE NA POSTIZANJE POSLOVNE IZVRSNOSTI**

### **1.1. Pojmovno određenje globalizacije**

Tehnološki razvoj je glavni činilac koji kreira promene koje se dešavaju u savremenoj privredi. Razvoj tehnologije rezultovao je informacionim društvom i umreženošću savremenog sveta u komunikacionom smislu.

Nivo tehnoloških promena zahteva i nov pristup u izučavanju poslovanja poslovnog subjekta. U društvu koje se zasniva na stvaranju i raspodeli informacija upravljanje organizacijom postaje proces upravljanja informacijama. Tehnološki razvoj je doprineo i ostvarivanju procesa globalizacije, koji je počeo da se intenzivira posle završetka Drugog svetskog rata, posebno u sferi međunarodne politike, i koji je zaokružen devedesetih godina dvadesetog veka, sa uspostavljanjem globalnog tržišta.

*U poslednjih pedeset godina najveći deo delovanja u oblasti privređivanja međunarodno je opredeljen.* Naime, završetak Drugog svetskog rata otvorio je novo poglavlje u razvoju ljudskog društva – *globalizaciju*.

Smatra se da su *dva faktora* presudno uticala na proces globalizacije: *tehnologija* i *homogenizacija ponašanja ljudi* (1, str. 72). *Globalizacija predstavlja umrežavanje svih delova ljudskog društva* (od nauke, preko međunarodne politike, do ekonomije).

*Globalizacija predstavlja ekonomsko, političko, tehnološko, komunikaciono i kulturno objedinjavanje ljudskog društva u celinu koja funkcioniše po standardnim principima* (2, str. 3). *Globalizam se ogleda kroz*

*prožimanje svih sfera egzistencije ljudske zajednice i povezivanje doskora nespojivog u svetu, a na opštu korist čovečanstva.*

Globalizacija tržišta imala je svoje ishodište u formiranju međunarodnih organizacija za ekonomsku saradnju (poput MMF, Svetske banke, OECD-a, STO itd.). Međutim, ključni faktor koji je omogućio globalizaciju tržišta jeste primena novih tehnoloških dostignuća, koja su omogućila izuzetno povećanje produktivnosti poslovanja.

*Ekonomska globalizacija realizuje se kroz:*

- *globalizaciju trgovine,*
- *globalizaciju proizvodnje,*
- *globalizaciju finansijskih tržišta* (3, str. 15).

Naime, u drugoj polovini dvadesetog veka formiran je znatan broj međunarodnih organizacija čiji je cilj bio objedinjavanje ponašanja i poslovnog delovanja na međunarodnom nivou, poput Svetske banke, Međunarodnog monetarnog fonda, specijalizovanih razvojnih agencija UN itd. Globalizacija ekonomije otpočela je formiranjem Opšteg sporazuma o tarifama i trgovini (GATT – General Agreement on Tariffs and Trade) i foruma u okviru UN, UNCTAD (UN Conference on Trade and Development). Osnivanje GATT uticalo je na formiranje Svetske trgovinske organizacije (WTO – World Trade Organization). Cilj je svih navedenih međunarodnih organizacija (a i drugih poput OECD i većeg broja regionalnih organizacija) usklađivanje pojedinačnog delovanja u oblastima koje pokrivaju i formulisanje zajedničkog i opšteprihvaćenog modela ponašanja.

Prema nekim shvatanjima (4, str. 540), *revolucija u znanju, tehnologiji i komunikacijama dovela je do stvaranja preduslova za centralizaciju društvene, ekonomske i političke sile. Tehnologija komunikacija javlja se kao centralni mehanizam za spajanje društva. S druge strane, upotreba najnovijih komunikacionih tehnologija koje se baziraju na dvosmernom komuniciranju u perspektivi otvara mogućnost i za decentralizaciju.*

Globalna konkurencija postaje sve intenzivnija, ofanzivnija i uočljivija. Konkurencija je u najvećem broju industrija postala internacionalizovana i poslovni subjekti nastupaju na tržištu kroz globalne strategije. Da bi poslovni subjekt postigao tržišni uspeh, potrebno je da poseduje konkurentsku prednost u vidu nižih troškova ili diferencijacije proizvoda i/ili usluga.

U savremenoj privredi, koja ima globalni karakter, posebno mesto dobija porast ulaganja u istraživačko-razvojnu aktivnost i unapređivanje sveukupnog kvaliteta poslovanja poslovnih subjekata, a radi permanentnog povećanja produktivnosti poslovanja, kao osnovne determinante konkurentске prednosti.

Prema profesoru **Dorđeviću** (5, str. 7), u globalnoj privredi potrošači postaju sve obrazovaniji i informisaniji, a u poslednjih desetak godina postaju i vlasnici medija – računar povezan s Internetom postaje super medij. Partneri u reprodancima takođe postaju sve zahtevniji u smislu obezbeđivanja razvojnih ciljeva – ostvarivanje rasta po osnovu izgrađivanja fer i partnerskih odnosa. Državna administracija najrazvijenijih zemalja sveta već gotovo tri decenije razvija zakonodavstvo koje treba da spreči degradaciju čovekove okoline i prirodnih resursa, kao i unapređivanje i zaštitu životne sredine. Na globalnom planu definišu se smernice održivog razvoja, koji treba da uspostavi ravnotežu između ciljeva ekonomskog razvoja, s jedne strane, i socijalnog razvoja, s druge strane, uvažavajući potrebu za unapređivanjem i zaštitom životne sredine. Sve ovo utiče na poslovne subjekte da se ozbiljnije posvete **zadovoljavanju ciljeva većeg broja interesnih grupa u svom okruženju**. Naime, devedesete godine dvadesetog veka donele su sa sobom neophodnost zadovoljenja opštedruštvenih interesa – dakle pored potrošača i vlasnika kapitala, preduzeće u savremenom poslovanju mora da **zadovolji širi spektar interesa koji vladaju u njegovom društvenom okruženju**.

*Smatra se da postoji nekoliko faktora koji su uslovlili globalizaciju tržišta. Ti faktori su sledeći (6, str. 377):*

***porast sličnosti između tržišta,***

*smanjivanje carinskih barijera,*  
*strategijska uloga tehnologije.*

Zahvaljujući razvoju infrastrukture na globalnom nivou, sve veći broj proizvoda i usluga dostupan je svuda u svetu. Proces globalizacije tržišta dobrim delom uslovljen je upravo razvojem međunarodne trgovine u poslednjih 50 godina. *Smanjivanje* ili *otklanjanje carinskih barijera* kroz različite bilateralne i multilateralne ugovore pospešilo je *proces svetske trgovine*. Kao rezultat dejstva pomenutog procesa, dolazi do stvaranja uslova za snažniju *interakciju* i *komuniciranje između bliskih tržišta* (npr. homogenizacija tehničkih standarda, ujednačavanje standarda kvaliteta poslovanja, homogenizacija potreba potrošača itd.). Razvoj tehnologije nije uticao samo na razvoj određenih industrija već i na homogenizaciju tržišta. Poseban uticaj na proces homogenizacije tržišta imalo je formiranje globalnih medija, koji su omogućili da se pospeši tražnja za određenim markama i proizvodima širom sveta.

*Sam proces globalizacije ogleda se u nizu različitih fenomena, kao što su:*

- ❖ *porast off shore finansijskih tržišta,*
- ❖ *ekspanzija kupovine i spajanja firmi,*
- ❖ *ubrzana homogenizacija potrošača,*
- ❖ *ukusa i standarda proizvodnje i poslovanja,*
- ❖ *pomeranje donošenja ekonomskih odluka s nivoa nacionalne ekonomije na globalni nivo.*

## *1.2. Promene u razmišljanju u oblasti poslovanja*

Proces industrijskog i potrošačkog rasipanja naročito je u drugoj polovini XX veka poprimio drastične razmere, što je imalo uticaja na *životnu sredinu*.

Trenutak u kome se nalazi celokupna ljudska zajednica samo je posledica našeg načina razmišljanja i života.

Svedoci smo napora u najrazvijenijim zemljama zapada za zamenom nekvalitetnih i opasnih goriva, materijala, odstupanja od primene "prljavih tehnologija", te insistiranju na smanjenju nepotrebnog rasipanja dobara, ali ti naponi i dalje ostaju privilegija samo najrazvijenijih. Ljudska zajednica mora se okrenuti razmišljanju koje je orijentisano na budućnost – razvoj društva mora biti usklađen i s potrebama budućih generacija.

*Ljudska zajednica ponovo se nalazi na prekretnici svog razvoja – **zakoračila je u novu etapu svog razvoja koja se može okarakterisati kao informaciono društvo.***

Prema autoru *Masudi* (7, str. 488), *informatičko društvo jeste društvo visokog stepena kreativnosti, nasuprot industrijskom društvu koje je društvo visokog stepena potrošnje.* To je društvo visokog stepena organske povezanosti, kompleksno i multicentrično društvo, u kome su svi sistemi povezani informacionom mrežom.

Srce informatičkog društva jeste globalizam, simbioza u kojoj će čovek i priroda živeti zajedno, harmonično. Ljudi se moraju okrenuti pridražavanju etičkih principa, samodisciplini i doprinosu društvu. Informaciona revolucija, informatička korisnost i zajednička proizvodnja rezultuju globalizmom, sinergetskom ekonomijom i participativnom demokratijom, što vodi ka simbiozi s prirodom, oslobođenju od svih oblika zagađenja, čuvanju resursa i globalnoj informacionoj mreži.

*Krajnji efekat ove nove etape u procesu razvoja ljudskog društva ogleda se u **tehnološkoj objedinjenosti celokupnog društva, kao i nužnosti usklađivanja ljudskih mogućnosti s ogromnom multiplikacijom i akceleracijom znanja.***

Savremeno društvo upućuje poslovnom subjektu sve više zahteva u pravcu definisanja njegove *društvene odgovornosti*. Jedan od najznačajnijih principa na

kojima počiva savremeno poslovanje jeste **organizacija zasnovana na odgovornosti**.

Prema autoru **Drakeru** (8, str. 112), **cilj** bi trebalo da nam bude da ljude učinimo odgovornijim. Ono što treba da pitamo nije "**Kakva prava bi trebalo da pripadaju?**" već "**Za šta treba da si odgovoran?**" *Zadatak menadžmenta u organizaciji zasnovanoj na znanju nije da od svakog učini šefa. Zadatak je da se od svakog stvori "onaj ko doprinosi".*

Prema profesoru **Joviću** (9, str. 34), značaj najznačajnijih regionalnih tržišta, poput tržišta EU, Japana i SAD, ogleda se i u afirmaciji novog seta ekonomskih veza između poslovnih subjekata i države, koji je doneo razvoj svetskog tržišta – uspostavljanje **međusobno uslovljene ekonomije**. Naime, **model međunarodnih tržišnih odnosa** naglašava napuštanje nacionalnog modela, ograničenog supstitucijom uvoza i zatvorenosti privrede. Uključivanje ostalih zemalja sveta u tokove globalne međusobno uslovljene ekonomije predstavlja jedini put za razvoj ostalih zemalja i uspeh poslovnih subjekata koji dolaze iz njih.

Glavne posledice globalizacije tržišta jesu pojava sve agresivnije konkurencije globalnog karaktera i opasnost od uske tržišne identifikacije. Globalna konkurencija postaje sve intenzivnija, ofanzivnija i uočljivija. Globalizacija tržišta imala je uticaj na promene u poimanju i postizanju konkurentske prednosti. Prema istraživaču **Porteru** (10, str. 14), **glavni faktori koji su uticali na promene konkurentske prednosti jesu tehnološke promene, promene u domenu komparativnih faktora i globalizacija**.

Konkurencija je u najvećem broju industrija postala internacionalizovana i firme nastupaju na tržištu kroz globalne strategije. **Da bi poslovni subjekt postigao konkurentski uspeh, potrebno je posedovati konkurentsku prednost u vidu nižih troškova ili diferencijacije proizvoda. Takođe, neophodno je ostvariti konkurentsku prednost kroz dugoročno obezbeđivanje proizvoda i/ili usluga visokog kvaliteta i kontinuirano inoviranje proizvoda i/ili usluga.**

---

## 2. GLOBALIZACIJA TRŽIŠTA KAO TREND NOVOG MILENIJUMA

### 2.1. Poslovno okruženje i promene

Promene su zahvatile sve oblasti ljudske aktivnosti i iz korena promenile ponašanje ljudske zajednice na globalnom nivou. *Poslovni subjekt obavlja svoju aktivnost u makrookruženju u kome deluje šest sila koje imaju uticaj na njegovo ponašanje.* Prema autoru **Kotleru** (11, str. 74) to su:

- *tehnologija,*
- *priroda,*
- *ekonomija,*
- *stanovništvo,*
- *politika i*
- *kultura.*

Pomenuti faktori uobličavaju podsisteme makrookruženja, tako da se može govoriti o tehnološkom, prirodnom, ekonomskom, demografskom, političkom i kulturnom okruženju koja utiču na poslovni život poslovnog subjekta. Razmotrimo koje su se sve promene desile u pojedinim delovima makrookruženja.

*Tehnološko okruženje* nosi sa sobom najveće promene za poslovni subjekt. Tehnološko okruženje karakteriše:

- ❖ *brza stopa tehnoloških promena,*
- ❖ *visoka izdvajanja za istraživačko-razvojnu aktivnost,*
- ❖ *koncentracija napora na mala poboljšanja postojećih rešenja i*
- ❖ *porast državne regulative u oblasti novih tehnologija.*

*Prirodno okruženje* suočeno je sa:

- ❖ *nedostatkom sirovina,*

- ❖ *povećanjem troškova proizvodnje energije,*
- ❖ *povećanjem svih oblika zagađenosti životne sredine i*
- ❖ *državnim intervencijama u oblasti upravljanja prirodnim resursima.*

U ekonomskom okruženju na sceni su promene koje su skupčane sa:

- *promenom u prihodima* (usporavanje privrednog rasta i promena u distribuciji prihoda) i
- *promenom ponašanja potrošača.*

*Demografsko okruženje* takođe je izloženo značajnim promenama, a naročito u:

- *većem rastu broja stanovnika u globalnim razmerama,*
- *intenzivnosti promena u porodici* (pogotovu u razvijenim zemljama),
- *oblasti obrazovanja,*
- *većem grupisanju stanovništva u velikim gradovima i*
- *izrazitom trendu izmene profesionalne strukture stanovništva.*

*Političko okruženje* određeno je promenom izgleda:

- *međunarodne političke scene,*
- *povećanjem porasta pravne regulative u oblasti poslovanja,*
- *uspostavljanjem različitih vladinih agencija čiji je cilj regulisanje trgovinske politike u oblasti međunarodne razmene,*
- *davanje većeg značaja etičkoj i socijalnoj odgovornosti svih aktera u poslovanju.*

*Kulturno okruženje* je pod dejstvom promena u oblasti kulturnih vrednosti koje su posledica *približavanja ljudi u svetu, sa jedne strane, a, sa druge strane, povećanja interesovanja za sopstvene korene.* Pod dejstvom pomenutih faktora dolazi do promena u sekundarnim kulturnim vrednostima, koje se ogledaju u promeni stava pojedinca o sebi, o drugima, o organizaciji, o društvu, o prirodi i o univerzumu.



Konkretno, poslovni subjekti su suočeni sa činjenicom da ne mogu na duži rok da primenjuju istu strategiju poslovanja, a posebno da ne mogu da zanemaruju globalno tržište i kontakte.

Poslovni subjekt koji želi globalni nastup mora da uzme u obzir sve specifičnosti poslovanja na pojedinim tržištima. Autor *Draker*, razvijajući ovu tezu, smatra da je **formula poslovanja u globalnim razmerama jednačina sa tri promenljive**:

1. **transnacionalizam**,
2. **regionalizam** i
3. **tirbalizam**, a jednačina sa tri promenljive ne mora da ima samo jedno rešenje (8, str. 156).

## 2.2. Globalizacija tržišta

Globalizacija tržišta imala je svoje ishodište u formiranju međunarodnih organizacija za ekonomsku saradnju. Međutim, ključni faktor koji je omogućio globalizaciju tržišta jeste primena novih tehnoloških dostignuća, koja su omogućila izuzetno povećanje produktivnosti poslovanja. Razvoj tehnologije uticao je na razvoj određenih industrija i na homogenizaciju tržišta. Prema autoru *Kotleru* (12, str. 12), *dan danas ekonomsku sliku obrazuju dve moćne sile – tehnologija i globalizacija*. Tehnologija je odlučujući faktor, koji ne oblikuje samo materijalnu osnovu društva već i način razmišljanja. *Pored tehnologije i globalizacije, na savremene privredne tokove utiču i deregulacija i privatizacija*.

Prema istraživačima Jerginu i Stanislavu (13, str. 12), reč globalizacija, skovana pre više od jedne decenije, postala je previše poznat opis za procese integracije i internacionalizacije privrednih aktivnosti i strategije. Po ovim autorima, događaji su pretekli sam termin, pojavljuje se nova realnost. Ovo nije proces, nego stanje – globalnost, svetska privreda u kojoj se prevazilaze

tradicionalne i poznate granice, ili postaju irelevantne. Nova tržišta unose dinamiku i otvaraju velike šanse međunarodnoj privredi. Sa druge strane, čikaška ekonomska škola, škola podržava ideju neoliberalnog kapitalizma, ostvarila je značajan uticaj na privredu najrazvijenijih zemalja sveta, prevashodno SAD i Velike Britanije, tokom osamdesetih i početkom devedesetih godine dvadesetog veka.

*Posmatrajući svetsko tržište kao celinu i uzimajući u obzir faktore kao što su razvoj infrastrukture, urbanizacija, industrijalizacija i potrošnja, može se uočiti izdvajanje pojedinih delova:*

- *tržište najrazvijenijih zemalja sveta – SAD, Japan i EU,*
- *tržište jugoistočne Azije,*
- *tržište postkomunističkih zemalja centralne i istočne Evrope (zemlje u tranziciji) i*
- *tržište zemalja u razvoju.*

*Glavna karakteristika globalizacije tržišta jeste neujednačenost razvoja pojedinih delova tržišta, odnosno regiona u svetu. Naime, izrazita je polarizacija između najrazvijenijih zemalja sveta, SAD i Kanade, Japana i EU i ostalih zemalja. Za razliku od proteklih nekoliko decenija, koje su obeležene liderstvom pojedinih zemalja i njihovim međusobnim smenjivanjem (SAD, Japan, Nemačka), devedesetih sve veći značaj dobijaju međusobni ekonomski odnosi i veze između zemalja Trijade, koji se ogledaju kroz finansijsko, tehnološko i tržišno objedinjavanje.*

Globalizacija tržišta rezultuje pojavom globalnih firmi i globalnih industrija. Nacionalne firme pretvaraju se u globalne operatore, a kompanije, bez obzira na iskustvo koje poseduju u međunarodnom poslovanju, teže da formiraju globalnu strategiju. Prema autoru **Kotleru** (11, str. 631), globalna industrija jeste ona industrija u kojoj strategijska pozicija konkurenata na datom geografskom ili nacionalnom tržištu zavisi od pozicije firmi u drugim zemljama u svetu. **Globalni**

*poslovni subjekt jeste subjekt koji posluje u više od jedne zemlje, koristeći prednosti u domenu istraživačko-razvojne aktivnosti, marketinga, proizvodnje i finansija, koje nisu dostupne domaćim konkurentima. Organizacija globalnih poslovnih subjekata zasnovana je na centralizovanom pristupu, s koncentracijom donošenja odluka na globalnom nivou.*

*Uspešna tržišna strategija u poslednjoj deceniji dvadesetog veka, a naročito u dvadesetprvom, trebalo bi da se zasniva na sledećim smernicama:*

- *strategijsko partnerstvo;*
- *cenovna konkurentnost;*
- *fokusiranje tržišta SAD, Japana i EU;*
- *korišćenje svih resursa;*
- *pronalaženje tržišnih niša;*
- *afirmacija usluga, centralizovana decentralizacija;*
- *insistiranje na kvalitetu;*
- *preventivno kreiranje globalnih proizvoda (11, str. 76).*

### 3. UTICAJ SAVREMENE TEHNOLOGIJE NA POSLOVNU IZVRSNOST

#### 3.1. Preduzeće i tehnološke promene

*Tehnologija* je glavni činilac savremenog privrednog razvoja. Ona je i najdinamičniji faktor društveno-ekonomskog razvoja ljudskog društva.

Prema autoru *Drakeru* (14, str. 68), ozbiljno tehnološko delovanje u poslovnim subjektima započelo je 1869. godine, kada je Nemac *Verner Simens*, za koga se smatra da je jedan od prvih industrijalaca koji je razvijao ono što danas možemo da označimo kao *moderan biznis*, odlučio da zaposli prvog univerzitetski obučenog naučnika da zasnuje modernu istraživačku laboratoriju, koja je bila posvećena onome što danas nazivamo elektronika, a koja je utemeljena na jasnom shvatanju da je elektronika nešto drugačija i zasebna oblast od ostatka tehnologije. Za pet godine on je stvorio razvoj.

Iz ovakvog načina razmišljanja nastala je ne samo kompanija Simens sopstvenim istraživačko-razvojnog aktivnošću već i nemačka hemijska industrija koja je preuzela lidersku poziciju u čitavom svetu jer se zasnivala na pretpostavci da hemijska industrija, a posebno organska hemija, poseduje sopstvenu, jedinstvenu tehnologiju.

Svet je danas zakoračio od *industrijskog* ka *informatičkom* dobu, čija je suština u *komunikaciji*. *Industrijsko doba* je prošlosti. Prekretnicu od industrijskog ka informatičkom društvu predstavlja 1957. godina. Ona se uzima zbog lansiranja prvog veštačkog satelita. Sovjeti su lansirali "Sputnjik". Ovaj događaj značajan je zato što je najavio epohu globalnog komuniciranja putem veštačkih satelita.

Bez obzira na to kojim terminom autori određuju sadašnju etapu razvoja ljudskog društva, postoji nekoliko glavnih karakteristika koje određuju njen okvir:

- *informacija postaje strateški resurs poslovanja;*
- *privreda egzistira i razvija se na stvaranju i raspodeli informacija;*
- *društvo se globalizuje;*
- *reč je o društvu organizacija;*
- *dolazi do tehnološke objedinjenosti celokupnog društva* (15, str. 1).

*Osnovni stub novog društva predstavlja znanje.* U savremenom društvu znanje jeste strateški izvor moći i bogatstva, a osnovna društvena grupacija su prema *Drakeru* korisnici znanja, odnosno osobe koje su sposobne da stave znanje u funkciju obavljanja poslovne aktivnosti. Ovaj autor ih naziva "*radnici znanja*" (8, str. 12).

Šezdesetih godina ovog veka citirani autor skovao je frazu "*doba diskontinuiteta*" da bi na najbolji način definisao višestruki razvoj tehnologije i znanja, međunarodne ekonomije i društvenih ideologija. Ovaj termin početkom devedesetih postao je realnost savremenog privređivanja u kome dominira *preduzetnički menadžment*. Naime, sve više poslovnih subjekata, bez obzira na veličinu, finansijsku snagu i svojinske odnose, počinje da se ponaša preduzetnički, usvajajući osnovne postulate preduzetničkog poslovanja i koristeći preduzetnički menadžment.

On se zasniva na sledećim faktorima:

- *prihvatanju promena,*
- *kreiranju inovacija,*
- *znanju kao osnovnom privrednom resursu.*

Prema *Drakeru* (14, str. 196), pošto društvo znanja neizostavno mora da bude društvo organizacije, *njegov centralni i značajan organ jeste menadžment*. *Suština je menadžmenta da se znanje učini produktivnim – drugim rečima, menadžment je društvena funkcija, a u svojoj praksi je zaista slobodna veština.*

*U informacionom društvu znanje postaje osnovni resurs privređivanja koji omogućava da ostala tri resursa – radna snaga, kapital i prirodni resursi – budu produktivni. To konkretno znači da u savremenoj privredi nije moguće ostvariti značajnije poslovne uspehe (pogotovu u međunarodnim razmerama) kroz proizvodnju i distribuciju dobara i robe, ili upravljanje novcem, već isključivo posedovanjem informacija i povećanjem produktivnosti znanja.*

*Savremeno društvo obeleženo je tehnološkim promenama, čije su glavne karakteristike:*

- *promene su brze,*
- *tempo promena ubrzava se pod dejstvom procesa tehnološkog razvoja i globalizacije društva,*
- *tehnološke promene postaju neizvesnije i nepredvidljive i sve kompleksnije.*

U tom smislu neophodno je sagledati celokupan značaj tehnologije i tehnoloških promena za upravljanje poslovanjem, a posebno u uslovima razvoja i primene dostignuća visoke tehnologije, u koje spada i kompleks informacionih tehnologija.

Prema *Drakeru* (14, str. 71), menadžment mora da krene od premise da ne postoji nijedna tehnologija koja je vezana samo za jednu industriju i da su, suprotno tome, sve tehnologije sposobne i zaista sklone da budu od velikog značaja za svaku industriju i da mogu da utiču na svaku industriju.

*Znanje je definitivno najznačajniji resurs poslovanja, koje zahteva izuzetne finansijske napore.* Savremena istraživačko-razvojna aktivnost zahteva milionska ulaganja, a veoma je mali broj zemalja u svetu čiji poslovni subjekti mogu sebi da dozvole značajne napore u ovom smislu. Glavno pitanje koje se postavlja jeste gde usmeriti sredstva, odnosno koju tehnologiju treba odabrati.

Brze tehnološke promene zahtevaju nov filozofski pristup u izučavanju upravljanja poslovnim subjektom u smislu permanentnog praćenja i dugoročnog

sagledavanja razvoja tehnologije, koji predstavlja konstantan dinamički proces, kao i njenog predviđanja u budućnosti radi usaglašavanja tržišnih potencijala i marketing napora, smanjenja rizika, te iskorišćenja svih pozitivnih strana poslovnog subjekta i šansi u okruženju. Upravljanje poslovnim subjektom postaje upravljanje informacijama, odnosno upravljanje tehnologijom.

*Savremena organizacija* mora da u svoju strukturu ugradi **upravljanje promenama**. To podrazumeva da svaka organizacija mora da primeni sledeće korake:

- 1. neprestano da unapređuje celokupno poslovanje;**
- 2. uči na sopstvenim, ali prevashodno tuđim poslovnim iskustvima;**
- 3. nauči da primenjuje inovativno delovanje.**

*Savremena organizacija svoje poslovanje mora da bazira na prihvatanju rizika, kreativnosti inovacija i odgovornosti svakog pojedinca za poslovanje organizacije. Savremeno poslovanje zahteva inovativno delovanje koje stvara uslove za tehnološki razvoj, formiranje fleksibilnih organizacija i novo zapošljavanje.*

Prema shvatanju *Drakera* (16, str. 35), osnovni putokazi u preduzetničkoj ekonomiji moraju biti **produktivnost** i **inovatorstvo**. Uspešnost poslovanja organizacije može se postići jedino po osnovu unapređivanja produktivnosti svih ključnih resursa poslovanja i postojećeg nivoa inovacija. Pojavu preduzetničke ekonomije omogućile su nove oblasti primene menadžmenta – u novim poslovnim subjektima, u malim poslovnim subjektima, u vanprivrednim delatnostima, u malim biznisima, u domenu sistemskih inovacija.

U osnovi, sve **inovacije** mogu da se grupišu u tri tipa:

- **inovacije proizvoda ili usluge;**
- **inovacije na tržištu, ponašanju i vrednostima kupca;**
- **inovacije različitih sposobnosti i aktivnosti koje su potrebne da bi se napravili proizvodi i usluge i da bi se oni izneli na tržište.**

*Mogu se ponaosob nazvati inovacije proizvoda, društvena inovacija i menadžment inovacija.*

### *3.2. Uloga visoke tehnologije u savremenom poslovanju*

Termin visoka tehnologija, ili tehnologija visokog nivoa danas se često koristi da bi se označile tehnologije i na njima bazirani proizvodi koji stvaraju nove razvojne mogućnosti. *Visoka tehnologija* obično se opredeljuje na osnovu tri merila:

- 1. proizvod zahteva jak naučno-tehnički temelj;*
- 2. zbog nove tehnologije postojeća tehnologija brzo zastareva;*
- 3. primena nove tehnologije dovodi do stvaranja novih tržišta ili revolucionisanja postojećih (17, str. 36).*

*Osnovna grana razvoja visoke tehnologije jeste razvoj informacionih tehnologija (početak 80-tih godina označava se kao vreme rađanja treće tehnološke revolucije). Taj trend karakteriše nekoliko važnih faktora:*

- neprekidna minijaturizacija osnovnih komponenti informacione tehnologije – čipova. Tu spada submikronska tehnologija (u jednom čipu čija zapremina ne prelazi 5 cm<sup>3</sup> može se smestiti milion tranzistora), nanotehnologija (tehnologija visoke preciznosti) i ostalo;*
- veliko povećanje brzine rada računara i memorijskih kapaciteta (tu spada razvoj novih načina za prenos slike i informacije kao što su tečni kristali);*
- drastično smanjenje troškova jedinične obrade informacija;*
- razvoj visokosofisticiranih softvera;*
- automatizacija procesa proizvodnje i ostalo.*

Broj ljudi koji se bavi istraživačko-razvojnou aktivnošću značajan je pokazatelj da bi se neka tehnologija i poslovni subjekt koji je razvija označili



terminom visoke tehnologije. Kao visokotehnološki poslovni subjekti označavaju se oni kod kojih broj istraživača, inženjera i drugih eksperata prelazi 5% ukupnog broja zaposlenih.

Visoka tehnologija predstavlja tehnologiju koja se bazira na primeni nauke i koja omogućava brz tempo tehnoloških promena. Istraživačko-razvojna aktivnost je od presudnog značaja za poslovne subjekte koji je razvijaju i primenjuju.

Istraživačko-razvojna aktivnost osnovni je preduslov za ulazak u oblast visoke tehnologije. Razvoj visoke tehnologije predstavlja strateški interes svake zemlje i u prvom trenutku visoka tehnologija razvija se za vojne i odbrambene potrebe svake države. Da bi poslovni subjekt razvio visoku tehnologiju, neophodan je višegodišnji istraživački rad. Normalno, to zahteva velika ulaganja u istraživačko-razvojnu aktivnost (koja idu i do 50% neto dobiti).

Ono što je posebno karakteristično za visoku tehnologiju jeste da ona utiče na različite dimenzije i segmente egzistencije ljudi. Visoka tehnologija nosi u sebi pored ekonomske i psihološku, socijalnu i kulturološku komponentu. Drugim rečima, visoka tehnologija zadire u sve oblasti življenja kako pojedinca, tako i celokupne svetske zajednice.

Visoka tehnologija, posmatrano iz aspekta *psihologije*, sadrži komponentu vezanu s njenim prihvatanjem kod ljudi (tzv. "*emocionalno prožimanje*"). Većina ljudi ne oseća potrebu za nečim što će ih naterati da korenito promene stil života ili životne i poslovne navike (18, str. 9). Promene teško pogađaju većinu ljudi, prva reakcija na novo jeste strah. Tako se može uočiti nekoliko faza kod procesa prihvatanja nove tehnologije:

- ❖ *prvo, nova tehnologija kod najvećeg broja ljudi nailazi na odbijanje;*
- ❖ *zatim se i pored shvatanja neophodnosti prihvatanja javlja strah od nepoznatog i novog;*

- ❖ *zatim sledi prihvatanje iz nužnosti koje kasnije prerasta u entuzijazam, nakon čega dolazi do standardizacije upotreba visoke tehnologije i proizvoda baziranih na njoj;*
- ❖ *na kraju sledi odbacivanje.*

Iz *kulturološkog aspekta* primena i prihvatanje novih tehnologija takođe u sebi sadrže nekoliko grupa korisnika. Ukoliko se ne uspostavi ravnoteža između tehnologije i emocionalne komponente, dolazi do slabijeg prihvatanja ili odbacivanja.

Visoka tehnologija ima uticaj na ljudsku zajednicu posmatrano i iz *sociološkog aspekta*. Nove tehnologije visokog nivoa stvaraju nove razvojne mogućnosti, koje omogućavaju da se proizvode proizvodi koji su kvalitetniji, da se proizvode u većim količinama, a pri tom se proizvodnja organizuje na ekonomičniji način. Drugim rečima, javlja se problem supstitucije ljudskog rada, odnosno sa svakom novom tehnologijom dolazi do prestanka potrebe za određenim zanimanjima, što znači da određene grupe ljudi ostaju bez posla, što može da proizvede socijalne i političke probleme.

Visoka tehnologija zahteva visokostručne kadrove, ali istovremeno i radikalne promene svih kadrova koji rade u uslovima visoke tehnologije. Što se tiče uticaja na kulturu, on se ogleda u tome što visoka tehnologija stvara mogućnosti za razvijanje procesa komuniciranja u globalnim razmerama.

U savremenom svetu međunarodne komunikacije su globalizovane. Savremeno komuniciranje vodi ka stvaranju *globalnog sela*. Visoka tehnologija i proizvodi bazirani na njoj omogućuju da se ljudi širom sveta lako upoznaju s najnovijim događajima i trendovima u svetu, informacije se brzo šire, a potrošači u različitim delovima sveta vrlo brzo postaju svesni kretanja na međunarodnom tržištu. Napredak u komunikacionoj infrastrukturi doveo je do premošćivanja kulturnih barijera među različitim zemljama, a, s druge strane, do razvijanja različitih oblika potkulture u globalnim obrisima.

### 3.3. Tehnološke promene i ljudski resursi

*Kreiranje i razvoj novih tehnologija*, koje su glavni oslonac tehnološkog razvoja, predstavlja proces koji se sastoji iz nekoliko faza. *Najopštije posmatrano, to su:*

- ❖ *generisanje ideje,*
- ❖ *uvođenje ideje,*
- ❖ *razvoj novog projekta i njegovo praćenje.*

Za ostvarenje svake od navedenih faza neophodno je raspolagati kadrovima koji poseduju znanja i veštine za uspešno okončanje procesa.

Rukovodstvo poslovnog subjekta najodgovornije je za unapređivanje kvaliteta poslovanja, u skladu sa primenom principa društvene odgovornosti. Kako je rukovodstvo odgovorno za upravljanje poslovnim subjektom, samim tim je odgovorno i za donošenje poslovnih odluka koje u sebi nose etičke dileme. Prema *Demingu* (19. str. 17), kvalitet poslovanja definiše vrhovni menadžment – kvalitet onoga što se dobije na izlazu iz nekog poslovnog subjekta ne može da bude bolji od kvaliteta koji je određen i zacrtan na vrhu. Sve ovo dobija poseban značaj u uslovima brzih tehnoloških promena i primene dostignuća visoke tehnologije.

Prema nekim shvatanjima (5, str. 17), novonastali uslovi privređivanja zahtevaju takve ljude koji moraju da predstavljaju uspešnu sintezu *znanja, veštine i stava*. Ovakav trodimenzionalni prilaz uslovljen je prevashodno načinom savremenog poslovanja. Pojedinaac u organizaciji, a posebno rukovodilac, mora da zadovoljava širi spektar osobina da bi mogao uspešno da odgovori postavljenom zadatku koji nameće savremena organizacija.

*Novi model upravljanja u uslovima potpune informacione orijentisanosti organizacije zahteva:*

- ❖ *multidisciplinarnost u obrazovanju* (neophodno je postići spoj znanja iz različitih oblasti, na primer: tehničko-tehnoloških znanja, znanja iz oblasti ekonomije, ekologije, sociologije i psihologije itd.);
- ❖ *kreativnost u razmišljanju;*
- ❖ *inventivnost u radu;*
- ❖ *fleksibilnost u ponašanju;*
- ❖ *inovativnost u upravljanju;*
- ❖ *ofanzivnost u nastupu.*

Informatičko društvo zahteva stručnjake koji poseduju spoj različitih znanja i veština, pre svega iz oblasti menadžmenta i informacionih tehnologija, koji su sposobni da donose brzo odluke, koji pokazuju interesovanje za primenu novih metoda i tehnika poslovanja i koji sami teže poboljšavaju radnog procesa.

---

## 4. ZNAČAJ TRŽIŠNIH INFORMACIJA ZA POSLOVNU IZVRSNOST

### 4.1. Informacije i poslovno odlučivanje

U globalnoj privredi, koja se zasniva na visokoj tehnologiji i kontinualnom tehnološkom napretku, informaciona tehnologija omogućava enormno povećanje produktivnosti poslovanja i kreira nove razvojne mogućnosti. Prema autorima Jerginu i Stanislavu (13, str. 12), informaciona tehnologija – preko kompjutera – stvara prepleteni svet podsticanjem komunikacija, koordinacije i integracije i kontakta brzinom i razmerama promena, koje daleko nadmašuju sposobnost bilo koje vlade da vodi privredu. Državne granice postaju porozne i u izvesnom smislu potpuno irelevantne.

Još je krajem pedesetih primećeno da polovina ukupnih troškova funkcionisanja privrede SAD predstavljaju troškovi informacija (20, str. 56). U poslednjih 30 godina 1/3 svih kapitalnih investicija u razvijenim zemljama uložena je u opremu za obradu podataka i informacija. Društvo znanja zahteva obrazovanje pojedinaca, koji su odgovorni i koji svojim znanjem doprinose razvoju društva.

Prema *Drakeru* – guruu menadžmenta (1, str. 144), *informacije su u potpunosti transnacionalne kao što je i novac*. Postoje različita shvatanja o tome kakvi su efekti procesa međunarodnog komuniciranja. Prema optimističkim shvatanjima, razvoj međunarodnog komuniciranja vodi spajanju ljudi u jednu celinu, svetsku zajednicu.

Primena informacionih tehnologija od suštinskog je značaja za pomeranje poslovanja ka novim horizontima. Informaciona tehnologija danas prožima sve tržišne aktivnosti. Ona je transformisala proces proizvodnje proizvoda i/ili usluga,

upravljanje poslovnim subjektom, komuniciranje poslovnog subjekta sa okruženjem.

*Prema profesoru Sajfertu (21, str. 196), razvoj proizvodnih organizacija došao je do stepena kada je prevaziđena primena klasičnih tehničkih sredstava u upravljanju proizvodnjom. Nove koncepcije primene računara u proizvodnji i poslovanju sastoje se u uvođenju automatizacije celokupne sfere poslovanja i integracije sistema proizvodnje.*

Značaj informacione tehnologije za upravljanje marketing funkcijom ogleda se u upotrebi interaktivnih oblika komuniciranja (posebno u domenu unapređivanja odnosa s potrošačima, korišćenjem elektronske pošte), permanentnog povećanja kompjuterskog upravljanja poslovnim procesima, razvijanjem baza podataka i složenih sistema za podršku odlučivanju, razvojem mreža za brže snabdevanje proizvodima, korišćenjem kompjuterski podržanih procesa simulacija u domenu razvoja i tehnika virtuelne realnosti kod testiranja performansi novog proizvoda i sl.

*Upravljanje poslovnim subjektom predstavlja kontinualni proces kojim se pokreće i usmerava poslovna aktivnost radi realizacije svrhe poslovanja.*

*Poslovni subjekt se u obavljanju svoje aktivnosti susreće s različitim pitanjima i problemima na koje je potrebno dati adekvatne odgovore kako bi se ostvarili ekonomski ciljevi poslovnog subjekta i obezbedili preduslovi za tržišni opstanak. Razmišljanje o određenim pitanjima i problemima rezultuje donošenjem i određenih poslovnih odluka, koje se realizuju u poslovnom subjektu i utiču na njegov proces poslovanja. Drugim rečima, kao rezultat procesa upravljanja u poslovnom subjektu javlja se upravljačka odluka.*

*Osnovna svrha upravljanja poslovnim subjektom jeste donošenje određenog niza poslovnih odluka kojima se kombinuju resursi u funkciji ostvarivanja poslovnih ciljeva poslovnog subjekta, kao i ostvarivanja stabilne tržišne pozicije, rasta i razvoja. Upravljanje poslovnim subjektom karakterišu sledeći **elementi**:*

- ❖ *upravljanje je kontinualni proces rešavanja problema s kojim se poslovni subjekt susreće u toku svog poslovnog života;*
- ❖ *upravljanje je dinamički proces zbog činjenice da se uslovi privređivanja menjaju, a poslovni subjekt mora da odgovori na njih;*
- ❖ *upravljanje poslovnim subjektom ima ekonomski karakter jer je usmereno na ostvarivanje ekonomskih ciljeva i oblast privređivanja u kojoj vladaju određene ekonomske zakonitosti i principi;*
- ❖ *upravljanje se zasniva na informacijama – donošenje poslovne odluke, kao krajnjeg rezultata procesa upravljanja, zasnovano je na analizi informacija, pri čemu nijedna odluka ne može da bude bolja nego što su informacije na kojima se ona zasniva;*
- ❖ *upravljanje poslovnim subjektom u savremenim uslovima privređivanja orijentisano je na budućnost jer inkorporira u sebe sve elemente koji su preduslov rasta i razvoja (22, str. 238).*

*Upravljanje poslovnim subjektom kao kontinualni proces pokretanja i usmeravanja poslovne aktivnosti poslovnog subjekta može se podeliti na tri faze:*

- 1. planiranje,*
- 2. organizovanje i*
- 3. kontrolu.*

*Planiranjem se usmeravaju sve poslovne aktivnosti u poslovnom subjektu, organizovanjem se realizuje ono što je planirano, a kontrolom se analiziraju rezultati koji su ostvareni na osnovu planskih odluka.*

*Informacije su ključni element koncipiranja i sprovođenja efikasne poslovne strategije i osnovni element poslovnog odlučivanja. Ako u procesu odlučivanja počemo od definisanja pitanja na koje želimo odgovor, da bismo nastavili proces (do konačne akcije), neophodno je da raspolažemo informacijama. Potreba da poslovne odluke budu zasnovane na informacijama proizilazi iz složenosti zbivanja koje vlada u poslovnom okruženju poslovnog subjekta. Informacije menadžmentu*

prilikom donošenja odluka služe kao osnov za realnu procenu stanja, identifikaciju mogućnosti, te izbegavanje iznenađenja.

Snabdevanje upravljačkih struktura informacijama moguće je samo kroz izgrađen sistem informisanja. On podrazumeva koncept svih informacija u poslovnom subjektu. Informacioni sistem kao svoj osnovni zadatak mora imati proizvodnju informacija za odlučivanje, odnosno brzo i efikasno snabdevanje informacijama.

Prema profesoru *Haniću* (20, str. 23), u *procesu odlučivanja menadžment se oslanja na dva informaciona inputa:*

- 1. sopstveno iskustvo i rasuđivanje i*
- 2. formalizovanje informacije koje obezbeđuje marketing informacioni sistem (MIS).*

Na osnovu toga mogu se razlikovati *dva tipa marketing odluka:*

- 1. rutinske odluke, koje se odnose na situacije koje se ponavljaju i koje imaju mali stepen neizvesnosti, i*
- 2. nerutinske odluke, u kojima iskustvo i rasuđivanje kao informacioni inputi nisu dovoljni kod njih je stepen rizika veći.*

Integralni sistem poslovnih informacija poslovnog subjekta, kao i svaki složeni sistem, može se raščlaniti na odgovarajuće podsisteme. *Integralni sistem poslovnih informacija poslovnog subjekta obuhvata sledeće podsisteme:*

- *proizvodno-istraživačko-tehnološki informacioni sistem,*
- *marketing informacioni sistem,*
- *finansijsko-računovodstveni informacioni sistem i*
- *kadrovsko-socijalni informacioni sistem.*

Svi podsistemi deluju po principu povratne sprege, kako na integralni sistem, tako i među sobom. Informacije za poslovno odlučivanje moraju da budu kompleksne, sveobuhvatne, tačne i blagovremene.



Pribavljanje informacija omogućuje smanjenje rizika prilikom odlučivanja, što utiče na poboljšanje kvaliteta odluke. Odluka ne može biti bolja nego što su informacije na kojima se ona zasniva. Informacija je smanjenje neodređenosti.

*Uspešno poslovanje u 21. veku* zavisiće od odnosa poslovnog subjekta prema narastajućoj potrebi za znanjem i primenom najnovijih tehnoloških dostignuća u upravljanju poslovnim subjektom, kao i od sposobnosti za transfer informacija ka ciljnoj grupi potrošača i kupaca na najbrži, najrazumljiviji i najefikasniji način (14, str. 10).

U ovakvim uslovima komunikaciona aktivnost postaje od izuzetne važnosti za sve poslovne subjekte, pogotovu za one koji žele da posluje na međunarodnom tržištu. Samo poslovni subjekti koji ozbiljno shvate ovu aktivnost mogu računati da će moći da prisvoje deo svetskog tržišnog kolača za sebe. U suprotnom, biće poražena u borbi s konkurencijom.

#### ***4.2. Uloga tržišnih informacija za poslovnu izvrsnost***

Prema *Kotleru* (12, str. 95), današnji marketing sve češće postaje bitka zasnovana više na posedovanju informacija nego na raspolaganju drugim resursima. Konkurenti mogu međusobno da kopiraju opremu, proizvod i procedure, ali ne mogu da preslikavaju informacioni i intelektualni kapital kompanije. *Informacije koje jedna kompanija poseduje mogu da čine njenu glavnu prednost u odnosu na konkurenciju.*

Razlika između informacije i podatka najlakše će se uočiti posmatranjem razlike između finalnog proizvoda i sirovine. *Informacija predstavlja proizvod procesa obrade podataka.* Tako se mogu uočiti sledeći *tokovi informacija*:

- 1. tok informacija iz okruženja ka poslovnom subjektu,***
- 2. tok informacija unutar poslovnog subjekta i***
- 3. tok informacija iz poslovnog subjekta ka okruženju.***

*Glavne odluke koje treba da se donesu kada su u pitanju poslovne, odnosno tržišne informacije su sledeće:*

- *koje su informacije potrebne poslovnom subjektu da bi se donosile bolje poslovne odluke,*
- *koji su glavni načini na koje se mogu prikupiti relevantne informacije,*
- *koji su najbolji putevi da se vodi informacioni sistem poslovnog subjekta, na način koji omogućava da kvalitetni podaci budu lako i brzo dostupni onima koji donose odluke u kompaniji.*

Vrste potrebnih informacija prikazane su u tabeli 2.1.

Tabela 2.1: Vrste potrebnih informacija

<b><i>Makrookruženje</i></b>
Demografski trendovi
Ekonomski trendovi
Trendovi u stilu života
Tehnološki trendovi
Političko-zakonodavni trendovi
<b><i>Poslovno okruženje</i></b>
Informacije o kupcima
Informacije o poslovni partnerima
Informacije o konkurentima
<b><i>Okruženje u kompaniji</i></b>
Udeo kompanije u prodaji na tržištu
Porudžbine i neispunjene porudžbine kompanije
Troškovi kompanije
Profitabilnost po kupcu, proizvodu, segmentu, kanalu distribucije, veličini porudžbine i geografskoj lokaciji
Ostale informacije

Izvor: Kotler Philip – «*Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*», Adižes, Novi Sad, 2003, str. 97.

Prema autoru *Kotleru* (12, str. 112), istraživači tržišta razlikuju *tri pristupa prikupljanja informacija* međusobno različitih po trošku i vrednosti. *Prema trošku* (od manjeg ka većem) one se dele na:

1. *opservaciju,*
2. *sekundarne podatke,*
3. *primarne podatke.*

Izvršno rukovodstvo poslovnog subjekta može da sazna znatnu količinu informacija iz *opservacije*. *Japanska izreka kaže: "Ne posmatraj nečija usta, već stope"*. Rukovodstvo može mnogo toga da sazna izučavajući kako njihovi kupci koriste kupljeni proizvod. Takođe, mnogo toga može da se sazna i iz obilaska mesta prodaje konkurencije. Iako *opservacija* ne daje precizne ili sistematične dokaze, svakako pruža podređene sugestije ili smernice koje mogu da budu od izuzetne koristi prilikom sprovođenja analitičkih istraživanja.

*Sekundarni podaci* jesu podaci koji već postoje prikupljeni u neku svrhu. Analiza se obično i započinje prikupljanjem sekundarnih podataka da bi se definisalo da li se postojeći problem može rešiti bez prikupljanja primarnih podataka, što je relativno skupo.

Ukoliko ne postoje adekvatni sekundarni podaci – ne postoje uopšte, zastareli su, netačni ili nepotpuni – rukovodstvo mora da pribegne prikupljanju *primarnih podataka*. Prema navedenom autoru (12, str. 113), mora se napraviti izbor između razgovora jedan na jedan, istraživanja radne grupe, anketiranja slanjem pisma ili putem telefona ili eksperimentalnog dizajna.

*MIS se sastoji iz sledećih podsistema:*

- *internog sistema izveštavanja;*
- *eksternog sistema obaveštavanja;*
- *istraživanja marketinga;*
- *analitičkog marketinga* (20, str. 72).

*Podsistem internih izveštaja* vezan je za tok informacija *unutar poslovnog subjekta* i uglavnom se odnosi na računovodstvene i finansijske pokazatelje, kao i određene *statističke pokazatelje*. *Podsistem eksternog obaveštavanja* predstavlja *kontinuirani proces prikupljanja informacija iz okruženja*.

*Istraživanje marketinga sadrži sledeće komponente:*

- *istraživanje tržišnih mogućnosti, koje obuhvata analizu tržišnog potencijala, analizu tržišnog učešća, analizu prodaje i predviđanje prodaje;*
- *istraživanje proizvoda;*
- *istraživanje cena;*
- *istraživanje distribucije;*
- *istraživanje promocije (20, str. 148).*

*Podsistem analitičkog marketinga* predstavlja *skup metoda, tehnika i postupaka*, kao i *tehnološke infrastrukture* čija je svrha da omogući proces obrade podataka, analize informacija, te njihovo skladištenje.

*Poslovni subjekt posebnu pažnju treba da posveti:*

1. *analizi tržišta* – svrha je preciznije definisanje potreba, motiva i ponašanja kupaca da bi se sagledale mogućnosti za plasman proizvoda i/ili usluga poslovnog subjekta na tržište, kao i kakva je veličina tržišta. Neophodno je odgovoriti na pitanje **ko, šta, zašto, kada, kako i gde kupuje;**
2. *analizi tražnje* – svrha je da se otkriju i izmere faktori koji utiču na tražnju za proizvodima i/ili uslugama poslovnog subjekta. Ona je usmerena na određivanje koji proizvod kupci žele. Analiza prodaje je nastojanje poslovnog subjekta da putem kontrole prodaje ustanovi kako se odvijala prošla prodaja. **Faktori** koji utiču na **tražnju** za proizvodima poslovnog subjekta jesu **cena, dohodak i priroda proizvoda;**

- 
- 3. istraživanje ponašanja kupaca – cilj je da se otkrije zašto se potrošač ponaša tako kako se ponaša. Faktori koji utiču na ponašanje potrošača jesu ekonomske, socijalne i psihološke prirode.*

**Endnote:**

1. Rakita Branko: *“Međunarodni marketing”*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 1993.
2. Đorđević D. i Čočkalo D.: *“Upravljanje kvalitetom”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
3. Đorđević D. i Đekić I.: *“Osnove upravljanja kvalitetom”*, Teagraf, Beograd, 2001.
4. Wren D. i Voich D.: *“Menadžment – proces, struktura i ponašanje”*, Privredni pregled, Beograd, 1994.
5. Đorđević D. i Anđić Ž.: *“Uvod u poslovnu etiku i pravo”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2003.
6. Subhash Jain: *“International Marketing management”*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1996.
7. Lessen Ronnie: *“Global Management Principles”*, Prentice Hall International Ltd, (UK), 1989.
8. Drucker Peter: *“Postkapitalističko društvo”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.
9. Jović Mile: *“Međunarodni marketing”*, Trim Soft Trade, Interma Net i Ekonomski institut Beograd, Beograd, 1997.
10. Porter Michael: *“The Competitive Advantage of the Nations”*, The Free Press, A Division of Macmillan Inc, New York, 1990.
11. Kotler P. i Armstrong G.: *“Principles of Marketing”*, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996.
12. Kotler Philip: *“Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem”*, Adižes, Novi Sad, 2003.

13. Jergin D. i Stanislav J. *“Komandni visovi”*, Narodna knjiga, Beograd, 2004.
14. Drucker Peter: *“Moj pogled na menadžment”*, Adžes, Novi Sad, 2003.
15. Đorđević D. i Bešić C.: *“Marketing komuniciranje”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
16. Peter Drucker: *“Menadžment za budućnost”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.
17. Vezjak Danilo: *“Međunarodni marketing”*, Savremena administracija, Beograd, 1989.
18. Naisbit John: *“Megatrendovi”*, Globus, Zagreb, 1985.
19. Deming Edwards: *“Nova ekonomska nuka”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
20. Hanić Hasan: *“Marketinški informacioni sistemi”*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
21. Sajfert Zvonko: *“Poslovna organizacija”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2002.
22. Grozdanić R. i Đorđević D.: *“Osnove ekonomije”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 1999.



# 3.



## ***ULOGA NOVIH MENADŽMENT KONCEPATA I TEHNIKA U FUNKCIJI POSTIZANJA POSLOVNE IZVRSNOSTI***



## **1. KONCEPT DRUŠTVENOG MARKETINGA**

### **1.1. Pravci delovanja u savremenom tržišnom okruženju**

U savremenom svetu tehnologija je najdinamičniji faktor razvoja. Ona predstavlja vodeću snagu koja otvara nove mogućnosti. *Svet je zakoračio od industrijskog ka informatičkom dobu, čija je suština u **komuniciranju**.* Razvoj tehnologije, koji je rezultovao informacionim društvom i umreženošću savremenog sveta (u komunikacionom smislu), omogućio je pospešivanje procesa globalizacije ljudskog društva.

*Smatra se da su **dva faktora** uticala na globalizaciju društva:*

- ***tehnologija** i*
- ***homogenizacija ponašanja ljudi** (1, str. 72).*

Informacione tehnologije omogućile su izuzetno povećanje produktivnosti privrede i otvaranje neslućenih razvojnih mogućnosti, pogotovu u oblasti komuniciranja, a, sa druge strane, doprinele unapređivanju u svim oblastima upravljanja poslovnim subjektom.

Prema autoru **Kotleru** (2, str. 629), devedesete godine dvadesetog veka predstavljaju prvu dekadu u kojoj firme širom sveta moraju da počnu globalno da razmišljaju. Svet postaje jedinstveno tržište, a sve veći broj poslovnih subjekata izvor svog rasta i razvoja može da pronađe jedino u globalnim razmerama. Nacionalna tržišta postaju premala za velike proizvođače, koji moraju da proizvode plasiraju preko nacionalnih granica.

Da bi poslovni subjekt postigao tržišni uspeh, potrebno je da poseduje konkurentsku prednost u vidu nižih troškova i diferencijacije proizvoda, uz strategiju dugoročnog obezbeđivanja proizvoda i usluga visokog kvaliteta, uz kontinuirano inoviranje. Poslovni subjekti moraju da ulažu sve veće napore da bi zadovoljila zahteve sve obrazovanijih i informisanijih potrošača i korisnika.

Prema *Drakeru* (3, str. 24), kupac određuje šta jeste jedan poslovni subjekt. Ono što kupac kupuje i smatra vrednošću nikad nije samo proizvod. Uvek je reč o korisnosti, tj. o onome što proizvod ili usluga obezbeđuju. U tom smislu navedeni autor podvlači da privredna organizacija ima dve osnovne funkcije – *marketing i inoviranje*.

*Smatra se da nekoliko ključnih trendova uobličava dalji razvoj marketinga:*

- 1. rast neprofitnog marketinga,*
- 2. globalizacija,*
- 3. menjanje svetske ekonomije,*
- 4. zahtevi za značajnu društvenu odgovornost marketinga (2, str. 21).*

*Poslovni subjekti koji žele da osvoje, zadrže i unaprede svoju tržišnu poziciju moraju u potpunosti da se orijentišu na potrošače i globalno tržište u svim svojim područjima delovanja. Četiri pomenuta trenda, zajedno uzeta, određuju novi horizont marketing aktivnosti. Poslovni subjekti koji žele da uspešno posluju moraće da posvete značajnu pažnju promenama na globalnom tržištu, upotrebljavajući sva marketinška sredstva koja im stoje na raspolaganju.*

## *1.2. Novi model upravljanja marketingom*

Savremeno društvo upućuje poslovnom subjektu sve više zahteva u pravcu definisanja njegove *društvene odgovornosti*. Devedesete godine dvadesetog veka donele su neophodnost zadovoljenja opštedruštvenih interesa – dakle, pored potrošača i vlasnika kapitala, poslovni subjekt u savremenom poslovanju mora da *zadovolji širi spektar interesa* koji vladaju u njegovom društvenom okruženju.

Prema *Drakeru* (4, str. 110), organizacija zasnovana na znanju zahteva da svako preuzme odgovornost za zadata ostvarenja te organizacije, za njen doprinos, štaviše i za njeno ponašanje. Dalje, to podrazumeva da svi pripadnici neke

poslovne organizacije moraju da sagledaju i razmisle o svojim ostvarenjima i doprinosima i da onda preuzmu odgovornost i za jedno i za drugo.

U savremenim uslovima poslovanja poslovni subjekti moraju da prihvate unapređenu tržišnu filozofiju, koja se označava kao **društveni marketing**.

Koncept društvenog marketinga podrazumeva napor poslovnog subjekta da utvrdi potrebe ciljnog tržišta i da ostvari zadovoljavanje potreba potrošača na **efektivniji i efikasniji način od konkurenata**, i to na način koji **održava ili unapređuje dobrobit, kako potrošača, tako i celokupnog društva**.

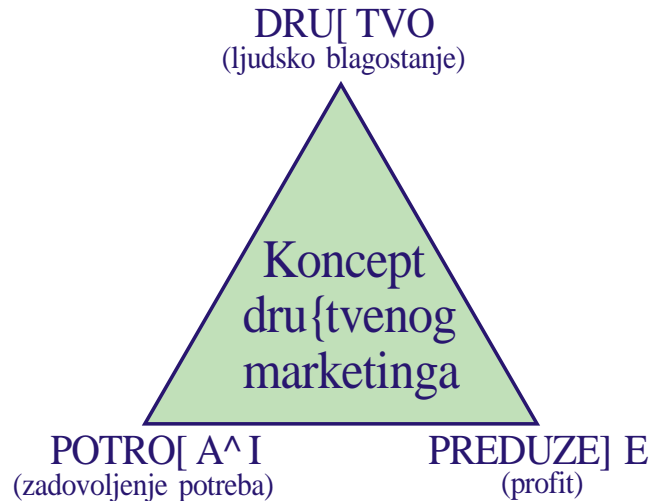
*Naglasak se stavlja na makrookruženje umesto na konkretno tržište. U centru posmatranja nije više samo potrošač već i celokupno društvo. Globalno poslovanje nosi u sebi potrebu za globalnim marketing pristupom. Krajnji rezultat primene koncepta društvenog marketinga jeste zadovoljenje potreba potrošača, ali i celokupnog društva, uz ostvarivanje profita poslovnog subjekta i uvećanje dobiti društva.*

*Ovaj koncept bazira se na tri osnovna elementa:*

- 1. blagostanju celokupnog društva,*
- 2. zadovoljenju potreba potrošača i*
- 3. ostvarivanju profita poslovnog subjekta.*

Prikaz osnovnih elemenata koncepta društvenog marketinga dat je na slici 3.1.

Slika 3.1: Tri osnovna elementa koncepta društvenog marketinga



---

Izvor: Kotler Philip & Gary Armstrong – “*Principles of marketing*”, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996, str. 19.

---

Autori Bruks i Litl, razmatrajući *tržišni nastup organizacija u budućnosti*, definišu novi *model tržišnog delovanja*, označen kao *relationship marketing*, koji se zasniva na:

- *upravljanju bazama podataka*,
- *interaktivnom tržišnom komuniciranju* i
- *mrežnom marketingu* (5, str. 97).

Ovaj model polazi od strategijskog fokusa ka potrošačima i odnosima i vezama koji proističu iz zahteva potrošača u odnosu na organizaciju, a završava se analizom zadovoljstva i lojalnosti potrošača kao sastavnog dela permanentnog izgrađivanja međusobnih odnosa. Ključ za razumevanje ovog modela jeste *izgrađivanje skupa odnosa na relaciji poslovni subjekt–okruženje*.

Model marketinga koji obuhvata izgrađivanje seta odnosa na relaciji poslovni subjekt–okruženje, podržan informacionom tehnologijom, prikazan je u tabeli 1.1.

*Tabela 3.1: Prikaz promene u shvatanjima uloge marketinga*

<i>Aktivnost</i>	<i>Tradicionalno shvatanje</i>	<i>Informatičko shvatanje</i>
Strategijski fokus	Konkurencija, razmena	Potrošači, odnosi, interakcija, mreže
Performanse koje se mere	Proizvodi i usluge i rezultati poslovanja	Procesi i njihovi rezultati
Elementi koji se razmenjuju	Proizvodi/usluge, korist	Informacije, potvrđivanje obećanja
Vremenski okvir	Kratkoročni	Dugoročni
Struktura	Zasnovana na ljudima, usmerena na specijaliste, funkcionalna	Zasnovana na informacijama, mrežna, usmerena na procese
Istraživanje tržišta	Rukovođeno projektima	Kontinualno osmatranje
Ciljno tržište	Segmenti, merenje ličnih karakteristika	Pojedinci, marketing zasnovan na bazama podataka i interakciji
Instrumenti	4P	Informacione alijanse i sistemi
Propaganda	Masovna, direktno obraćanje	Interaktivna
Distribucija	Kanali prodaje	Ukidanje posredništva
Servisiranje potrošača	Reaktivno	Reaktivno i proaktivno
Zadovoljstvo i lojalnost	Posmatra se kao mera uspešnosti outputa	Sastavni deo permanentnog procesa izgradnje međusobnih odnosa

Izvor: Brookes Richard & Victoria Little – *“The new marketing – What does customer focus nowj-mean?”*, Marketing and research today, vol. 25, No. 2, May 1997, ESOMAR, Amsterdam, str. 102.

*Savremeno poslovanje sve više zahteva poslovne aktivnosti koje su u korelaciji s javnim interesom. Prema Kotleru (2, str. 644), marketing koreliran sa javnim interesom obuhvata sledeće principe:*

- *sloboda potrošača i proizvođača,*
- *obuzdavanje potencijalnih šteta,*
- *izlazak u susret osnovnim potrebama,*
- *ekonomska efikasnost,*
- *inovativnost,*
- *edukacija i informisanje potrošača,*
- *zaštita potrošača.*

*Osnove uspešnog upravljanja usmerenog ka izgrađivanju odnosa s korisnikom podrazumevaju:*

- *uključenost izvršnog rukovodstva i posvećenost ciljevima takvog upravljanja organizacijom;*
- *uspešno merenje koje je kratkoročno zasnovano na upravljanju kvalitetom usluga, a dugoročno na postizanju visokog stepena zadovoljstva korisnika;*
- *smernice za individualnu inicijativu koje obezbeđuju izvršavanje koje je koordinirano s generalnim ciljem i strategijom usmerenim ka izgrađivanju odnosa s korisnicima.*

## **2. UPRAVLJANJE KVALITETOM U FUNKCIJI POSTIZANJA POSLOVNE IZVRSNOSTI**

### **2.1. Kvalitet i upravljanje poslovnim subjektom**

*U savremenoj privredi kvalitet je postao globalni fenomen. Uspešnost poslovnog subjekta u značajnoj meri povezana je s ugrađenim konceptom kvaliteta, koji omogućuje ostvarivanje konkurentske prednosti po osnovu unapređenja produktivnosti poslovanja.*

Jedan od najvećih autoriteta u oblasti upravljanja kvalitetom *Edwards Deming* još početkom pedesetih godina prošlog veka primetio je da kada se unapređuje kvalitet, istovremeno se unapređuje i produktivnost (6, str. 14).

Kvalitet i produktivnost neraskidivo su povezani. *Unapređivanje kvaliteta utiče na snižavanje troškova poslovanja zbog manje prepravaka, grešaka, kašnjenja, škarta, kao i boljeg korišćenja opreme, sirovina i materijala, jednom rečju zbog boljeg upravljanja poslovnim resursima.* Snižavanje troškova poslovanja direktno utiče na povećavanje produktivnosti. Niži troškovi i bolja produktivnost utiču na fleksibilniju cenovnu politiku – prodaju proizvoda standardnog kvaliteta po nižim cenama od konkurencije. Optimizacija odnosa cena-kvalitet utiče na zauzimanje stabilne tržišne pozicije, ostvarivanje razvojnih ciljeva – obezbeđuje posao i stvara nove poslove.

*Kvalitet se u savremenoj privredi posmatra iz aspekta upravljanja – upravljanje kvalitetom treba da omogući unapređivanje kvaliteta poslovanja celokupnog poslovnog subjekta. Osnovni faktor tržišnog uspeha poslovnog subjekta u savremenoj ekonomiji jeste postizanje optimalnog odnosa **cena-kvalitet**, zasnovanog na kontinualnom unapređivanju produktivnosti poslovanja. Kvalitet*

*postaje osnovni razvojni cilj, koji se u poslovnoj praksi ostvaruje kroz postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i/ili usluga.*

Kvalitet je višedimenzionalna kategorija. Savremeno poimanje kvaliteta podrazumeva analizu različitih pristupa kvalitetu – tehničkog, tržišnog i upravljačkog.

Autor *Juran*, uz *Deminga* svakako najveći autoritet u oblasti upravljanja kvalitetom, smatra da je kvalitet kategorija koju meri kupac, i to iz aspekta osobina proizvoda i odsustva nedostataka (7, str. 16). Prema *Demingu* (6, str. 139), kvalitet bilo kog proizvoda ili usluge višeslojan je. Proizvodni radnik misli da je proizvod dobrog kvaliteta ako se oseća ponosnim na svoj rad, a loš kvalitet znači gubitak za kompaniju, a možda i gubitak njegovog radnog mesta. Dobar kvalitet obezbeđuje opstanak na tržištu, a za direktora fabrike kvalitet znači proizvodnju planiranog broja artikala prema zacrtanoj tehničkoj specifikaciji.

Čuveni teoretičar marketinga i menadžmenta *Kotler* vidi kvalitet kao stepen sposobnosti određene marke za izvršenje njenih funkcija (2, str. 493). Najšire posmatrano (8, str. 37), kvalitet predstavlja skup svih osobina i karakteristika proizvoda koje se odnose na zadovoljenje definisane ili izražene potrebe.

Prema standardu ISO 9000:2000 – *Osnove i rečnik* (9, str. 22), *pod terminom kvalitet podrazumeva se nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtev. Prema istom standardu, menadžment kvalitetom definiše se kao koordinisane aktivnosti za vođenje organizacije u odnosu na kvalitet i upravljanje njome u tom smislu.*

*U savremenom poslovanju kvalitet podrazumeva koncept koji je implementiran u organizacionu strukturu i koji omogućava postizanje poslovne izvrsnosti po osnovu korišćenja efekata unapređivanja produktivnosti poslovanja.*

*Unapređivanje kvaliteta poslovanja jeste osnov za unapređivanje drugih faktora koji utiču na konkurentsku sposobnost poslovnog subjekta u*



*međunarodnim okvirima. Implementacija sistema kvaliteta i permanentno unapređivanje ugrađenog sistema kvaliteta stvara uslove za povećanje produktivnosti rada i celokupnog poslovanja, što omogućuje smanjivanje troškova i konkurentnost cena na međunarodnom tržištu.*

*Kvalitet kao poslovna funkcija dobija značajno mesto u setu poslovnih funkcija poslovnog subjekta. Posebno je bitno da se ostvari međuzavisnost delovanja poslovne funkcije kvaliteta s poslovnim funkcijama marketinga, istraživanja i razvoja i proizvodnje. Kvalitet, kao poslovna funkcija, u savremenom poslovanju dobija integrišući karakter.*

*Rast i razvoj poslovnog subjekta (pa samim tim i uspešnost) određeni su povezanošću tri strateške funkcije i njihovim sinergetskim efektom – u pitanju su sledeće poslovne funkcije:*

- 1. marketing,*
- 2. istraživanje i razvoj, i*
- 3. kvalitet (8, str. 38).*

## *2.2. Evolucija koncepta upravljanja kvalitetom*

*Upravljanje kvalitetom predstavlja nastavak procesa razvoja koncepta upravljanja, kao i višedecenijskog delovanja u oblasti kontrole kvaliteta. Razvoj koncepta upravljanja kvalitetom tekao je u dva pravca:*

- 1. razvoj praktičnih osnova koncepta TQM u Japanu, na principima Šuhartovog i Demingovog učenja i formiranje modela TQM i*
- 2. razvoj standarda sistema kvaliteta (10, str. 10).*

*Proučavanje fenomena kvaliteta započelo je između dva svetska rata u dvadesetom veku, kada je Valter Šuhart počeo da razmatra problem obuhvaćene varijacije otpadaka i škarta u procesu proizvodnje. Da bi mogao da izučava ove*

pojave, Šuhart je sredinom 20-tih godina XX veka osmislio *kontrolni dijagram*, što stvara uslove da se na osnovu primene *statističkih podataka iz prošlosti i teorije verovatnoće predvidi proizvodnja*.

Ovo Šuhartovo učenje u *Japanu* je primenio *Edwards Deming*, koji je radeći zajedno sa japanskim kolegama okupljenim oko Japanskog udruženja naučnika i inženjera (JUSE), na čijem je čelu bio *Kaoru Išikava*, razvio pristup izučavanja upravljanja kvalitetom. Ovo učenje, koje su japanski stručnjaci primenili u praksi japanskih poslovnih subjekata, imalo je revolucionarni uticaj na celokupnu privredu Japana i pripremiilo osnove za primenu koncepta **TQM** (Total Quality Management) – odnosno *upravljanja totalnim kvalitetom*.

Razvoj međunarodne serije standarda ISO 9000, odnosno standarda sistema kvaliteta, zasniva se na dugogodišnjem procesu razvoja standarda u vojnoj industriji zapadnih zemalja, kao i razvoju nacionalnih standarda. Standardi kvaliteta serije ISO 9000 predstavljaju spoj standardizacije i upravljanja organizacijom u oblasti kvaliteta. Standardi serije ISO 9000 prvi put su publikovani 1987. godine.

*Posmatrano u odnosu na predmet, koncept kvaliteta prošao je kroz četiri faze razvoja. U prvoj fazi predmet unapređivanja bio je sam proizvod, u drugoj fazi proces, u trećoj fazi sistem, a u četvrtoj fazi čovek. Prikaz evolucije kvaliteta u odnosu na predmet unapređenja dat je u tabeli 3.2.*

*Tabela 3.2: Prikaz evolucije kvaliteta u odnosu na predmet unapređenja*

<i>FAZA</i>	<i>PREDMET</i>
Testiranje	Proizvod
Kontrola	Proces
Obezbeđenje kvaliteta	Sistem
Upravljanje totalnim kvalitetom	Čovek

Izvor: Đorđević D. i Đekić I. – *“Osnove upravljanja kvalitetom”*, Teagraf, Beograd, 2001, str. 34.

Prvi koraci u vezi s razvojem sistema kvaliteta potiču iz **1959.** godine, kada su nastala prva dokumenta koja su se bavila problemom upravljanja kvalitetom u vojnoj industriji SAD, standardi poznati kao **MIL-Q-9858**. U period od 1959. pa do 1979. godine publikovano je više standarda koji su se bavili ovim pitanjem u oblasti vojne industrije, primene i razvoja nuklearne energije itd.

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

Na osnovu ova dva nacionalna standarda, Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) 1987. godine publikovala je prvu verziju međunarodne serije standarda ISO 9000. Prava revizija standarda dogodila se 1994. godine, a sledeća je bila 2000. godine. Usvajanje nove verzije međunarodnih standarda ISO 9000 iz 2000. godine (ISO 9000:2000) *označilo je primenu **sistemskog pristupa** u oblasti kvaliteta*. Prikaz razvoja standarda menadžmenta kvalitetom dat je u tabeli 3.3.

Tabela 3.3: Prikaz razvoja standarda menadžmenta kvalitetom

<b>Godina</b>	<b>Dokument</b>	<b>Organizacija – izdavač</b>
1959.	MIL-Q-9858	Vojna uprava SAD
1969.	AQAP Series	NATO
1970.	10 CFR 50	Savezna nuklearna uprava SAD
1971.	ASME Boilre Code	Udruženje mašinskih inženjera SAD
1973.	DEFSTAN 05 Series	Britansko ministarstvo odbrane
1979.	BS 5750	Britanski zavod za standardizaciju
1979.	ANSI/ASQS Z1.15	Američki nacionalni zavod za standardizaciju
1987.	Serijski standardi ISO 9000	Međunarodna organizacija za standardizaciju
1994.	Prva revizija	Međunarodna organizacija za standardizaciju
2000.	Serijski standardi ISO 9000:2000	Međunarodna organizacija za standardizaciju

Izvor: Đorđević D. i Čočkalović D. – *“Upravljanje kvalitetom”*, TF “M. Pupin”, Zrenjanin, 2004, str. 28.

Standardi su doneli radikalni zaokret u pristupu izučavanju problema kvaliteta – od *reaktivnog razmišljanja*, čiji je cilj bio otklanjanje već nastalih grešaka, ka *proaktivnom razmišljanju*, fokusiranom na sprečavanje grešaka u budućem poslovanju. Primena standarda omogućava sagledavanje i identifikovanje potencijalnih uzročnika problema i sprečavanje njihovog pojavljivanja u budućnosti.

### *2.3. Upravljanje kvalitetom i tržišna pozicija poslovnog subjekta*

*Ugrađeni koncept* kvaliteta predstavlja jedan od najznačajnijih faktora za postizanje stabilne tržišne pozicije u savremenom poslovanju. *Ugrađeni koncept kvaliteta podrazumeva sve one elemente kvaliteta koji se odnose na potrošača i korisnika, odnosno na postizanje zadovoljstva korisnika i unapređivanje kvaliteta.* Kvalitet konkretnog proizvoda i usluge predstavlja samo jedan od elemenata tržišnog koncepta kvaliteta, ali takođe označava i početnu i završnu tačku celokupnog ciklusa unapređivanja kvaliteta poslovanja.

*Koncept upravljanja kvalitetom prevashodno je tržišni koncept, koji je zasnovan na unapređivanju svih poslovnih aktivnosti, počev od istraživanja tržišta, razvoja proizvoda i proizvodnje, logistike, tržišnog komuniciranja i evaluacije efekata poslovanja.*

Prema autoru *Heleti* (11, str. 77), da bi jedna kompanija dostigla *ciljeve izvrsnosti*, potrebno je da obezbedi istovremeno postizanje *sva tri aspekta kvaliteta*:

- 1. marketinški aspekt kvaliteta, koji u sebi sadrži tehnički aspekt koji se odnosi na performanse proizvoda;*
- 2. poslovni aspekt, koji obuhvata organizacioni aspekt kvalitet i*
- 3. društveni aspekt, koji uključuje moralni i etički aspekt kvaliteta.*

*U širem smislu, marketinški aspekt kvaliteta obuhvata:*

- zadovoljenje kupca,*
- pogodnost za upotrebu,*
- tržišnu poziciju,*
- konkurentsku prednost.*

*Poslovni aspekt kvaliteta podrazumeva:*

- povećanje efikasnosti,*

- *sniženje troškova,*
- *povećanje produktivnosti,*
- *povećanje profita,*
- *dugoročni opstanak.*

*Društveni aspekt kvaliteta obuhvata:*

- *zaštitu zdravlja ljudi,*
- *zaštitu životne sredine,*
- *štednju prirodnih resursa,*
- *zaštitu potrošača.*

*Postizanje poslovne izvrsnosti* (odnosno zauzimanje tržišne pozicije izvrsne kompanije) i *kreiranje proizvoda i usluga svetske klase*, kao osnovnih preduslova rasta i razvoja poslovnog subjekta, nije posao samo jedne poslovne funkcije, ili jedne organizacione celine poslovnog subjekta, već je rezultat sinhronizovanog delovanja svih funkcija u poslovnom subjektu, prema precizno definisanim ciljevima poslovanja (10, str. 23).

#### *2.4. Sistem menadžmenta kvalitetom*

Nova verzija ISO standarda iz 2000. godine, koja se označava kao *sistem menadžmenta kvalitetom*, zasniva se na *četiri megaprocesa* u okviru koji se definiše sistem upravljanja kvalitetom. Ti megaprocesi su sledeći:

- 1. odgovornost rukovodstva,*
- 2. upravljanje resursima,*
- 3. realizacija proizvoda,*
- 4. merenje, analiza i unapređenje* (12, str, 8).

Rukovodstvo je odgovorno za sve aktivnosti u organizaciji u vezi sa unapređivanjem kvaliteta poslovanja, pri čemu zahtevi korisnika predstavljaju

polaznu tačku u delovanju rukovodstva. Rukovodstvo mora da obezbedi sve potrebne resurse da bi se to postiglo – *ljude, opremu, informacije, infrastrukturu*. Da bi se proizvod realizovao, potrebno je upravljati svim procesima koji stvaraju proizvod ili uslugu. Da bi se stalno unapređivao kvalitet poslovanja, potrebno je obaviti merenje, analizu i unapređivanje procesa, ili proizvoda ili usluge. Posebna pažnja mora da se posveti merenju zadovoljstva korisnika.

*Nova verzija standarda podržana je sa osam menadžment principa*. Princip upravljanja kvalitetom obuhvatno je i fundamentalno pravilo za vođenje i funkcionisanje organizacije, dugoročno usmerene ka stalnom unapređenju performansi, sa fokusiranjem na kupca i zadovoljenjem potreba svih ostalih interesnih strana (9, str. 6). *Menadžment principi su sledeći:*

- 1. organizacija okrenuta kupcu,*
- 2. liderstvo,*
- 3. uključenost ljudi,*
- 4. procesni pristup,*
- 5. sistemski pristup,*
- 6. stalno unapređenje,*
- 7. činjenični pristup odlučivanju,*
- 8. obostrano koristan odnos sa snabdevačima.*

*Međunarodni standardi ISO 9000:2000 imaju sledeću strukturu:*

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

Cilj revizije standarda iz 2000. godine bio je unapređivanje metodologije sistema upravljanja kvalitetom. U pitanju je procesni model (*jedan model, za razliku od tri modela iz 1994*) kod koga postoji logičan sled zahteva standarda. Uvršteni su zahtevi za stalno unapređivanje kvaliteta i insistira se na

permanentnom merenju zadovoljstva korisnika, što stvara dobru osnovu za dalji razvoj koncepta kvaliteta u organizaciji koja primenjuje standard ISO 9000:2001. U standardu je obavljeno unapređivanje terminologije – termini su usaglašeni sa upravljačkim konceptom – a standard je kompatibilan sa međunarodnom serijom standarda ISO 14000 Upravljanje zaštitom životne sredine.

*Osnovne prednosti nove verzije standarda jesu sledeće:*

- ❖ *primenljivost na sva područja poslovanja – proizvodnju i uslužne delatnosti,*
- ❖ *jednostavnost u implementaciji,*
- ❖ *razumljivost termina,*
- ❖ *procesni pristup,*
- ❖ *insistiranje na kontinualnom unapređivanu kvaliteta poslovanja u funkciji zadovoljenja zahteva korisnika,*
- ❖ *konzistentnost dve standarda ISO 9000 i ISO 14000.*

*Implementacija sistema menadžmenta kvalitetom omogućava:*

- *unapređenje kvaliteta poslovanja,*
- *unapređivanje kvaliteta proizvoda i/ili usluga,*
- *povećanje proizvodnih mogućnosti,*
- *niže troškove po jedinici proizvoda,*
- *povećanje profita,*
- *ostvarivanje zadovoljstva kupaca.*



### **3. KONCEPT UPRAVLJANJA TOTALNIM KVALITETOM (TQM)**

#### **3.1. Osnove koncepta TQM**

Total Quality Management – TQM, odnosno *upravljanje totalnim kvalitetom* predstavlja varijantu upravljanja kvalitetom koja se u teorijskom smislu uobličila sredinom osamdesetih godina dvadesetog veka, na bazi praktičnih dostignuća japanskih poslovnih subjekata u oblasti kontrole kvaliteta.

Prema nekim shvatanjima (13, str. 2), koncept kvaliteta u zapadnom smislu reči primenjen je prvi put u Japanu, 25 godina pre nego što je došao na Zapad, jer za njegovu primenu nisu postojali ključni uslovi.

*Japanski poslovni sistemi i njihovi rukovodioci još tokom pedesetih godina dvadesetog veka shvatili su nužnost permanentnog unapređivanja kvaliteta, zasnovanog na unapređivanju produktivnosti, koji je u funkciji ostvarivanja stabilnog tržišnog učešća i kreiranja konkurentске prednosti.*

*Japanci ovaj proces nazivaju **kaizen**. U pitanju je permanentno i organizovano unapređivanje kvaliteta proizvoda i usluga poslovnih subjekata – svaka organizacija mora da neprestano poboljšava sve segmente svog poslovanja. Sam princip kaizena jeste filozofski princip, koji podrazumeva proces unapređivanja koji uključuje svakog ko doprinosi da se određeni proces ili aktivnost realizuju.*

Početakom 50-tih godina XX veka, na bazi *Demingovog učenja*, određena je strategija unapređivanja kvaliteta na nivou nacionalne privrede Japana. Prema *Drakeru* (14, str. 266), statistička kontrola kvaliteta (SQC), u stvari, uopšte nije nova. Ona počiva na statističkoj teoriji koju je pre 70 godina formulisao *Ronald Fisher*. *Walter Shewart*, fizičar Bel laboratorija, osmislio je originalnu verziju

SQC-a još 1930-ih godina za serijsku proizvodnju centralnih telefonskih stanica i telefonskih aparata na bazi defekta na nuli. Za vreme Drugog svetskog rata *W. Edwards Deming* i *Josep Juran*, obojica članovi Shewartovog kruga, odvojeno su razvili verzije koje se danas upotrebljavaju. Japanci u velikoj meri duguju svoju vodeću poziciju u kvalitetu tome što su još 1950-ih i 1960-ih godina prihvatili Demingova uputstva. Osnova za Demingovo učenje, pored Šuhartovog delovanja u oblasti statističke kontrole kvaliteta, nalazi se u učenju *Frederika Tejlora*, koji je definisao "*rukovođenje zasnovano na nauci*".

*Osnovni cilj savremenog poslovanja jeste:*

- ❖ *postizanje poslovne izvrsnosti i*
- ❖ *dostizanje svetske klase proizvoda i usluga.*

*Ovo se može postići jedino po osnovu **kontinualnog unapređivanja kvaliteta poslovanja organizacije**, koje je zasnovano na povećanju produktivnosti rada i znanja svakog pojedinca zaposlenog u organizaciji.*

*Upravljanje totalnim kvalitetom predstavlja koncept koji se zasniva na kontinualnom unapređivanju kvaliteta poslovanja jedne organizacije, pri čemu koncept u sebe uključuje i sve aspekte poslovanja jedne organizacije. Ovaj koncept pretpostavlja sledeće osnovne elemente:*

- ❖ *zadovoljenje potreba potrošača,*
- ❖ *permanently unapređivanje kvaliteta poslovanja,*
- ❖ *bezbednost zaposlenih i zaštitu životne sredine i*
- ❖ *obrazovanje zaposlenih i kreiranje korporativne kulture* (15, str. 41).

Koncept TQM posebnu pažnju posvećuje ljudskom faktoru. Čovek je nosilac znanja i rada, on je kao radnik, ali i kao rukovodilac odgovoran za primenu i unapređivanje kvaliteta. Prema *Kotleru* (2, str. 585), *totalni kvalitet je ključ za kreiranje vrednosti i zadovoljstva potrošača*. Kao što je marketing stvar svakog pojedinca, tako je unapređivanje kvaliteta, u funkciji ostvarivanja ciljeva TQM, posao svih zaposlenih.

TQM pretpostavlja adekvatno postavljenu organizacionu strukturu i postojanje korporativne kulture. Jedan od značajnih ciljeva jeste **zadovoljenje zahteva svih interesnih grupa koje su okupljene oko organizacije**. Svaka organizacija, bez obzira na karakter delatnosti, treba da u potpunosti bude odgovorna za svoje postupke, i to prema svim akterima, kako u poslovnom i društvenom okruženju, tako i u samoj organizaciji.

Prema **Demingu** (6, str. 84), *transformacija organizacione strukture u funkciji postizanja ciljeva poslovne izvrsnosti podrazumeva put "dubokog znanja"*. Sklop dubokog znanja javlja se u **četiri** dela koja su u međusobnoj vezi i odnosu, i to su:

- ❖ *uvažavanje sistema,*
- ❖ *znanje u vezi s variranjem i varijacijama,*
- ❖ *teorija znanja,*
- ❖ *psihologija.*

### **3.2. Teorijske osnove koncepta TQM**

Poseban doprinos razvoju koncepta TQM dali su autori i praktičari upravljanja kvalitetom, koji se označavaju kao **guru kvaliteta**. Ti autori su:

1. **Deming,**
2. **Juran,**
3. **Išikava,**
4. **Krozbi,**
5. **Garvin,**
6. **Fegenbaum i**
7. **Taguč.**

Međutim, izučavanje koncepta kvaliteta počelo je još početkom 20. veka, sa učenjima *Tejlora* i *Šuharta*. Tejlor je svoje učenje zasnivao na doslednoj podeli

rada i angažovanju rukovodilaca samo u jednoj funkciji. Prema *Tejlorovom shvatanju* (16, str. 48), naučno upravljanje podrazumeva:

- *kompletnu mentalnu revoluciju radnog čoveka uključenog u bilo koji deo industrije ili ustanovu, kompletnu mentalnu revoluciju ljudi u odnosu na njihove obaveze prema radu, kolegama i poslodavcima;*
- *kompletnu mentalnu revoluciju svih predstavnika rukovodstva.*

Bez kompletne mentalne revolucije obeju strana uključenih u proces proizvodnje, naučno upravljanje ne postoji.

Šuhart je sredinom dvadesetih godina 20. veka osmislio originalnu verziju *statističke kontrole kvaliteta* (SQC). Za potrebe kontrole kvaliteta serijske proizvodnje u elektroindustriji razvio je *kontrolni dijagram*. Kontrolni limit na kontrolnom dijagramu predstavlja smernicu za sprovođenje procesa kako bi se eliminisalo ono što je on nazvao rasporedivim uzorcima varijacije radi sprečavanja inferiornih proizvoda u budućnosti. Ovo stvara uslove da se po osnovu korišćenja statističkih podataka iz prošlosti i teorije verovatnoće predvidi proizvodnja.

Najznačajniji *Demingov doprinos konceptu kvaliteta*, pored kružoka kvaliteta i sistema za statističko upravljanje procesom, ogleda se i u definisanju modela za unapređivanje kvaliteta poslovanja – *PDCA ciklus* (PDCA, skraćena od engleskih reči Plan, Do, Check, Act).

Naime, *PDCA ciklus podrazumeva* da se kod svake aktivnosti u organizaciji i u svakom procesu primenjuju četiri koraka:

- *planiranje,*
- *izvođenje,*
- *provera i*
- *kontrola* (17, str. 47).

Praktičar *Juran* je pre Drugog svetskog rata radio u Belovim laboratorijama na pitanjima kontrole kvaliteta. Tokom pedesetih godina dvadesetog veka, Japansko udruženje naučnika i inženjera pozvalo ga je da pomogne japanskim

kompanijama u oblasti razvoja menadžment teorije i prakse. Juran je deo svog učenja zasnovao na Šuhartovim principima. Definisao je trilogiju kvaliteta, koja podrazumeva univerzalni proces i načine ostvarivanja kvaliteta, a koja obuhvata:

- *planiranje kvaliteta,*
- *unapređivanje kvaliteta i*
- *upravljanje kvalitetom.*

*Išikava* je bio predsednik Japanskog udruženja naučnika i inženjera (JUSE) i jedan od najznačajnijih saradnika Deminga. Posebno važnu ulogu odigrao je u kreiranju japanske strategije razvoja kvaliteta i "*borbi za produktivnost*". Kreirao je poseban alat kvaliteta koji se zove po njemu *Išikava dijagram* ili dijagram uzroka i posledica. Takođe, Išikava je prvi definisao *sedam alata kvaliteta*. Osnovni alati kvaliteta prema Išikavi su sledeći:

1. *dijagram toka procesa,*
2. *lista sakupljenih grešaka,*
3. *histogram,*
4. *pareto dijagram,*
5. *išikava dijagram,*
6. *korelacioni dijagram,*
7. *kontrolne karte kvaliteta.*

*Krozbi* takođe jedan od sedam "gurua" kvaliteta, istakao je: "*Kvalitet nije poklon, ali je besplatan. Nekvalitetne stvari koštaju zbog svih onih propusta zbog kojih se posao ne obavi dobro prvi put. Kvalitet nije samo besposlen, on donosi profit na isključivo pošten način*". Krozbi je poznat i po razradi *koncepta nula greške*.

*Figenbaum* najviše poznat po svom terminu kontrola totalnog kvaliteta. Njegovo učenje zasniva se na *integraciji ljudi–mašine–informacije*. *Garvin* definiše osam dimenzija kvaliteta:

1. *performanse,*
2. *potrebe,*
3. *pouzdanost,*
4. *usaglašenost,*
5. *trajnost,*
6. *servisiranje,*
7. *estetiku i*
8. *opažajni kvalitet.*

*Taguč* je doprineo učenju o kvalitetu po osnovu njegovih *metoda projektovanja kvaliteta*.

### *3.3. Modeli TQM*

Danas postoje *tri modela TQM: japanski, američki i evropski*. Ova tri modela odnose se na postizanje poslovne izvrsnosti i *opredeljena su nagradama za kvalitet*. *Japanski model* reprezentuje se kroz *Demingovu nagradu* (Deming Prize - DP), *američki model* kroz *Malkolm Boldridž nagradu* (Malcolm Baldrige Award – MBA) i *evropski model TQM* koji je oličen u nagradi *Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom* (European Foundation for Quality management – EFQM), (8, str. 113).

*Demingovu nagradu* uspostavilo je 1951. godine Udruženje naučnika i inženjera Japana, kao priznanje ovom stručnjaku za doprinos koji je dao razvoju japanske privrede. Osnovni cilj uspostavljanja nagrade bilo je širenje ideje kvaliteta u Japanu. Nagrada se dodeljuje pojedincima i poslovnim subjektima. Glavna nagrada je ona koja se dodeljuje poslovnim subjektima i ona ima dve

kategorije – za velike, male i srednje poslovne subjekte. Osnovni elementi koji se ocenjuju kod ove nagrade su sledeći:

- ❖ *korporativna politika,*
- ❖ *organizacija i administracija,*
- ❖ *obrazovanje i širenje znanja,*
- ❖ *primena,*
- ❖ *efekti,*
- ❖ *orijentacija na budućnost* (13, str. 18).

*Malkolm Boldridž nagrada* jeste nacionalna nagrada za rezultate postignute u oblasti unapređivanja kvaliteta u SAD i ustanovljena je 1987. Dodeljuje se kao priznanje poslovnim subjektima iz SAD za ostvarivanje performansi poslovne izvrsnosti. Ministarstvo za trgovinu SAD dodeljuje ovu nagradu, a upravljanje nagradom povereno je Nacionalnom institutu za standarde i tehnologiju (NIST).

Malkolm Boldridž model zasniva se na *sedam kriterijuma* – šest kriterijuma odnose se na interne procese organizacije poput liderstva, strateškog planiranja, fokusa na kupce i tržište, razvoja i menadžmenta ljudskim resursima, menadžmenta procesa i informacija i analiza, dok se sedmi kriterijum, poslovni rezultat, odnosi na tržišne domete organizacije. Model polazi od pretpostavke da se kupcu uvek isporučuje poboljšana vrednost, kao rezultat tržišnog uspeha i poboljšanja celokupnih poslovnih performansi organizacije.

*Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom* usvojila je svoj model za poslovnu izvrsnost 1992. godine. *Evropski model za ocenu poslovne izvrsnosti preduzeća* sastoji se od sledećih elemenata:

1. *liderstva,*
2. *upravljanja zaposlenima,*
3. *politike i strategije,*
4. *resursa,*
5. *procesa,*

- 6. zadovoljenja zaposlenih,**
- 7. zadovoljenje kupaca,**
- 8. uticaja na društvo i**
- 9. poslovnih rezultata** (13, str. 15).

Ključ za postizanje konkurentske prednosti na globalnom tržištu, kao preduslov izgradnje stabilne tržišne pozicije, nalazi se u stalnom unapređivanju produktivnosti rada i znanja a samim tim i poslovanja, kao i u težnji za postizanjem zadovoljstva korisnika.

### ***3.4. Stalno unapređenje***

Prema *Demingu* (6, str. 20), *unapređivanje kvaliteta odvija se kao spiralni ciklus, bez prestanka, i sastoji se od četiri faze:*

- ❖ *dizajniraj proizvod (projektuj),*
- ❖ *napravi ga (testiraj na proizvodnoj liniji i u laboratoriji),*
- ❖ *pusti ga u prodaju,*
- ❖ *testiraj ga u eksploataciji, saznaj šta o njemu misli kupac i šta misli osoba koja ga nije kupila.*

Neprestano ponavljanje ova četiri koraka vodi ka spirali neprestanog povećanja zadovoljstva kupaca i sve manjim troškovima poslovanja.

Koncept kontinualnog unapređivanja kvaliteta poslovanja inkorporiran je i u novoj verziji međunarodnih standarda ISO 9000:2000, i to kako kroz procesni model stalnog poboljšavanja sistema menadžmenta kvalitetom, tako i kao jedan od osam menadžment principa (9, str. 8, 14). Prema definiciji iz standarda ISO 9000:2000 – Sistem menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik, stalna poboljšavanja predstavljaju stalnu aktivnost na povećavanju sposobnosti za ispunjavanje zahteva (3, str. 26).



*Proces stalnog unapređenja* zasniva se na seven-step method – *metodi sedam koraka*, koja se sastoji iz sledećih koraka:

- 1. izboru problema,*
- 2. analizi postojećeg sistema,*
- 3. identifikaciji uzroka problema,*
- 4. planiranju i primeni rešenja,*
- 5. evaluaciji,*
- 6. standardizaciji efektivnih rešenja,*
- 7. preispitivanju procesa i budućim planovima* (8, str. 158).

Ovih sedam koraka mogu se predstaviti i PDCA ciklusom. Planiranje obuhvata izbor problema, analizu postojećeg sistema i identifikaciju uzroka i problema. Faza izvođenja podržava planiranje i primenu rešenja. Provera se podudara sa evaluacijom, a faza delovanja sa standardizacijom rešenja i preispitivanjem procesa i budućim planovima.

Prema *Demingu* (6, str. 23), merenje produktivnosti ne vodi ka povećanju produktivnosti. Merenje performansi procesa ne daje odgovore kako da unapredimo same performanse. *Merenje performansi procesa mora da bude u koordinaciji sa modelom kontinualnog unapređivanja kvaliteta. Merenje performansi jeste preduslov za realizaciju zahteva za kontinualnim poboljšavanjem.*

## **4. REINŽENJERING KAO DETERMINANTA POSLOVNE IZVRSNOSTI**

### **4.1. Pojmovno određenje**

Pojam reinženjeringa vezuje se za ime *Majkla Hamera*, koji je ovaj termin upotrebio prvi put 1993. godine. *Hamer smatra da savremene zapadne kompanije podsećaju na silose – organizovane su vertikalno, po funkcijama, koje predstavljaju samo delove procesa. On uvodi koncept reinženjeringa, koji prema njemu predstavlja menadžment pristup koji insistira na napuštanju poslovanja koje je funkcionisalo u eri masovne industrijske proizvodnje i smišljanje efektivnijeg i efikasnijeg načina obavljanja poslovanja.*

Reinženjering prema Hameru predstavlja fundamentalno preosmišljanje i radikalno preprojektovanje poslovnih procesa da bi se postigla dramatična poboljšanja kritičnih mera poslovne efikasnosti, kao što su troškovi, kvalitet, usluge i brzina (8, str. 173). To znači da reinženjering predstavlja kritičko sagledavanje poslovanja, redefinisanje i optimizaciju poslovnih procesa da bi se ispunili zahtevi za smanjenjem troškova, unapređivanjem kvaliteta, povećanjem proizvodnje i brzine rada.

*Ključne reči koje se izdvajaju u ovoj definiciji jesu:*

- ❖ **fundamentalno** – potrebno je postaviti fundamentalna pitanja kao što su "Zašto radimo to što radimo?" ili "Zašto to radimo na taj način?" da bi se nateralo rukovodstvo da sagleda pravila koja kreiraju njihovo poslovanje;
- ❖ **radikalno** – radikalno preprojektovanje znači zanemarivanje postojećih procedura i uvođenje potpuno novih smernica poslovanja;

- ❖ *dramatično* – reinženjering podrazumeva dramatične skokove u unapređivanju poslovne efikasnosti;
- ❖ *proces* – većina ljudi nije "procesno orijentisana", odnosno usmerena je na svoje zadatke, poslove, strukturu, ljude, ali ne i na proces. Proces je skup svih aktivnosti koje preduzimaju različiti ulazi radi ostvarivanja izlaza koji je potreban kupcu.

Reinženjering zahteva promenu menadžmenta i okretanje unapređivanju kvaliteta poslovanja. Osnovne **karakteristike reinženjeringa** su:

- *nekoliko poslova kombinovano je u jedan,*
- *radnici donose neke odluke,*
- *koraci u procesu uobličavaju se prirodno,*
- *procesu imaju mnoštvo verzija,*
- *posao se uobličava tamo gde ima najviše smisla za to,*
- *provera i kontrola redukuju se,*
- *poslovni kontakti ujednačavaju se,*
- *organizacija poslovnog subjekta mora da bude matričnog tipa.*

#### **4.2. Faze procesa reinženjeringa**

Proces reinženjeringa poslovanja predstavlja multisektorski posao, koji zahteva inovativni pristup problemu. Sprovodi se kroz radikalne promene i kroz sve funkcije poslovnog subjekta i podrazumeva konceptualizaciju projekta, kreiranje novog posla i integraciju novog procesa u organizaciji. Generalno posmatrano, **krug unapređivanja poslovanja poslovnog subjekta mora da započne od istraživanja potrebe potrošača i analize konkurencije, kao i uskih grla samog poslovnog procesa. Zatim je potrebno odrediti misiju i ciljeve poslovnog subjekta i pristupiti modifikovanju, ili zameni procesa, što mora da se prati i ocenjuje sa stanovišta rezultata, pre svega proizvodnih karakteristika. Konačno, proces se završava ponovnim istraživanjem potreba tržišta.**

*Proces reinženjeringa sastoji se iz sledećih faza:*

- 1. predviđanje procesa promena,*
- 2. predstavljanje projekata reinženjeringa,*
- 3. dijagnoza,*
- 4. preprojektovanje,*
- 5. rekonstrukcija,*
- 6. ocenjivanje procesa (8, str. 178).*

*Razmotrimo pojedine faze pomenutog procesa.*

*I. Predviđanje procesa promena podrazumeva :*

- ❖ obezbeđenje podrške rukovodstva:*
  - upoznavanje s procesom reinženjeringa i njegovim tehnikama,*
  - pregled realizovanih procesa reinženjeringa u drugim poslovnim subjektima,*
  - razmatranje problema poslovanja kompanije,*
  - šta se postiže primenom procesa reinženjeringa i kakve su posledice;*
- ❖ otkrivanje mogućnosti reinženjeringa:*
  - definisanje strategije razvoja poslovnog subjekta,*
  - identifikacija ključnih procesa koji podržavaju definisanje ciljeva;*
- ❖ identifikacija potrebnih informacionih tehnologija;*
- ❖ izbor projekta reinženjeringa.*

*II. Predstavljanje projekta znači:*

- ❖ informisanje akcionara (internih i eksternih);*
- ❖ organizovanje reinženjering tima (analitičari, tehnološki specijalisti, sistemski planeri, informatičari, statističari itd.);*
- ❖ terminiranje projekta (Gantove karte, mrežno planiranje, metoda kritičnog puta i sl.);*

- ❖ *postavljanje ciljeva (brainstorming, "crna kutija", anketiranje korisnika, analiza korisnika i dr.).*

*III. Dijagnoza se sastoji iz sledećih koraka:*

- ❖ *razlaganje postojećih procesa na svoje delove i dimenzije (skupljanje svih aktivnosti, resursa, kontrola, poslovnih pravila, tokova informacija):*
  - *definisane ulaza i izlaza;*
  - *identifikovanje komponenata procesa (informacioni sistem, ljudski, kontrolni i fizički resursi);*
  - *ocenjivanje procesa sa stanovišta kupaca (njihovo zadovoljstvo, životni vek, servis, isplativost i dr.)*
- ❖ *otkrivanje uskih grla (velika birokratija, nepotrebna papirologija, beskorisni izveštaji, loša komunikacija, rigorozna pravila, slabo korišćenje informacionih tehnologija itd.).*

*IV. Preprojektovanje podrazumeva sledeće aktivnosti:*

- ❖ *korišćenje postojećih alternativnih rešenja;*
- ❖ *projektovanje novog procesa:*
  - *uzimanje kvaliteta kao jednog od parametara,*
  - *razmatranje želja potrošača,*
  - *eliminisanje nepotrebne hijerarhije,*
  - *inoviranje procesa i proizvoda,*
  - *samoorganizovanje,*
  - *poboljšanje produktivnosti,*
  - *zadovoljenje zadatah vremenskih rokova;*
- ❖ *projektovanje nove arhitekture ljudskih resursa (određivanje novih poslova, definisanje nove organizacione strukture, identifikovanje nivoa upravljanja, načini kontrole, struktura nagrađivanja, nova komunikacija i dr.);*

- ❖ *biranje softversko-hardverske platforme;*
- ❖ *simulacija čitavog procesa.*

*V. Rekonstrukcija obuhvata sledeće korake:*

- ❖ *uvođenje, razvoj i primena informacione platforme:*
  - tok informacija,
  - kreiranje i ažuriranje baze podataka,
  - podizanje sistema zaštite podataka;
- ❖ *(re)organizovanje:*
  - smanjenje zaposlenih,
  - rotacija radnih mesta,
  - prekvalifikacija i dokvalifikacija,
  - poboljšanje kvaliteta rada,
  - motivisanje za promene.

*VI. Ocenjivanje procesa podrazumeva:*

- ❖ *merenje izvođenja procesa:*
  - dinamičko kvalitativno i kvantitativno merenje;
  - vremenski ciklus, troškovi, utrošak resursa, kvalitet, iskorišćenost kapaciteta, produktivnost i sl.;
  - motivisanost zaposlenih, zadovoljstvo kupaca i dr.;
  - komunikacija između poslova, aktivnosti i potprocesa;
  - stalno merenje;
- ❖ *korišćenje tehnika TQM-a radi stalnog unapređivanja novog procesa (QFD, Pareto dijagrami, Ishikawa dijagrami, Flow dijagrami itd.).*

### ***4.3. Reinženjering i unapređenje kvaliteta poslovanja***

Autor Hamer smatra da se ova dva koncepta međusobno prepliću tokom vremena u toku životnog ciklusa jednog procesa (18, str. 339). Za poslovni subjekt je najbolje ukoliko može da koristi oba ova koncepta – prvo je potrebno insistirati na permanentnom unapređivanju kvaliteta poslovanja, a ukoliko se dese nagle promene u poslovnom okruženju, koje utiču na poslovanje, potrebno je pristupiti preprojektovanju poslovnog procesa.

*Organizacije koja je preprojektovana po ovom konceptu ima sledeće karakteristike u odnosu na tradicionalnu organizaciju:*

- ❖ rad na proizvodima,*
- ❖ direktan pristup kupcu,*
- ❖ pristup informacijama,*
- ❖ kontrola putem pravila,*
- ❖ paralelni rad,*
- ❖ izvršioci donose odluke.*

*Komparativni prikaz karakteristika preprojektovane i tradicionalne organizacije dat je u tabeli 3.4.*

*Tabela 3.4: Upporedne karakteristike preprojektovane i tradicionalne organizacije*

<b>PREPROJEKTOVANA</b>	<b>TRADICIONALNA</b>
Rad na proizvodima	Rad na zadacima
Direktan pristup kupcu	Pristup kupcu preko posrednika
Pristup informacijama	Filtriranje informacija
Kontrola putem pravila	Komandna linija
Paralelan rad	Sekvencijalni zadaci
Izvršioi donose odluke	Neučesnici donose odluke

Izvor: Đorđević D. i Đekić I. – *“Osnove upravljanja kvalitetom”*, Teagraf, Beograd, 2001, str. 180.

TQM i reinženjering predstavljaju koncepte koji zajedno deluju na polju unapređivanje kvaliteta poslovanja u savremenim uslovima privređivanja. *Smatra se da ova dva koncepta predstavljaju dobar put za operativnu i funkcionalnu briljantnost.* Ali i između njih postoje određene razlike.

TQM predstavlja rešenje usmereno na kvalitet, nije dovoljno široko i ne uzima u obzir brzinu i inovaciju proizvoda. Reinženjering podrazumeva poslovanje u brzim i drastičnim promenama, uvođenje novih procesa, a ne unapređivanje postojećih.

Osnovne razlike između ova dva koncepta prikazane su u tabeli 3.5.



*Tabela 3.5: Uporedni prikaz karakteristika TQM-a i reinženjeringa*

<b>PARAMETRI</b>	<b>TQM</b>	<b>REINŽENJERING</b>
Osobina	Unapređenje	Inovacija
Nivo promene	Postepen	Radikalan
Početa tačka	Postojeći proces	Ne postoji
Učestanost promene	Neprekidno	Povremeno
Potrebno vreme	Dugo	Kratko
Učešće	Odozdo nagore	Odozgo nadole
Polje delovanja	Usko, unutar postojećih funkcija	Široko, kroz sve funkcije
Rizik	Umeren	Visok
Alat	Statistička kontrola	Informacione tehnologije

Izvor: Đorđević D. i Đekić I. – *“Osnove upravljanja kvalitetom”*, Teagraf, Beograd, 2001, str. 183.



## **5. ULOGA INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U SAVREMENOM POSLOVANJU**

### **5.1. Informacione tehnologije i upravljanje organizacijom**

Oblast koja je posebno uticala na razvoj poslovanja u poslednje tri decenije jeste informaciona tehnologija. Pod terminom informaciona tehnologija podrazumeva se spoj elektronike, računarske tehnologije i telekomunikacione tehnologije. *Informacione tehnologije uticale su na revoluciju u oblasti manipulisanja, obrade i skladištenja informacija. One obuhvataju sledeće elemente: sredstva i metode za obradu podataka, komunikaciju podataka, uslužne telekomunikacione servise, automatizaciju, veštačku inteligenciju i računarske integrisane sisteme.*

Primena informacionih tehnologija od izuzetnog je značaja za pomeranje poslovanja ka novim obrisima – informaciona tehnologija prožima sve oblasti poslovanja, posebno upravljanja poslovnim subjektom. Ona je transformisala proizvodnju i realizaciju usluga i upravljanje poslovnim subjektom, kao i komuniciranja poslovnog subjekta sa okruženjem.

Teoretičar *Asnof* je još sredinom osamdesetih godina dvadesetog veka primetio da se uloga upravljanja marketingom sastoji u izolovanju informacija o mogućnostima i ograničenjima u okruženju radi jačanja konkurentske pozicije poslovnog subjekta (19, str. 121). *Osnovnu suštinu procesa upravlja predstavlja odlučivanje, a informacija predstavlja srž procesa odlučivanja. Poslovna odluka ne može biti bolja nego što je to informacija na kojoj se ona zasniva. Upravljanje organizacijom u savremenom poslovanju postaje aktivnost obrade informacija.*

Razvoj informacione tehnologije posebno je doprineo razvoju sektora usluga. Aktivnosti koje su do pre trideset godina bile neizvodljive uz primenu postojeće tehnologije danas čine suštinu poslovanja i zasnovane su na primeni

savremenih dostignuća informacione tehnologije – interaktivno elektronsko komuniciranje sa potrošačima i korisnicima, kao i sa poslovnim partnerima, upravljanje bazama podataka u funkciji zadovoljenja zahteva korisnika, odlučivanje zasnovano na informatičkoj podršci, razvoj mreža za brzo snabdevanje robom (posebno u distributivnim lancima), računarska simulacija u razvoju novog proizvoda i primena tehnika VR kod testiranja performansi novog proizvoda itd. Snažni personalni računar povezan s klasičnom telekomunikacionom tehnologijom postaje medij koji može da poseduje svako – računar povezan s Internetom postaje sastavni deo globalnog super medija. Umreženi računar jeste komunikacioni kanal koji obezbeđuje dnevne informacije o razvoju tržišne situacije, posebno iz aspekta zadovoljstva korisnika – potrošač prestaje da bude samo korisnik, on postaje i zahtevalac. Informaciona tehnologija omogućila je da se unapredi produktivnost postojećih usluga, kao i da se razviju nove usluge, koje u prošlosti nisu ni postojale. Posebno je značajno napomenuti da je informaciona tehnologija uticala na razvoj usluga koje pružaju pojedinci.

Prema teoretičaru **Kotleru** (2, str. 480), brzi razvoj informacionih tehnologija i direktnog marketinga imali su najznačajniji uticaj na formiranje novog modela marketing komuniciranja, koji se označava kao ***integrirano marketing komuniciranje***.

Uspešno poslovanje organizacije u ovom veku zavisice od odnosa organizacije prema rastućoj potrebi za znanjem i primenom najnovijih tehnoloških dostignuća u upravljanju organizacijom, ali i od sposobnosti da organizacija realizuje transfer informacija ka interesnoj grupi korisnika na efikasan način.

Poseban značaj u upravljanju organizacijom, koja svoje poslovanje bazira na primeni dostignuća visoke tehnologije, imaju zaposleni koji su nosioci znanja i koji postaju odgovorni za unapređivanje produktivnosti svog znanja, pa samim tim i rada.

## *5.2. Informacione tehnologije i globalne komunikacije*

Svet je zakoračio od industrijskog ka informatičkom dobu, čija je suština u komuniciranju. Tehnološki napredak u domenu sistema komuniciranja, sredstava masovnog komuniciranja i informatičke tehnologije, uticao je na ostvarivanje većih mogućnosti komuniciranja u celini, pa tako i u domenu tržišnog komuniciranja sa potrošačima i kupcima.

Kao i svaka druga tržišna aktivnost, marketing komuniciranje deo je odnosa koji postoje u širem društvenom okruženju. Ono je proizvod onih trendova i odnosa koji uobličavaju privredu i društvo. Zato je promocija pod snažnim uticajem globalnog sistema komuniciranja i njegove strukture. Razvoj sistema komuniciranja u svetskim okvirima rezultovao je i većim mogućnostima u okviru procesa tržišnog komuniciranja sa potrošačima. Reč je pre svega o razvoju novih tehnologija koje su u domenu komunikacije učinile da svet postane *globalno selo*.

Prema čuvenom teoretičaru masovnih medija *Maršalu Makluanu*, naše današnje ubrzanje nije neka spora eksplozija, usmerena od centra prema marginama, nego trenutna implozija i uzajamno mešanje prostora i funkcija. Svi mehanizovani delovi naše specijalističke i fragmentovne civilizacije centralno-marginalne strukture neočekivano bivaju podvrgnuti trenutnoj remontaži u jednu organsku celinu (20, str. 33). *U savremenom svetu tehnologija je najdinamičniji faktor razvoja. Tehnologija predstavlja vodeću snagu koja otvara nove mogućnosti.* Promene u nauci i tehnologiji, koje postaju sve brže (na području mikroelektronike životni vek proizvoda skraćen je na samo 18 meseci), doprinose značajnijim promenama u društvu i utiču na oblikovanje života pojedinca.

Svet se danas nalazi u fazi razvoja koji se označava kao *informatičko doba*. Industrijsko doba je stvar prošlosti. U informatičkom društvu *informacija postaje strateški izvor bogatstva*, zajedno s prirodnim resursima. Privreda informatičkog društva egzistira na stvaranju i raspodeli informacija. U ovakvim okolnostima

poseban značaj dobija distribucijska komponenta informacione tehnologije koja je najvećim delom vezana za uslužne telekomunikacione sisteme. Elektronski mediji bazirani na visokoj tehnologiji sažimaju vreme potrebno za prenos informacija (nekada su informacije putovale godinama, a danas smo svedoci trenutnog prenosa informacija – to ide dotle da se politički sukobi i ratovi direktno prenose putem televizije). Kao osnovna posledica javlja se brži protok informacija kroz komunikacioni kanal, a to dovodi do približavanja pošiljaoca i primaoca, odnosno dovodi do ukidanja "*plutanja informacija*".

*Smatra se da su dva pronalaska bila ključna za preoblikovanje planete u globalno selo: mlaznjak i komunikacioni satelit.* Razvoj avio-saobraćaja doprineo je da se prostor brzo savlađuje. S kraja na kraj planete brzo se stiže, što omogućava lakši direktni kontakt između ljudi u svetu. Ipak, pronalazak satelita bio je značajniji – informacije su putem veštačkih satelita koji kruže oko zemlje postale pristupačne celom svetu, što je rezultovalo ukidanjem globalnog plutanja informacija. Ovo je za posledicu imalo smanjenje mogućnosti špekulacije informacijama.

*Sistem masovnih komunikacija posmatra se kao najmoćnija i najuniverzalnija institucija dvadesetog veka* (glavne institucije modernog društva su pored komunikacija kapital i proizvodnja (21, str. 25)).

U savremenom svetu međunarodne komunikacije su globalizovane. Savremeno komuniciranje vodi ka nastanku obrisa "globalnog sela" pošto je razvoj komuniciranja u svetu umnogome doprineo prenošenju novih znanja, inovacija, ideologija, sistema obrazovanja. Postoje različita shvatanja o tome kakvi su efekti procesa međunarodnog komuniciranja (22, str. 33). Prema autorima koji optimistički gledaju na uticaj međunarodnog komuniciranja na ljudsko društvo, stvaranje svetskog sela vodi ponovnom spajanju ljudi širom sveta u jednu celinu, svetsku zajednicu.

*Neki ovaj proces pojmovno određuju kao **neotribalizam**, odnosno ponovni povratak čoveka plemenu – čovek postaje pripadnik jednog velikog, svetskog plemena. Masovno komuniciranje javlja se kao rudimentarni **centralni nervni sistem** celokupnog ljudskog društva. S druge strane, prema pesimističkim shvatanjima, proces međunarodnog komuniciranja vodi kulturnom imperijalizmu. Istina je obično negde između. Tvrdnje optimista i pesimista ispravne su ali se ne mogu i ne smeju posmatrati izolovano jer se onda gubi objektivnost u posmatranju. Tako se u prvom slučaju idealizuje realnost, a u drugom stvara kulturni šovinizam. Sistem masovnog komuniciranja u svetskim okvirima utiče na ujednačavanje želja i ukusa potrošača, kao i novostvorenih navika u korišćenju proizvoda i globalizaciji novih proizvoda koji odgovaraju tim navikama. Ostvareni napredak u domenu telekomunikacione infrastrukture doveo je do smanjenja i premošćivanja kulturnih barijera među zemljama. Potrošačima širom sveta na raspolaganju stoje elektronski komunikacioni sistemi bazirani na visokoj tehnologiji.*

*Udružene tehnologije kompjutera, telefona i televizije povezale su se u jedinstveni informacioni i komunikacioni sistem koji velikom brzinom prenosi podatke sa jednog na drugi kraj zemljine kugle. Potrošači mogu da se informišu o proizvodima i uslugama, da ih poruče i plate odmah posle gledanja, a da pri tome ne napuštaju svoj stan.*

### **5.3. Internet i poslovanje**

Internet predstavlja revoluciju u domenu elektronskih komunikacija. Ova mreža, zapravo mreža računarskih mreža, omogućava milionima ljudi da međusobno komuniciraju, razmenjuju informacije, ideje, ali takođe predstavlja i novo komercijalno i propagandno sredstvo u svetskim razmerama.

*Osnovne koristi od upotrebe Interneta kao komunikacionog medija jesu (23, str. 499):*

- ❖ *brža interna i eksterna komunikacija,*
- ❖ *brzo prihvatanje informacionih resursa uz minimalne troškove,*
- ❖ *traganje za aktuelnim tržišnim informacijama,*
- ❖ *plasiranje informacija i podrška klijentima na najbrži, najisplativiji i najefikasniji način.*

*Posmatrano sa stanovišta poslovanja poslovnog subjekta, Internet predstavlja izuzetno moćno oruđe koje omogućava:*

- ❖ *razmenu informacija,*
- ❖ *proširenje tržišta,*
- ❖ *unapređivanje reputacije i imidža poslovnog subjekta,*
- ❖ *analiziranje tržišta,*
- ❖ *prospektovanje klijenata,*
- ❖ *realizovanje komercijalnih transakcija,*
- ❖ *inoviranje znanja poslovnog subjekta u smislu istraživanja i razvoja,*
- ❖ *pronalaženje novog osoblja.*

*U osnovi, komuniciranje posredstvom Interneta odvija se kroz tri oblika:*

- 1. jedan pošiljalac poruke – jedan primalac poruke,*
- 2. jedan pošiljalac poruke – mnoštvo primalaca poruke,*
- 3. mnoštvo pošiljalaca poruka – mnoštvo primalaca poruka.*

Preko Interneta, dakle posredstvom jednog medija, a u zavisnosti od upotrebe pojedinih servisa, može se ostvariti i personalna i masovna komunikacija,

na globalnom nivou, što ovaj super mediji čini jedinstvenim, a korisnik nije više samo *potrošač, već je komunikator.*

WWW svakako predstavlja najpopularniji servis Interneta. Reč je o multimedijalnoj bazi podataka koja sadrži tekstove, slike, zvučne zapise, animacije i filmske sekvence, a sve informacije isporučuju se korisnicima u grafički skladnom formatu.

Najbitniji razlog koji je doveo do masovne svetske popularnosti *weba* jeste lakoća korišćenja. Mada je Internet, kao svetska računarska mreža, postojao i pre *weba*, korišćenje njegovih resursa bilo je komplikovanije. Jednostavno korišćenje grafičkog interfejsa omogućio je da velika većina zainteresovanih počne da koristi *web*.

*Upotreba ovog servisa Interneta omogućava poslovnom subjektu da:*

- *svoju ponudu predstavi celom svetskom tržištu putem svetske informatičke mreže,*
- *precizno dosegne ciljno tržište,*
- *definiše grupe potrošača i odredi tačan profil potrošača,*
- *izgradi odnos između potrošača i marke,*
- *efikasno pozicionira marke na tržištu,*
- *realizuje integriranu propagandnu kampanju,*
- *snabde se poslovnim informacijama.*

Prema nekim shvatanjima (24, str. 24), *Internet marketing* zakoračio je u *treću fazu svoga razvoja*. *Prva* faza razvoja trajala je do 1995. i obuhvatala je jednostavnu prezentaciju ponude poslovnog subjekta posredstvom ovog medija, a osnovni cilj promotivnog delovanja bio je da poslovni subjekt plasira što više informacija o sebi. *Druga* faza, u kojoj se danas nalazi Internet komuniciranje, jeste faza u kojoj poslovni subjekt pokušava da komuniciranje posredstvom Interneta koristi u funkciji saznavanja što više informacija o svojim potrošačima. U najbližoj budućnosti zakoračiće se u *treću fazu razvoja Interneta*, koja će se



zasnivati na *kibernetskim kampanjama* ("cybercampaign"), koje će predstavljati mogući vrhunac interaktivnog komuniciranja – *osnovi cilj ovakvog komuniciranja biće delovanje unapred, usmereno na privlačenje potrošača u funkciji ostvarivanja marketing ciljeva.*

## **6. BENČMARKING KAO PREDUSLOV USPEŠNOG TRŽIŠNOG POZICIONIRANJA POSLOVNIH SUBJEKATA**

*Svaki postupak formulisanja poslovne strategije, pogotovu onog dela koji se odnosi na tržišni nastup, ili internacionalizaciju poslovanja, zahteva poznavanje poslovanja drugih aktera u poslovnom okruženju, pogotovu onih koji imaju značajan uticaj na obavljanje poslovnih aktivnosti u grani.*

Poznavanje tržišta svakako je jedan od najbitnijih faktora uspešnosti poslovanja. *Formulisanje poslovne strategije mora da započne od istraživanja tržišta, odnosno prikupljanja objektivnih i kvalitetnih informacija.* Pored opštih tržišnih pokazatelja i informacija koje se odnose na zahteve korisnika i stepen njihovog zadovoljenja, posebna pažnja treba da se posveti *analizi konkurenata.* Sa druge strane, kako se savremena organizacija zasniva na upravljanju znanjem i ostvarivanju efekata od unapređivanja produktivnosti znanja, neophodno je da se poseduju informacije i o svim onim organizacijama koje su uspele da iskoriste inovativnu mogućnost i pretvore je u konkurentsku prednost i na taj način postanu tržišni lideri, bez obzira na granu.

Globalizacija ekonomskih tokova, opredeljena brzim tehnološkim razvojem i ujednačavanjem zahteva potrošača, rezultovala je intenziviranjem konkurentске borbe na svim nivoima, posebno u domenu kreiranja i primene inovacija. Globalna konkurencija je sve jača i brojnija, a poslovni subjekti moraju da ulažu sve veće poslovne napore, posebno u oblasti istraživanja i razvoja, kvaliteta i marketinga, da bi uspela da zauzmu, održe i razviju stabilnu poziciju na tržištu.

*Unapređivanje produktivnosti rada i znanja jeste osnovni ekonomski imperativ, a unapređivanje kvaliteta poslovanja najznačajniji faktor u borbi za nastup na globalnom tržištu.* Autor **Deming** je zajedno sa svojim japanskim kolegama još tokom pedesetih godina prošlog veka uočio da kada se unapređuje

kvalitet, unapređuje se i produktivnost (6, str. 13). *Rezultat međusobne interakcije produktivnosti i kvaliteta jeste lančana reakcija – niži troškovi, bolja konkurentna pozicija, srećniji ljudi na radnom mestu i više radnih mesta.*

Prema shvatanju teoretičara *Lamota* (25, str. 31), *uspeh u međunarodnom poslovanju zavisi od sledećih faktora:*

- *uspeha u izboru tržišnih mogućnosti,*
- *uspeha u ovladavanju ključnim znanjima,*
- *uspehu u savlađivanju barijera,*
- *uspeha u angažovanju resursa firme na globalnom planu,*
- *uspehu u izboru kupaca koji čine kvalitetnu tražnju,*
- *uspešnosti u stvaranju vrednosti na tržištu,*
- *uspešnosti u korišćenju informacija,*
- *uspešnosti u pozicioniranju ukupne imovine firme,*
- *uspeha u razumevanju nacionalnih razlika,*
- *uspeha u globalizaciji firme, njenih proizvoda i usluga i tržišta.*

*Benčmarking na najbolji način pruža odgovor gde se organizacija nalazi u jednom trenutku na tržištu. Rezultat ovog procesa treba da bude kreiranje strategijskih varijanti nastupa na tržištu. Prema Drakeru (26, str. 248), postoje četiri preduzetničke strategije:*

- 1. biti "prvi, ali istovremeno i najbolji";*
- 2. "pogodite ih tamo gde nisu";*
- 3. pronalaženje i osvajanje specijalizovanih "ekoloških niša" i*
- 4. promena ekonomskih karakteristika proizvoda, tržišta ili privredne grane.*

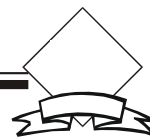
Navedene četiri strategije međusobno se ne isključuju. Naprotiv, jedna organizacija ili preduzetnik često kombinuju elemente pojedinih strategija radi uspešnog tržišnog pozicioniranja i internacionalizacije poslovanja.

***Endnote:***

1. Rakita Branko: *“Međunarodni marketing”*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993.
2. Kotler Philip & Armstrong Gary: *“Principles of Marketing”*, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, 1996.
3. Drucker Peter: *“Moj pogled na menadžment”*, Adižes, Novi Sad, 2003.
4. Drucker Peter: *“Postkapitalističko društvo”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.
5. Brookes Richard & Victoria Little: *“The new marketing – What does customer focus now mean?”* Marketing and research today, vol. 25, No. 2, May 1997, ESOMAR, Amsterdam, str. 102.
6. Deming Edwards: *“Kako izaći iz krize”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
7. Juran Joseph: *“Oblikovanjem do kvaliteta”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
8. Đorđević D. i Đekić I.: *“Osnove upravljanja kvalitetom”*, Teagraf, Beograd, 2001.
9. *Jugoslovenski standardi JUS ISO 9000:2001, Osnove i rečnik*, SZS, Beograd, 2001.
10. Đorđević D. i Čočkalović D.: *“Upravljanje kvalitetom”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
11. Heleta M.: *“Kvalitetom u svet”*, Magenta Z.I., Beograd, 1995.
12. *Jugoslovenski standardi JUS ISO 9001:2001, Sistemi menadžmenta kvalitetom*, SZS, Beograd, 2001.

13. Heleta Milenko: *“TQM – model za poslovnu izvrsnost”*, Educta, Beograd, 1998.
14. Drucker Peter: *“Menadžment za budućnost”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
15. Majstorović Vidosav: *“Sistem kvaliteta – strategija menadžmenta”*, JUSK, Beograd, 1994.
16. Lewis R. & Smith D.: *“Totalni kvalitet u visokom obrazovanju”*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin i Institut za razvoj MSP Beograd, 1998.
17. *Measuring success in workforce, development programs*, Simply Better, 2001., [www.simplybetter.org](http://www.simplybetter.org).
18. Grozdanić R. i Đorđević D.: *“Osnove ekonomije”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 1999.
19. Hanić Hasan: *“Marketing informacioni sistem”*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
20. Radojković Miroljub: *“Međunarodno komuniciranje”*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1987.
21. Isaković Zlatko: *“Uvod u propagandu”*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1991.
22. Naisbitt John: *“Megatrendovi”*, Globus, Zagreb, 1984.
23. Cady Glee Harrah & Pat McGregor: *“Mastering the Internet”*, Sybex Inc., Alameda California USA, 1995.
24. *Web Sites, Then What*, ESOMAR News Brief, Vol6, No 2/February 1998, str. 24.
25. Jović Mile: *“Prikaz knjige Douglasa Lamonta – Winning Worldwide Strategies for Dominating Global markets”*, Marketing, Vol 24, No 1, 1993, Interma Net Ltd, Beograd, 1993.

26. Drucker Peter: *“Inovacije i preduzetništvo”*, PS Grmeč –  
Privredni pregled, Beograd, 1996.



# 4.



## ***BENČMARKING I POSTIZANJE POSLOVNE IZVRSNOSTI POSLOVNIH SUBJEKATA***

## 1. POJMOVNO ODREĐENJE BENČMARKINGA

### 1.1. Evolucija koncepta benčmarkinga

Prema autorima *Sajfertu* i *Adamoviću* (1, str. 11), reč benčmarketing potiče iz građevinske terminologije, a označava spravu za određivanje visina različitih tačaka zemljine površine (nivelir). Stari Egipćani su koristili nivelir u obavljanju građevinskih poslova.

Osnove benčmarkinga bile su poznate i u staroj Kini. Prema drevnom kineskom vojskovođi i filozofu *Sun Tzu*, koji je napisao priručnik "*Umeće ratovanja*" (2, str. 32), onaj ko poznaje svog neprijatelja i poznaje sebe neće biti ugrožen ni u stotinu bitaka. Onaj ko ne poznaje svog neprijatelja, a poznaje sebe, imaće podjednake izgleda i za pobjedu i za poraz. Onaj ko ne poznaje ni svog neprijatelja ni samoga sebe biće poražen u svakoj bici. Razmatrajući dalje umeće ratovanja, *Sun Tzu* nabroja **pet vojnih pravila**:

1. *merenje*,
2. *procenjivanje*,
3. *proračunavanje*,
4. *upoređivanje* i
5. *pobeda*.

Merenje se zasniva na lokaciji, procene zavise od merenja, proračuni se izvode na osnovu procena, poređenja na osnovu proračuna, a pobjeda se postiže na osnovu poređenja.

Benčmarketing se prvi put organizovano javio tokom pedesetih godina dvadesetog veka u Japanu, kada su japanski stručnjaci posetili veliki broj kompanija u SAD i Evropi da bi uočili metode i tehnike poslovanja koje će im omogućiti dalji privredni razvoj. Tom prilikom sklapali su i ugovore o poslovnoj saradnji i kupovali know-how od zapadnih kompanija, koji su tokom vremena primenili i unapredili. Ovo učenje na tuđim iskustvima omogućilo je japanskoj



privredi da ostvari značajne domete u ekonomskom razvoju i da se svrsta u sam vrh najrazvijenijih zemalja u svetu.

Ranih šezdesetih godina IBM je započeo benčmarking aktivnosti zbog velikih razlika u poslovanju svojih organizacionih jedinica raspoređenih po lokacijama. Krajem šezdesetih, IBM je doneo zaključak o smanjenju proizvodnih troškova i poboljšanju kvaliteta po osnovu prihvatanja najboljih iskustava iz celog sveta, čime je postigao značajnu međunarodnu konkurentsku prednost (1, str. 14). Kasnih sedamdesetih, Xerox je nastavio stopama IBM-a, poredeći svoj proizvod s onima iz japanske afilijacije Fuji-Xerox.

Rank Xerox otpočeo je primenu benčmarkinga još 1979. Rukovodstvo pomenute kompanije poredilo je određene performanse svog poslovanja sa najuspešnijim svetskim firmama, bez obzira na granu industrije kojoj pripadaju, uzimajući za osnovni kriterijum poređenja jedino liderstvo po pojedinačnim performansama koje su se komparativno analizirale (*proizvodnja, kvalitet, odnos sa potrošačima, marketing, istraživanje i razvoj itd.*). Rezultati analize poslužili su kao osnov za unapređivanje kvaliteta poslovanja firme, tako da je Rank Xerox postao osvajač sva tri priznanja za kvalitet (japanska, američka i evropska nagrada za kvalitet). Danas se poslovanje Rank Xeroxa uzima kao osnov za utvrđivanje nagrade *Poslovna izvrsnost – Business Excellency*.

*Osnovni faktori ubrzanog razvoja i primene ove tehnike su:*

- *globalizacija poslovanja,*
- *uspostavljanje kvaliteta kao fenomena globalnog poslovanja i*
- *neophodnost inovativnog delovanja.*

## ***1.2. Definisanje benčmarkinga***

*Benčmarking predstavlja tehniku tržišnog vrednovanja kvaliteta poslovanja.* Ova tehnika posebno se primenjuje u okviru koncepta unapređivanja kvaliteta poslovanja, u funkciji postizanja kontinualnog unapređenja.

Sam izraz benčmark još nema odgovarajući prevod na srpskom jeziku – *benčmark*, imenica – *reper, nivelaciona tačka, polazna tačka, merilo* (1, str. 15).

*Benčmarking je tehnika kontinualnog merenja i unapređivanja performansi sopstvenog proizvoda/ usluge, ili celokupnog poslovnog procesa i/ili nekog od delova organizacije s konkurentima i/ili s onim organizacijama koje nisu direktni konkurenti, ali su tržišni lideri u nekoj oblasti.*

*Suštinu benčmarkinga čine ova obeležja:*

- ❖ *benčmarking se eksplicitno usmerava na pojedini proizvod, proces ili funkcionalno područje, a ne na preduzeće u celini;*
- ❖ *benčmarking je decetralizovani proces koji za svaku pojedinu funkciju traži odgovarajući uzor;*
- ❖ *u centru interesovanja nije globalno poređenje, već specifično pojedinačno poređenje* (1, str. 9).

U tom smislu, *benčmarking predstavlja proces učenja zasnovan na tuđim poslovnim iskustvima*, po osnovu prevođenja uočenih poslovnih iskustava u ostvarljive standarde – *benchmarks*. *Benčmark (reper) se definiše kao tačka koja služi kao mustra za poređenje sa drugim tačkama, odnosno konkretnim situacijama, radi izvođenja zaključka* (3 str. 618).

Ovi standardi koriste se kao mera za vrednovanje tržišnog nastupa poslovnog subjekta u odnosu na tržišne lidere, kako u grani privrede u kojoj posluje organizacija, tako i šire.

*Benčmarking se definiše kao potraživanje za ljudima i organizacijama koje su najbolje u delatnostima kojima se bave i stavljanje njihovog znanja, prilagođenog i oplemenjenog u funkciju našeg uspešnog poslovanja. To je učenje od drugih, često i na tuđim greškama* (1, str. 20).

## **2. OSNOVNE DIMENZIJE BENČMARKINGA**

### **2.1. Područja primene benčmarkinga**

*Benčmarking je moćno sredstvo koje poslovnom subjektu daje smernice kako bi se njegovi problemi i poslovni procesi, tehnička rešenja i funkcije mogli da unaprede.*

*Prema autorima Sajfertu i Adamoviću (1, str. 19), benčmarking omogućava organizacijama da uče na iskustvu najbolje tuđe ili sopstvene prakse. Zajedničko obeležje različitih definicija benčmarkinga ima dva važna aspekta:*

- fokus na kontinuiran i sistemski proces merenja i komercijalizacije sa najboljom praksom poslovnih procesa, proizvoda i usluga;*
- implementacija najbolje prakse, što je do suštinske važnosti za poboljšanje prakse i performansi poslovanja.*

*Prema istraživaču Demingu (4, str. 51), pripreme za budućnost podrazumevaju da zaposleni nikad ne prestanu da uče. To učenje uključuje stalno "snimanje" okruženja (tehničkog, društvenog, ekonomskog) kako bi se osetila potreba za inovacijom, novim proizvodom, novom uslugom, ili za inoviranjem metoda. Poslovni subjekt može, do neke mere, da upravlja svojom budućnošću.*

*U savremenoj ekonomiji potrošači žele najviši kvalitet, dodatnu uslugu, veliku pogodnost, prilagođavanje proizvoda njihovim zahtevima, unapređenu garanciju i sve to po nižim cenama. Prema teoretičaru Kotleru (5, str. 14), može se uočiti skup dobitnih marketinških postupaka koji omogućavaju marketinški uspeh. To su:*

- osvajanje visokim kvalitetom,*
- pridobijanje kvalitetom usluge,*
- pridobijanje putem nižih cena,*
- pridobijanje velikim udelom na tržištu,*

- *pridobijanje putem adaptacije i prilagođavanja proizvoda,*
- *pridobijanje neprekidnim usavršavanjem proizvoda,*
- *pridobijanje inoviranjem proizvoda,*
- *pridobijanje putem ulaska na tržišta s visokom stopom rasta,*
- *pridobijanje putem prevazilaženja zahteva kupaca.*

*Autor Draker smatra da je benčmarketing najnoviji među alatima za sticanje informacija o produktivnosti (6, str. 89). Ovaj pristup pravilno pretpostavlja da ono što čini jedna organizacija bilo koja druga može isto tako dobro i pretpostavlja, takođe pravilno, da je barem izjednačavanje po kvalitetu sa liderom neophodan uslov da se bude konkurentan.*

*Prema autorima Sajfertu i Adamoviću (1, str. 25), koraci koji moraju da se preduzmu da biste postali najbolji su:*

- ❖ *poznavati sebe, svoje snage i svoje slabosti;*
- ❖ *razumeti kako posluju vodeće kompanije na području na kojem želimo da se istaknemo;*
- ❖ *koristiti najbolje raspoložive postupke;*
- ❖ *kontinualno usavršavati te postupke;*
- ❖ *nikad ne prekinuti poboljšavanje poslovanja.*

*Prilikom definisanja tržišne strategije, poslovni subjekt treba precizno da definiše odgovore na sledeća pitanja:*

- *Šta čini proizvod i usluge poslovnog subjekta jedinstvenim u odnosu na konkurenciju?*
- *Koje su ostale karakteristike koje proizvod/usluga poseduju (npr. pakovanje, kvalitet, cena, specifična usluga itd.)?*
- *Koje su koristi koje potrošači imaju od kupovine proizvoda poslovnog subjekta ili korišćenja njegovih usluga (ušteta novca, bolje se osećaju, naučili su nešto)?*

---

*Smatra se da su područja primene benčmarkinga mnogobrojna, a neka od svakako najvažnijih jesu sledeća:*

- ❖ **strategijsko planiranje** – utvrđivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva kompanije;*
- ❖ **predviđanje** – predviđanje dolazećih trendova u relevantnim poslovnim područjima;*
- ❖ **nove ideje** – funkcionalno učenje, razmišljanje iz kutije;*
- ❖ **komparacija proizvoda** – kompariranje sa konkurentima ili kompanijama sa najboljom praksom;*
- ❖ **utvrđivanje ciljeva** – utvrđivanje ciljeva poslovanja u odnosu na nivo dostignuća izvrsnih kompanija (1, str. 27).*

Tabela 4.1: Karakteristike kompanije pre i posle sprovođenja benčmarking projekta

<b>PRE IMPLEMENTACIJE BENČMARKING PROCESA</b>	<b>POSLE IMPLEMENTACIJE BENČMARKING PROCESA</b>
Neizvesnost	Korišćenje svake dobre ideje
Samo jedno moguće rešenje	Više opcija rešenja problema
Fokus na interno	Fokus na eksterno
Ciljevi iz prošlosti	Ciljevi su ključni za poslovanje
Slabo razumevanje tržišta	Dobro razumevanje tržišta
Prioriteti interni	Prioritet potrošač
Dobri smo	Treba da budemo bolji
Upravljanje prema iskustvu	Upravljanje činjenicama
Prati druge iz svoje privredne grane	Vodeći u industriji

Izvor: Sajfert Z. i Adamović Ž. – “Menadžment benčmarking proces”, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004, str. 31.

## 2.2. Aspekti i zadaci benčmarkinga

*Benčmarking se može posmatrati kao:*

- *sredstvo ocene poslovanja kompanije,*
- *sredstvo kontinuiranog poboljšanja,*
- *sredstvo poboljšanja poslovanja,*
- *strateško sredstvo,*
- *sredstvo učenja,*
- *sredstvo potencijalnog rasta,*
- *sredstvo za postizanje zadovoljstva na poslu (1, str. 33).*

Prema autoru *Drakeru* (6, str. 32), poslovni subjekt mora da bude sposoban da stvori kupca. Organizacije moraju da budu spremne da unose novine inače će ih konkurencija učiniti suvišnim. *U tom smislu, konkretizovane ciljeve treba postaviti u sledećih osam ključnih oblasti:*

- *marketing,*
- *inoviranje,*
- *ljudski resursi,*
- *finansijska sredstva,*
- *fizička sredstva,*
- *produktivost,*
- *društvena odgovornost i*
- *ostvarenje profita.*

*Navedene ključne oblasti svakako mogu biti polazna osnova za poređenje sa konkurentima, kao i svetskim tržišnim liderima, u funkciji postizanja poslovne izvrsnosti.*

*Prema teoretičaru Kotleru (5, str. 230), osnovni indikatori tržišne uspešnosti su sledeći:*

- ❖ *učešće na tržištu,*
- ❖ *zadržavanje kupca,*
- ❖ *zadovoljstvo kupca,*
- ❖ *relativni kvalitet proizvoda,*
- ❖ *relativni kvalitet usluge.*

*Zadaci benčmarkinga su:*

- 1. pomoći kompaniji uz učenje iz iskustva drugih;*
- 2. pokazati kompaniji kako izgledaju njeni rezultati u poređenju s najboljima;*
- 3. olakšati razumevanje lične i konkurentske pozicije na tržištu, a kao konačni rezultat omogućiti veće zadovoljstvo potrošača;*
- 4. ustanoviti slabosti i snage kompanije;*

5. *pomoći kompaniji u otkrivanju prioritetne aktivnosti koje su najvažnije u procesu poboljšanja tržišnog nastupa;*
6. *pomoći u otkrivanju prilika za poboljšanje postojećih aktivnosti u poslovanju, eliminaciji nepotrebnih i uvođenje novih ili modifikovanih proizvoda i usluga;*
7. *omogućiti kompaniji dostupnost provereno ispravnog plana akcije (1, str. 37).*

Da bi poslovni subjekt postigao stabilnu tržišnu poziciju i stvorio uslove za nesmetani rast i razvoj, potrebna je međusobna koordinacija pomenutih funkcija. *Postati svetski lider u određenoj oblasti podrazumeva visok stepen koordinacije i saradnje pomenutih strateških funkcija, koja se ogleda kroz:*

- ❖ *ostvarivanje svetske klase kvaliteta proizvoda i usluga,*
- ❖ *razvijanje i ponudu tržištu proizvodnog programa koji se zasniva na rezultatima sopstvenog razvoja,*
- ❖ *postizanje visokog stepena fleksibilnosti razvojnog i proizvodnog potencijala poslovnog subjekta (7, str. 116).*



### **3. TIPOVI BENČMARKINGA**

*Na osnovu poslovne prakse mogu se uočiti četiri osnovna tipa benčmarkinga:*

- 1. interni,*
- 2. konkurentski,*
- 3. funkcionalni i*
- 4. generički (8, str. 31).*

*Prema autorima Sajfertu i Adamoviću (1, str. 44), benčmarking se može podeliti na:*

- interni benčmarking i*
- eksterni benčmarking.*

*Eksterni benčmarking dalje se deli na:*

- eksterni konkurentski benčmarking,*
- eksterni industrijski ili funkcionalni benčmarking i*
- eksterni generički benčmarking.*

*Interni benčmarking zasniva se na poređenju organizacionih celina u okviru same organizacije ili drugih poslovnih subjekata u okviru jedne grupacije u zemlji i inostranstvu. Kako je reč o istom poslovnom subjektu ili grupaciji, svi potrebni podaci mogu da budu dostupni, ali se postavlja pitanje nedostatka objektivnosti.*

*Konkurentski benčmarking predstavlja poređenje poslovnog subjekta sa direktnim konkurentima da bi se ostvario uvid u poslovne performanse. Kod ovog tipa benčmarkinga najveći problem s kojim se susreće poslovni subjekt jeste dobijanje pouzdanih podataka koji se odnose na same tehnologije poslovanja, a ne samo javno dostupni podaci, kao što su veličina poslovnog subjekta, broj zaposlenih, podaci iz zvaničnog bilansa uspeha itd.*

*Funkcionalni benčmarking podrazumeva poređenje neke od funkcija poslovnog subjekta sa istim tim funkcijama drugih poslovnih subjekata, bez obzir na to da li pripadaju istoj grani ili ne. Kako je reč o poređenju poslovnih subjekata koji nisu direktni konkurenti, podaci su najčešće dostupni jer ne predstavljaju poslovnu tajnu.*

*Generički benčmarking predstavlja celokupno poređenje, ali na nivou različitih industrijskih ili uslužnih grana. Mogućnosti ovakve vrste poređenja inovatorskog su karaktera i otkrivaju nove poslovne pravce koji mogu dovesti do značajnih poslovnih mogućnosti.*

*Prema nekim shvatanjima (1, str. 44), u literaturi se nailazi na još dve vrste benčmarkinga:*

- 1. kombinovani interni i eksterni benčmarking i*
- 2. strateški benčmarking.*

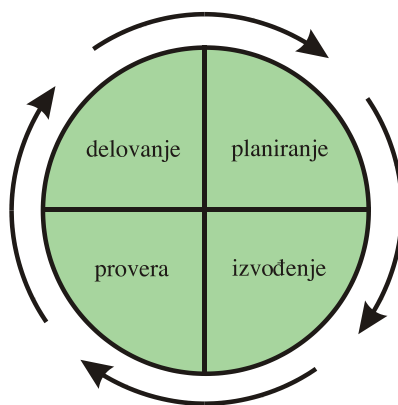
## 4. OSNOVNE FAZE REALIZACIJE PROCESA BENČMARKINGA

### 4.1. Krug unapređivanja kvaliteta poslovanja

Sam postupak primene tehnike benčmarkinga u organizaciji u značajnoj meri podudara se sa *Demingovim ciklusom stalnog unapređivanja poslovanja* – *PDCA ciklus* (PDCA, skraćenica od engleskih reči Plan, Do, Check, Act). Naime, *PDCA ciklus* podrazumeva da se kod svake aktivnosti u organizaciji i u svakom procesu primenjuju četiri koraka: *planiranje, izvođenje, provera i kontrola* (7, str. 131).

Grafički prikaz PDCA ciklusa dat je na slici 4.1.

Slika 4.1: PDCA ciklus



---

Izvor: Deming Edwards – “*Kako izaći iz krize*”, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996, str 116.

---

U fazi *planiranja* potrebno je definisati *resurse* neophodne za sprovođenje benčmarkinga, *ciljeve* koji se žele postići, kao i *način* njihovog ostvarivanja. *Ciljevi* treba da budu realno postavljeni, a *realizacija* definisana u koracima koji su praktično izvodljivi.

*Najznačajnija pitanja na koja treba odgovoriti u ovoj fazi su:*

- *koji se proizvodi porede,*
- *koji se procesi porede,*

- *koje se funkcije porede,*
- *kakav će biti način prikupljanja i obrade informacija,*
- *kako odabrati druge organizacije za poređenje itd.?*

*Izvođenje* podrazumeva organizovanje benčmarkinga – terensko prikupljanje podataka, posetu drugim organizacijama itd. U fazi provere potrebna je sistematizacija saznanja i njihova primena u obliku određenih uputstava koja će se primenjivati, kao i njihovo merenje i usaglašavanje. *Glavno pitanje na koje treba dati odgovor u ovoj fazi jeste: Šta smo naučili?*

*Delovanje* podrazumeva primenu novih poslovnih postupaka u skladu sa procesom tržišnog vrednovanja kvaliteta poslovanja i njihovo kontinualno unapređivanje. Novonastalo znanje potrebno je usvojiti, a ukoliko se ne usvoji, potrebno je ponoviti krug.

*Prema nekim shvatanjima* (1, str. 74), *postoji pet faza koje podržavaju uspešan benčmarking*. Te faze su:

- 1. pokretanje,*
- 2. organizovanje,*
- 3. ostvarivanje željenog,*
- 4. prilagođavanje,*
- 5. delovanje.*

Navedene faze koje obuhvataju sve elemente benčmarking procesa reflektuju se i u većini benčmarking procesa.

Na primer, kompanija Ameritech razvila je benčmarking proces koji se takođe podudara sa Demingovim PDCA ciklusom. *Model* se sastoji iz četiri faze koje ukupno imaju osam koraka i koje se protežu kroz proces (1, str. 75). Te faze su:

- 1. koncepcija i plan projekta – 1) koncepcija, 2) planiranje;*
- 2. prikupljanje internih i eksternih podataka i selekcija partnera – 3) definisanje internih procesa, 4) selekcija benčmarking partnera, 5) sakupljanje podataka od benčmarking partnera;*

- 3. analiza i ocena – 6) komparacija internih procesa s procesima benčmarking partnera;*
- 4. predlozi i akcije – 7) predlozi i primena, 8) kontrola.*

#### *4.2. Formalni benčmarking proces*

*Prema profesorima Sajfertu i Adamoviću (1, str. 79), benčmarking proces sastoji se iz sledećih faza:*

- 1. utvrđivanje područja i problema koji se rešavaju,*
- 2. planiranje ukupnog projekta,*
- 3. analiza početnog stanja poslovanja,*
- 4. analiza relevantnih subjekta,*
- 5. ekstrakcija informacija iz prikupljenih podataka,*
- 6. identifikovanje mogućih poboljšanja,*
- 7. primena i praćenje rezultata.*

*Prva faza procesa benčmarkinga jeste utvrđivanje područja i problema koji se rešavaju. Prvi korak benčmarkinga jeste formiranje benčmarking ekipe, čiji su članovi odabrani iz različitih delova poslovnog subjekta. Nakon formiranja benčmarking ekipe, potrebno je odrediti šta treba da se podvrgne benčmarking procesu. Benčmarking procesu mogu da se podvrgnu proizvodi i usluge, radni procesi, funkcije podrške, organizaciona dostignuća i strategije. Kada se definisalo šta treba da se podvrgne benčmarking procesu, potrebno je postići podršku izvršnog rukovodstva. Pre pokretanja samog projekta, potrebno je identifikovati korisnike benčmarking podataka, odnosno ko zahteva informacije, ko će ih koristiti i za kakvu svrhu.*

*Druga faza jeste planiranje ukupnog projekta. Plan definiše korake kojih se treba pridržavati pri realizaciji benčmarkig projekta. Planiranjem se usmeravaju sve poslovne aktivnosti. Planiranje predstavlja kontinualni proces donošenja planskih odluka. Planiranje pretpostavlja preduzimanje akcija unapred, na osnovu dijagnoze sadašnjeg stanja i ocene mogućih načina reagovanja. Svrha planiranja ogleda se u izbegavanju iznenađenja, odnosno svaku poslovnu aktivnost*

neophodno je unapred sagledati da bi se smanjio rizik, te sve precizno definisalo po pitanju koordinacije i odgovornosti. Plan podrazumeva definisani pravac akcije u određenom periodu. Njime se kvalitativno i kvantitativno izražavaju zadaci koje treba ostvariti u planskom periodu. **Plan uključuje sledeće korake:**

- **plan merenja,**
- **plan sakupljenih podataka,**
- **popis internih i eksternih izvora objavljenih informacija,**
- **popis potencijalnih benčmarking partnera,**
- **uloge i odgovornost ključne osobe,**
- **vremenske rokove za izvođenje zadataka i aktivnosti,**
- **plan upravljanja organizacionim poslovnim promenama,**
- **sva potencijalna buduća rešenja,**
- **pregled planova sa stručnjacima.**

**Sledeća faza jeste analiza početnog stanja poslovanja.** Benčmarking projekat treba da se započne podacima o sopstvenom poslovanju. Neophodno je da poslovni subjekt identifikuje svoje učinke i poslovne procese. U ovoj fazi potrebno je precizno definisati saznanja o svom poslovanju, po osnovu prikupljanja svih relevantnih internih podataka. Ova faza započinje analizom poslovanja. **Kao kriterijumi za analizu koriste se: profitabilnost, položaj na tržištu, karakteristike proizvoda i usluga, inovacije, troškovi, uprava, zaposleni, strategije, problemi i slabosti, dobre strane i šanse** itd.

**Analiza relevantnih subjekata benčmarkinga odnosi se na eksternu analizu, koja obuhvata:**

- **analizu potrošača,**
- **analizu konkurenata,**
- **analizu tržišta,**
- **analizu okruženja (1, str. 103).**

**Ekstrakcija informacija iz prikupljenih podataka predstavlja narednu fazu procesa.** Podrazumeva sređivanje podataka, dovođenje podataka u logičan red. U ovoj fazi potrebno je prikupljene podatke pretvoriti u upravljačke informacije.

Prikupljeni podaci treba da se organizuju tako da budu pregledni i lako uporedivi. *Da bi se proverila pouzdanost podataka kojima se raspolaže, potrebno je proveriti:*

- *da li je benčmarking tim učinio greške prilikom prepisivanja ili obrade svog materijala,*
- *podatke dobijene od partnera,*
- *druge izvore informacija i*
- *sumnjive informacije.*

*Naredna faza benčmarking procesa jeste identifikovanje mogućih poboljšanja. Ovo je ujedno i najznačajnija faza samog procesa benčmarkinga u kojoj mora da se donese odluka o tome koja će akcija biti sprovedena kao rezultat benčmarking projekta. Ovo podrazumeva definisanje:*

- 1. korektivnih akcija, što pretpostavlja odgovor na sledeća pitanja – koliko će elementa poslovnog procesa biti poboljšano, koliko će to zahtevati troškova i vremena da se primene buduća rešenja i kakve će uticaje imati promene na svaki od elemenata zainteresovanih strana?*
- 2. plan implementacije, koji podrazumeva – definisanje redosleda akcije i definisanje troškova za realizaciju.*

*Poslednja faza jeste primena i praćenje rezultata. Prema profesorima Sajfertu i Adamoviću (1, str. 110), ova faza benčmarking projekta obuhvata smanjivanje razlika identifikovanih u prethodnim fazama, pa prenošenje potencijala za poboljšanjem stvari opipljive rezultate. Rezultati procesa benčmarkinga treba da se formulišu kao novi ciljevi poslovanja. Ova faza podrazumeva i određeni redosled koraka:*

- *dobijanje odobrenja od izvršnog rukovodstva za primenu budućeg rešenja,*
- *primenu rešenja i merenje uticaja,*
- *rezultate poboljšanja,*
- *sprovođenje kontinuiranog poboljšanja.*

### *4.3. Neformalni benčmarking*

Prema navedenim profesorima (1, str. 114), *formalni benčmarking proces, bez obzira na broj faza, u sebi obuhvata tri koraka:*

- 1. pripremu za benčmarking,*
- 2. skupljanje i analizu prikupljenih informacija,*
- 3. upotrebu naučenog za poboljšanje.*

*Neformalni benčmarking* može da preskoči prva dva koraka, ali njegov osnovni zadatak isti je kao i kod formalnog benčmarkinga, a to je poboljšanje. *Neformalni benčmarking obuhvata:*

- *analiziranje svojih proizvoda, usluga i procesa;*
- *otkrivanje šta drugi rade;*
- *upoređivanje stanja i otkrivanje razlika;*
- *podsticanje promena i uvođenje poboljšanja.*



## **5. EFEKTI PRIMENE BENČMARKINGA**

### **5.1. Prednosti od primene benčmarkinga**

*Osnovna uloga benčmarkinga ostvaruje se u domenu kontinuirane provere sposobnosti organizacije, konkurentske pozicije i kontinualnog implementiranja poboljšanja. Kada je reč o tržišnom nastupu u međunarodnim razmerama, tehnika benčmarkinga treba da se primeni u funkciji analize poslovnih performansi one uslužne organizacije koja se javlja kao svetski lider, a ne najboljeg u grani. Na taj način dolazi se do realnijih podataka jer odslikavaju najbolju organizaciju između uspešnih organizacija. Uloga benčmarkinga nalazi se u kontekstu kontinuirane provere sopstvenih sposobnosti, konkurentske pozicije i permanentnog implementiranja poboljšanja.*

*Kada je u pitanju nastup na međunarodnom tržištu, potrebno je da se tehnika primeni na analiziranje onog poslovnog subjekta koji se javlja kao svetski lider, a ne najboljeg u industriji. Time će se doći do podataka koji su relevantniji jer odslikavaju najbolji poslovni subjekt među liderima.*

*Na osnovu primene benčmarkinga, poslovni subjekt može da dobije odgovor gde se nalazi u odnosu na konkurenciju. Dalje, **značaj benčmarkinga ogleda se u sledećem:***

- ❖ **zahteva kontinualna poboljšanja,***
- ❖ **stimulira efikasnost i efektivnost poslovnog procesa,***
- ❖ **ukazuje na neophodne eksterne perspektive,***
- ❖ **fokusira pažnju na najbitnije probleme u organizaciji (7, str. 130).***

*Prednosti benčmarkinga su:*

- 1. **identifikovanje zahteva potrošača – tržišna realnost u definisanju zahteva i objektivna procena zahteva potrošača;***

2. *postavljanje ciljeva* – proaktivno, zasnovano na stvarnim primerima iz prakse;
3. *biti konkurentan* – adekvatno razumevanje konkurencije, mogućnost za značajna poboljšanja;
4. *adekvatno funkcionisanje* – rešavanje novih problema efikasnosti polaženjem od najbolje prakse;
5. *ostvarivanje najbolje prakse* – proaktivno traganje za novim tehnologijama, proizvodima, paradigmama i ostvarivanje superiornih performansi (1, str. 41).

Prema istraživanju koje je sprovedeno 1994. u Evropi definisana su **četiri glavna razloga za korišćenje benčmarkinga**:

- ❖ *određivanje performansi konkurenata* (Holandija 90%, Britanija 95%, Francuska 90%);
- ❖ *realizacija unapređenja performansi* (Holandija 80%, Britanija 85%, Francuska 90%);
- ❖ *u okviru TQM programa* (Holandija 70%, Britanija 70%, Francuska 60%);
- ❖ *u funkciji rešavanja specifičnih poslovnih problema* (Holandija 60%, Britanija 40%, Francuska 55%), (7, str. 130).

## 5.2. Benčmarking u funkciji unapređenja kvaliteta poslovanja

**Kvalitet** je osnovni faktor unapređivanja konkurentske sposobnosti organizacije. Kvalitet poslovanja mora da se kontinualno unapređuje. Upravljanja kvalitetom nosi u sebi ugrađeni mehanizam za merenje i unapređivanje kvaliteta poslovanja.

Japanci ovaj proces nazivaju **kaizen**. U pitanju je permanentno i organizovano unapređivanje kvaliteta proizvoda i usluga poslovnih subjekata – svaka organizacija mora da neprestano poboljšava sve segmente svog poslovanja. Sam princip kaizena jeste filozofski princip, koji podrazumeva proces

unapređivanja koji uključuje svakog ko doprinosi da se određeni proces ili aktivnost realizuju (7, str. 79).

Proces stalnog unapređenja okrenut je ka činjenicama i u tom smislu je najbitnije prikupiti podatke koji mogu da se obrade da bi se na osnovu njih izvlačili zaključci.

Prema istraživaču **Demingu** (9, str. 20), *unapređivanje kvaliteta odvija se kao spiralni ciklus, bez prestanka. Sastoji se od četiri faze:*

- *dizajniraj proizvod (projektuj),*
- *napravi ga (testiraj na proizvodnoj liniji i u laboratoriji),*
- *pusti ga u prodaju,*
- *testiraj ga u eksploataciji, saznaj šta o njemu misli kupac i šta misli osoba koja ga nije kupila.*

Neprestano ponavljanja ova četiri koraka vodi ka spirali neprestanog povećanja zadovoljstva kupaca i sve manjim troškovima poslovanja.

*Model kontinualnog poboljšanja podrazumeva i merenje performansi. Faze kontinualnog poboljšanja su:*

- *uočavanje problema,*
- *dijagnoza problema,*
- *plan poboljšanja,*
- *primena plana,*
- *proces monitoringa (11).*

*Performanse koje se mere su:*

- *dugoročni rezultat,*
- *cost-efficinecy,*
- *stopa korisnosti,*
- *kratkoročni rezultat poslovanja,*
- *dugoročni rezultat poslovanja,*
- *proces.*

Prema ovom istraživaču (9, str. 23), merenje produktivnosti ne vodi ka povećanju produktivnosti. Merenje performansi procesa ne daje odgovore kako da unapredimo same performanse. Merenje performansi procesa mora da bude u

koordinaciji s modelom kontinualnog unapređivanja kvaliteta. Merenje performansi jeste preduslov za realizaciju zahteva za kontinualnim poboljšavanjem.

Tehnika benčmarkinga dobija sve veći značaj sa širenjem potrebe za kontinualnim unapređivanjem kvaliteta poslovanja. Naime, koncept upravljanja kvalitetom zasnovan na primeni serije međunarodnih standarda ISO 9000, kao i koncept TQM zahtevaju preciznu tržišnu ocenu poslovanja poslovnog subjekta. U novoj verziji standarda ISO 9000:2000 ceo jedan megaproces – merenje, analiza i unapređivanje – zahteva različite oblike analiza poslovnih performansi, gde benčmarking, kao tehnika tržišnog vrednovana kvaliteta poslovanja, ima značajno mesto.

Prema definiciji iz standarda ISO 9000:2000 – Sistem menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik, stalna poboljšavanja predstavljaju *stalnu aktivnost na povećavanju sposobnosti za ispunjavanje zahteva* (10, str. 26).

Slične zahteve postavljaju i modeli TQM-a na kojima se baziraju najznačajnije svetske nagrade za kvalitet, posebno američka nagrada za kvalitet MBA, kao i nagrada Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom (EFQM). Tako, na primer, preko 55% zahteva za osvajanjem MBA nagrade tangiraju benčmarking.

*Cilj je benčmarkinga neprestano poboljšanje performansi organizacije, uz kontinualno posmatranje okruženja i fokusiranje poslovnih napora na proces rešavanja najznačajnijih problema u poslovanju.*

## 6. BENČMARKING I POSLOVNA ETIKA

### 6.1. Promene u načinu razmišljanja

Devedesete godine dvadesetog veka donele su neophodnost zadovoljenja opštedruštvenih interesa – dakle, pored potrošača i vlasnika kapitala, poslovni subjekt u savremenom poslovanju mora da *zadovolji širi spektar interesa koji vladaju u njegovom društvenom okruženju.*

*Savremena poslovna filozofija podrazumeva da poslovni subjekt mora da bude odgovoran za svoje akcije i postupke, i to prema svim akterima u okruženju – kako u makrookruženju, tako i u samom subjektu.*

*Prema teoretičaru Galbrajtu (12, str. 68), postoje četiri činioca koja zahtevaju javnu intervenciju i regulaciju:*

- 1. zaštita planete,*
- 2. zaštita najugroženijih u privredi (zaposleni u proizvodnom aparatu),*
- 3. zaštita potrošača,*
- 4. sistem (tržišne ekonomije) sam u sebi sadrži tendencije koje destruktivno deluju na njegovo funkcionisanje.*

Društvena odgovornost u poslovanju odnosi se na obavezu poslovnih subjekata i drugih poslovnih organizacija da svoj pozitivni uticaj uvećaju i da smanje svoje negativno delovanje na društvo. U tom smislu, dok je *etika* stvar svakog pojedinca u oblasti poslovanja, *društvena odgovornost* odnosi se na uticaj poslovnih odluka organizacije na društvo. *Jedan od najznačajnijih principa na kojima počiva savremeno poslovanje jeste organizacija zasnovana na odgovornosti.*

## 6.2. Poslovna etika

*Etika je posebna filozofska disciplina koja se bavi izučavanjem morala, moralne svesti čoveka i njene prirode. Ono što je svakako bitno naglasiti jeste činjenica da ne treba mešati etičko ponašanje u društvenom životu s poslovnom etikom.*

U obavljanju poslovnih aktivnosti takođe su se tokom vremena iskristalisale moralne norme ponašanja. Ove norme su se razvijale zajedno s razvojem oblika i načina privređivanja, a posebno su se razvile u periodu posle industrijske revolucije. Slično opštedruštvenom aspektu morala, *poslovni moral sačinjavaju pravila i norme ponašanja ljudi u sferi obavljanja poslovnih aktivnosti pojedinaca i organizacija.*

Prema profesoru *Dorđeviću* (13, str. 3), *poslovna etika predstavlja način moralnog procenjivanja pojedinih poslovnih odluka ili aktivnosti, na bazi opšteprihvaćenih načela ponašanja.* Etika se odnosi na moralno procenjivanje pojedinca koji obavlja poslovnu delatnost. Poslovna etika odražava navike koje imaju rukovodioci organizacija, kao i izbore koje čine u procesu odlučivanja. I u domenu obavljanja ekonomskih aktivnosti postoje *običaji, pravila i zakoni* koji predstavljaju oblike društvenog ponašanja – *propisuju opšta pravila ponašanja* u okvirima određene socijalne i ekonomske sredine.

*Poslovna etika može se podeliti u tri osnovne oblasti odlučivanja:*

- ❖ *izbori u okviru zakonskih propisa,*
- ❖ *izbori u okviru ekonomskih i socijalnih pitanja izvan granica zakona i*
- ❖ *izbori koji podrazumevaju davanje prednosti sopstvenom interesu* (14, str. 24).

*Prvi* nivo odlučivanja podrazumeva analizu zakonskih propisa iz aspekta da li su odgovarajući, kakvi bi trebalo da budu i da li ih treba poštovati ili ne. Odlučivanje izvan granica zakona odnosi se na načine na koje jedna ličnost tretira druge i uključuje pored moralnih standarda (*iskrenost, držanje reči, poštenje itd.*) i pitanja zaštite integriteta pojedinaca (*izbegavanje nanošenja povreda, svojevoljne naknade za učinjenu štetu itd.*). *Treća* oblast odlučivanja odnosi se na pitanje do kog nivoa dobrobit pojedinca ima prednost nad interesima organizacije ili drugih

pojedinaца unutar i izvan organizacije (*pitanje prava vlasništva, distribucije novčanih sredstava izvan organizacije itd.*).

### 6.3 Poslovna etika i upravljanje poslovnim subjektom

Politika poslovnog subjekta, u odnosu na pitanje etike, može se koncentrisati oko sledećih pitanja:

- ❖ *svrha,*
- ❖ *ponos,*
- ❖ *strpljenje,*
- ❖ *istrajnost,*
- ❖ *perspektiva* (13, str. 11).

*Svrha podrazumeva kombinovanje vizije i vrednosti.* Ona daje odgovor na pitanje šta je društveno prihvatljivo a šta ne iz aspekta obavljanja poslovanja. Za razvoj poslovanja veoma je bitno izgrađivanje digniteta i samopoštovanja. Zadovoljstvo zaposlenih onim što rade značajno utiče na povećanje produktivnosti poslovanja. Poslovni subjekt mora da se fokusira na rast i razvoj, koji su dugoročnog karaktera, te u tom smislu mora da razvije određeni stepen strpljivosti. U suprotnom može doći do frustracija. U poslovanju je potrebno držati se date reči. Davanje obaveza i njihovo ispunjavanje od izuzetnog je značaja za dugoročni opstanak. Poslovni subjekt mora da razmišlja dugoročno i da definiše svoje ponašanje u skladu sa budućim događajima, koji uvek ne idu naruku poslovnom subjektu.

U praktičnom smislu, osnovni pravci delovanja poslovnog subjekta u odnosu na poslovnu etiku mogu se odrediti na osnovu sledećih pitanja:

- ❖ *Da li je legalno?*
- ❖ *Da li su aktivnosti uravnotežene?*
- ❖ *Da li je ispravno?* (13, str. 12)

*Ključ* za uspostavljanje poslovne politike poslovnog subjekta koja je usaglašena s principima poslovne etike jeste izgrađivanje *korporacijske kulture*. Ona mora biti veoma precizno definisana i kreirana tako da ističe konačne etičke

ciljeve, strukture i strategije u funkciji formiranja konceptualnog i radnog okvira za etičko odlučivanje.

U savremenom poslovanju načini moralnog procenjivanja pojedinih poslovnih odluka ili aktivnosti zasnivaju se na opšteprihvaćenim načelima ponašanja. Dobar deo ovih načela formalizovan je i preveden u pisana pravila, najčešće određenih profesija ili poslovnih aktivnosti. Ova pravila obično se nalaze u kodeksima ponašanja.

*Kodeks predstavlja skup zapisanih pravila kojih se pridržavaju pripadnici određene profesije ili pojedinci koji obavljaju određene poslovne aktivnosti.* Tako postoje kodeksi profesionalne etike računovođa, marketing stručnjaka, berzanskih posrednika, bankara, revizora itd. Poslovni subjekti, pogotovu velike multinacionalne ili transnacionalne kompanije, takođe mogu da imaju svoje kodekse ponašanja u oblasti poslovne etike.

Bez obzira na specifičnosti svakog pojedinačnog skupa pravila ponašanja, postoje i neki *opšti principi ponašanja u oblasti realizovanja poslovne aktivnosti*, kao što su:

- *zaštita interesa kupaca (kupaca, potrošača i korisnika);*
- *razvoj partnerskih odnosa;*
- *poverenje u poslovanju;*
- *sprečavanje konflikta interesa;*
- *odgovornost prema okruženju (13, str. 15).*

*Poslovni subjekt treba da izgrađuje i unapređuje svoje odnose s okruženje u kojem posluje.* To podrazumeva sledeće:

- *javni interes je primarni interes za svaki poslovni subjekt,*
- *javni interes se iskazuje kroz politiku poslovnog subjekta,*
- *politika poslovnog subjekta mora se ostvariti,*
- *odnosi s javnošću su komunikacija (15, str. 192).*



Krajnji cilj delovanja poslovnog subjekta u širem okruženju, gde poslovno okruženje predstavlja samo jedan manji deo, jeste kreiranje međusobnog razumevanja. Najveći broj nesporazuma nastalih između poslovnog subjekta i javnosti potiče usled nedostatka međusobne komunikacije.

#### 6.4. Industrijska špijunaža

Prema profesorima *Sajfertu* i *Adamoviću* (1, str. 175), pojam industrijske špijunaže podrazumeva nelegalno dobijanje industrijskih tajni koje pripadaju konkurentu i koje konkurent štiti, koristeći nepoštena sredstva, kao što su zapošljavanje svojih ljudi u konkurentskom poslovnom subjektu kako bi odali tajne, korišćenje tajnih agenata za prikupljanje informacija o proizvodnim postupcima konkurenata.

Industrijska špijunaža vodi poreklo od vojne špijunaže. Posle Drugog svetskog rata industrijska špijunaža beleži značajan razvoj. Motiv industrijske špijunaže su informacije, odnosno pribavljanje informacija o konkurenciji, prevashodno o njihovom inovativnom delovanju i tehnološkim postupcima proizvodnje i tehničkim karakteristikama proizvoda.

*Kao glavni metodi industrijske špijunaže mogu se uočiti:*

- 1. metoda trojanskog konja ili krtice – ubacivanje svog čoveka u konkurentsku firmu da bi on dolazio do poverljivih podataka;*
- 2. izdaja – pojedinac iz matičnog poslovnog subjekta motivisan je za izdaju i odaje podatke o svom poslovnom subjektu konkurentima;*
- 3. provala – krađa, upad u bazu podataka i sl.;*
- 4. korupcija zaposlenih – potplaćeni pojedinci iz poslovnog subjekta odaju tajne konkurenciji;*
- 5. komunikacioni aspekt – prisluškivanje razgovora, telefona, satelitsko snimanje itd.*

**Endnote:**

1. Sajfert Z. i Adamović Ž.: *“Menadžment benčmarking proces”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
2. Sun Tzu: *“Umeće ratovanja”*, Global book, Novi Sad, 1995.
3. Jović Mile: *“Međunarodni marketing”*, Trim Soft Trade, Interma Net i Ekonomski institut Beograd, Beograd, 1997.
4. Deming Edwards: *“Nova ekonomska nauka”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
5. Kotler Philip: *“Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem”*, Adižes, Novi Sad, 2003.
6. Drucker Peter: *“Moj pogled na menadžment”*, Adižes, Novi Sad, 2003.
7. Đorđević D. i Čočkalović D.: *“Upravljanje kvalitetom”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
8. Bendell T., Boulter L. i Gatford K.: *“The Benchmarks Workouts”*, Pitman Publishing, 1997.
9. Deming Edwards: *“Kako izaći iz krize”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
10. *Jugoslovenski standarda JUS ISO 9000:2001, Osnove i rečnik*, SZS, Beograd, 2001.
11. *Measuring success in workforce, development programs*, Simply Better, 2001, [www.simplybetter.org](http://www.simplybetter.org).
12. Galbraith John Kenneth: *“Dobro društvo – humani redosled”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 2000.
13. Đorđević D. i Anđić Ž.: *“Uvod u poslovnu etiku i pravo”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2003.

14. Laura Nesh: *“Otkud sad poslovna etika?”*, zbornik radova *Poslovna etika*, priredili Drummond J. i Bain B., Clio, Beograd, 2001, str. 20-40
15. Mitrović Borislav: *“O+P+P=Priručnik za upravljanje propagandom”*, Mitrović Borislav, Beograd, 1988.



# 5.



## ***EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRIMENE BENČMARKINGA NA DOMAĆEM TRŽIŠTU***

## **1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA STAVOVA EKSPERATA I PRIVREDNIKA O PRIMENI ATRIBUTA BENČMARKINGA KOJI DETERMINIŠU POSLOVNU IZVRSNOST NA DOMAĆEM TRŽIŠTU**

Ekspertski intervju je realizovan iz razloga da bi se došlo do pretpostavki za formiranje *novog modela za unapređenje konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih organizacija na osnovu primene benčmarkinga*, kao bitnog preduslova za ostvarenje poslovne izvrsnosti u savremenoj ekonomiji. Ovo istraživanje je podrazumevalo projektovanje *upitnika i uzorka ispitanika*.

Intervju je neposredan i strukturiran i njegova uloga je da omogući da se dobiju relevantni stavovi eksperata iz ove oblasti. Upitnik je projektovan tako da obuhvata pitanja unapređenja poslovanja, obrazovanja u poslovnom subjektu, primenu savremenih metoda i tehnika u poslovanju, ulogu države u unapređenju poslovanja, probleme s finansiranjem, sugestijama i preporukama za unapređenje organizacije poslovnih subjekata u tržišnim uslovima poslovanja.

Istraživanje stavova eksperata i rukovodilaca organizacija je izvršeno u periodu od *avgusta 2004. godine do februara 2005. godine* na teritoriji *Srbije i Crne Gore, Slovenije, Hrvatske, Italije, Bosne i Hercegovine, Makedonije, Nemačke* i drugih, s ciljem da se dobije mišljenje eksperata i rukovodilaca raznih zanimanja i funkcija.

*Ekspertski intervju je rađen da bi se došlo do neophodnih informacija za izradu modela unapređenja organizacije poslovnih subjekata u tržišnim uslovima poslovanja na bazi primene koncepta benčmarkinga.*

Metode procene anketa spadaju u tzv. kvalitativne ili događajne metode, tj. one uglavnom daju odgovore na pitanja šta će se dogoditi, kada će se to dogoditi i koja je verovatnoća da će se to dogoditi. Uglavnom, to su bezuslovne metode jer pojava prognoziranog događaja najčešće nije uslovljena pojavom drugog događaja.

Ove metode osnivaju se na osnovnoj hipotezi da buduće stanje u najvećoj meri uslovljavaju informacije o sadašnjem i prošlom stanju.

To znači da selektivno i kreativno povezivanje postojećih informacija uslovljava i nagoveštava buduće stanje.

Budući da kreativno povezivanje informacija samo kod ljudi, to je većina tih metoda osnovana na proceni i mišljenju rukovodilaca i eksperata.

S obzirom da su prognoze sredstvo koje može smanjiti nesigurnost budućnosti, logično je da prognoziranje treba prethoditi planiranju jer je to metod pomoću kojeg možemo utvrditi dokle možemo vremenski ići s planovima. Šta treba, a šta u datim uslovima ne može ili se ne isplati planirati.

Uzorak istraživanja je podeljen na dve grupe – grupu eksperata iz oblasti upravljanja i grupu rukovodilaca domaćih poslovnih organizacija. Oba uzorka su projektovana na veličinu od 50 jedinica. Na osnovu odgovora *RUKOVODILACA* i *EKSPERATA*, na postavljena pitanja u anketi dolazi se do osnovnih pretpostavki koje kreativno utiču na proces u savremenoj ekonomiji i menadžmentu. Analiza stavova i mišljenja eksperata iz oblasti upravljanja treba da predstavlja kontrolnu grupu u odnosu na stavove druge analizirane grupe – rukovodilaca domaćih poslovnih organizacija u vezi primene metoda i tehnika benčmarkinga u funkciji postizanja poslovne izvrsnosti.

Koristeći statističke metode kod analize odgovora i kreiranja dijagrama i tabela sa ciljem dobijanja relevantnih podataka o pojmovnom obliku određenih veličina, kao determinanti i atributa za modelovanje upravljačkih procesa dolazi se do određenog niza stavova koji daju osnovne karakteristike modela upravljanja.

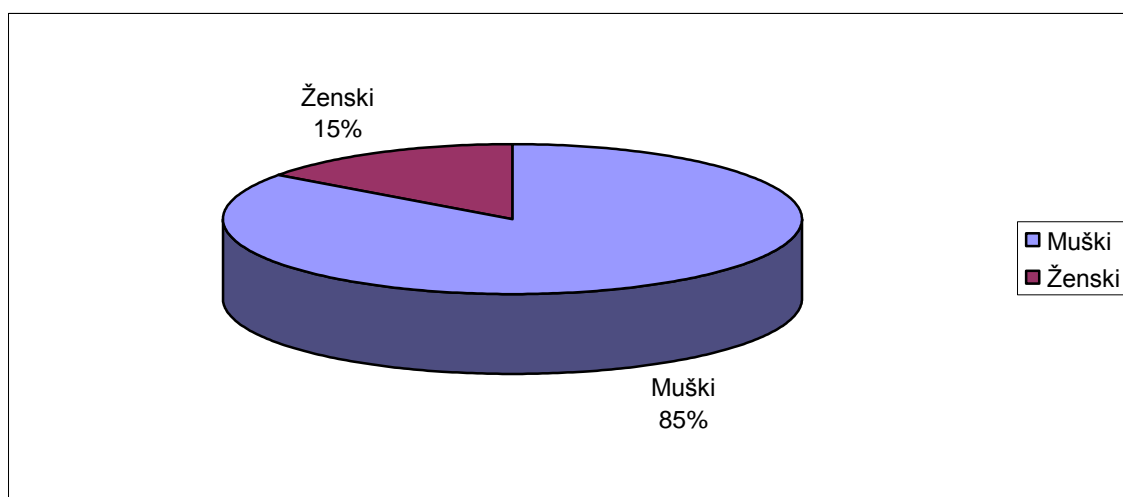
Svi relevantni faktori su u istraživačkoj studiji analizirani putem ankete gde su rukovodioci i eksperti iz oblasti upravljanja kvalitetom dali svoje mišljenje na osnovu kojih su proizašli stavovi koji će poslužiti kao osnov kreiranja upravljačkog modela, što ima za cilj određivanje strategije upravljanja procesima.

## 2. GRAFIČKI PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

### 2.1. Stavovi eksperata

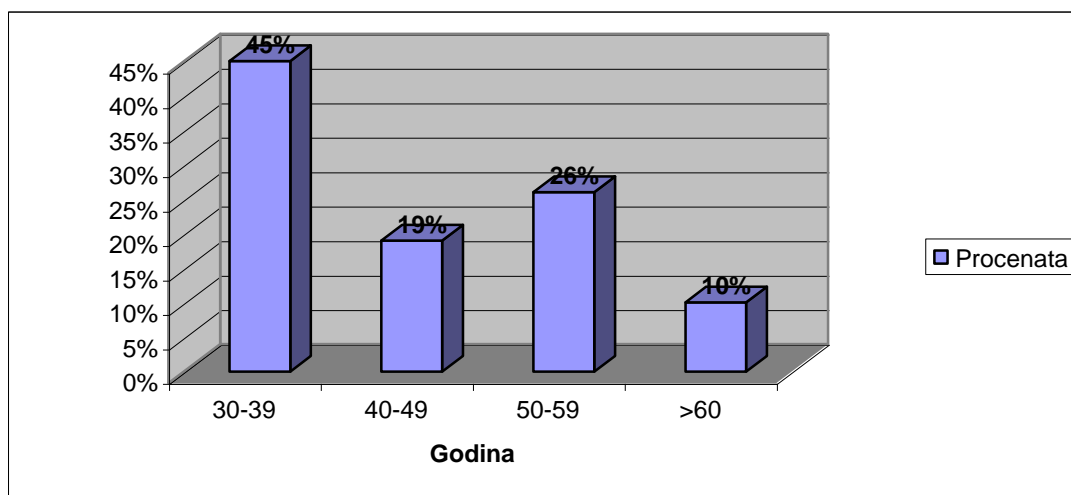
Najveći broj anketiranih eksperata su muškog pola – 85%, dok su žene eksperti zastupljene sa 15% u uzorku eksperata. Grafički prikaz polne strukture eksperata dat je na dijagramu 5.1.

Dijagram 5.1: Polna struktura uzorka



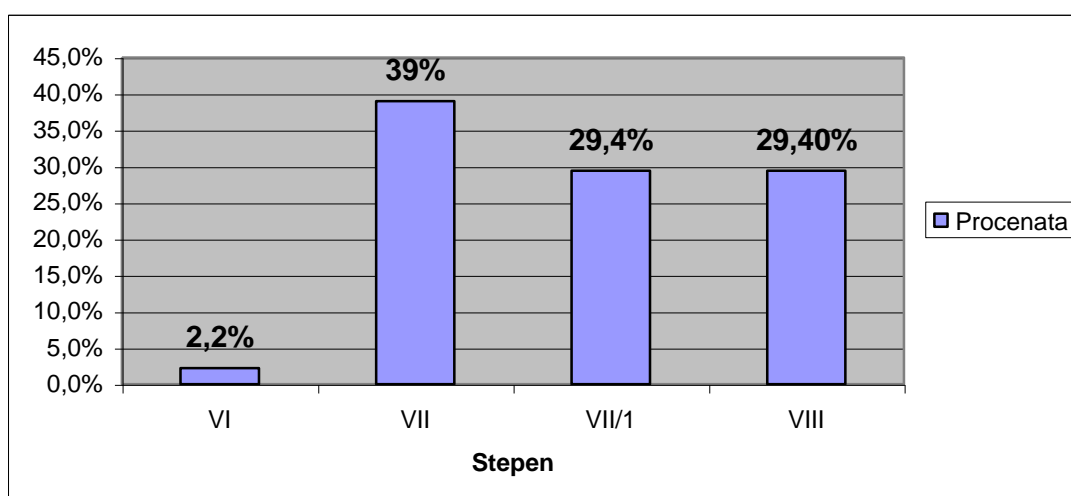
Kada se radi o drugom demografskom pokazatelju, starosnoj strukturi, najveći broj ispitanika se nalazi u starosnoj dobi od 30-39 godina (45%), zatim slede ispitanici između 50-59 godina (26%), i između 40-49 godina i preko 60 godina (po 10%). Grafički prikaz starosne strukture ispitanika dat je na dijagramu 5.2.

Dijagram 5.2: Starosna struktura uzorka



Što se tiče stepena stručne spreme stečene u formalnom obrazovanju, najveći broj čine ispitanici koji imaju fakultetsko obrazovanje (39%), a zatim slede magistri nauka i doktori nauka (29,4%), i ispitanici sa višom školom (2,2%). Grafički prikaz obrazovne strukture ispitanika u odnosu na stepen stručne spreme dat je na dijagramu 5.3.

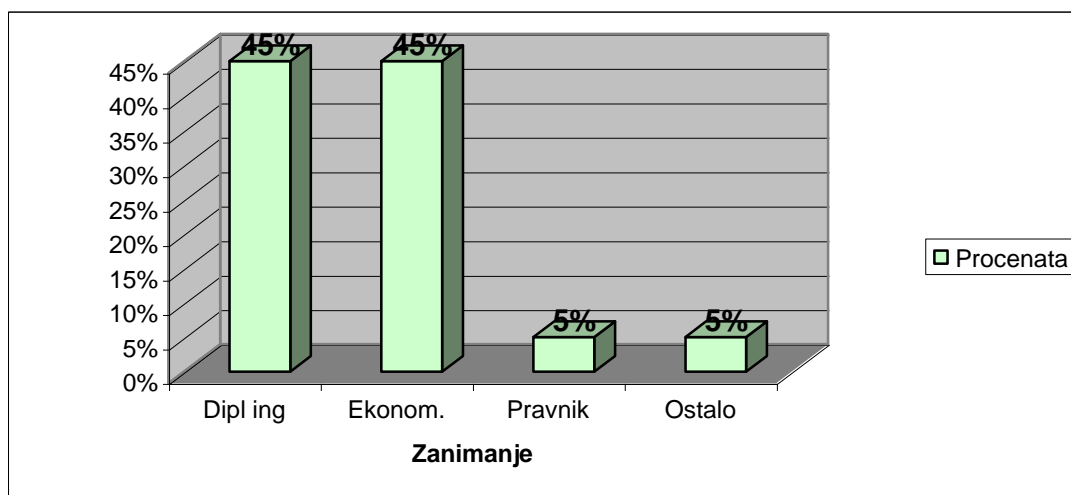
Dijagram 5.3: Stepen stručne spreme uzorka





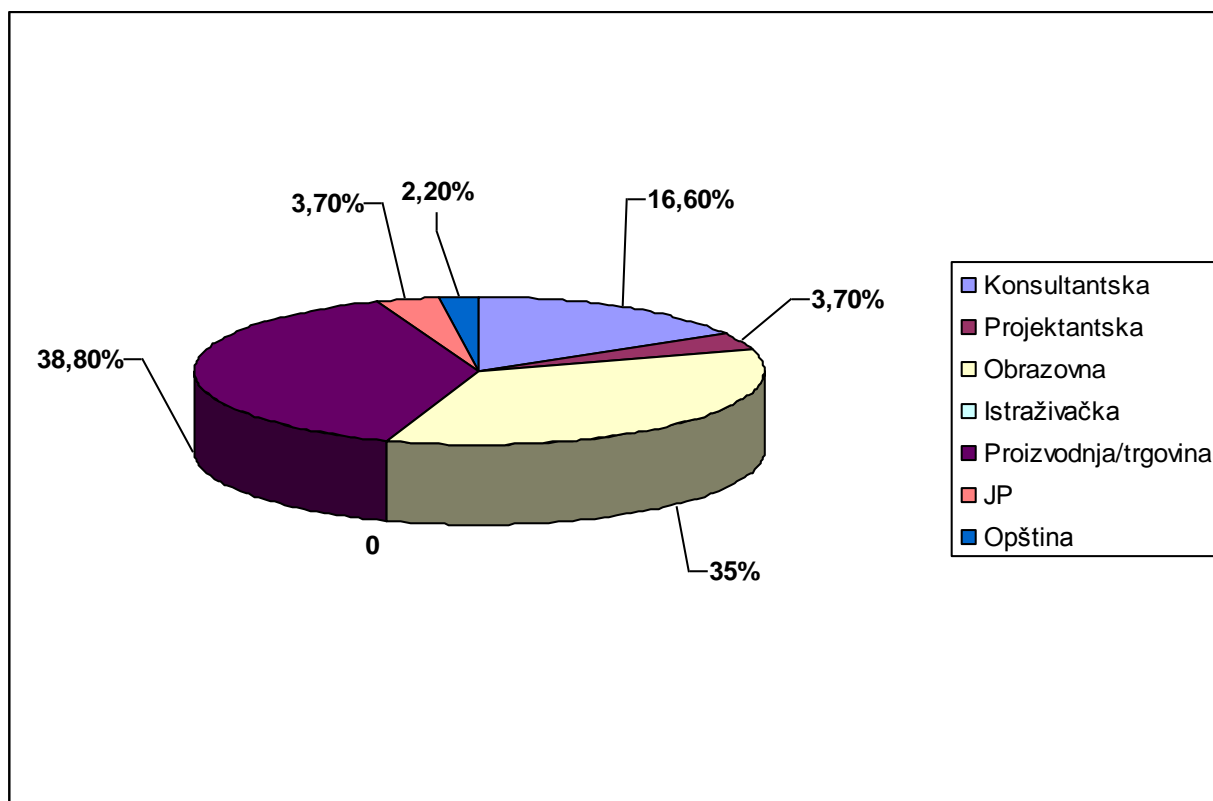
Kada se radi o obrazovnim profilima ispitanika, najveći broj ispitanika čine inženjeri (45%) i ekonomisti (45%), pravnici (5%) i ostali profili (5%). Grafički prikaz obrazovne strukture uzorka u odnosu na profile, dat je na grafikonu 5.4.

Dijagram 5.4: Obrazovna struktura uzorka



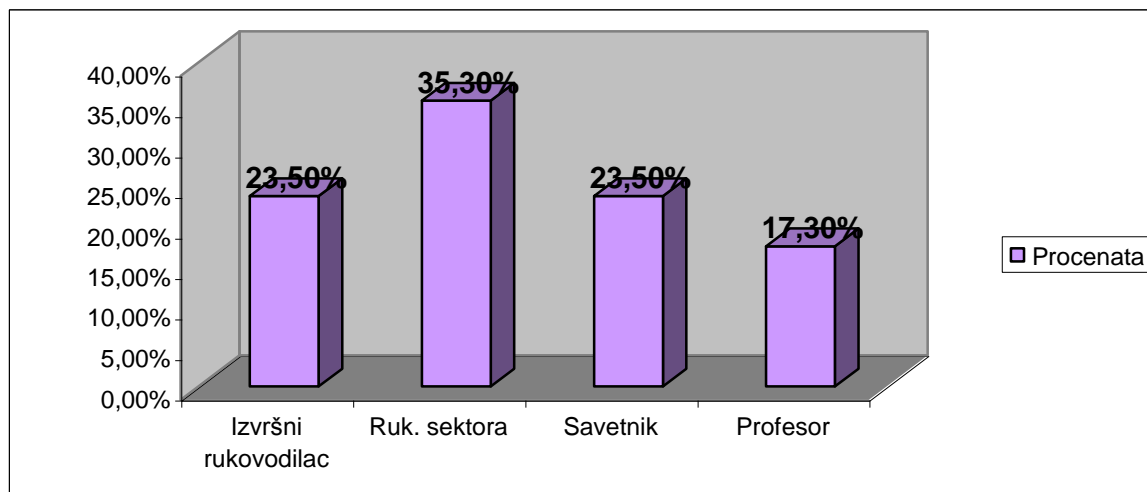
Jedan od elemenata koji je analiziran jeste organizacija u kojoj ekspert radi. U odnosu na pomenuti kriterijum, najveći broj ispitanika je zaposlen u projektanskim organizacijama (38,8%) u obrazovnim organizacijama (35%), i u konsultantskim organizacijama (16%). Grafički prikaz tipa organizacija u kojoj su anketirani eksperti zaposleni dat je na grafikonu 5.5.

Dijagram 5.5: Organizacija u kojoj ekspert radi



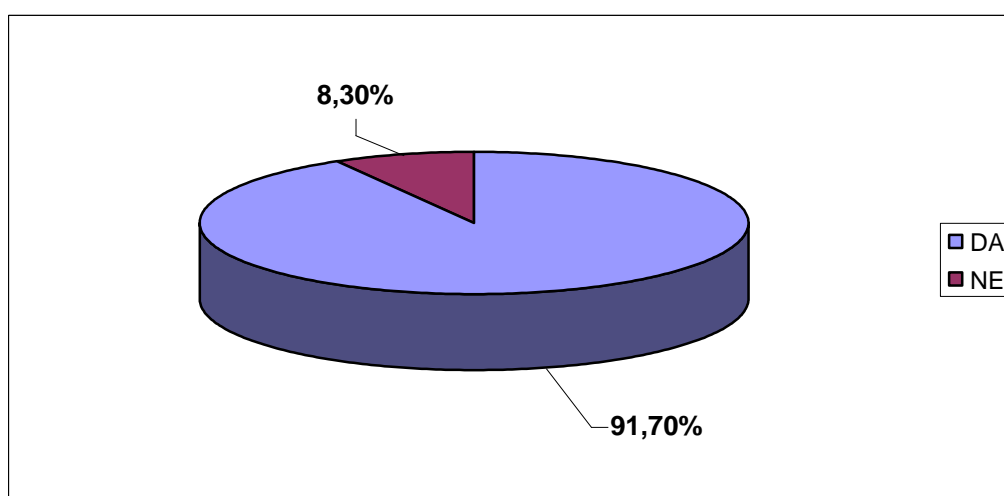
Sledeći analizirani kriterijum je bila pozicija ispitanika u poslovnom subjektu u kome je zaposlen. Najveći broj ispitanika se nalazi na poziciji rukovodioca sektora (35,30%), zatim slede izvršni rukovodioci i savetnici (po 23,50%) i profesori (17,30%). Grafički prikaz pozicije eksperta u poslovnom subjektu dat je na grafikonu 5.6.

Dijagram 5.6: Pozicija eksperta u poslovnom subjektu



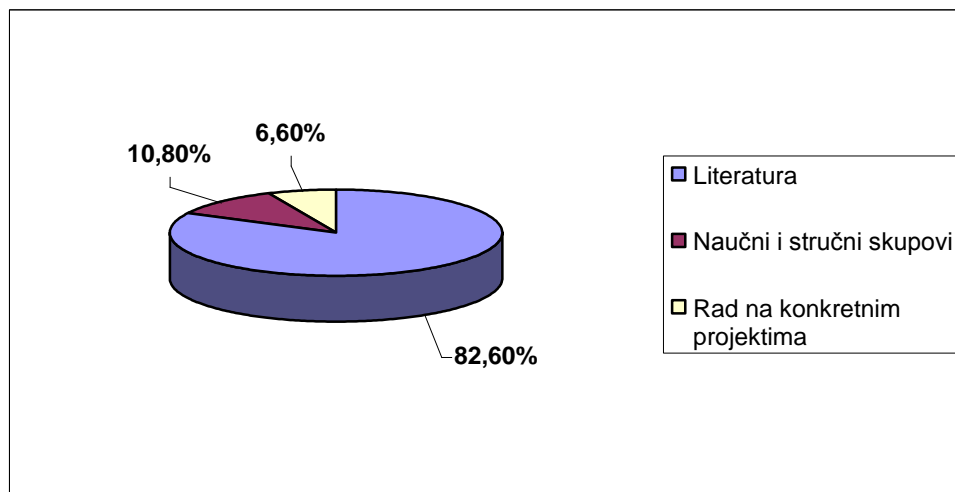
Polazna osnova u istraživanju stavova eksperata u vezi sa primenom koncepta benčmarkinga je bila upoznatost eksperata sa ovom metodom. Najveći broj eksperata (91,7%) je informisan o benčmarkingu, dok jedan manji deo nije (8,30%). Grafički prikaz informisanosti eksperata o benčmarkingu dat je na grafikonu 5.7.

Dijagram 5.7: Informisanost ispitanika o benčmarkingu



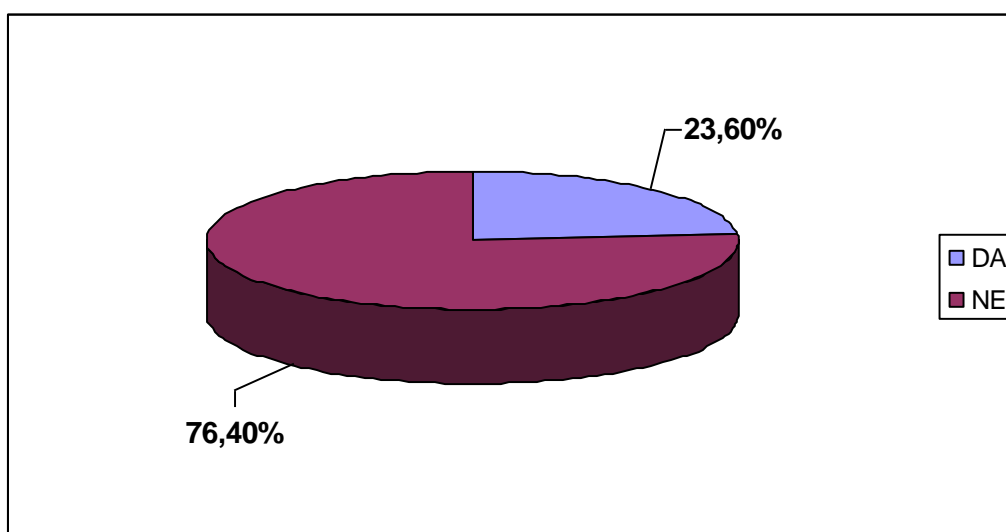
Kada se radi o načinu na koji su ispitanici saznali za benčmarking, najveći broj ispitanika je izjavio da je za benčmarking saznao iz stručne literature (82,60%), zatim iz učešća na naučnim i stručnim skupovima (10,8%) i konačno, iz praktičnog rada na projektima (6,6%). Grafički prikaz izvora informisanosti ispitanika o benčmarkingu dat je na grafikonu 5.8.

Dijagram 5.8: Izvori informisanosti ispitanika o benčmarkingu



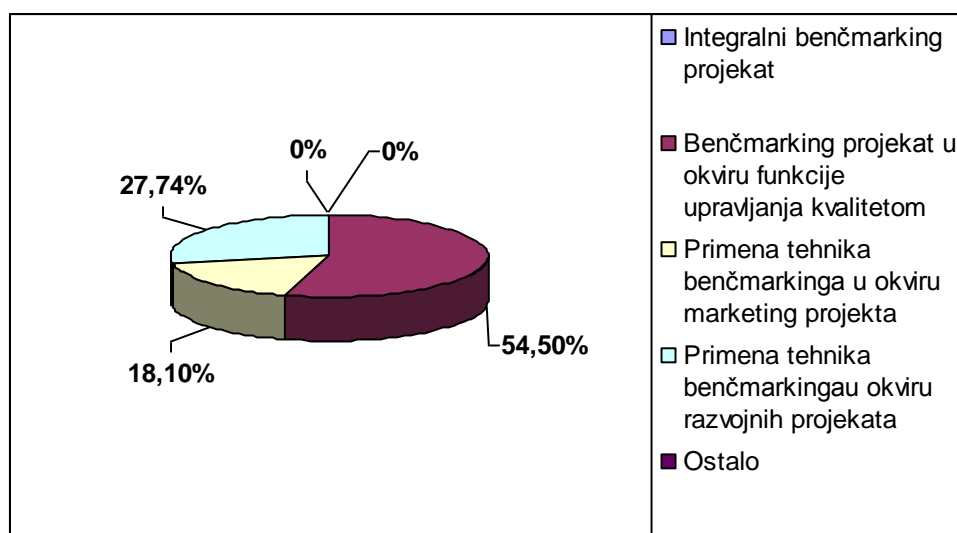
Najveći broj eksperata nije učestvovao u konkretnoj primeni benčmarking projekta (76,40%), dok je u izradi projekata učestvovalo 23,60% ispitanika. Grafički prikaz stepena učešća u primeni benčmarking projekata dat je na grafikonu 5.9.

Dijagram 5.9: Stepem učešća u primeni benčmarkinga



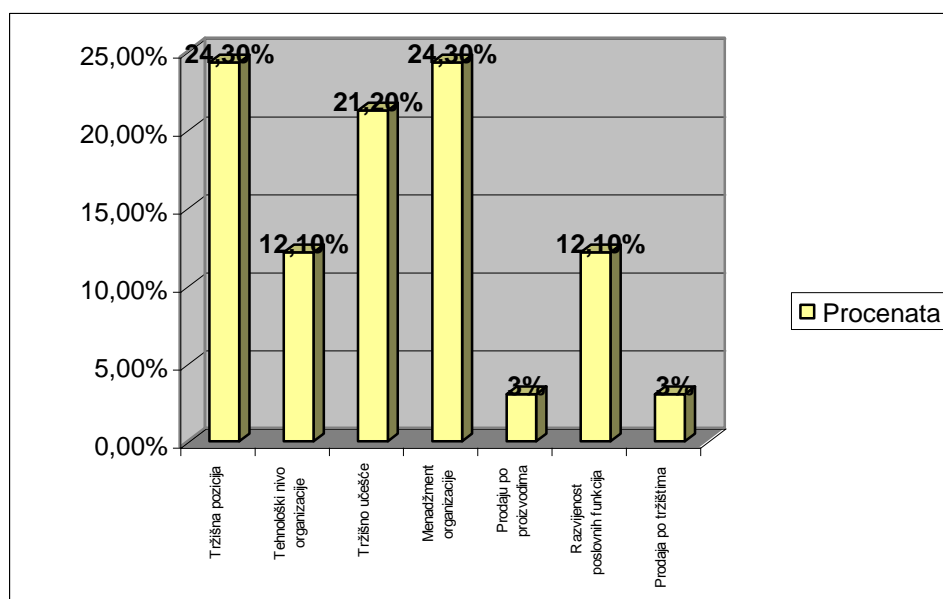
Najčešći benčmarking projekti na kojima su eksperti radili su projekti iz oblasti upravljanja kvalitetom (54,50%), zatim u okviru razvojnih projekta (27,74%) i u okviru marketing projekta (18,10%). Prikaz tipova benčmarking projekta dat je na grafikonu 5.10.

Dijagram 5.10: Tip projekta benčmarkinga



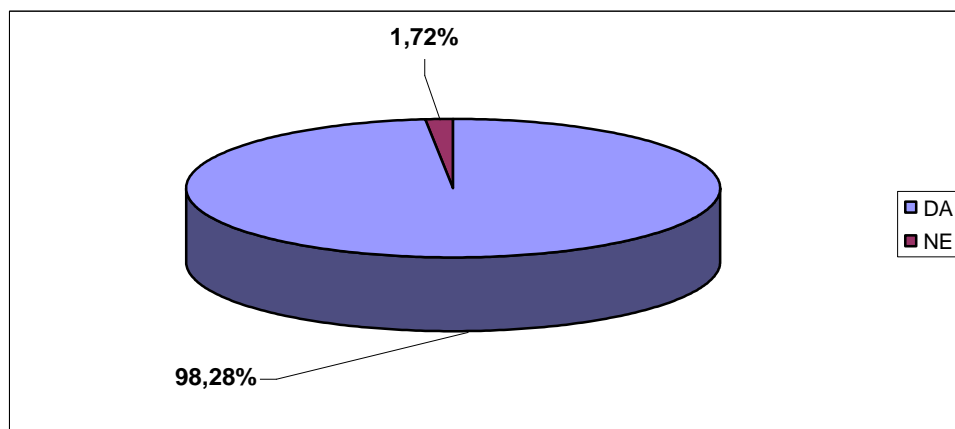
Najčešće analizirane karakteristike poslovnih subjekata u okviru benčmarkinga su bile tržišna pozicija (24,3%), menadžment (24,3%), tržišno učešće (21,2%), tehnološki nivo organizacije (12,1%) i razvijenost poslovnih funkcija (12,1%). Grafički prikaz analiziranih karakteristika poslovnih organizacija dat je na grafikonu 5.11.

Dijagram 5.11: Analizirane karakteristike benčmarkinga poslovnog subjekta



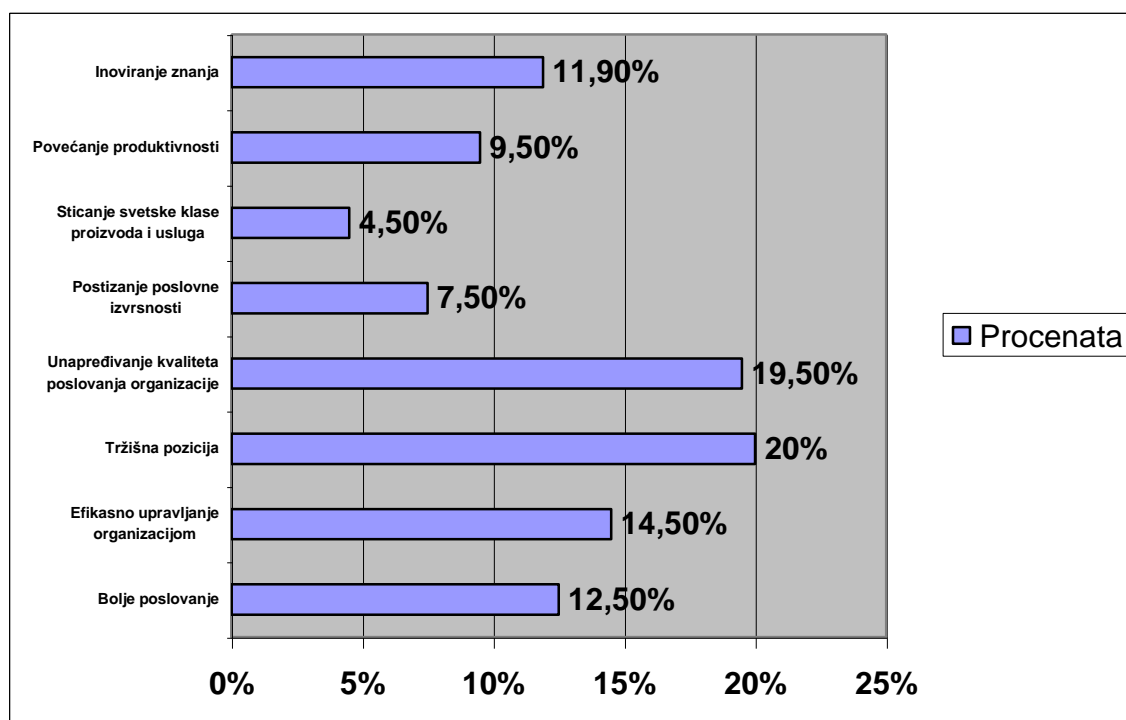
Najveći broj analiziranih eksperata (98,28%) ima pozitivan stav o potrebi poređenja poslovnog subjekta sa drugim poslovnim subjektima, grafikom 5.12.

Dijagram 5.12: Stav eksperata o potrebi poređenja sa drugim poslovnim subjektima



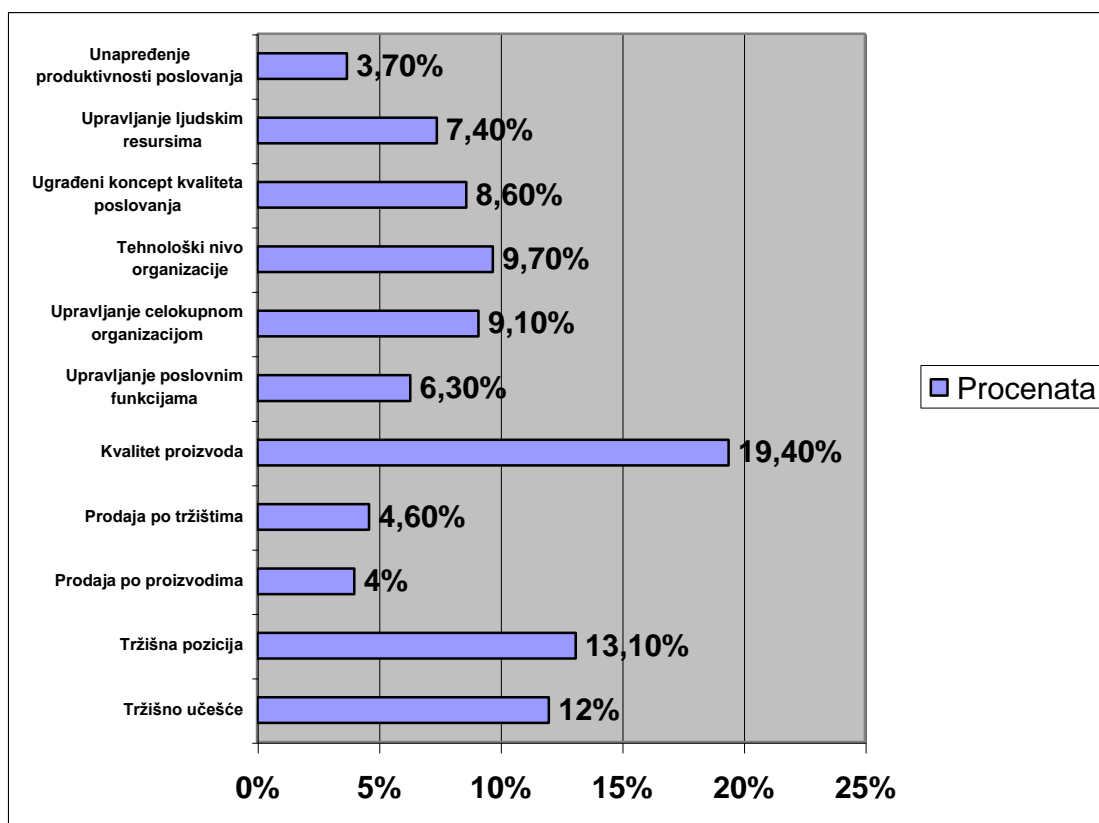
Eksperti smatraju da je poređenje jedne poslovne organizacije sa drugim poslovnim organizacijama potrebno zbog postizanja bolje tržišne pozicije (20%), unapređivanja kvaliteta poslovanja (19,5%), efikasnog upravljanja organizacijom (14,5%), boljeg poslovanja (12,5%), inoviranja znanja (11,9%), itd. Grafički prikaz glavnih razloga za poređenje jedne poslovne organizacije sa drugim poslovnim organizacijama je dat na grafikonu 5.13.

Dijagram 5.13: Uzroci poređenja sa drugim poslovnim subjektima



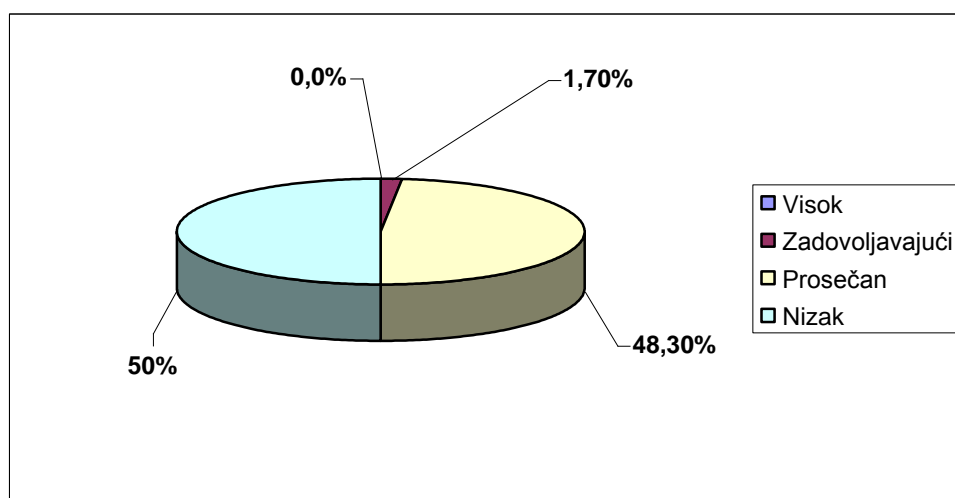
Glavne karakteristike organizacije koje prema mišljenju eksperata treba da se porede sa konkurentima ili sa tržišnim liderima su kvalitet proizvoda (19,4%), tržišna pozicija (13,1%), tržišno učešće (12%), tehnološki nivo organizacije (9,7%), upravljanje organizacijom (9,1%), ugrađeni koncept kvaliteta poslovanja (8,6%), itd., što verno ilustruje grafikon 5.14.

Dijagram 5.14: Karakteristike poslovnog subjekta koje treba da se porede sa konkurentima ili tržišnim liderima



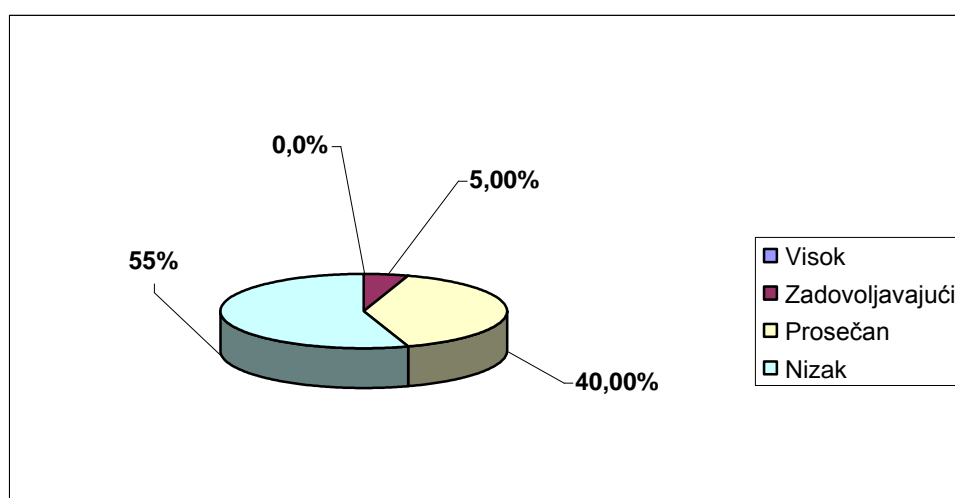
U odnosu na izražene stavove u vezi sa potrebom poređenja domaćih poslovnih organizacija sa tržišnim liderima, nametnula se potreba i za utvrđivanjem ocene tehnološkog nivoa domaćih poslovnih organizacija. Najveći broj ispitanika (50%) smatra da je tehnološki nivo nizak, zatim prosečan (48,3%), dok samo 1,7% smatra da je tehnološki novo zadovoljavajući. Grafički prikaz tehnološkog nivoa domaćih poslovnih subjekata prema oceni eksperata dat je na grafikonu 5.15.

Dijagram 5.15: Tehnološki nivo domaćih poslovnih subjekata



Kada se radi o oceni nivoa konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih organizacija, najveći broj eksperata (55%) smatra da je on nizak, zatim prosečan (40%), zadovoljavajući (5%), što je prikazano na grafikonu 5.16.

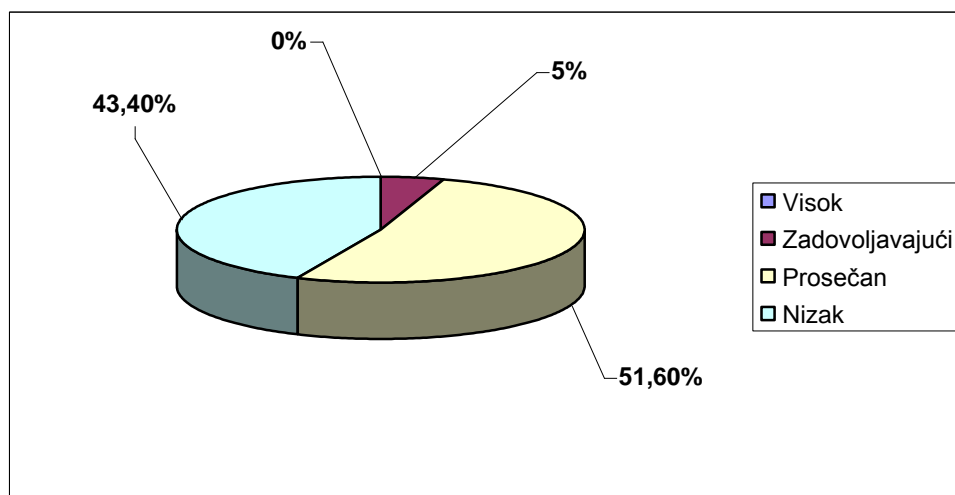
Dijagram 5.16: Nivo konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih subjekata





Kada se radi o oceni nivoa upravljačkih veština u domaćim poslovnim organizacijama, najveći broj ispitanika smatra da je prosečan (51,6%), nizak (43,4%), zadovoljavajući (5%), što je ilustrovano na grafikonu 5.17.

Dijagram 5.17: Nivo menadžment veština domaćih poslovnih subjekata



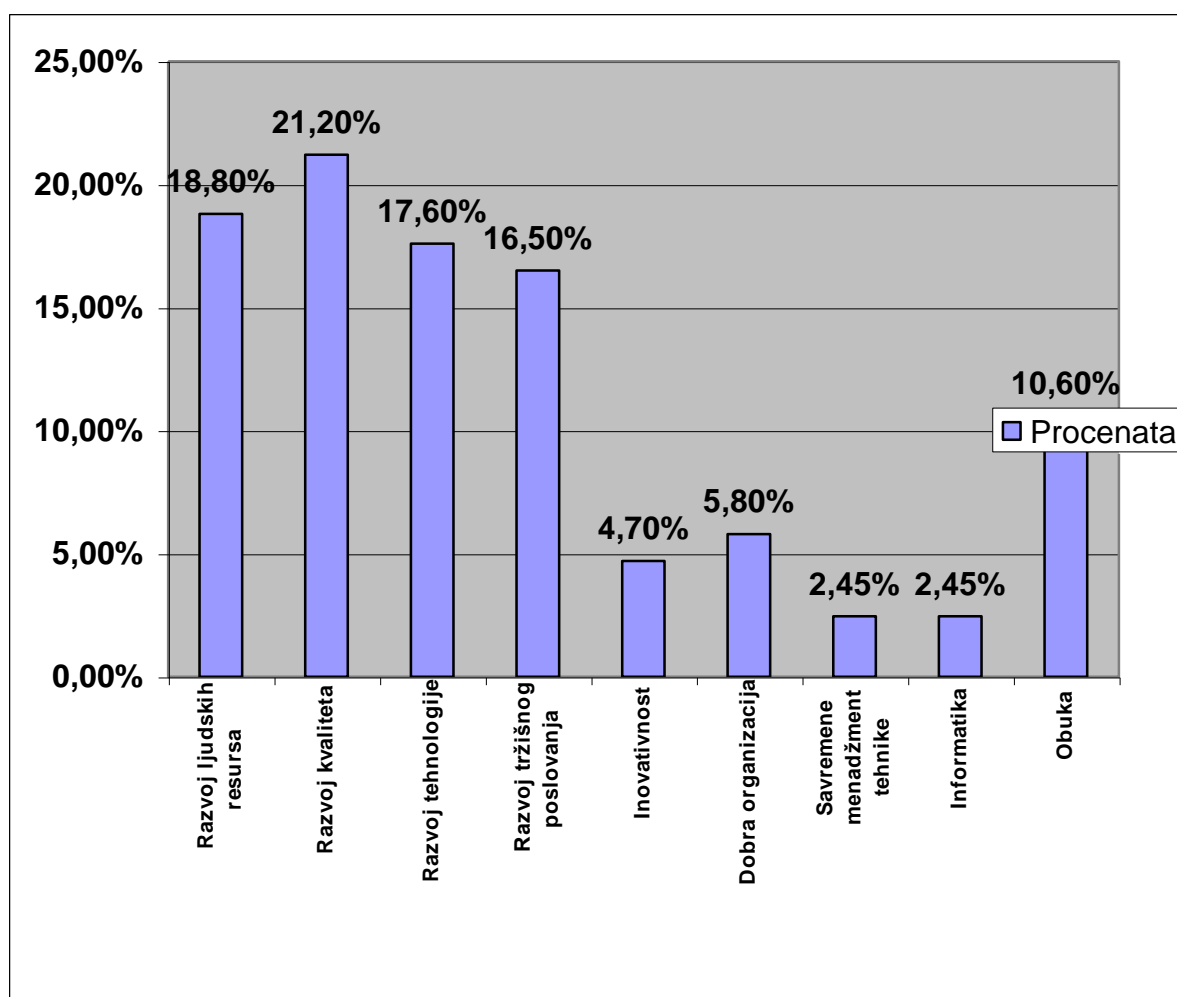
Glavni faktori razvoja konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih organizacija dat je u tabeli 5.1.

Tabela 5.1: Glavni faktori razvoja konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih subjekata

R.B.	Naziv faktora	%
1.	Razvoj ljudskih resursa	18,8
2.	Razvoj kvaliteta	21,2
3.	Razvoj tehnologije	17,6
4.	Razvoj tržišnog poslovanja	16,5
5.	Inovativnost	4,7
6.	Dobra organizacija	5,8
7.	Savremene menadžment tehnike	2,45
8.	Informatika	2,45
9.	Obuka	10,6
$\Sigma$	9	100

Glavni faktori u vezi sa postizanjem konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih organizacija su razvoj kvaliteta (21,2%), razvoj ljudskih resursa (18,8%), razvoj tehnologija (17,6%), razvoj tržišnog načina poslovanja (16,5%), što se vidi na grafikonu 5.18.

Dijagram 5.18: Glavni faktori razvoja konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih subjekata

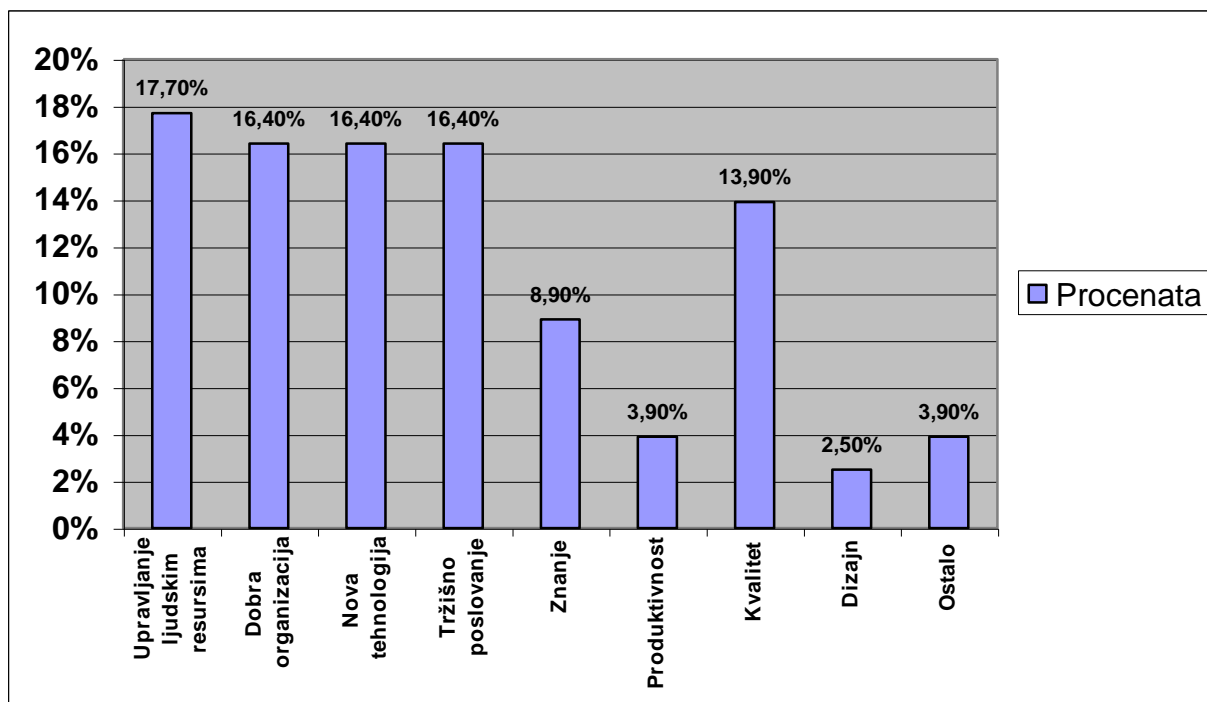


Prikaz glavnih nedostajućih faktora poslovnih subjekata u vezi sa postizanjem poslovne izvrsnosti su prikazani u tabeli 5.2., kao i na grafikonu 5.19.

Tabela 5.2: Nedostaci domaćih poslovnih subjekata za postizanje poslovne izvrsnosti

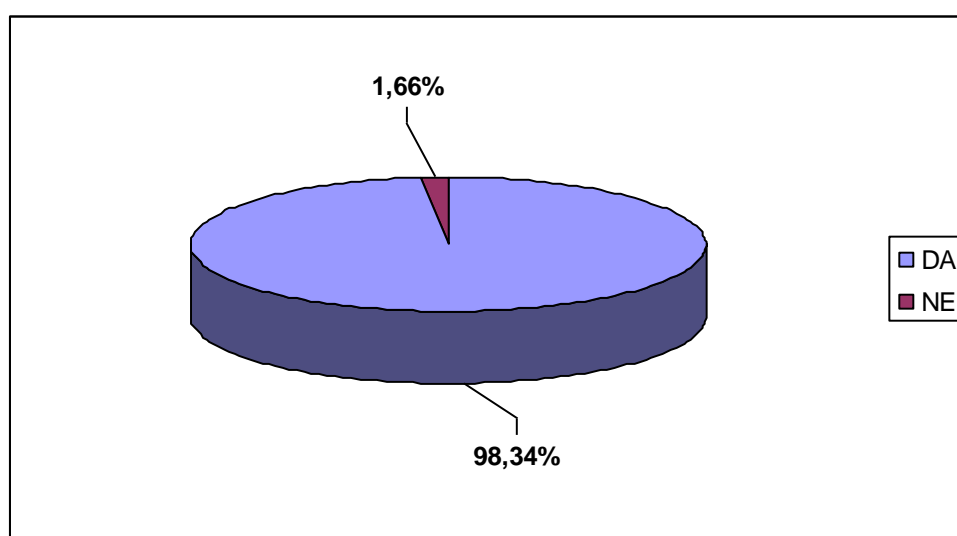
<i>R.B.</i>	<i>Naziv predloga</i>	<i>%</i>
1.	<i>Upravljanje ljudskim resursima</i>	17,7
2.	<i>Dobra organizacija</i>	16,4
3.	<i>Nova tehnologija</i>	16,4
4.	<i>Tržišno poslovanje</i>	16,4
5.	<i>Znanje</i>	8,9
6.	<i>Produktivnost</i>	3,9
7.	<i>Kvalitet</i>	13,9
8.	<i>Dizajn</i>	2,5
9.	<i>Ostalo</i>	3,9
$\Sigma$	9	100

Dijagram 5.19: Nedostaci domaćih poslovnih subjekata za postizanje poslovne izvrsnosti



Najveći broj analiziranih eksperata, njih 98,34% smatra da na domaćem tržištu postoje poslovni subjekti koji se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsni, što je grafički projektovano na dijagramu 5.20.

Dijagram 5.20: Stav eksperata o postojanju domaćih poslovnih subjekata koji se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije



Rangiranje domaćih poslovnih subjekata koji se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije prema mišljenju eksperata prikazani su u tabeli 5.3.

Tabela 5.3: Domaći poslovni subjekti koji se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije (prema mišljenju eksperata)

<i>Rang</i>	<i>Naziv organizacije</i>	<i>Učestanost odgovora</i>
1.	<i>Hemofarm</i>	12
2.	<i>Fresh &amp; CO</i>	6
3.	<i>Sintelon</i>	6
4.	<i>Apatinska pivara</i>	6
5.	<i>Delta M</i>	6
6.	<i>Duga</i>	4
7.	<i>Si &amp; Si</i>	4
8.	<i>MB pivo</i>	4
9.	<i>Vojvođanska banka</i>	2
10.	<i>Banini</i>	2
11.	<i>Toza Marković</i>	2
12.	<i>Knjaz Miloš</i>	2
13.	<i>PTT</i>	1
14.	<i>Soko Štark</i>	1
15.	<i>Tigar</i>	1
16.	<i>Žuta osa</i>	1
$\Sigma$	16	60

Neki od navedenih predloga eksperata za ostvarivanje poslovne izvrsnosti domaćih poslovnih subjekata dati su u tabeli 5.4.

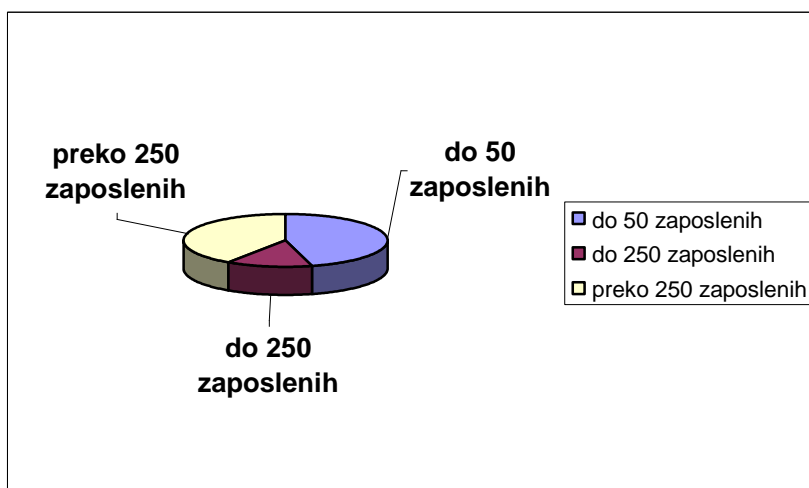
*Tabela 5.4: Predlozi za ostvarivanje poslovne izvrsnosti domaćih poslovnih subjekata*

<i>R.B.</i>	<i>Komentar ili sugestije</i>
1.	<i>Potrebna je brža privatizacija</i>
2.	<i>Potrebna je internacionalizacija poslovanja</i>
3.	<i>Digitalna ekonomija</i>
4.	<i>Nedostaje tržišna logika</i>
5.	<i>Potreban je brzi tehnološki razvoj</i>

## 2.2. Stavovi rukovodilaca organizacija

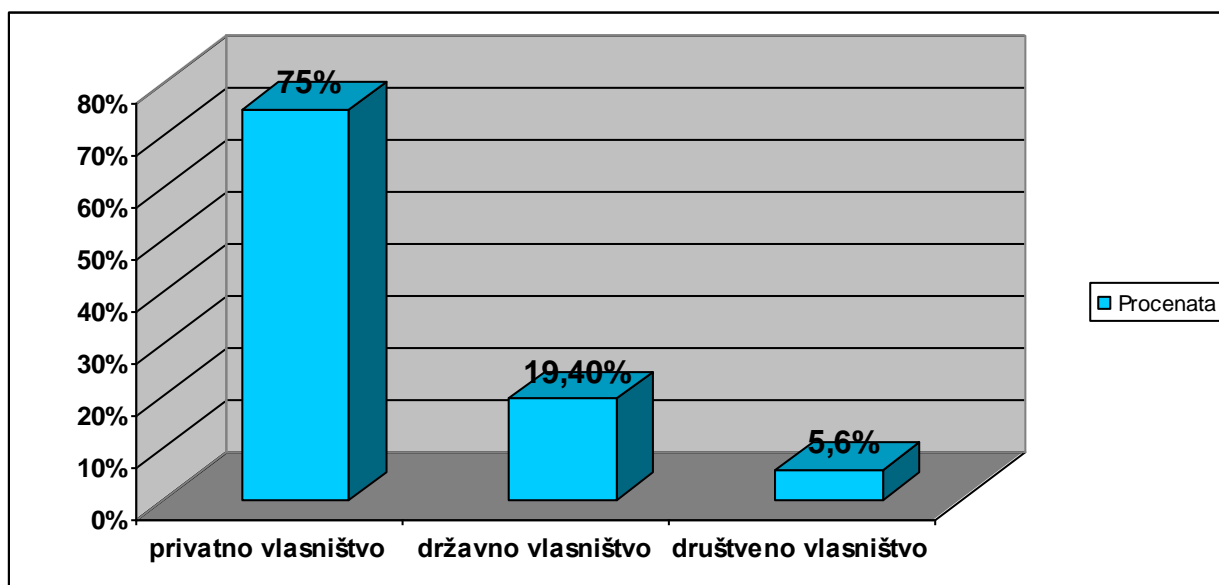
Prikaz veličine organizacije u kojoj su anketirani rukovodioci zaposleni dat je na dijagramu 5.21. Evidentno je da najveći broj rukovodilaca, blizu 60%, radi u grupaciji malih i srednjih preduzeća.

Dijagram 5.21: Veličina organizacije



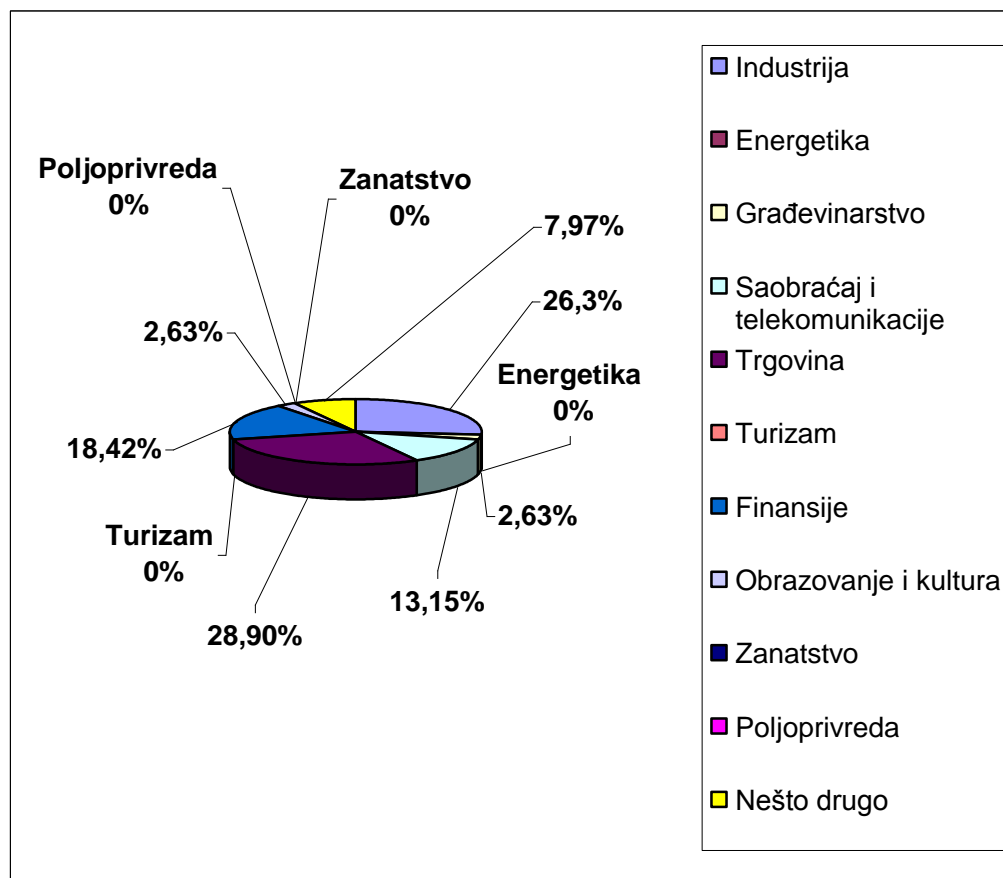
Najveći broj preduzeća je u privatnom vlasništvu (75%), zatim u državnom vlasništvu (19,4%), dijagram 5.22.

Dijagram 5.22: Vlasnička struktura organizacije



Najveći broj organizacija posluje u oblasti trgovine (28,9%), industrije (26,3%), finansija (18,2%) i saobraćaj i telekomunikacije (13,1%), dijagram 5.23.

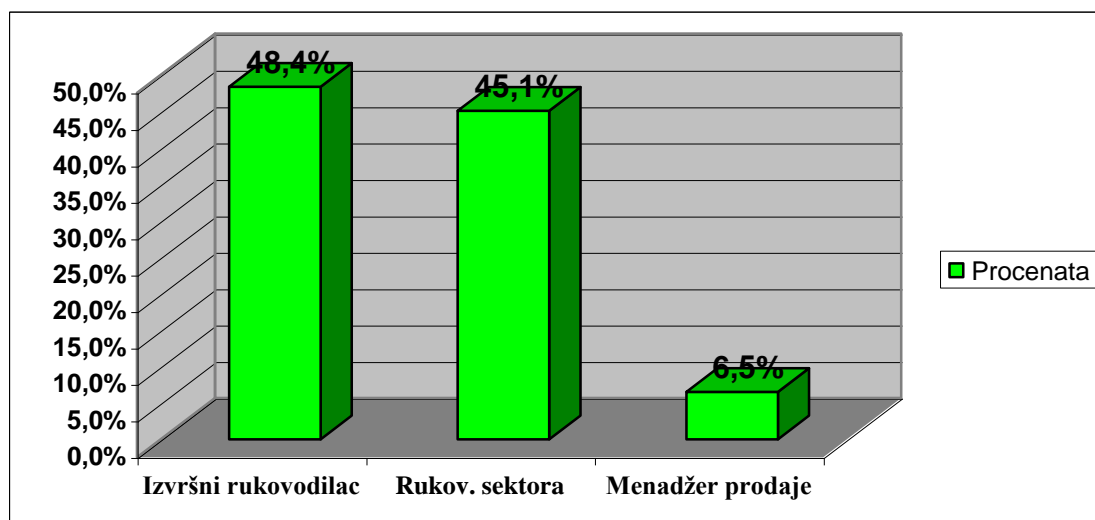
Dijagram 5.23: Oblast poslovanja





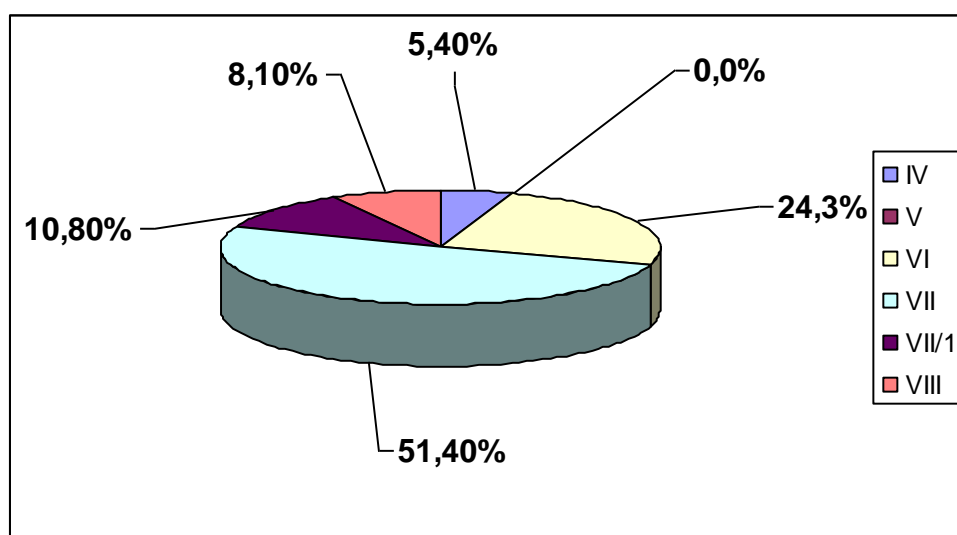
Što se tiče pozicije ispitanika u poslovnom subjektu u kome je zaposlen, 48,4% su izvršni rukovodioci, 45,1% su rukovodioci sektora i 6,5% su menadžeri prodaje, dijagram 5.24.

Dijagram 5.24: Pozicija ispitanika u poslovnom subjektu



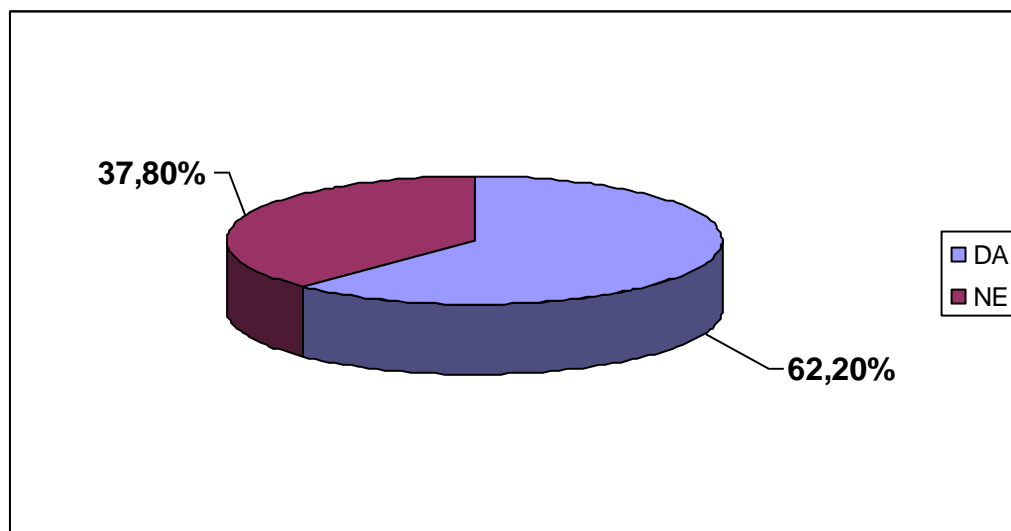
Najveći broj ispitanika (51,4%) ima fakultetsko obrazovanje, zatim sledi grupa ispitanika sa višom školom (24,3%), magistri (10,8%), dijagram 5.25.

Dijagram 5.25: Stepen stručne spreme ispitanika



Najveći broj ispitanika iz grupe rukovodilaca, njih 62,2%, je upoznat sa terminom benčmarking, dok 37,8% nije, dijagram 5.26.

Dijagram 5.26: Informisanost ispitanika o benčmarkingu



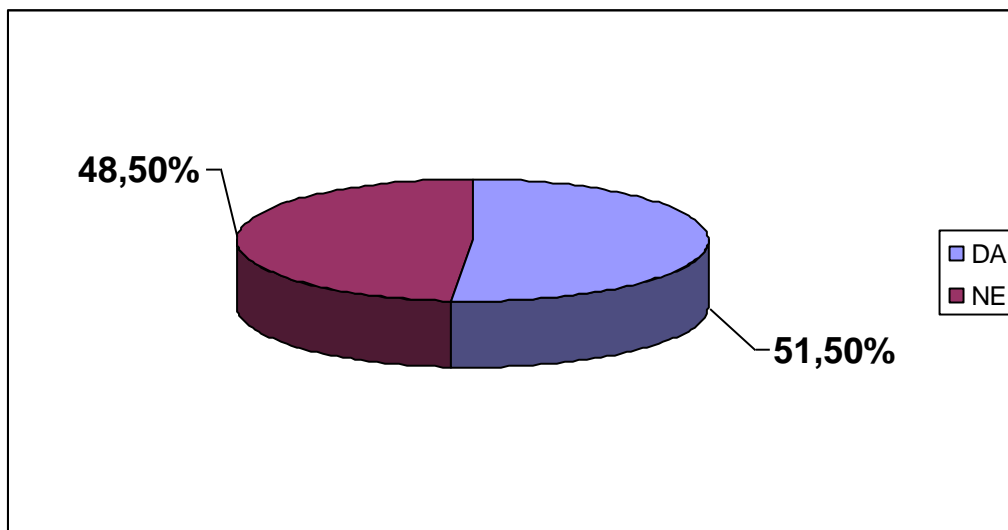
Jedan od značajnih elemenata analize bio je da se utvrdi stvarni stepen poznavanja suštine benčmarkinga od strane rukovodilaca, tako što se od ispitanika tražilo da daju svoju definiciju benčmarkinga. Najveći broj rukovodilaca, njih 70% koji su rekli da su upoznati sa benčmarkingom je dalo jednu od dve uobičajene definicije za benčmarking, dok je 30% ispitanika dalo neodgovarajuće definicije, tabela 5.5.

Tabela 5.5: Definisane benčmarkinga od strane rukovodilaca poslovnih subjekata

Redni broj	Najčešći odgovori	%
1	Poređenje u odnosu na konkurenciju	50
2	Učenje na tuđim iskustvima	20
3	Ostalo (sposobnost prilagođavanja, promovisanje preduzeća u odnosu na konkurente, pozicioniranje u odnosu na konkurente, utvrđivanje ciljeva preduzeća, praćenje konkurenata na tržištu, referentna tačka za poređenje)	30
$\Sigma$	3	100

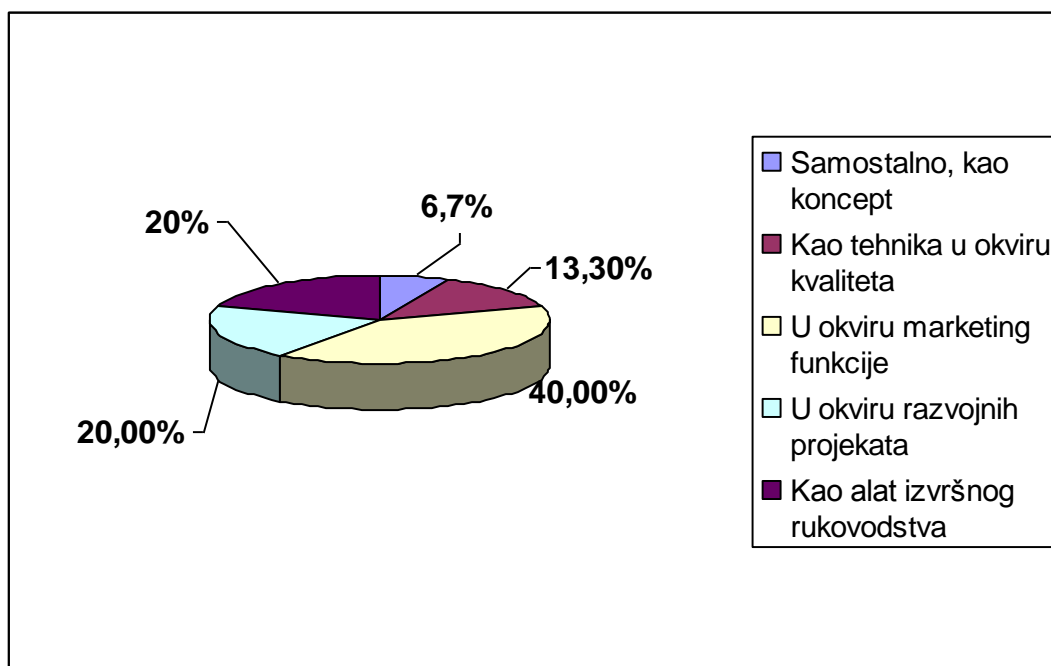
Nešto preko polovine ispitanika tvrdi da se u njihovim organizacijama primenjuje benčmarking, dijagram 5.27.

Dijagram 5.27: Primena benčmarkinga u poslovnim subjektima



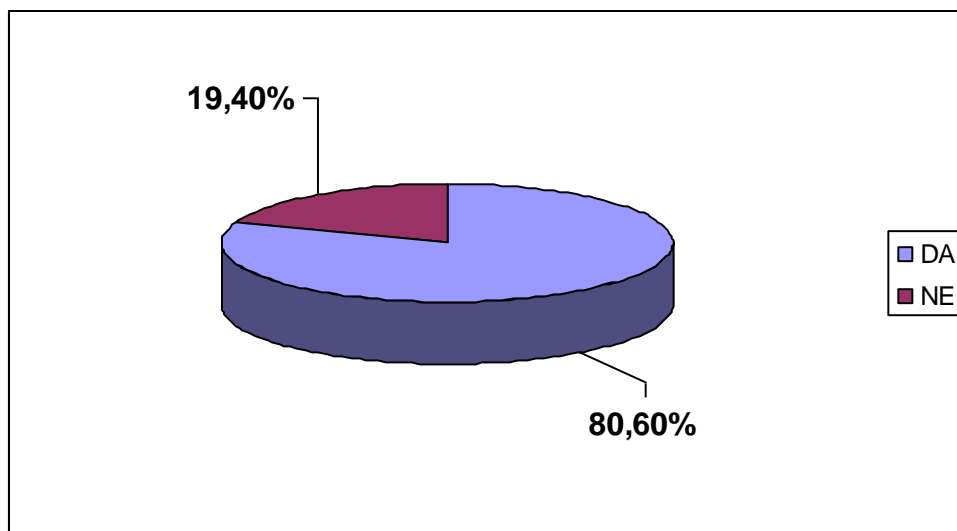
Najčešći način primene benčmarkinga u domaćim poslovnim organizacijama jeste u okviru marketing funkcije (40%), u okviru razvojnih projekata i kao alat izvršnog rukovodstva (po 20%), kao tehnika u oblasti kvaliteta (13,3%), dijagram 5.28.

Dijagram 5.28: Način primene benčmarkinga u poslovnim subjektima



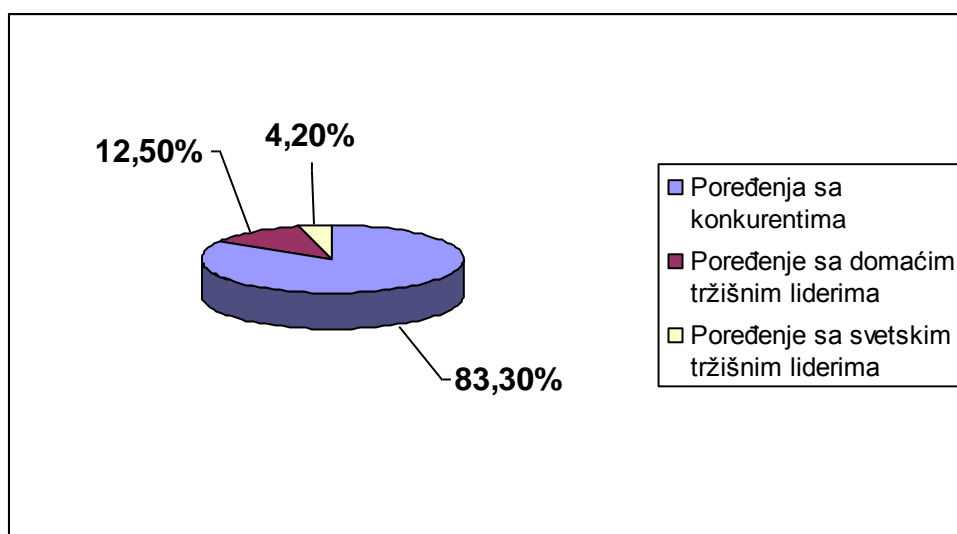
Najveći broj ispitanika, njih 80,6%, je izjavilo da se u njihovim organizacijama vrši poređenje poslovnih aktivnosti ili poslovnih funkcija, dijagram 5.29.

Dijagram 5.29: Nivo poređenja poslovnih aktivnosti i/ili poslovnih funkcija i/ili proizvoda sa drugim poslovnim subjektima



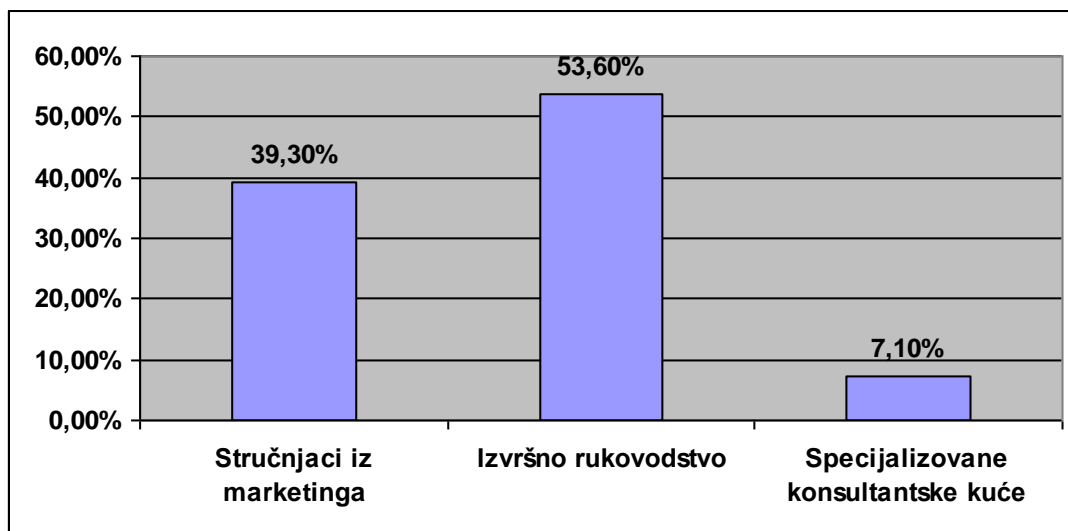
Najčešći način poređenja u domaćim poslovnim organizacijama jeste poređenje sa konkurentima (83,30%), poređenje sa domaćim tržišnim liderima (12,5%) i poređenje sa svetskim tržišnim liderima (4,2%), dijagram 5.30.

Dijagram 5.30: Način poređenja poslovnih aktivnosti i/ili poslovnih funkcija i/ili proizvoda sa drugim poslovnim subjektima



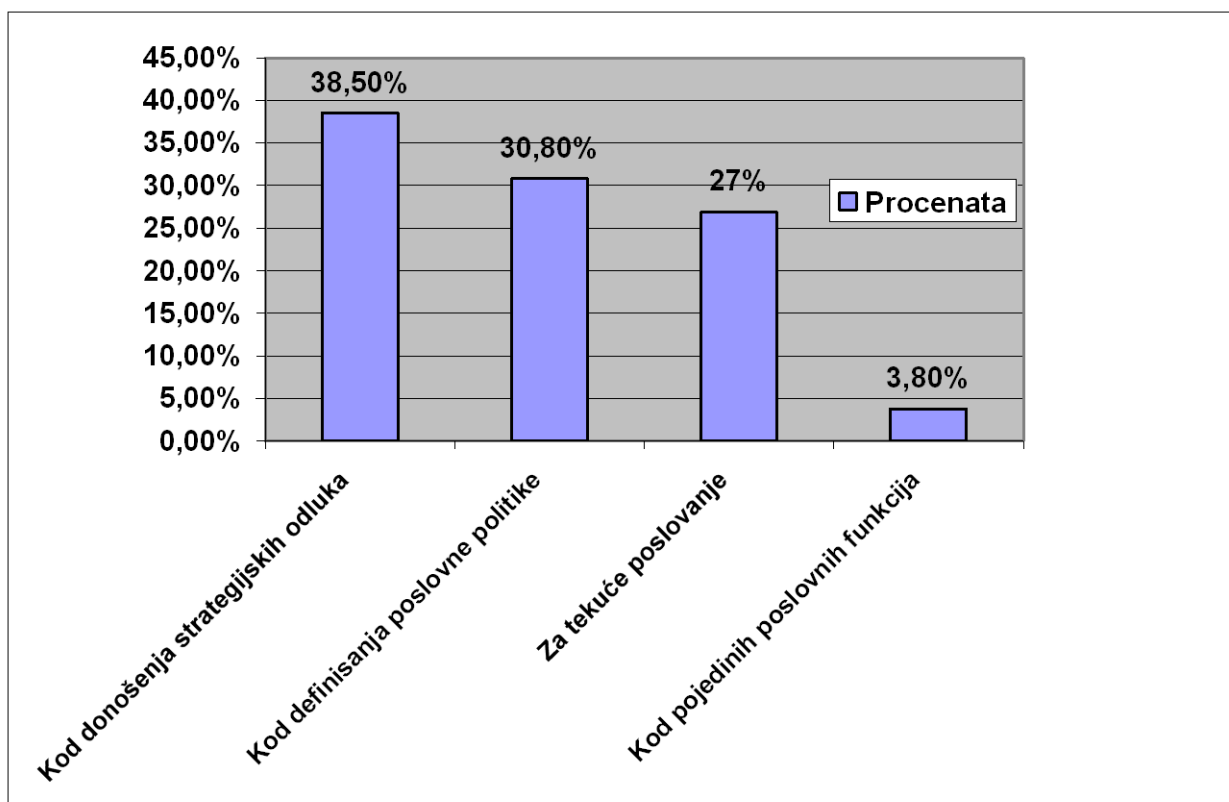
Najveći broj ispitanika, njih 53,6% tvrdi da poređenje u organizaciji vrši izvršno rukovodstvo, zatim stručnjaci iz marketinga – 39,3% i konsultanti – 7,1%, dijagram 5.31.

Dijagram 5.31: Izvršioi poređenja poslovnih aktivnosti i/ili poslovnih funkcija i/ili proizvoda sa drugim poslovnim subjektima



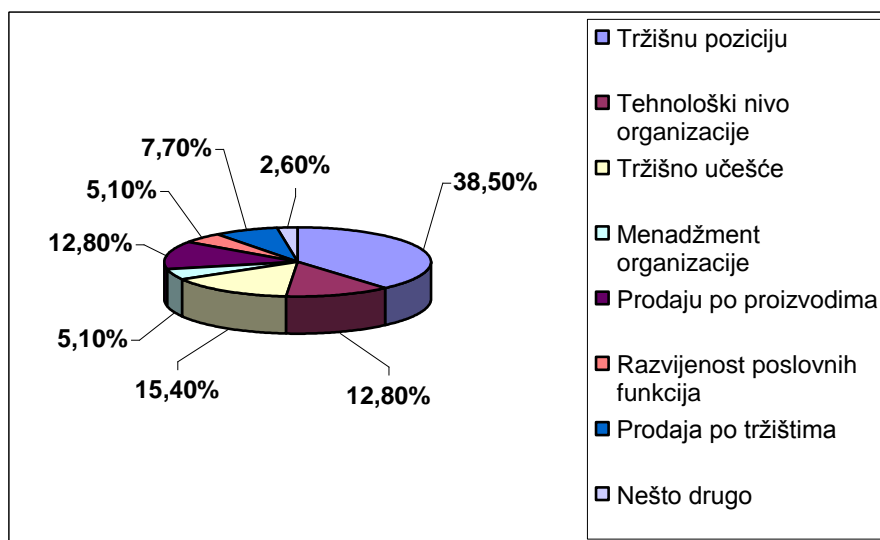
Informacije dobijene po osnovu poređenja jedne organizacije sa drugim organizacijama se koriste za donošenje stratejskih odluka (38,5%), kod definisanja poslovne politike (30,8%), za realizaciju tekućeg poslovanja (27%) i kod pojedinih poslovnih funkcija (3,8%), dijagram 5.32.

Dijagram 5.32: Način konzumiranja informacija dobijenih na osnovu poređenja sa drugim poslovnim subjektima



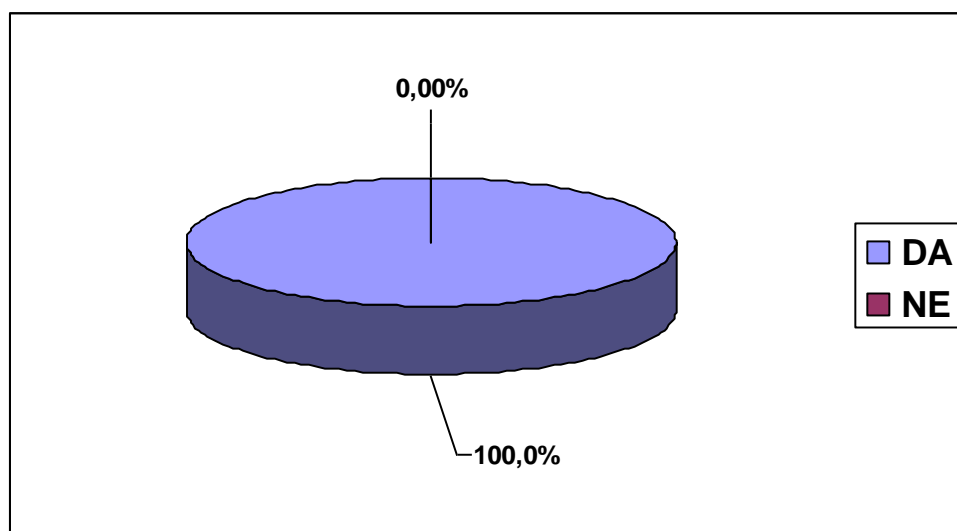
Kada se radi o analiziranim karakteristikama, najčešće su to prodaja po tržištima (38,5%), tržišno učešće (15,4%), prodaja po proizvodima i tehnološki nivo organizacije (po 12,8%), dijagram 5.33.

Dijagram 5.33: Analizirane karakteristike



Domaći rukovodioci su jedinstveni po pitanju potrebe poređenja sa drugim poslovnim organizacijama, dijagram 5.34.

Dijagram 5.34: Stav rukovodilaca o potrebi poređenja sa drugim poslovnim subjektima



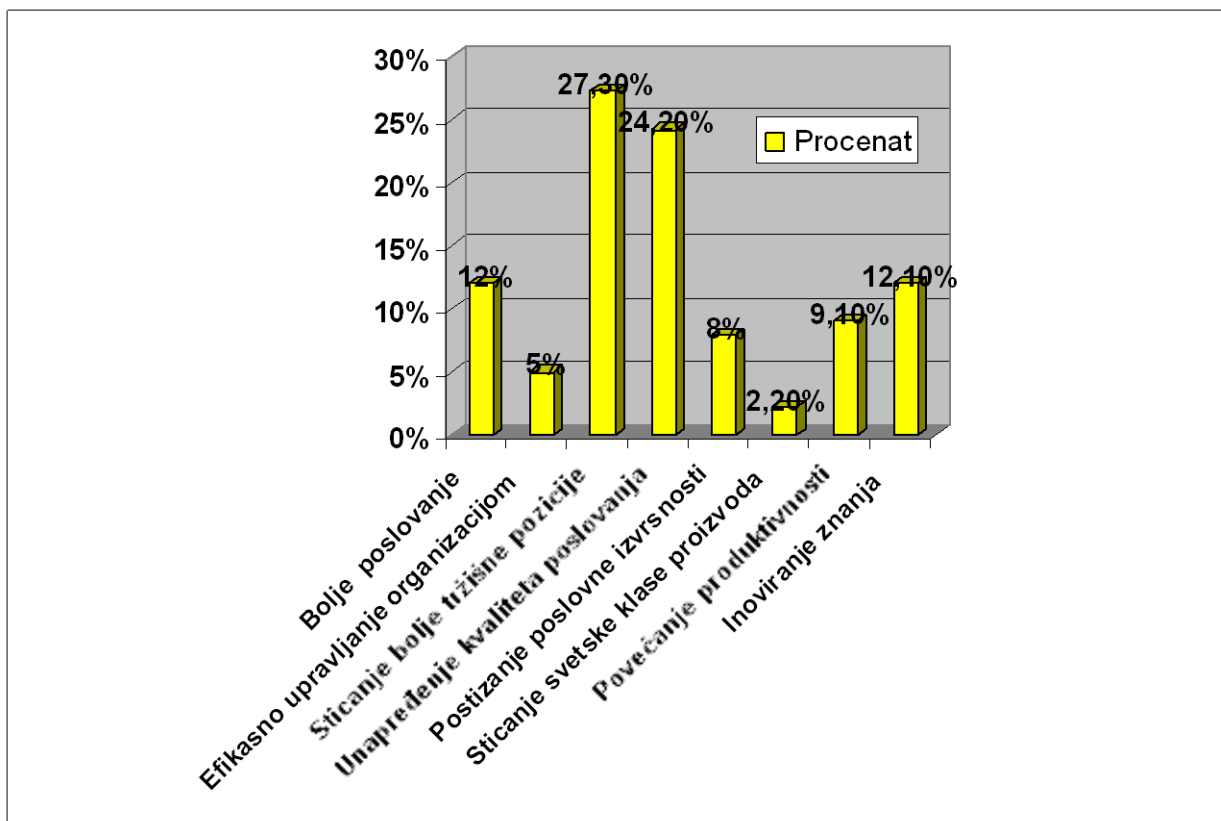
Najznačajniji faktori koji opredeljuju potrebu za poređenjem kod domaćih poslovnih organizacija su sledeći: sticanje bolje tržišne pozicije (27,3%), unapređivanje kvaliteta poslovanja (24,2%), postizanje poslovne izvrsnosti (12,5%), bolje poslovanje i inoviranje znanja (12,1%), što je grafički ilustrovano tabelom 5.6 i dijagramom 5.35.

Tabela 5.6: Uzroci poređenja sa drugim poslovnim subjektima

R.B.	Odgovor	%
1.	Bolje poslovanje	12,1
2.	Efikasno upravljanje organizacijom	5
3.	Sticanje bolje tržišne pozicije	27,3
4.	Unapređenje kvaliteta poslovanja organizacije	24,2
5.	Postizanje poslovne izvrsnosti	12,5
6.	Sticanje svetske klase proizvoda i usluga	2,2
7.	Povećanje produktivnosti	9,1
8.	Inoviranje znanja	12,1
9.	Nešto drugo	0
$\Sigma$	9	100



Dijagram 5.35: Uzroci poređenja sa drugim poslovnim subjektima

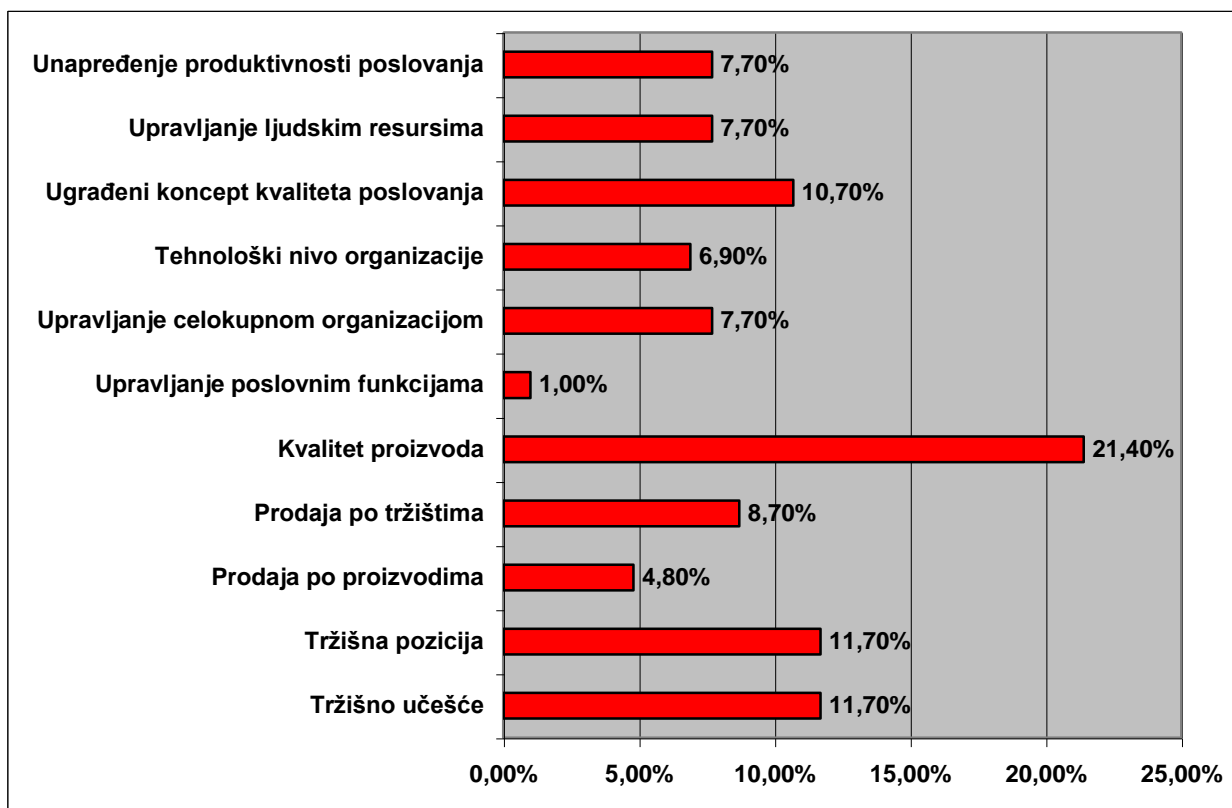


Karakteristike poslovnog subjekta koje treba da se porede sa karakteristikama tržišnih lidera date su u tabeli 5.7., kao i grafikonu 5.36.

Tabela 5.7: Karakteristike poslovnog subjekta koje treba da se porede sa konkurentima ili tržišnim liderima

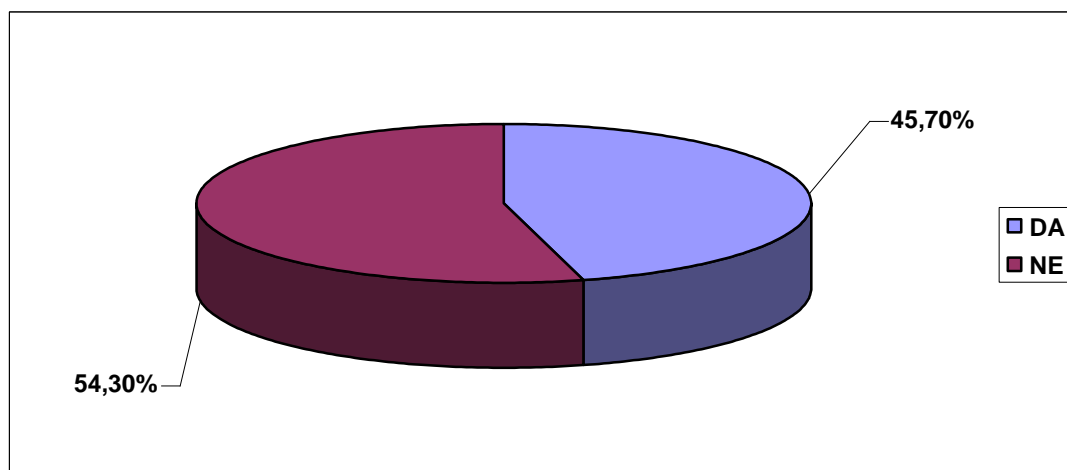
R.B.	Odgovor	%
1.	Tržišno učešće	11,7
2.	Tržišna pozicija	11,7
3.	Prodaja po proizvodima	4,8
4.	Prodaja po tržištima	8,7
5.	Kvalitet proizvoda	21,4
6.	Upravljanje poslovnim funkcijama	1
7.	Upravljanje celokupnom organizacijom	7,7
8.	Tehnološki nivo organizacije	6,9
9.	Ugrađeni koncept kvaliteta poslovanja	10,7
10.	Upravljanje ljudskim resursima	7,7
11.	Unapređenje produktivnosti poslovanja	7,7
12.	Nešto drugo	0
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Dijagram 5.36: Karakteristike poslovnog subjekta koje treba da se porede sa konkurentima ili tržišnim liderima



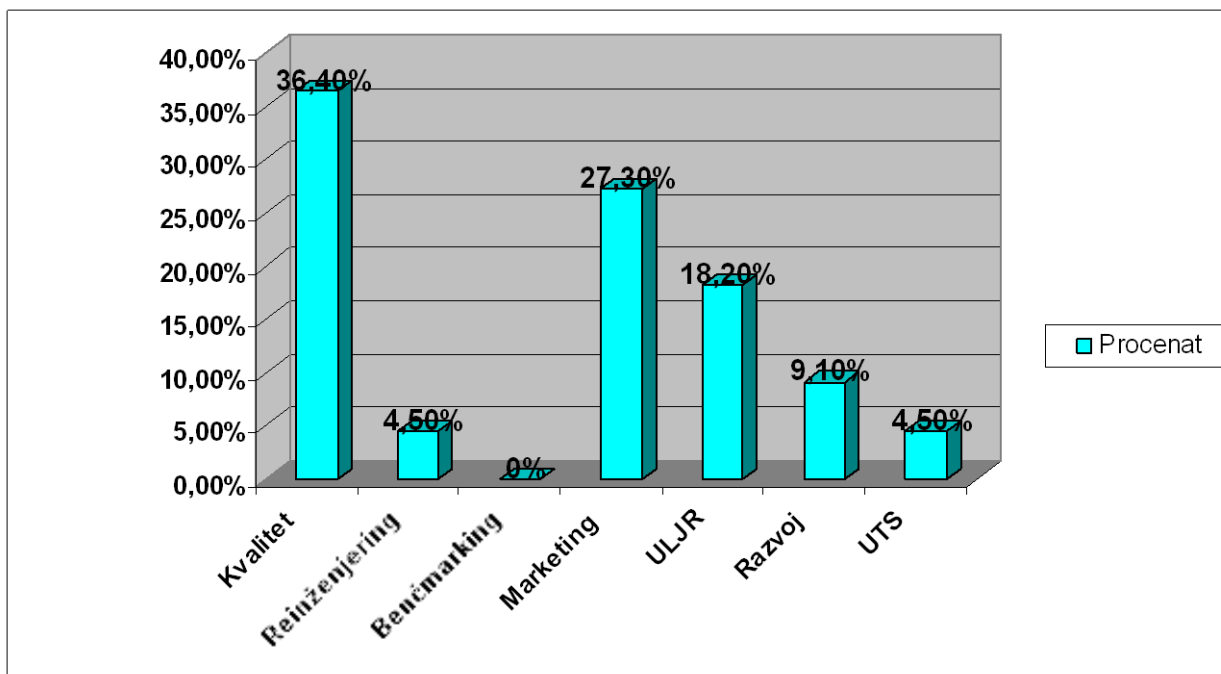
Da bi se mogla ostvariti poboljšanja u oblasti poslovanja i postigla stabilna konkurentska pozicija, potrebno je i usavršavanje zaposlenih. Nešto preko polovine rukovodilaca, njih 54,3% nije slalo zaposlene na usavršavanje u poslednjih godinu dana, dijagram 5.37.

Dijagram 5.37: Učešće na usavršavanju iz oblasti menadžmenta



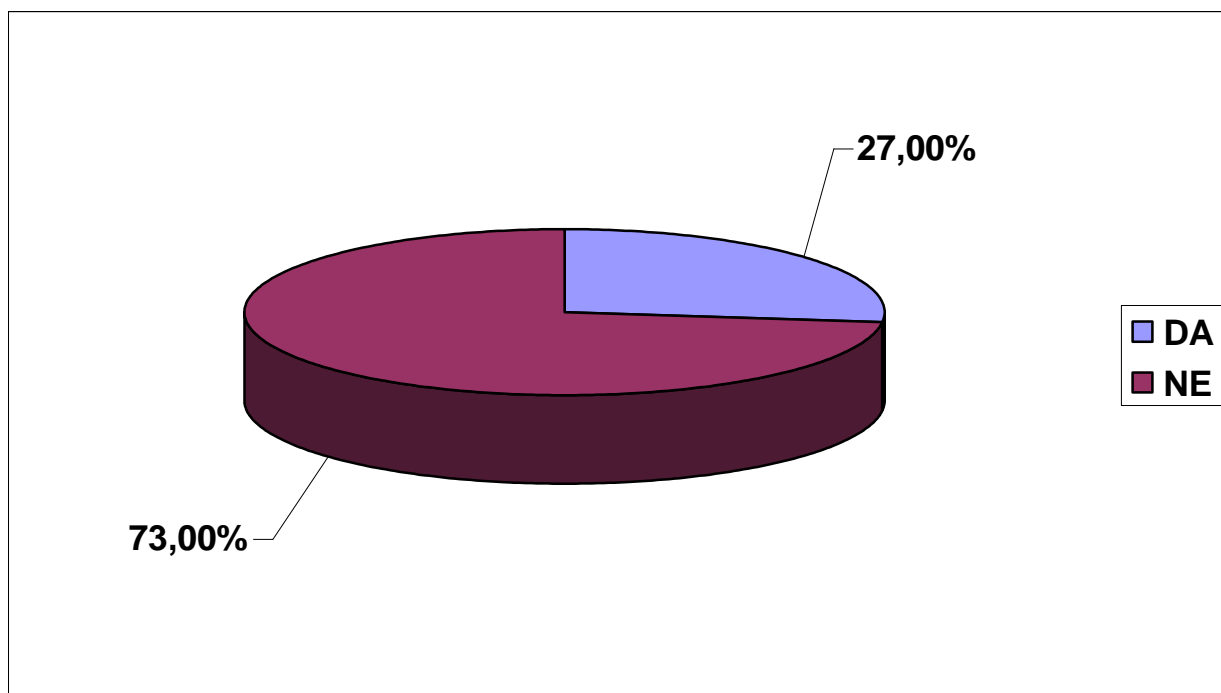
Najčešće teme iz oblasti usavršavanja su bile kvalitet (36,4%), marketing (27,3%), upravljanje ljudskim resursima (18,2%), dijagram 5.38.

Dijagram 5.38: Oblast usavršavanja



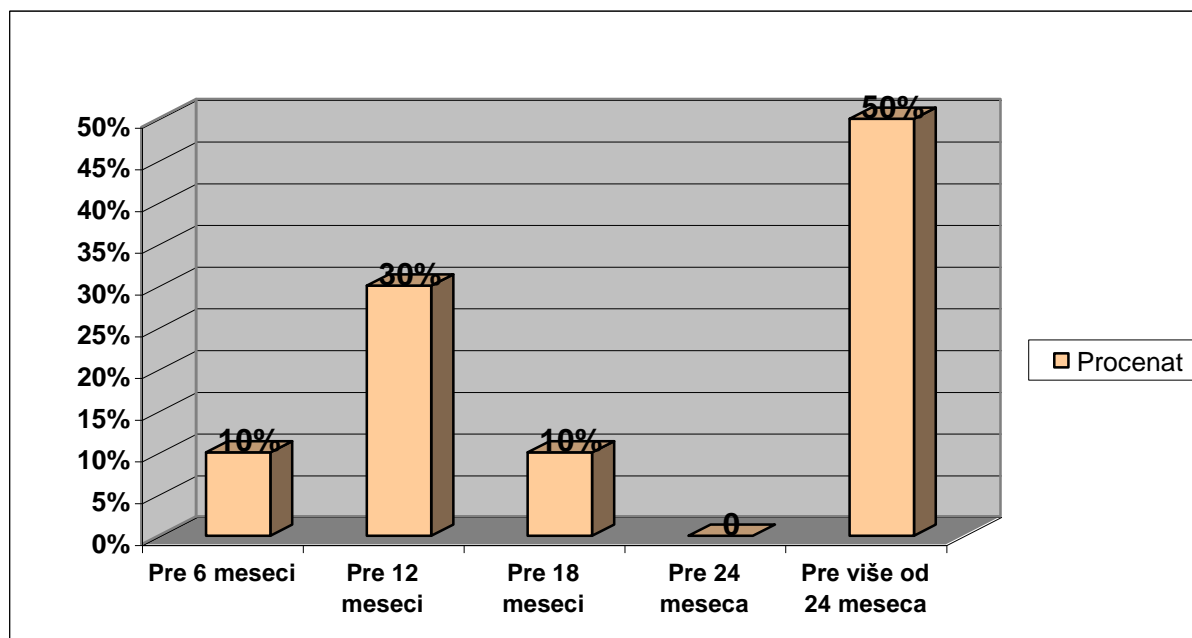
Postizanje poslovne izvrsnosti zahteva i primenu koncepta kvaliteta na nivou organizacije. Najveći broj analiziranih organizacija nije primenio koncept upravljanja sistemom kvaliteta (73%), dok je QMS primenilo 27% organizacija.

*Dijagram 5.39: Nivo implementiranja koncepta kvaliteta prema zahtevima standarda serije ISO 9000*



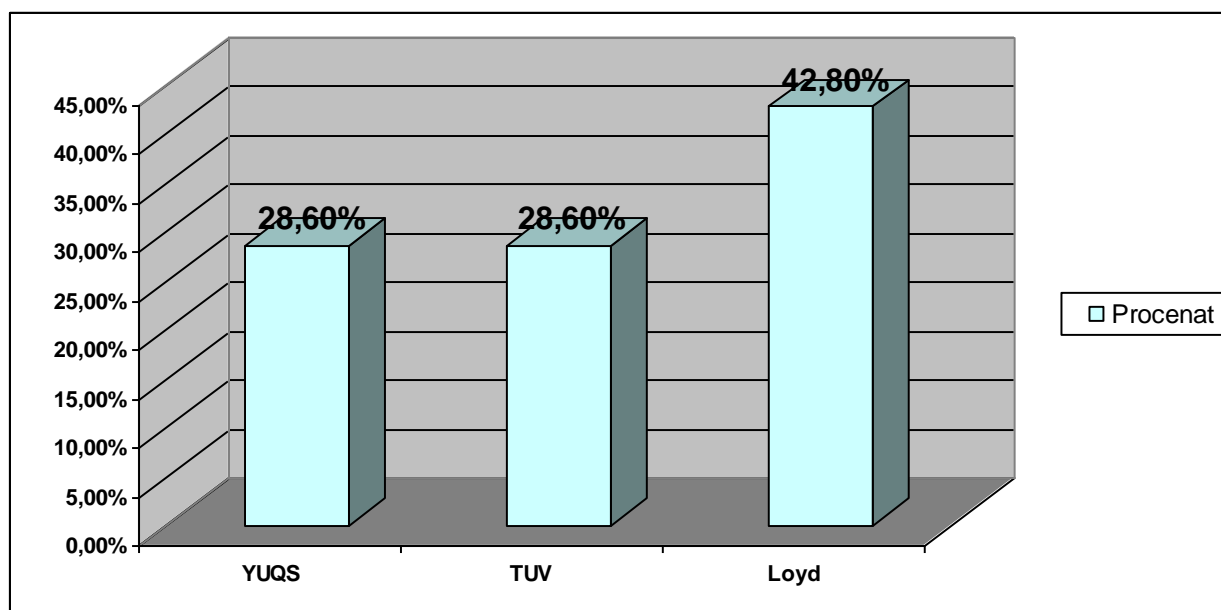
Organizacije koje su uvele QMS, su to uradile pre dve godine (50%), pre godinu dana (30%), pre 18 meseci ili pre 6 meseci (10%), dijagram 5.40.

Dijagram 5.40: Period uvođenja QMS-a



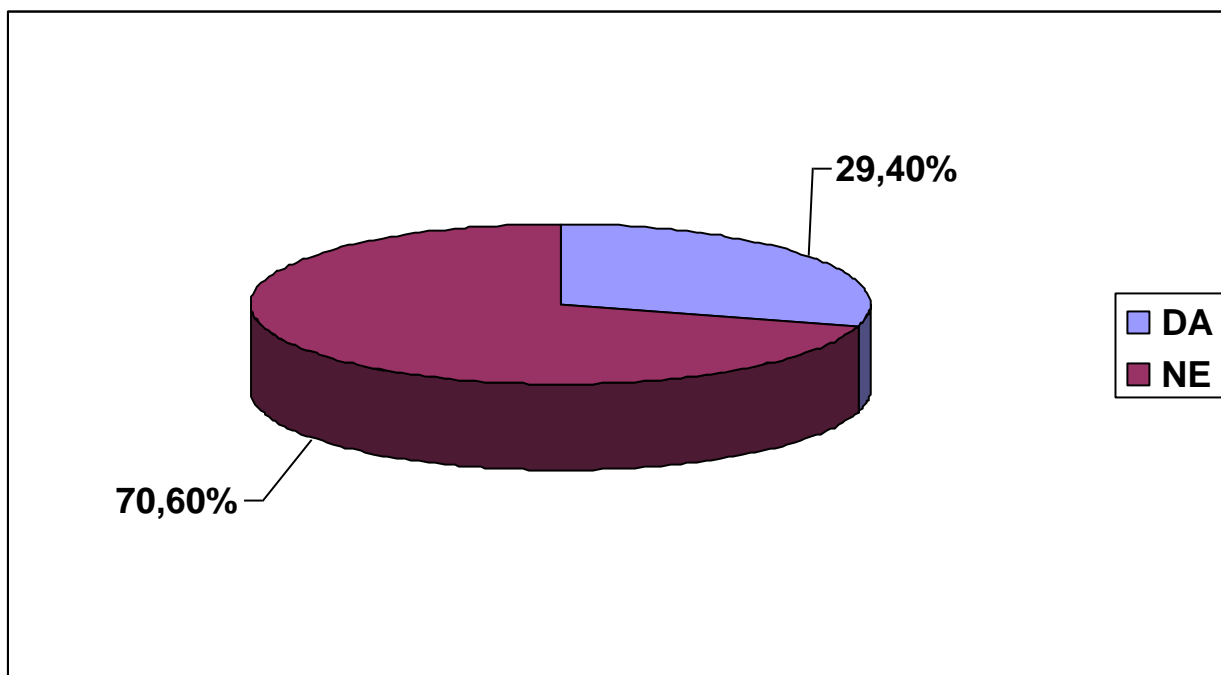
Najveći broj organizacija koje imaju uveden QMS, njih 42,8%, ima sertifikat dobijen od britanske sertifikacione kuće Lojd, a zatim slede YUQS i nemački TUV sa po 28,6%, dijagram 5.41.

Dijagram 5.41: Sertifikat o uvedenom QMS-u



Polazeći od trendova koji se dešavaju u oblasti upravljanja kvalitetom, najveći broj organizacija koje imaju uveden QMS, njih 70,6%, nije pristupilo uvođenju integrisanih menadžment sistema, dijagram 5.42.

Dijagram 5.42: Integrisani menadžment sistem (QMS + EMS + zaštita radnika)

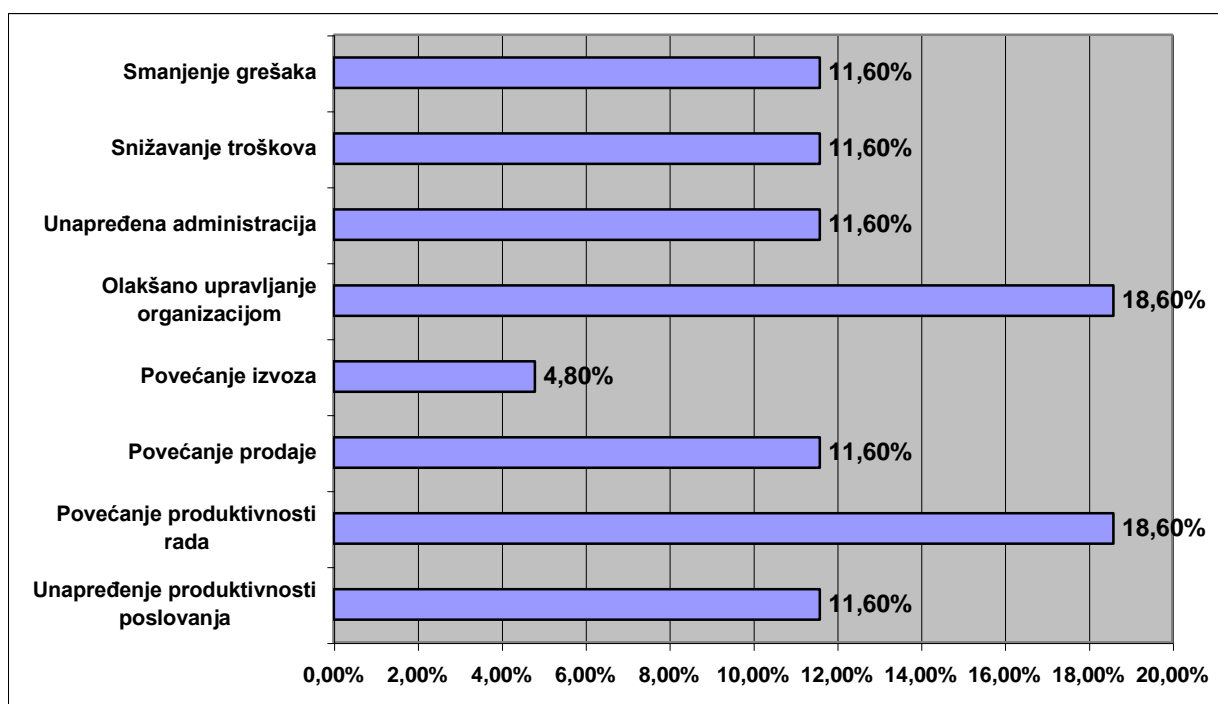


Glavne prednosti od uvedenog sistema upravljanja kvalitetom su prikazane u tabeli 5.8. i dijagramu 5.43.

Tabela 5.8: Prednosti od uvedenog QMS-a

R.B.	Naziv predloga	%	Rang
1.	Unapređenje produktivnosti poslovanja	11,6	2
2.	Povećanje produktivnosti rada	18,6	1
3.	Povećanje prodaje	11,6	2
4.	Povećanje izvoza	4,8	3
5.	Olakšano upravljanje organizacijom	18,6	1
6.	Unapređena administracija	11,6	2
7.	Snižavanje troškova	11,6	2
8.	Smanjenje grešaka	11,6	2
9.	Nešto drugo	0	0
<b>Σ</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	

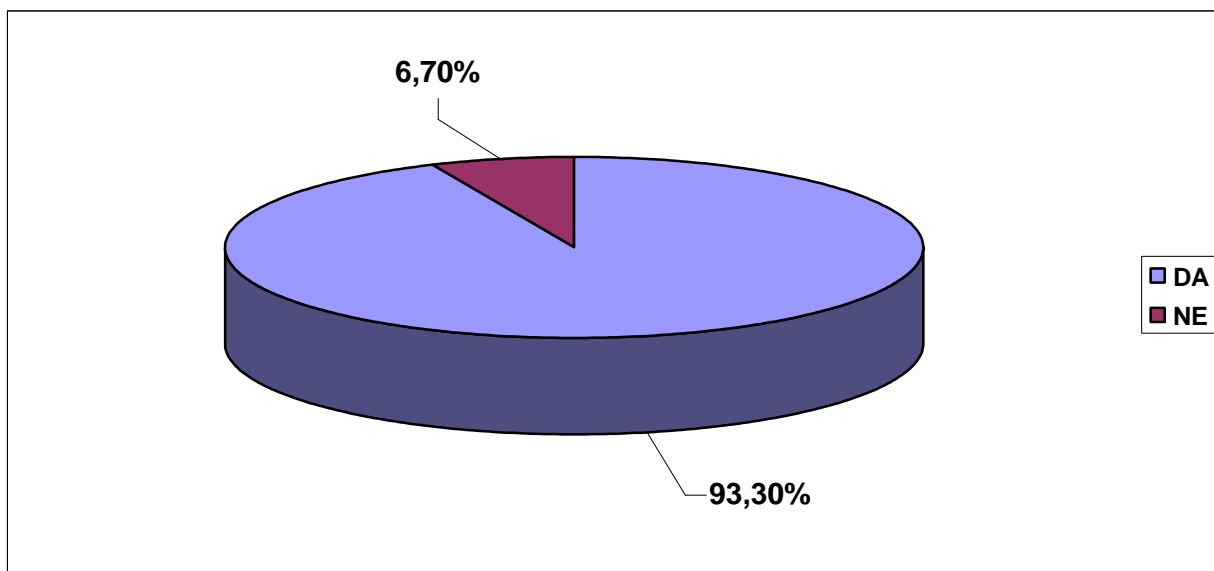
Dijagram 5.43: Prednosti od uvedenog QMS-a





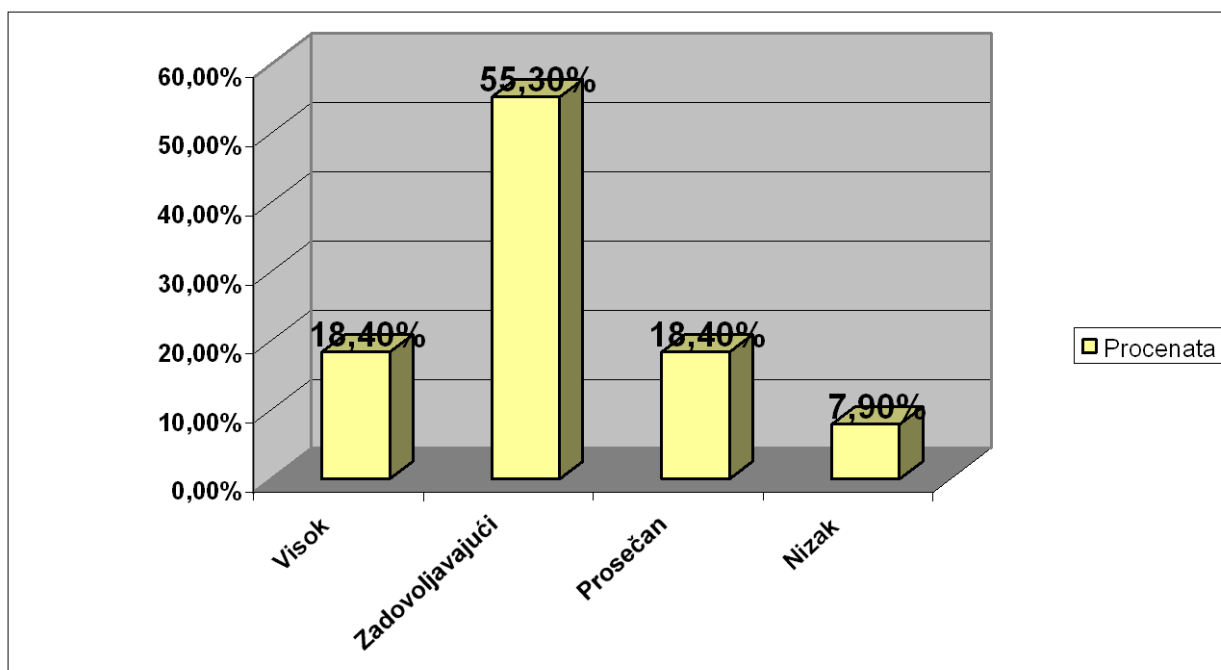
Najveći broj organizacija (93,3%) ima nameru da uvede koncept QMS, dijagram 5.44.

Dijagram 5.44: Namera uvođenja QMS-a



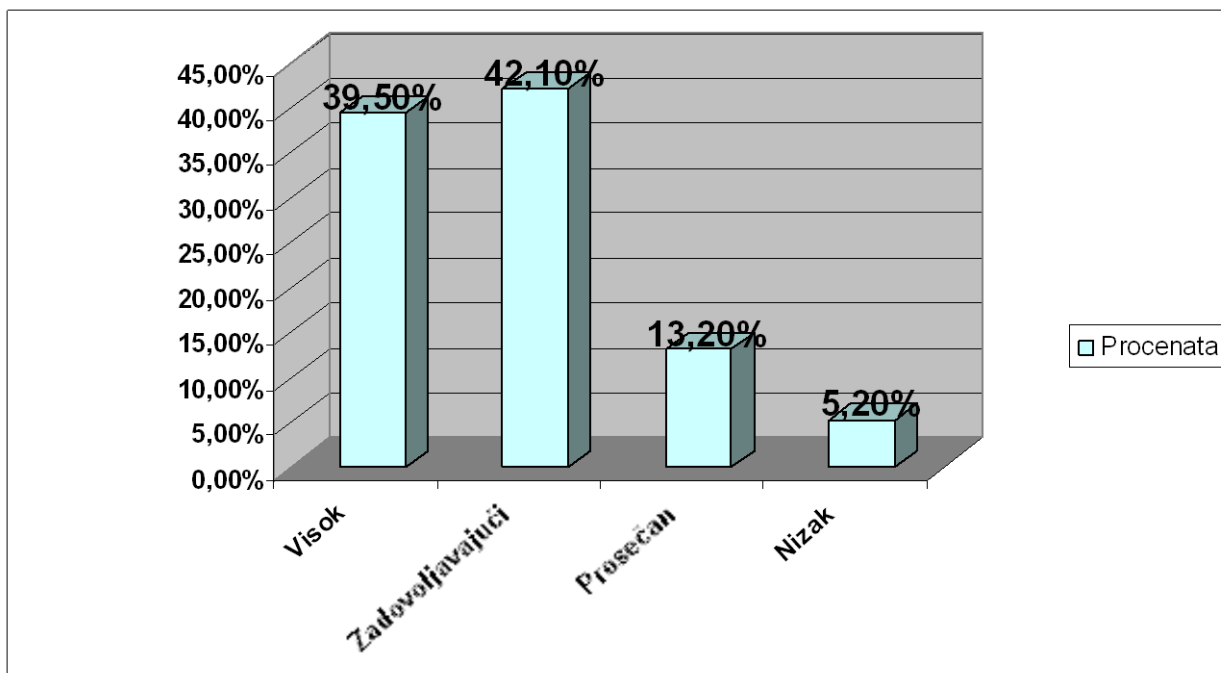
Najveći broj rukovodilaca domaćih poslovnih organizacija smatra da je tehnološki nivo njihovih organizacija zadovoljavajući (55,3%), a značaj deo ispitanika smatra da je visok ili prosečan (po 18,4%), dijagram 5.45.

Dijagram 5.45: Tehnološki nivo organizacije



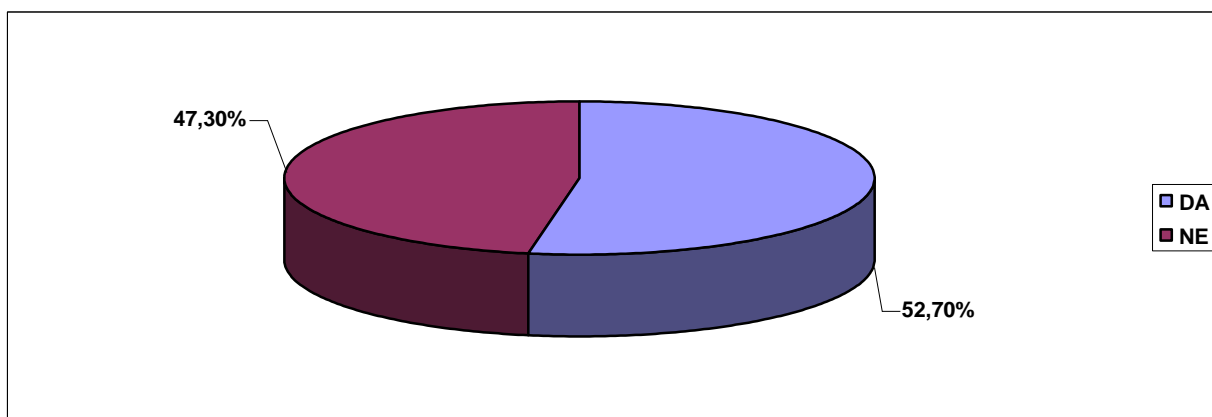
Najveći broj anketiranih rukovodilaca smatra da je nivo konkurentske sposobnosti njihovih organizacija zadovoljavajući (42,1%) i visok (39,5%). Manji deo rukovodilaca smatra da je nivo konkurentske sposobnosti njihovih organizacija prosečan (13,2%), dok samo 5,2% ispitanika smatra da je on nizak. Grafički prikaz konkurentske sposobnosti analiziranih domaćih organizacija dat je na dijagramu 5.46.

Dijagram 5.46: Nivo konkurentske sposobnosti organizacije



Nešto preko polovine ispitanika (52,7%) smatra da njihove organizacije poseduju elemente poslovne izvrsnosti, dijagram 5.47.

Dijagram 5.47: Posedovanje poslovne izvrsnosti

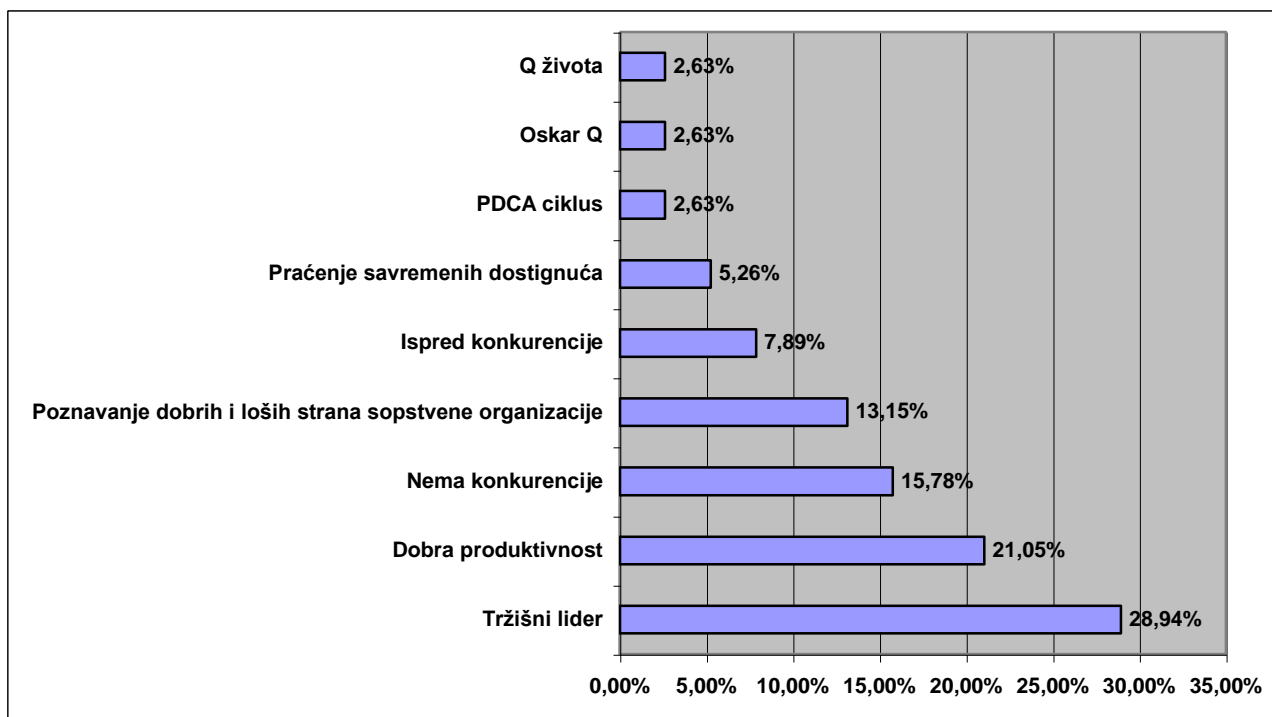


Prikaz faktora koji utiču na postizanje poslovne izvrsnosti kod analiziranih domaćih poslovnih organizacija dat je u tabeli 5.9. i dijagramu 5.48.

Tabela 5.9: Faktori koji utiču na postizanje poslovne izvrsnosti

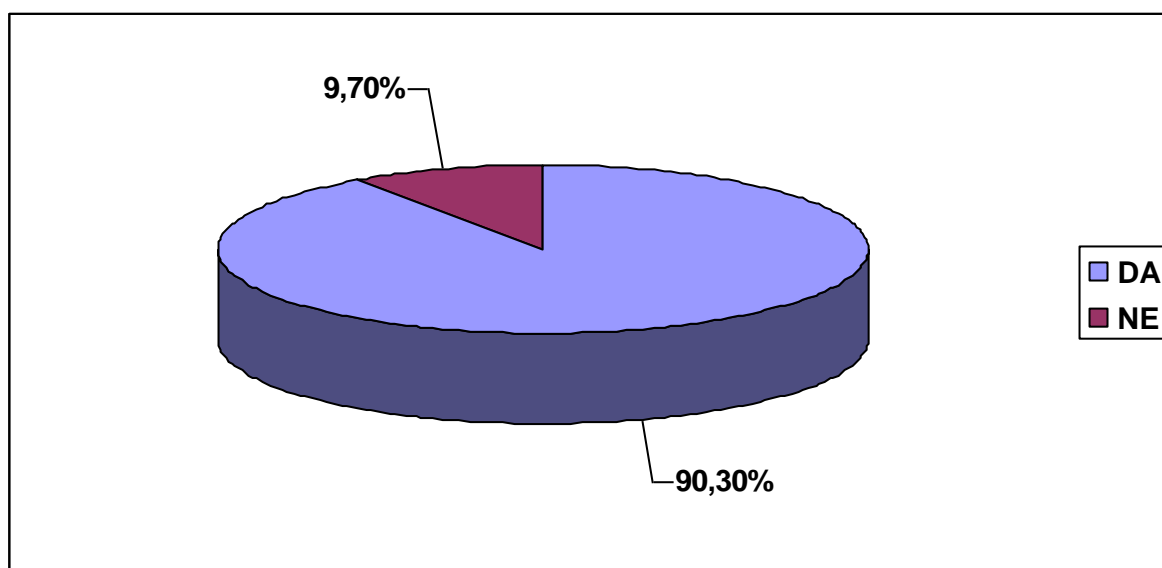
<i>R.B.</i>	<i>Naziv predloga</i>	<i>%</i>	<i>Broj odgovora</i>
1.	Tržišni lider	28,94	11
2.	Dobra produktivnost	21,05	8
3.	Nema konkurencije	15,78	6
4.	Poznavanje dobrih i loših strana sopstvene organizacije	13,15	5
5.	Ispred konkurencije	7,89	3
6.	Praćenje savremenih dostignuća	5,26	2
7.	PDCA ciklus	2,63	1
8.	Oskar Q	2,63	1
9.	Q života	2,63	1
<i>Σ</i>	<i>9</i>	<i>100</i>	<i>38</i>

Dijagram 5.48: Faktori koji utiču na postizanje poslovne izvrsnosti



Najveći broj anketiranih rukovodilaca (90,3%) smatra da na domaćem tržištu postoje organizacije koje se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije, dijagram 5.49.

Dijagram 5.49: Stav rukovodilaca o postojanju domaćih poslovnih subjekta koji se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije

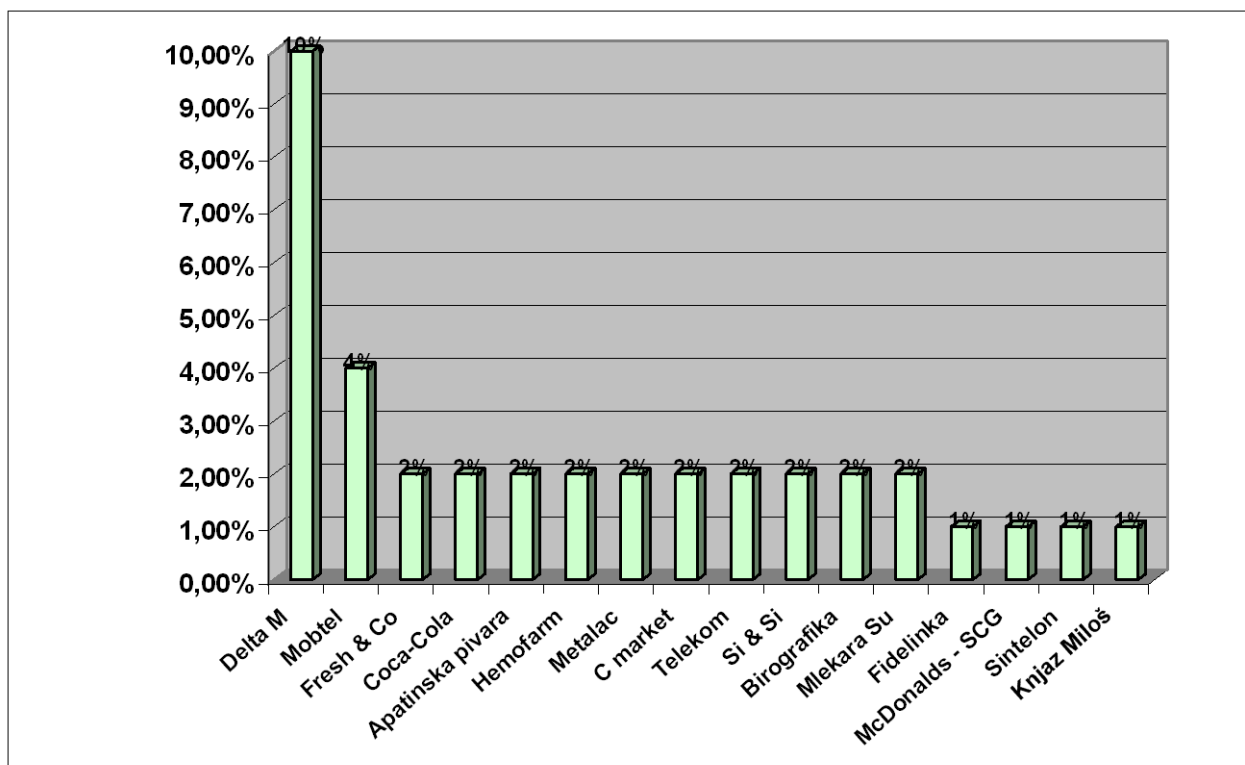


Rang lista domaćih organizacija koje se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije prema mišljenju rukovodilaca data je u tabeli 5.10. i dijagramu 5.50.

Tabela 5.10: Domaći poslovni subjekti koji se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije (prema mišljenju rukovodilaca)

<i>Rang</i>	<i>Naziv organizacije</i>	<i>Broj odgovora</i>
1.	Delta M	10
2.	Mobtel	4
3.	Fresh & Co	2
4.	Coca-Cola	2
5.	Apatinska pivara	2
6.	Hemofarm	2
7.	Metalac	2
8.	C market	2
9.	Telekom	2
10.	Si & Si	2
11.	Birografika	2
12.	Mlekara Su	2
13.	Fidelinka	1
14.	McDonalds – SCG	1
15.	Sintelon	1
16.	Knjaz Miloš	1
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>16</b>	<b>38</b>

Dijagram 5.50: Domaći poslovni subjekti koji se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije (prema mišljenju rukovodilaca)



Neki od predloga koji mogu da utiču na postizanje poslovne izvrsnosti prema mišljenju rukovodilaca su prikazani u tabeli 5.11.

Tabela 5.11: Predlozi za ostvarivanje poslovne izvrsnosti domaćih poslovnih subjekata

R.B.	Komentar ili sugestije
1.	Na domaćem tržištu ne vladaju konkurentski uslovi
2.	Na tržištu dominiraju poslovni subjekti koji su povezani sa vlašću (državnom upravom i politikom)
3.	Domaće tržište ne funkcioniše

### 3. ANALIZA GLAVNIH POKAZATELJA ISTRAŽIVANJA

*Eksperi i rukovodioci imaju slična mišljenja kada se radi o pitanju potrebe primene koncepta benčmarkinga, pogotovu poređenja određenih poslovnih aktivnosti. Najveći broj analiziranih domaćih eksperata (98,30%), kao i svi anketirani rukovodioci domaćih poslovnih organizacija (100%) smatraju da je potrebno poređenje konkretnog poslovnog subjekta sa drugim organizacijama (konkurenta, tržišnog lidera).*

Eksperti koji su analizirani su informisani o benčmarkingu, međutim samo mali broj njih – svega 6,6% - je imao praktična iskustva u primeni koncepta benčmarkinga, što u krajnjoj liniji ukazuje na činjenicu da je primena koncepta benčmarkinga na domaćem tržištu još uvek u fazi razvoja. Eksperti koji su učestvovali u praktičnoj primeni benčmarkinga, uglavnom nisu radili na primeni integralnog koncepta benčmarkinga, već na parcijalnoj primeni koncepta u okviru nekog drugog projekta ili koncepta – najviše se benčmarking primenjivao kod uvođenja koncepta kvaliteta (54,50%), kod projekata koji se odnose na razvoj (27,7%), kao i kod projekata koji se odnose na razvoj marketing funkcije (18,1%).

*Eksperti smatraju da je poređenje poslovanja potrebno radi:*

- ❖ *sticanja bolje tržišne pozicije (20%),*
- ❖ *unapređenja kvaliteta poslovanja (19,50%),*
- ❖ *efikasnosti upravljanja organizacijom (14,50%),*
- ❖ *boljeg poslovanja (12,50) i*
- ❖ *inoviranja znanja (11,90%).*

*Analiza stavova domaćih eksperata ukazuje na to da sledeće karakteristike organizacije treba da budu predmet poređenja:*

- ❖ *kvalitet proizvoda (19,40%),*
- ❖ *tržišna pozicija (13,10%),*
- ❖ *tržišno učešće (12,00%),*

- ❖ *tehnološki nivo organizacije (9,70%) i*
- ❖ *upravljanje celokupnom organizacijom (9,10%).*

*Kao glavni faktori razvoja konkurentne sposobnosti domaćih poslovnih subjekata ističu se:*

- ❖ *kvalitet poslovanja (21,17%),*
- ❖ *razvoj ljudskih resursa (18,82%),*
- ❖ *tehnološko unapređenje (17,64%) i*
- ❖ *primena tržišnog načina poslovanja (16,47%).*

*Rukovodioci smatraju da je poređenje potrebno radi:*

- ❖ *sticanja bolje tržišne pozicije (27,30%),*
- ❖ *unapređivanja kvaliteta poslovanja (24,20%) i*
- ❖ *boljeg poslovanja i inoviranja znanja (po 12,10%).*

*Kada je reč o tome koje karakteristike poslovnog subjekta treba da se poredi s konkurentima ili tržišnim liderima, rukovodioci akcentuju:*

- ❖ *kvalitet proizvodnje (21,4%),*
- ❖ *tržišno učešće (11,7%),*
- ❖ *tržišnu poziciju (11,70%) i*
- ❖ *ugrađeni koncept kvaliteta poslovanja (10,70%).*

*Anketirani rukovodioci ističu da se koncept benčmarkinga primenjuje u 51,57% organizacija, dok se ne primenjuje u 48,49% organizacija. Tamo gde je poređenje rađeno u praksi, karakteristike koje su bile predmet poređenja jesu sledeće:*

- ❖ *tržišna pozicija (38,50%),*
- ❖ *tržišno učešće (15,40%),*
- ❖ *prodaja po proizvodima (12,80) i*
- ❖ *tehnološki nivo organizacije (12,80%).*

*U 54,30% organizacija niko od zaposlenih u poslednjih godinu dana nije bio na usavršavanju iz oblasti menadžmenta, dok je u 45,70% organizacija*



*usavršavanje bilo realizovano. Ova činjenica je veoma indikativna jer ukazuje na zastarele stavove domaćih rukovodilaca. Permanentno obrazovanje svih zaposlenih predstavlja preduslov za postizanje boljih poslovnih efekata, prevashodno unapređivanja produktivnosti poslovanja. Usavršavanje znanja i veština zaposlenih, ali i rukovodilaca utiče i na razvoj svesti o potrebi primene savremenih koncepata i tehnika iz oblasti menadžmenta. Bez njihove primene, kao i bez primene svetskih poslovnih iskustava domaće poslovne organizacije ne mogu da ostvare značajnija poboljšanja u konkurentskoj prednosti, a samim tim ni da postanu konkurentna u odnosu na svetske tržišne lidere.*

*Pitanje primene koncepta kvaliteta se direktno nadovezuje na pitanje usavršavanja znanja svih zaposlenih u organizaciji. Implementiran koncept kvaliteta prema zahtevima međunarodne serije standarda ISO 9000:2000 nema 73% organizacija, dok 23% organizacija ima uveden QMS. Ova činjenica takođe ukazuje na odsustvo tržišne logike i neadekvatnu primenu međunarodnih poslovnih iskustava. Pitanje implementiranja koncepta upravljanja kvalitetom predstavlja polaznu osnovu za povećanje produktivnosti poslovanja, postizanje konkurentske sposobnosti u međunarodnim razmerama, pa samim tim i dostizanja poslovne izvrsnosti. Svi svetski tržišni lideri imaju izgrađen koncept kvaliteta i to uglavnom na bazi primene filozofije TQM.*

*Od organizacija koje imaju QMS, samo 29,4% razvija integrisani menadžment sistem. Integrisani menadžment sistemi predstavljaju budućnost u oblasti upravljanja, jer objedinjuju u sebi upravljanje kvalitetom, upravljanje zaštitom životne sredine i upravljanje i zaštitu ljudskih resursa. Primena integrisanog menadžment sistema predstavlja polaznu osnovu za formiranje TQM, koji je put ka poslovnoj izvrsnosti. Ipak, najveći broj organizacija koje nemaju QMS, njih 93,3%, nameravaju da to u dogledno vreme implementiraju. Pozitivno deluje stav rukovodilaca domaćih poslovnih organizacija u odnosu na pitanje implementiranja koncepta upravljanja kvalitetom. S druge strane, domaće*

*organizacije već kasne u primeni koncepta QMS u odnosu na zemlje u regionu, a ovo kašnjenje je još značajnije u odnosu na razvijene zemlje. Borba za kvalitet jeste borba za produktivnost, a to su osnovni postulati postizanja poslovne izvrsnosti.*

*Eksperti i rukovodioci nemaju jedinstven stav po pitanju ocene tehnološkog nivoa domaćih organizacija i konkurentske sposobnosti. Eksperti, koji poslovanje posmatraju objektivnije od rukovodilaca koji su sami učesnici poslovanja u svojim organizacijama, imaju kritičniji stav i prema nivou tehnološkog razvoja domaćih organizacija i prema pitanju konkurentnosti. Naime, najveći broj ispitanika iz grupe eksperata (50%) smatra da je tehnološki nivo nizak, zatim prosečan (48,3%), dok samo 1,7% smatra da je tehnološki nivo zadovoljavajući. Slično, kada se radi o oceni nivoa konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih organizacija, najveći broj eksperata (55%) smatra da je on nizak, zatim prosečan (40%), zadovoljavajući (5%). S druge strane, najveći broj rukovodilaca domaćih poslovnih organizacija smatra da je tehnološki nivo njihovih organizacija zadovoljavajući (55,3%), a značaj deo ispitanika smatra da je visok ili prosečan (po 18,4%). Najveći broj anketiranih rukovodilaca smatra da je nivo konkurentske sposobnosti njihovih organizacija zadovoljavajući (42,1%) i visok (39,5%). Manji deo rukovodilaca smatra da je nivo konkurentske sposobnosti njihovih organizacija prosečan (13,2%), dok samo 5,2% ispitanika smatra da je on nizak.*

*Najveći broj eksperata, njih 78,20%, smatraju da na domaćem tržištu postoje poslovno izvrsne organizacije, dok 21,80% misli suprotno. Slično misle i rukovodioci, njih oko 90,3% smatra da na domaćem tržištu postoje poslovno uspešne organizacije.*

*Mada su dali različitu specifičnu težinu određenim domaćim poslovnim subjektima po pitanju poslovne izvrsnosti, i eksperti i rukovodioci se slažu sa činjenicom da su Hemofarm, Delta M grupa, Fresh & Co i Apatinska pivara*

*poslovne organizacije koje se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije. Eksperti smatraju da je **Hemofarm najbolja domaća poslovna organizacija**, dok rukovodioci smatraju da je to **Delta M grupa**. U svakom slučaju, sve pomenute organizacije imaju izgrađen koncept upravljanja kvalitetom na bazi primene QMS i to preko dve godine i rade dalje na usavršavanju kako kvaliteta, tako i produktivnosti na bazi primene savremenih menadžment tehnika.*



**6.**



***MODEL PRIMENE  
ATRIBUTA BENČMARKINGA KOJI  
DETERMINIŠU POSLOVNU IZVRSNOST  
DOMAĆIH POSLOVNIH SUBJEKATA***

# **1. ANALIZA INOSTRANIH ISKUSTAVA U OBLASTI PRIMENE BENČMARKINGA I UNAPREĐENJA KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI POSLOVNIH SUBJEKATA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU**

## **1.1. Iskustvo Japana**

U periodu posle Drugog svetskog rata japanska privreda, kao i celokupno japansko društvo, zabeležili su izuzetno brz i uspešan razvoj. Danas Japan predstavlja svetsku privrednu velesilu i sa pravom se može govoriti o posebnom modelu razvoja privrede, koji su analitičari okarakterisali kao "*japansko privredno čudo*". Pitanje koje se nameće svakome ko ozbiljnije analizira posleratni ekonomski razvoj Japana jeste kako je Japan za samo nešto više od 100 godina uspeo da postane svetski tržišni lider i svrsta se rame uz rame sa privredama SAD i Zapadne Evrope, prevashodno Nemačke.

Uspeh Japana predstavlja rezultat japanskog načina razmišljanja i pogleda na svet, kao i spleta istorijskih okolnosti, koji su u svakom slučaju specifični. Najznačajniji faktor koji je uticao na dinamičan razvoj Japana jeste evolutivni razvoj privrede.

Razvoj moderne japanske privrede započeo je drugom polovinom 19. veka, tačnije 1859. godine, kada je u okviru *Meidži revolucije* došlo do japanskog otvaranja prema Zapadu (a posle 220 godina provedenih u izolaciji). Ove krupne promene sprovedene su pod snažnim pritiskom imperijalnih sila tog vremena, SAD, Velike Britanije, Francuske i Nemačke. *Meidži revolucija* mobilisala je sve društvene snage na privredni razvoj zemlje. Pošto su velike sile Zapada nametnule Japanu svoj uticaj, on je pribegao sistematičnom i sveobuhvatnom modernizovanju

društva. Za prvih 30 godina Meidži rekonstrukcije, Vlada je poslala desetine hiljada najsposobnijih omladinaca na Zapad da se obrazuju (1, str. 167).

U okviru Meidži restauracije društva, Japanci su se uglavnom nevoljno otvorili ka zapadnom svetu. Međutim, okretanje ka Zapadu i saradnja sa njegovim velikim kolonijalnim silama druge polovine devetnaestog veka nisu bile slučajaj izbor. *Naprotiv!* Novostvorena japanska vladajuća struktura, na čelu sa naprednim plemstvom, već je u to doba napravila poređenje između sebe i svojih dalekoistočnih suseda, prevashodno Kine i Indije, da bi postigla pozitivne pomake na bazi analize njihovog iskustva. Prema *Drakeru* (2, str. 48), otvaranje Japana nastalo je pre svega iz želje da se izbegne sudbina Indije i Kine devetnaestog stoleća, koje je Zapad osvojio i kolonizovao. Glavni cilj u pravoj "džudo" taktici bio je da se upotrebom oruđa Zapada taj isti Zapad drži podalje od obala Japana i da Japanci ostanu Japanci.

Dakle, moglo bi se reći da su Japanci već u drugoj polovini devetnaestog veka primenili tehnike *generičkog benčmarkinga* da bi poboljšali svoju političku i ekonomsku poziciju u imperijalističkom svetu koji se uspostavljao. U tabeli 6.1 dat je prikaz karakteristika japanskog društva.

*Tabela 6.1: Karakteristike japanskog društva i njihov izvor*

<i>Karakteristike</i>	<i>Izvor</i>
Jako osećanje identiteta	Ostrvo
Jako osećanje ekskluzivnosti	Vekovna izolovanost
Homogeno stanovništvo	Bez strane vlasti
Sklonost detaljima, preciznosti, verbalnom transferu informacija	Slikovito pismo
Međuzavisnost	Uzgajanje pirinča
Težnja harmoniji	Ograničen prostor
Disciplina i konformizam	Gusta naseljenost
Nagon za preživljavanjem	Nedostatak energetske i sirovinskih izvora
Strah od neočekivanog, nedostatak talenta za improvizaciju	Zemljotresi i tajfuni
Težnja za poistovećivanjem sa širom celinom, samokontrola	Budizam
Radna etika, zasluge za uspeh	Šintuizam
Uzajamni vertikalni odnosi (briga – odanost, dobrota – zahvalnost)	Konfučijanizam

Izvor: Kotlica Slobodan – “Dvanaest zlatnih pravila”, Ekonomski signali, Beograd, jun 1995, str. 32.

Prema autoru *Drakeru* (2, str. 49), Japanci su još pre stotinu godina doneli neopozivu odluku da svoje raspoložive resurse koncentrišu na *socijalne inovacije, a da imitiraju, uvoze i adaptiraju tehničke inovacije* – sa iznenađujućim uspehom.

Savremeni uzlet Japana vezan je za početak Korejskog rata 1950. godine, kada je japansko tlo postalo baza za snabdevanje vojske SAD i servis za održavanje američke ratne mašinerije, što je u potpunosti zaposlilo kapacitete japanske privrede i povećalo zaposlenost, a slične posledice imalo je i američko angažovanje u Vijetnamu (1, str. 170). Prisustvo američkih trupa u ovom regionu u periodu posle Drugog svetskog rata, kao i ograničenje razvoja vojne industrije Japana koje je nametnula međunarodna zajednica, rezultovalo je izuzetno malim izdacima za nacionalnu bezbednost. Stopa privrednog rasta u periodu 1953–1972. iznosila je oko 10%. Ono što je takođe pospešilo razvoj privrede bilo je japansko opredeljenje za uvoz jeftinih sirovina i proizvodnju proizvoda visokog stepena finalizacije, uz pridržavanje principa da se siromaštvo prirodnih resursa mora nadoknaditi marljivim radom – tako je formiran moto japanske privrede – *izvoziti znači živeti*.

Posle završetka Drugog svetskog rata, Japan je bio razrušena zemlja pod protektoratom vojne uprave SAD. Da bi pomogla razvoj japanskog društva i obnovila japansku privredu, Vlada SAD, između ostalog, slala je stručnjake kao tehničku pomoć Japanu. Jedan od tih stručnjaka bio je i *Edwards Deming*, koji je imao zadatak da japanskim privrednicima prenese znanja i iskustva iz SAD iz oblasti unapređivanja produktivnosti rada i primene statističke kontrole kvaliteta u funkciji poboljšanja efikasnosti poslovanja.

Prema ovom autoru (4, str. 266), Walter Shewart, fizičar Bel laboratorija, osmislio je originalnu verziju SQC-a još 1930-ih godina za serijsku proizvodnju centralnih telefonskih stanica i telefonskih aparata na bazi defekta na nuli. Za vreme Drugog svetskog rata W. Edwards Deming i Joseph Juran, obojica članovi Shewartovog kruga, odvojeno su razvili verzije koje se danas upotrebljavaju.



Japanci u velikoj meri duguju svoju vodeću poziciju u kvalitetu tome što su još 1950-ih i 1960-ih godina prihvatili Demingova uputstva.

Početakom 50-tih godina XX veka, na bazi *Demingovog* učenja, određena je **strategija unapređivanja kvaliteta na nivou nacionalne privrede**. Suština strategije razvoja kvaliteta na nacionalnom nivou zasnivala se na sledećim pretpostavkama:

- **Demingovoj nagradi za izvrsnost** u primeni koncepta kontrole kvaliteta – nagrada je ustanovljena 1951. godine i dodeljivala se pojedincima, poslovnim subjektima, malim poslovnim subjektima, kao i delovima poslovnih subjekata;
- primeni filozofskog koncepta **kaizen** – permanentno unapređivanje svih aktivnosti, odnosno neprestano poboljšanje delovanja i poslovanja svih pojedinaca i poslovnih subjekata;
- **permanentnom obrazovanju za kvalitet** – obrazovanje za kvalitet postalo je potreba i obaveza svih zaposlenih u japanskim poslovnim subjektima.

Upravo tada, tokom pedesetih godina dvadesetog veka, japanski stručnjaci su masovno odlazili u stručne i studijske posete velikom broju kompanija u SAD i Evropi da bi uočili metode i tehnike poslovanja koje će im omogućiti dalji privredni razvoj. Tom prilikom sklapali su i ugovore o poslovnoj saradnji i kupovali know-how od zapadnih kompanija, koji su tokom vremena primenili i unapredili. Smatra se da se tada *prvi put organizovano pojavio benčmarking*.

**Koreni benčmarkinga** mogu se prepoznati još sredinom pedesetih godina, kada je japanska vlada poslala svoje eksperte u SAD da bi naučili kako se uspešno vode firme. U periodu 1952-1984. Japanci su ugovorili i kupili više od 42.000 tehnologija i know-howa sa Zapada, koje su modifikovali, unapredili i razvili (5, str. 128).

Još jedan momenat bitan je kada je reč o korenima modernog koncepta benčmarkinga. Naime, smatra se da je osnovna odlika japanskog ekonomskog

modela ta što je Japan izbegao dva glavna problema savremenog društva: *kapitalizam* i *socijalizam* i najznačajnije negativnosti koje ove dve društveno-ekonomske formacije nose sa sobom – **klasni konflikt**, sa jedne, i ekonomsku neefikasnost, sa druge strane (1, str. 171). Japan je po osnovu *poređenja* sa drugim nacionalnim ekonomijama kreirao nov model kapitalističkog načina privređivanja koji je omogućio objedinjavanje radnika i upravljača, delom na štetu vlasnika (posmatrano sa stanovišta zapadnog poslovnog razmišljanja), što je stvorilo preduslove za formiranje stabilnog načina privređivanja. Privredni napredak Japan duguje i načinu upravljanja preduzećem, koji je specifičan po načinu pristupa zaposlenima – japanska preduzeća posebnu pažnju posvećuju ljudskom faktoru.

Prema autorima *Sajfertu* i *Adamoviću* (6, str. 13), Japan je posle Drugog svetskog rata dao bendžmaringu novi sadržaj posmatrajući i upoređujući poslovanje najboljih kompanija u svetu. Njihovo geslo bilo je **Danototsu**, tj. težiti prema najboljima, a postupak se sastojao iz sledećih koraka:

- ❖ *istražiti podatke i definisati najbolje;*
- ❖ *kontaktirati s najboljima i ugovoriti posete;*
- ❖ *organizovati posete, pažljivo analizirati i oceniti informacije;*
- ❖ *da bi se postigla konkurentska prednost, pri povratku usvojiti naučeno i prilagoditi ga japanskim kompanijama.*

*Ovo učenje na tuđim iskustvima omogućilo je japanskoj privredi da ostvari značajne domete u ekonomskom razvoju i da se svrsta u sam vrh najrazvijenijih zemalja u svetu. Posebna pažnja posvećuje se nauci i istraživanju i razvoju, a Japan je otvoren za sva nova znanja i tehnološka dostignuća. Od zemlje koja je uvozila tehnologiju, Japan je postao vodeća zemlja u domenu kreiranja novih tehnoloških rešenja. Danas Japan izdvaja preko 3% društvenog proizvoda za potrebe ulaganja u istraživačko-razvojnu aktivnost.*

Prilikom nastupa na inostranim tržištima japanski poslovni subjekti deluju složno – u japanskoj poslovnoj terminologiji postoji izraz "**keiretsu**", koji

označava široku poslovnu koaliciju radi stvaranja jedinstvenog proizvoda. Keirecu predstavljaju velike korporativne grupe koje su povezane kapitalom, zajedničkom finansijskom institucijom i vertikalnom tehnološkom objedinjenošću. Glavne karakteristike ovih grupacija jesu *solidarnost* i *zajedništvo*, odnosno članice posluju uglavnom između sebe, što im omogućava dugoročno planiranje, uspešno tržišno pozicioniranje i efikasno poslovanje. Zajedništvo firmi realizuje se na osnovu nepristrasnih međusobnih veza i zajednički obaveza (1, str. 172).

## **1.2. IBM i benčmarking**

*IBM* se između dva svetska rata u dvadesetom veku bavio proizvodnjom računskih mašina. Naime, *IBM* je projektovao prvu elektromehaničku računovodstvenu mašinu koja je prvenstveno bila namenjena bankarskim poslovima. Iako je proizvod izgledao perspektivan, američke banke nisu kupovale mašine zbog opšte krize u poslovanju koja je tokom tridesetih vladala, a koja je bila prouzrokovana slomom berze i velikom depresijom iz ranih tridesetih. Da bi kompanija uspela da preživi, stariji osnivač kompanije *Tomas Votson* ponudio je svoju mašinu sektoru javnih usluga koje su bile na budžetu države i ostvario izuzetne rezultate.

Po završetku Drugog svetskog rata *IBM* je imao jedan od prvih konstruisanih računara u svetu. Računar je bio namenjen upotrebi u naučne svrhe, prevashodno za potrebe astronomskih izračunavanja.

Autor *Draker* naglašava da je *IBM* ušao u posao računarima prevashodno zbog Vostonovog ličnog interesovanja za astronomiju (2, str. 60). Međutim, kompanije su počele da shvataju mogućnosti koje poseduju računari, prevashodno mogućnost obrade velikog broja podataka, i počele su da ih poručuju. *IBM* računar nije bio najpodesniji za upotrebu u poslovne svrhe jer to nije ni bila namena. Sa

druge strane, rasla je tražnja za računarima. IBM je uporedio svoj proizvod sa malobrojnim konkurentima i došao je do zaključka da je računar konkurentske kompanije Univak najpodesniji za primenu u poslovne svrhe. Shvatajući tržišne mogućnosti, IBM je odbacio sopstveni razvojni program – računar namenjen nauci – i iskoristio ono što je projektovala konkurentska firma Univak. U roku od četiri godine IBM je osvojio vodeću poziciju na tržištu računara – polazeći od analize tržišta i poređenja sa konkurentima, uspeo je da u potpunosti servisira zahteve tržišta iz sfere biznisa.

Početakom šezdesetih godine kompanija IBM započela je *benčmarking aktivnosti* zbog velikih razlika u poslovanju svojih organizacionih jedinica raspoređenih po različitim lokacijama. Krajem šezdesetih donet je zaključak o smanjenju proizvodnih troškova i poboljšanju kvaliteta po osnovu prihvatanja najboljih iskustava iz celog sveta, čime je postignuta značajna međunarodna konkurentska prednost.

Osamdesetih godine dvadesetog veka IBM je ponovo primenio strategiju poređenja sa konkurentima kada je bio u pitanju ulazak u novu oblast personalnih računara. Nosilac ideje personalnog računara i glavni konkurent IBM bila je kompanija Apple. Uočavajući prednosti novog projekta, IBM je krenuo u projektovanje mašine koja bi postala standard u domenu personalnih računara – rezultat ovog napora bio je PC, koji je u roku od samo dve godine preuzeo primat od konkurentske kompanije Apple, postajući najprodavaniji proizvod u oblasti i postavljajući standard svim drugim kompanijama.

### ***1.3. Xerox i postizanje poslovne izvrsnosti primenom benčmarkinga***

Kompanija *Rank Xerox* otpočela je primenu benčmarkinga krajem sedamdesetih godina dvadesetog veka. Rukovodstvo pomenute kompanije poredilo

je određene performanse svog poslovanja sa najuspešnijim svetskim firmama, bez obzira na granu industrije kojoj pripadaju. Osnovni kriterijum poređenja Rank Xeroxa sa drugim kompanijama bilo je jedino liderstvo po pojedinačnim performansama koje su se komparativno analizirale (*proizvodnja, kvalitet, odnos sa potrošačima, marketing, istraživanje i razvoj* itd.). Rezultati analize poslužili su kao osnov za unapređivanje kvaliteta poslovanja firme. Koristeći poređenje i tuđe poslovno iskustvo, Rank Xerox postao je osvajač sva tri najuticajnija priznanja za kvalitet (japanska, američka i evropska nagrada za kvalitet). Danas se poslovanje Rank Xerox uzima kao osnov za utvrđivanje nagrade *Poslovna izvrsnost – Business Excellency*.

Smatra se da je Rank Xerox toliko snažno delovao putem svojih proizvoda da se u nekim zemljama koristi termin kseroksiranje (xeroxing) za obavljanje operacije fotokopiranja (7, str. 187).

Osamdesetih godina dvadesetog veka Xerox je ostvario veliki povratak na poslovnu scenu upravo zahvaljujući primeni *desetofaznog modela benčmarking procesa* (6, str. 77):

- *identifikovanje i dokumentovanje procesa koji će se podvrgnuti benčmarkingu,*
- *identifikovanje kompanija prema kojima se upoređuju određeni vlastiti procesi,*
- *skupljanje podataka o kompanijama,*
- *analiza,*
- *projektovanje budućih poslovnih akcija,*
- *prenošenje i odobravanje rezultata unutar organizacije,*
- *inkorporiranje novih elemenata u vlastiti sistem merenja,*
- *razvoj plana akcija,*
- *primena i praćenje rezultata,*
- *ponovno počinjanje procesa, korak po korak.*

*Projekat benčmarkinga, kao načina tržišnog vrednovanja, obuhvatao je poređenje i analizu u nekoliko dimenzija:*

- 1. proizvodnja i proizvodne operacije,*
- 2. bezbednost proizvodnje,*
- 3. lazout fabričke hale,*
- 4. istraživanje i razvoj proizvoda,*
- 5. distribucija,*
- 6. naplata i prikupljanje novca,*
- 7. upravljanje kvalitetom,*
- 8. unapređivanje kvaliteta (8, str. 131).*

Kada je reč o *proizvodnji i proizvodnim operacijama*, poređenje je obavljeno sa kompanijom *Saturn*, fabrikom automobila koja predstavlja deo *General motorsa*. *Bezbednost proizvodnje* poređena je sa kompanijom *Du Pont*, koja se bavi hemijskom industrijom i koja ima 165 proizvodnih i procesnih objekata širom sveta, a od toga 135 hemijskih postrojenja, pet rafinerija i 25 proizvodnih postrojenja za eksploataciju gasa. *Benčmarking lazouta fabričke hale* rađen je sa kompanijom *Hewlett packard*, jednom od najvećih kompanija iz oblasti visoke tehnologije i informacionih tehnologija, sa preko 25.000 različitih proizvoda u svom proizvodnom programu.

Što se tiče *istraživanja i razvoja*, benčmarking je rađen sa kompanijom *L.L. Bean Inc.*, jednom od vodećih kompanija u SAD za proizvodnju sportske odeće i opreme. Benčmarking za *funkciju naplate i prikupljanja novca* obavljen je sa kompanijom *American Express*, jednom od najpoznatijih kompanija iz SAD iz oblasti finansijskih i poslovnih usluga.

Za funkciju *upravljanja kvalitetom* benčmarking je rađen sa kompanijom *Toyota*, jednim od najvećih i najpoznatijih proizvođača automobila iz Japana. Inače, kompanija *Toyota* je još davne 1965. godine osvojila Demingovu nagradu za kvalitet.

Kada je reč o *unapređenju kvaliteta*, benčmarking je rađen sa kompanijom *Florida Power and Light*, vodećom kompanijom iz SAD za proizvodnju električne rasvete i prvim osvajačem Demingove nagrade za kvalitet iz SAD 1989. godine.

#### **1.4. SWATCH**

Tokom osamdesetih godina došlo je do drastičnog pada tržišnog učešća švajcarske industrije časovnika na svetskom tržištu, sa 40%, koliko je bilo tržišno učešće sredinom sedamdesetih, na manje od 15% u 1983. godini.

Uzrok gubljenja tržišnog udela švajcarskih proizvođača časovnika nalazio se u činjenici da su se krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih na svetskom tržištu pojavili japanski proizvođači, koji su nudili časovnike bazirane na kvarcnoj tehnologiji, koja je inače bila razvijena u samoj Švajcarskoj. Japanci su ponudili svetskom tržištu standardni obrazac po kome su bili poznati u svetu – kvalitetan proizvod, u ovom slučaju automatske satove, uz relativno nisku cenu.

Švajcarski proizvođači bili su prinuđeni da urade poređenje sa japanskom industrijom satova. Kriza je zahvatila i dva najveća švajcarska proizvođača u ovoj oblasti *ASUAG* i *SSIH*, pa je kreditna banka ozbiljno zabrinuta za dalji prosperitet "nacionalne industrije" rešila da okonča problem. Tako je 1981. godine pozvala poznatog biznismena i vodećeg konsultanta u Švajcarskoj *Nikolasa Hajeka*, koji je formulisao plan oporavka navedenih kompanija, koje su bile poznate po proizvodnji popularnih časovnika *Omega*, *Tissot*, *Longines* i *Rado*. Suština pristupa ogledala se u poređenju s tržišnim liderima u datoj industriji i po osnovu toga u konkurentskom pozicioniranju.

Glavni postulat strategijskog nastupa na svetskom tržištu bio je ponuditi tržištu kvalitetne proizvode po niskim cenama. Kreirana je i nova robna marka – ime proizvoda definisano je tako da bude jednostavno, prepoznatljivo, upečatljivo i

prijemčivo. Reči "watch" (enlg. sat) dodato je jedno "S", kao oznaka zemlje porekla i tako je nastalo ime "Swatch" (9, str. 298).

Osobine proizvoda bile su pristupačnost, trajnost i pomodnost. Tako je kreiran plastičan, moderan, atraktivan, praktičan i jeftin sat, koji je od 1983. godine do danas prodat u preko 100 miliona primeraka. Glavni adut prilikom kreiranja proizvoda bio je dizajn, akcenat je bio na diferencijaciji proizvoda u odnosu na konkurenciju.

Strategija cena bila je orijentisana na penetracijsko delovanje na tržištu. Cene su bile konkurentne u segmentu satova sa nižom cenom, ali je zato kvalitet bio daleko bolji od kvaliteta proizvoda konkurencije. Naime, rukovodstvo iz Swatcha pravilno je uočilo da je japanska strategija cena funkcionisala sve do trenutka dok su njihovi satovi bili najjeftiniji, a kad to više nisu bili, njihovi proizvođači su bili u nevolji. Plasiranjem "Swatcha" na svetsko tržište, tržišno učešće švajcarske industrije časovnika popelo se na 50%.

### ***1.5. Efekti benčmarkinga i poslovna praksa***

Kao što se može videti iz nekoliko najpoznatijih primera primene benčmarkinga u poslovnom svetu, efekti benčmarkinga su višestruki i vidljivi. Benčmarking danas predstavlja jedan od bitnih zahteva kod kandidovanja poslovnog subjekta za dobijanje globalnih nagrada za kvalitet – Demingove nagrade, Malkolm Boldridž nagrade i nagrade Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom.

Dakle, primena benčmarkinga u poslovnim subjektima najuže je povezana sa ***postizanjem poslovne izvrsnosti i dostizanjem svetske klase proizvoda i usluga***. Poslovni subjekti koji aktivno i kontinualno primenjuju benčmarking (uvažavajući i praktično implementirajući PDCA ciklus) imaju znatno bolju šansu da ojačaju



svoju konkurentsku sposobnost na globalnom tržištu i da zauzmu stabilnu tržišnu poziciju sa perspektivom za dalji tržišni rast.

*Postati svetski lider u određenoj oblasti podrazumeva ulaganje izuzetnih poslovnih napora radi optimalizacije poslovnih funkcija **marketinga, istraživanja i razvoja i kvaliteta i njihovog zajedničkog delovanja.***

Sa druge strane, benčmarking omogućava snižavanje troškova po osnovu boljeg upravljanja organizacijom koje je zasnovano na primeni i unapređenju poslovnih aktivnosti koje su potvrđene u globalnoj poslovnoj praksi. Dalje, benčmarking omogućava organizaciji kontinualno unapređivanje produktivnosti znanja, što direktno utiče na unapređivanje produktivnosti rada i celokupnog poslovanja.

## ***2. PROJEKTOVANJE POSEBNOG MODELA ZA PRIMENU ATRIBUTA BENČMARKINGA KOJI DETERMINIŠU POSLOVNU IZVRSNOST DOMAĆIH POSLOVNIH SUBJEKATA***

### ***2.1. Analiza konkurentnosti domaćih poslovnih subjekata***

Problemi sa kojima se susreće domaća privreda u procesu tranzicije posledica su nedorečenosti socijalističkog sistema privređivanja, koje su se još drastičnije ispoljile u periodu ekonomskih sankcija međunarodne zajednice. Neefikasni ekonomski sistem, zasnovan na kreditima iz inostranstva, uticao je na neracionalno ponašanje poslovnih subjekata. Privreda Srbije i Crne Gore nasledila je ekonomski sistem koji je objektivno sputavao ekonomski razvoj (*neodgovarajuća vlasnička struktura, proizvodnja na osnovu zastarelih tehnologija, uvozno zavisna proizvodnja, znatan broj ekonomskog i tehnološkog viška radnika, smanjivanje tržišta*).

Domaća privreda nasledila je *nepotpuni tržišni sistem* (funkcionisanje tržišta roba/usluga, bez postojanja tržišta radne snage i tržišta kapitala), kao i relativno *razuđen model vlasništva nad privrednim subjektima* (državno, društveno, privatno i zadružno vlasništvo, koje je paralelno egzistiralo, ali u nejednakoj proporciji).

Relativno kasni ulazak u intenzivni proces tranzicije stvorio je mogućnost za usvajanje različitih iskustava (usvajanje pozitivnih rešenja i izbegavanje negativnih rešenja u domenu ekonomskog sistema) zemalja koje su završile proces tranzicije nacionalne ekonomije. Opšte je prihvaćena teza da ne postoji "*generalni model*" tranzicije – svaka nacionalna ekonomija ima i svoje specifičnosti koje opredeljuju

prevashodno tempo ekonomskih promena, ali i hijerarhiju prioriteta u odnosu na smernice procesa tranzicije.

*Konkurentska pozicija* domaćih poslovnih subjekata po osnovu renomea na svetskom tržištu izuzetno je nepovoljna. Domaći poslovni subjekti uglavnom nisu ulagali adekvatne marketing napore u formulisanje renomea, kao elementa koji utiče na tržišnu poziciju poslovnog subjekta i njegovu konkurentsku sposobnost.

Na osnovu istraživanja koje se bavilo praksom domaćih poslovnih subjekata u međunarodnom poslovanju, došlo se do sledećih rezultata koji se odnose na ovu oblast:

- *51% poslovnih subjekata ocenilo je kvalitet svojih proizvoda kao visok, a 41,3% kao osrednji;*
- *19,5% poslovnih subjekata imalo je visoku prepoznatljivost marke, dok je 51% ocenilo prepoznatljivost marke kao osrednju;*
- *što se tiče zemlje porekla, samo je 10,8% anketiranih poslovnih subjekata izrazilo mišljenje da je ona visoka, 47,3% da je osrednja, a 41,9% da je niska (9, str. 269).*

*Iz navedenih rezultata vidi se da je postojala disproporcije između kvaliteta proizvoda i renomea po osnovu pozicioniranosti marke, ali i po osnovu imidža zemlje. Razlozi za ovo nalaze se u neadekvatnoj marketing strategiji radi kreiranja potrebnog renomea na međunarodnom tržištu.*

Naime, plansko delovanje, uz ulaganje velikih finansijskih i marketing napora, pogotovu u oblasti promotivne aktivnosti, kao i postojanje međunarodnog kredibiliteta zemlje porekla, predstavlja osnovu za postizanje konkurentске prednosti na međunarodnom tržištu.

Popravljanje imidža zemlje danas zavisi od faktora koji se mogu okarakterisati kao institucionalni. Naime, *popravljanje imidža zemlje u očima inostranih potrošača, ali i poslovnog sveta, zavisi i od sledećih faktora:*

- ❖ *odnosa državne administracije prema najavljenim reformama i započetoj ekonomskoj i vlasničkoj transformaciji;*
- ❖ *uslova povodom inostranih ulaganja, pogotovu sa stanovišta smanjenja rizika i konzistentnosti zakonskih propisa u vremenu;*
- ❖ *odnosa društva prema preduzetništvu;*
- ❖ *oživljavanja finansijskog tržišta;*
- ❖ *stvaranja povoljnih ekonomskih uslova za nesmetan razvoj malih i srednjih poslovnih subjekata.*

Prema nekim shvatanjima (10. str. 8), najveći broj domaćih poslovnih subjekata, bez obzira na njihovu trenutnu tržišnu poziciju i finansijsku snagu, potrebno je preprojektovati i definisati osnovne postulate poslovanja na novim, efikasnijim osnovama. *Jedino oni domaći poslovni subjekti koji svoje poslovanje usklade sa zahtevima tržišta, globalnim promenama i baziraju se na najnovijim konceptima menadžmenta, uvažavajući sva inostrana iskustva, kako razvijenih, tako i drugih zemalja u tranziciji, mogu očekivati uspešan nastup na međunarodnom tržištu. Posmatrano iz aspekta poslovnog subjekta, to znači da su neophodne sledeće vrste transformacije:*

- ✓ *tržišna,*
- ✓ *tehnološka,*
- ✓ *organizaciona i*
- ✓ *vlasnička.*

*To znači da poslovni subjekti moraju da primene sve savremene koncepte u domenu marketinga, unapređivanja kvaliteta poslovanja, da osnaže istraživačko-razvojne funkcije, da permanentno rade na inoviranju znanja, posebno u domenu informacionih tehnologija, da se okrenu ka poslovima i procesima koji funkcionišu u praksi, kao i da promene vlasničku strukturu u funkciji povećanja efikasnosti i odgovornosti poslovanja.*

**Tržišna** transformacija podrazumeva okretanje *tržišnom poslovanju u praksi, prihvatanje marketing koncepta i marketing logike, uvažavanje globalnog marketinga, kao i koncepta društvene odgovornosti marketing funkcije, unapređivanje kvaliteta poslovanja (prevažodno kroz implementaciju serije standarda ISO 9000).*

**Tehnološka** transformacija pretpostavlja *osnaživanje istraživačko-razvojne funkcije i njeno strateško pozicioniranje u poslovnom subjektu, inoviranje znanja u poslovnom subjektu i upotrebu informacionih tehnologija u funkciji upravljanja poslovnim subjektom, unapređivanje znanja svih zaposlenih, pogotovu onih koji su najodgovorniji za poslovanje poslovnog subjekta.*

**Organizaciona** transformacija podrazumeva *okretanje poslovima i procesima koji funkcionišu u praksi i odbacivanje onih koji ne funkcionišu (zamenjivanje postojećih procesa superiornijim), kao i stvaranje odgovornih zaposlenih pojedinaca (od svakog zaposlenog stvoriti pojedinca koji doprinosi poslovanju poslovnog subjekta).*

**Vlasnička** transformacija odnosi se na *promene vlasničke strukture poslovnog subjekta u funkciji povećanja efikasnosti i odgovornosti poslovanja.*

*Jedna od mogućih varijanti unapređenja poslovanja poslovnih subjekata jeste proces implementacije inostranih iskustava i unapređivanja znanja u funkciji unapređivanja kvaliteta poslovanja i postizanja konkurentske sposobnosti, gde koncept reinženjeringa ima izuzetno važno mesto. Ovo dobija poseban značaj ukoliko se uzme u obzir da su glavni problemi domaćih poslovnih subjekata:*

- *poslovanje koje se zasniva na zastarelim menadžment principima,*
- *inertnost i neprilagodljivost tržišnim promenama,*
- *neprihvatanje integralnog menadžment koncepta,*
- *neprihvatanje marketing logike,*
- *neadekvatno tretiranje ulaganja u znanje,*
- *neuvažavanje inostranih iskustava.*

Kao što je napomenuto, koncept upravljanja kvalitetom i benčmarking direktno se nadovezuju. U tom smislu, broj organizacija koje imaju izgrađen koncept kvaliteta u jednoj privredi u značajnoj meri ukazuje na konkurentsku sposobnost te privrede.

Trenutno na domaćem tržištu oko 450 organizacija uvelo je sistem kvaliteta prema zahtevima međunarodnih standarda ISO 9000 (verzije iz 1994. i 2000. godine), a procenjuje se da još oko 2.500 organizacija radi na uvođenju koncepta sistema kvaliteta. Bez obzira na trend rasta broja organizacija koje imaju uveden sistem kvaliteta i razvoja pokreta za kvalitet u domaćoj privredi, opšti rezultati i dalje su nezadovoljavajući. Ovde treba napomenuti da u Evropi postoje zemlje koje imaju još manji broj poslovnih subjekata koji su uveli sistem kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000 (uglavnom su to ostale zemlje istočne Evrope, sada u procesu tranzicije).

Prema rezultatima istraživanja (11) sprovedenog među organizacijama koje su *uvele sistem kvaliteta na domaćem tržištu*, preko 50% organizacija uvelo je sistem kvaliteta preko dve godine, a 34,3% između jedne i dve godine; što se tiče *načina uvođenja sistema kvaliteta*, 85,92% organizacija koristilo je usluge konsultantskih organizacija za uvođenje sistema kvaliteta. Ovo ukazuje na sledeće: organizacije nisu bile sposobne za prihvatanje jednog novog, globalnog, menadžment koncepta, koji potencira unapređivanje produktivnosti rada i znanja u funkciji unapređivanja konkurentске sposobnosti poslovnih subjekata.

Ono što je posebno važno istaći jeste činjenica da je gotovo 2/3 organizacija koje su imale certifikat o uvedenom sistemu kvaliteta ostvarilo značajne poslovne aranžmane nakon dobijanja sertifikata, a od toga nešto preko 50% organizacija ostvarilo je nove poslovne aranžmane na tržištu Evrope.

## *2.2. Teoretska zasnovanost modela*

U *teorijskom smislu*, model se oslanja na sve one postulate koji opredeljuju poslovnu izvrsnost u svetskim okvirima, uzimajući u obzir mogućnosti domaćih poslovnih subjekata. *Osnove poslovne izvrsnosti* date su principima nagrada za kvalitet, Demingove nagrade – Japan, Malkolm Boldridž nagrade – SAD i EFQM nagrade – EU. Posebno su bitni principi dati u zapadnim modelima poslovne izvrsnosti, odnosno principi američke i evropske nagrade za kvalitet. Osnovni elementi MB modela jesu strateški i operativni planovi informacije i njihova analiza. **Kriterijumi** za performanse izvrsnosti su:

- *liderstvo,*
- *strateško planiranje,*
- *fokusiranje na kupca i na tržište,*
- *prikupljanje i analiza informacija,*
- *razvoj i upravljanje ljudskim resursima,*
- *upravljanje procesima,*
- *ocena poslovnog rezultata (12, str. 12).*

*Evropski model za ocenu poslovne izvrsnosti poslovnih subjekata sastoji se od sledećih elemenata:*

- ✓ *liderstvo,*
- ✓ *upravljanje zaposlenima,*
- ✓ *politika i strategija,*
- ✓ *resursi,*
- ✓ *procesi,*
- ✓ *zadovoljenje zaposlenih,*
- ✓ *zadovoljenje kupaca,*
- ✓ *uticaj na društvo i*
- ✓ *poslovni rezultati.*

*Nova verzija standarda ISO 9000:2000 podržana je sa osam menadžment principa i četiri megaprocesa. Principi upravljanja kvalitetom su obuhvatna i fundamentalna pravila za vođenje i funkcionisanje organizacije. **Menadžment principi** su sledeći:*

- 1. organizacija okrenuta kupcu,*
- 2. liderstvo,*
- 3. uključenost ljudi,*
- 4. procesni pristup,*
- 5. sistemski pristup,*
- 6. stalno unapređenje,*
- 7. činjenični pristup odlučivanju,*
- 8. obostrano koristan odnos sa snabdevačima (13, str. 6).*

*Organizacije zavise od svojih korisnika i one treba da razumeju njihove aktuelne i buduće potrebe, treba da ispune njihove zahteve i da nastoje da pruže i više od onoga što korisnici očekuju od organizacije.*

*Lideri uspostavljaju jedinstvo ciljeva i vođenje organizacije. Oni treba da stvaraju i održavaju interno okruženje u kojem osoblje može u potpunosti da učestvuje u ostvarivanju ciljeva organizacije.*

*Osoblje na svim nivoima čini suštinski deo jedne organizacije i njihovim punim uključivanjem omogućava se da se iskoriste njihove sposobnosti za ostvarivanje dobrobiti organizacije.*

*Željeni rezultat može se efikasnije ostvariti ako se menadžment odgovarajućim aktivnostima i resursima ostvaruje kao proces.*

*Identifikovanje i razumevanje nekog sistema međusobno povezanih procesa i menadžmenta tim sistemom doprinose efektivnosti i efikasnosti organizacije u ostvarivanju njenih ciljeva.*

*Stalno poboljšavanje ukupnih performansi organizacije treba da predstavlja njen stalni cilj. Efektivne odluke zasnivaju se na analizi podataka i informacija.*



Organizacija i njeni *isporučioци* nezavisni su, pa uzajamno korisni odnosi povećavaju sposobnost i jednih i drugih na ostvarivanju vrednosti.

*Sistem upravljanja kvalitetom* zasniva se na četiri megaprocasa u okviru koji se definiše sistem upravljanja kvalitetom. Ti *megaprocesi* su sledeći: **odgovornost rukovodstva, upravljanje resursima, realizacija proizvoda, merenje, analiza i unapređenje.**

Na osnovu prethodnog, mogu se uočiti neki **bitni elementi** koji daju teoretski okvir:

- **procesni pristup,**
- **fokusiranje tržišta,**
- **prikupljanje i analiza informacija,**
- **stalno unapređenje.**

*Opšti teoretski model upravljanja procesima u organizaciji podrazumeva da se sve aktivnosti u bile kojoj organizaciji mogu grupisati u tri glavne grupe procesa:*

- **upravlački procesi,**
- **proces podrške i**
- **osnovnih procesi.**

U *upravlačke procese* spadaju **planiranje i analiza, upravljanje razvojem, upravljanje resursima i upravljanje kvalitetom.** U *proces podrške* spadaju aktivnosti poput **finansijskog poslovanja, poslovne administracije, tehničkog održavanja** itd. U *osnovne procese* spadaju oni procesi koji opredeljuju svrhu organizacije, poput određenih procesa **proizvodnje i\ili davanja usluga.** Na **ulazu u procesni model nalaze se zahtevi korisnika, a na izlazu iz modela nalazi se analiza zadovoljstva korisnika.** Informacije iz dela analize zadovoljstva korisnika predstavljaju ulaze u naredni ciklus procesa planiranja radi unapređivanja kvaliteta poslovanja organizacije po principu stalnog poboljšanja.

### *2.3. Faze modela*

*Benčmarking omogućuje ostvarivanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga. Da bi se ovo moglo postići, u koncept benčmarkinga potrebno je ugraditi model za stalno unapređenje svih poslovnih aktivnosti. Najopštiji model za stalno unapređenje jeste PDCA ciklus. Najveći broj već postojećih modela benčmarkinga, bez obzira na to da li su teorijskog ili praktičnog karaktera, zasniva se na principima PDCA ciklusa u jednostavnijem ili razvijenijem obliku.*

*Ovaj model poznat je i kao Demingov ciklus. Smatra se da je ovaj alat prvi osmislio Šuhart, ali je zbog toga što ga je primenio Deming tokom boravka u Japanu tokom 1950-ih u literaturi prihvaćen kao Demingov ciklus (5, str. 95).*

*Model za unapređivanje kvaliteta poslovanja – PDCA ciklus (PDCA, skraćenica od engleskih reči Plan, Do, Check, Act), podrazumeva da se kod svake aktivnosti u organizaciji i u svakom procesu primenjuju četiri koraka:*

- planiranje,*
- izvođenje,*
- provera i*
- kontrola (14, str. 47).*

*PDCA ciklus jeste model stalnog unapređenja upravljanja organizacijom. Njega treba da primenjuju svi zaposleni u funkciji ostvarivanja stalnog poboljšanja. On podržava osnovni upravljački model – planiranje, organizovanje i kontrolu sa povratnom spregom (informacije iz faze kontrole su ulazi u naredni ciklus planiranja).*

Putem planiranja usmeravaju se poslovne aktivnosti u poslovnom subjektu. Planiranje podrazumeva:

- ❖ *donošenje odluka,*
- ❖ *preduzimanje akcije,*
- ❖ *konkretno ponašanje,*
- ❖ *analizu informacija o prošlosti i budućnosti* (15, str. 7).

Planiranje predstavlja kontinualni proces donošenja planskih odluka. Na osnovu planiranja usmerava se celokupna poslovna aktivnost organizacije. Putem planiranja poslovanje poslovnog subjekta prilagođava se uticajima koji dolaze iz okruženja.

*Ključ* uspešnog planiranja poslovnih aktivnosti jesu *informacije*. Prilikom procesa donošenja odluka, poslovni subjekt mora da raspolaže svim relevantnim informacijama iz makro i mikrookruženja koje mogu da utiču na ishod odluke.

*Sušтина* procesa planiranja jeste *donošenje odluka* – reč je o izboru različitih varijanti poslovnih odluka na osnovu kojih treba preduzeti akcije. *Osnovne planske odluke* kojima se bavi planiranje jesu: *ciljevi, politike, strategije, programi i planovi*.

*Organizovanje* predstavlja drugu fazu procesa upravljanja poslovnim subjektom. Organizovanje obuhvata *definisanje posla koji treba da se obavi, podelu posla i uspostavljanje različitih mehanizama koordinacije aktivnosti unutar poslovnog subjekta*. *Osnovni zadatak organizovanja jeste iznalaženje optimalnog odnosa između poslova koji treba da se obave u poslovnom subjektu i ljudi koji te poslove treba da obave*. U fazi kontrole procesa upravljanja proverava se *racionalnost donošениh planskih odluka i efikasnost njihovog sprovođenja*. Kontrola predstavlja *sistemska i kritičko preispitivanje planskih odluka*. Kontrola se javlja kao instrument koji omogućava rukovodiocima neophodnu analizu planiranih aktivnosti i efikasnosti njihove realizacije, kao i da se pribave sve

informacije koje mogu da posluže kao inputi za donošenje budućih planskih odluka.

Prema profesoru *Sajfertu* (16, str. 304), kontrola se sastoji iz *četiri koraka: uspostavljanje standarda, merenje rezultata, utvrđivanje odstupanja od standarda i preduzimanje korektivne akcije.*

Polazeći od svih navedenih pretpostavki koje uokviruju PDCA ciklus, mogu se razmotriti i *faze procesa benčmarkinga* koje se zasnivaju na njemu, kao osnovnom teorijskom izvoristu.

*U fazi planiranja potrebno je definisati:*

- *resurse neophodne za sprovođenje benčmarkinga,*
- *ciljeve koji se žele postići,*
- *kao i način njihovog ostvarivanja.*

*Ciljevi* treba da budu realno postavljeni, a *realizacija* definisana u koracima koji su praktično izvodljivi. *Pitanja* na koja treba odgovoriti u ovoj fazi jesu:

- 1. Koji se proizvodi porede?*
- 2. Koji se procesi porede?*
- 3. Koje se funkcije porede?*
- 4. Kakav će biti način prikupljanja i obrade informacija?*
- 5. Kako odabrati druge organizacije za poređenje itd.?*

*Izvođenje* podrazumeva organizovanje benčmarkinga:

- *terensko prikupljanje podataka,*
- *poseta drugim organizacijama* itd.

U fazi *provere* potrebni su:

- 1) sistematizacija saznanja,*
- 2) njihova primena u obliku određenih uputstava koja će se primenjivati, kao i*
- 3) njihovo merenje i usaglašavanje.*

*Glavno pitanje* na koje treba dati odgovor u ovoj fazi jeste: *Šta smo naučili?*

*Delovanje* podrazumeva :

- *primenu novih poslovnih postupaka u skladu s procesom tržišnog vrednovanja kvaliteta poslovanja i*
- *njihovo kontinualno unapređivanje.*

Novonastalo znanje potrebno je usvojiti, a ukoliko se ne usvoji, potrebno je ponoviti krug. Faza delovanja bitna je zbog činjenice da upravljačke informacije koje se dobijaju u fazi provere predstavljaju ulaze u naredni ciklus planiranja, koji se po definiciji mora odvijati na unapređenim osnovama. Naime, na osnovu analize prošlog delovanja i razumevanja budućih tokova aktivnosti, potreban je takav naredni ciklus planiranja koji će omogućiti da se poslovna efikasnost organizacije podigne na viši nivo u funkciji postizanja i održavanja poslovne izvrsnosti.

## *2.4. Metodološki okviri modela*

*Model benčmarking procesa podrazumeva sledeće elemente:*

- *zadovoljenje zahteva korisnika,*
- *delovanje faktora opredeljujućeg dejstva,*
- *delovanje faktora usmeravajućeg dejstva,*
- *realizovanje benčmarkinga po fazama,*
- *postizanje poslovne izvrsnosti,*
- *stalno unapređenje poslovanja po osnovu primene benčmarkinga.*

*Prilikom realizacije benčmarking procesa, kao uostalom i kod bilo koje druge poslovne aktivnosti koja se fokusira na unapređenje efikasnosti poslovanja, mora se početi od potrošača, odnosno korisnika. Kupci, potrošači i korisnici usluga,*

*koji se svi objedinjuju zajedničkim terminom korisnici, predstavljaju početnu i završnu tačku bilo koje tržišne aktivnosti. Svaka poslovna organizacija mora svoje delovanje da usmeri ka potrošačima i da u formulisanju svojih poslovnih aktivnosti pođe od potreba, želja i zahteva korisnika da bi se zadovoljili navedeni zahtevi kao donja granica, odnosno da bi se prevazišla očekivanja samih korisnika.*

*Osnovni elementi kontinualnog modela brige za korisnike jesu sledeći:*

- ✓ razumevanje korisnika,*
- ✓ kreiranje i inoviranje vrednosti za korisnika,*
- ✓ realizovanje vrednosti za korisnika i*
- ✓ praćenje i učenje (17, str. 2).*

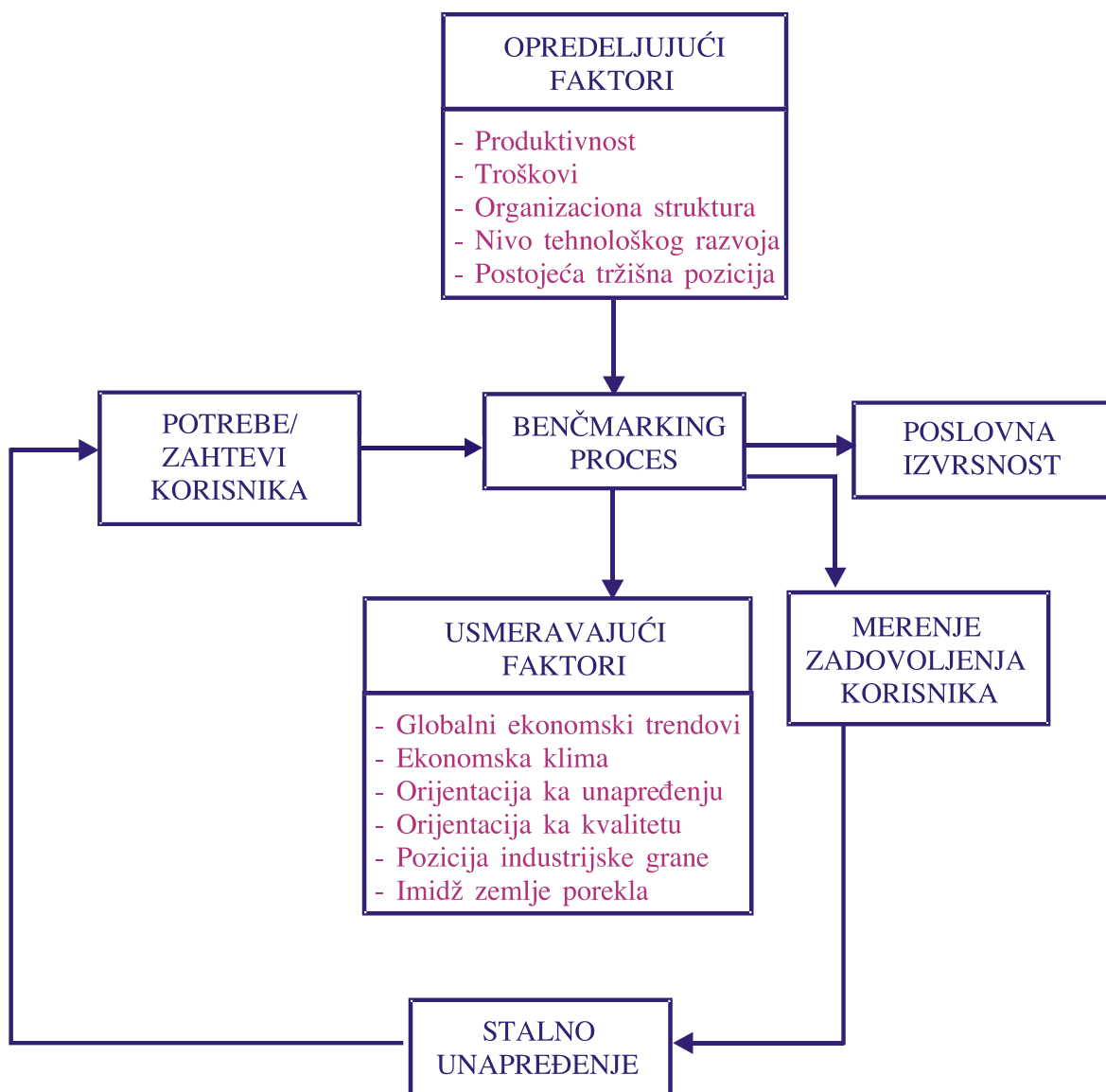
*Korisnici su ti koji u konačnom ishodu potvrđuju na tržištu da li se poslovni subjekt može okarakterisati kao poslovno izvrsno sa svetskom klasom proizvoda i usluga. Potrošači, kupujući proizvode i koristeći usluge poslovnih organizacija, uz ostvarivanje lojalnosti za određenu organizaciju i njene robne marke, određuju tržišnu poziciju organizacije. Diferenciranost proizvodnog programa i optimizacija odnosa cena – kvalitet, uz kontinualnu izgradnju ugrađenog koncepta kvaliteta, omogućuju organizaciji da formira, održi i razvija stabilnu tržišnu poziciju dugoročno posmatrano.*

*Grafički prikaz metodološke osnove modela (CB model) dat je na slici 6.1<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> *CB Model* – Model koji je konstruisao mr Cariša H. Bešić

Slika 6.1: CB model



*Opređeljujući faktori koji deluju na poslovni subjekt jesu oni koji se odnose na kvalitet interne ekonomije organizacije, kao i na poziciju u okruženju. Reč je o sledećim faktorima:*

- *produktivnost poslovanja,*
- *troškovi poslovanja,*
- *organizaciona struktura,*
- *nivo tehnološkog razvoja,*

➤ *postojeća tržišna pozicija.*

*Faktori koji imaju usmeravajući karakter na poslovanje preduzeća jesu sledeći:*

- *globalni ekonomski trendovi,*
- *ekonomska klima,*
- *orijentacija ekonomije ka unapređivanju produktivnosti,*
- *orijentacija ekonomije ka implementiranju koncepta kvaliteta,*
- *pozicija industrijske grane,*
- *imidž zemlje porekla u globalnim razmerama.*

*Poslovni subjekt, polazeći od potreba, želja i zahteva korisnika u odnosu na delovanje dve identifikovane grupe faktora (faktori opredeljujućeg i usmeravajućeg dejstva), postiže poslovnu izvrsnost po osnovu primene koncepta benčmarkinga, zasnovanog na principu stalnog poboljšanja koji je ugrađen u PDCA ciklus i po osnovu učenja na tuđim iskustvima. Radi stalnog unapređivanja kvaliteta poslovanja, potrebna su merenja, analize i unapređivanje procesa, ili proizvoda ili usluge. Posebna pažnja mora da se posveti merenju zadovoljstva korisnika.*

#### *2.4.1. Faktori opredeljujućeg dejstva*

*Unapređivanje produktivnosti poslovanja predstavlja osnovni parametar uspešnosti organizacije i ono podrazumeva stvaranje uslova za unapređivanje produktivnosti znanja i kao posledice toga i produktivnosti rada. Produktivnost i kvalitet neraskidivo su povezani u jedinstvenu celinu. Unapređenje kvaliteta omogućava unapređenje produktivnosti poslovanja, i obrnuto. Unapređenje produktivnosti poslovanja snižava troškove poslovanja, posebno troškove po jedinici proizvoda, što stvara uslove za kreiranje prodajnih cena na nižem nivou.*



Dalje, ovo omogućava *povećanje prodaje na tržištu, povećanje tržišnog učešća i formiranje većeg bruto prihoda i mase profita*. Ovo u krajnjoj liniji stvara osnovu za *investiranje u naredni razvojni ciklus, nove tehnologije, proizvodne programe i konkretne proizvode i usluge, što povratno utiče na unapređenje kvaliteta poslovanja*.

Unapređenje produktivnosti poslovanja, kao jedan od imperativa savremene ekonomije, zahteva i unapređenje *organizacione strukture* poslovnog subjekta. Posebno je značajno da organizaciona struktura bude propulzivna za informacije, kako po hijerarhijskoj vertikali, tako i po horizontalnom nivou. *Savremena organizacija* zahteva *produktivne projektne timove, gde ne postoji lider – svaki član tima mora da poseduje kako liderske osobine, tako i preduzetničke sposobnosti*. *Snažne liderske ličnosti iz dvadesetog veka zamenili su snažni timovi pojedinaca koji su spremni da kroz timski rad odgovore na sve izazove budućnosti*.

Kreativnost, inovativnost i unapređenje znanja predstavljaju osnovu uspešnih projektnih timova. Prema autoru *Sajfertu* (18, str. 157), moderno poslovanje traži nove veštine koje u tradicionalnom načinu nisu bile toliko važne – interpersonalne i komunikacione veštine, veštine upravljanja konfliktima, nove oblike efikasnosti.

Savremenim organizacijama danas je potrebniji preduzetnički menadžment nego sama tehnologija. Ipak, brzi tehnološki razvoj zahteva od savremenih organizacija da paralelno sa unapređivanjem produktivnosti znanja, inoviraju i svoju tehnološku osnovu. Ovde se prevashodno misli na primenu visoke tehnologije u savremenom poslovanju, a posebno *informacionih tehnologija*, kao preduslova za uspešno poslovanje i postizanje poslovne izvrsnosti. *Viši tehnološki nivo* poslovnog subjekta omogućuje da se koriste sve šanse koje se nalaze u okruženju poslovnog subjekta i direktno utiče na unapređenje produktivnosti rada, pa samim tim i poslovanja.

Postojeća tržišna pozicija predstavlja osnovu za dalji tržišni razvoj i unapređenje konkurentske pozicije. Na tržištu deluju konkurenti – proizvođači, koji se bore da za sebe pridobiju što više potrošača i da servisiraju njihove potrebe, čime će definisati svoju tržišnu poziciju.

#### **2.4.2. Faktori usmeravajućeg dejstva**

Na tržištu deluju trendovi koji određuju okvire savremenog poslovanja. Razvoj tehnologije i homogenizacija zahteva potrošača svakako su najznačajniji **trendovi** koji deluju na tržištu već više od jedne decenije. Sa druge strane, postoji još nekoliko ključnih trendova koji uobličavaju *savremeno poslovanje*, kao što su: **sve veći značaj uslužnog sektora, rast neprofitnog sektora, menjanje svetske ekonomije, zahtevi za značajnu društvenu odgovornost u poslovanju**. Svaki od ovih trendova utiče usmeravajuće na poslovanje poslovnog subjekta – poslovni subjekt nije nužno tangiran, ali mora da ih uvaži i u odnosu na njih da kreira buduću poslovnu politiku. Globalni ekonomski trendovi menjaju se i razvijaju, tako da poslovni subjekt mora da ima aktivan i pozitivan odnos prema njima.

Jedna od osnovnih karakteristika ekonomije jeste i postojanje *cikličnog kretanja*. **Ekonomska klima** predstavlja uslove na tržištu u kojima se obavlja poslovna aktivnost. Uslovi, odnosno klima, mogu biti **veoma povoljni, povoljni, nepovoljni i veoma nepovoljni**. Mada su danas razvijene različite tehnike za praćenje i predviđanje budućih kretanja (kao što su ekonometrijski modeli, ekonomski indikatori, testovi konjunktura), precizno određivanje smera, intenziteta i vremena promene izuzetno je složeno. U svakom slučaju, poslovni subjekt se nalazi pod značajnim uticajem promena koje se dešavaju u ekonomskoj klimi, što znači da mora da posveti izuzetnu pažnju ovim faktorima

*Osnovni cilj savremenog poslovanja jeste postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga. Ovo se može postići jedino po osnovu*

*kontinualnog unapređivanja kvaliteta poslovanja organizacije*, koje je zasnovano na *povećanju produktivnosti rada i znanja svakog pojedinca* zaposlenog u organizaciji. Prema *Drakeru* (19, str. 54), funkcija organizacija jeste da znanje učine produktivnim. Od izuzetnog značaja za ekonomski razvoj svake nacionalne ekonomije, a posebno za razvijene zemlje, jeste da se stvore uslovi za obezbeđivanje rasta produktivnosti poslovanja, i to posebno u uslužnim delatnostima, s posebnim akcentom na unapređivanje produktivnosti znanja i rada svakog pojedinca koji radi u sektoru usluga. Ovo se može postići jedino po osnovu kontinualnog unapređivanja kvaliteta poslovanja. Orijehtacija ekonomije ka unapređenju produktivnosti omogućava svim poslovnim i drugim organizacijama da stvore adekvatne preduslove za obezbeđenje postizanja dugoročnih ciljeva, prevashodno rasta i razvoja i stabilnosti tržišne pozicije. U ekonomijama koje nemaju jasno definisan odnos prema produktivnosti, kao što je to kod domaće ekonomije, poslovni subjekti ne mogu da postignu značajnije rezultate kada je reč o uspostavljanju konkurentske sposobnosti na globalnom nivou. Povećanje produktivnosti poslovanja, po osnovu implementacije unapređivanja kvaliteta poslovanja, predstavlja osnovni preduslov obezbeđivanja daljeg razvoja poslovnih organizacija, uslužnog sektora, pa samim tim i globalne ekonomije.

*Orijehtacija ekonomije ka implementiranju koncepta kvaliteta u tesnoj je vezi sa orijentacijom društva ka unapređenju produktivnosti.* Ova orijentacije ne bi trebalo da bude deklarativna, već stvarna, konkretna. Naime, u društvu je potrebno stvoriti preduslove za implementaciju osnovnih postulata unapređenja kvaliteta, koji će se kasnije opredmetiti u konkretnoj primeni različitih oblika unapređenja kvaliteta u organizacijama.

*Pozicija industrijske grane* važna je zbog ograničenja i šansi na koje nailazi poslovni subjekt koje pripada datoj grani. *Posebno važni činioci jesu: kolika je ukupna veličina tržišta date industrijske grane (veličina potencijalne prodaje, broj potrošača), da li postoje sezonski uticaji na obavljanje poslovanja u grani,*

*koji trendovi utiču na poslovanje u grani (osetljivost na kamatnu stopu, državna regulativa, sezona), kakva je dugoročna pozicija industrijske grane itd.*

*Imidž zemlje* porekla od izuzetnog je značaja za sve poslovne subjekte koji svoju egzistenciju usmeravaju ka internacionalizaciji poslovanja. *Smatra se da sve međunarodne marke imaju tri zajedničke karakteristike: rezultat su dugoročne orijentacije i imaju dug životni vek, prepoznatljivost se zasniva na značajnim ulaganjima u promociju i svoj kredibilitet zasnivaju na jakom nacionalnom imidžu* (20, str. 15). Imidž zemlje jeste kompletna predstava o proizvodima iz određene zemlje, koja je zasnovana na kombinaciji percepcije o prednostima i nedostacima u domenu proizvodnje i marketinga. Efekat porekla zemlje ima sličan karakter kao poslovna ili robna marka. Poslovni subjekti koji potiču iz zemalja sa negativnim imidžom mogu da imaju većih problema u plasiranju svojih proizvoda i usluga na međunarodnom tržištu. Sam imidž zemlje porekla podložan je promenama tokom vremena.

## *2.5. Predmet benčmarking procesa*

Prema autorima *Sajfertu* i *Adamoviću* (6, str. 81), skoro sve što se može posmatrati i meriti može se podvrgnuti benčmarking procesu. Kriterijumi benčmarking procesa u modelu usklađeni su sa globalnim zahtevima u ovoj oblasti, kao i određenim specifičnostima koje se odnose na domaće poslovne organizacije.

*Najopštije posmatrano, mogu se uočiti sledeći predmeti benčmarking istraživanja:*

- *proizvodi i usluge poslovnog subjekta,*
- *proizvodni procesi,*

- *poslovne funkcije strateškog značaja,*
- *funkcije podrške,*
- *organizaciona dostignuća.*

*Proizvodi i usluge koji se nude na tržištu krajnjim potrošačima najčešće su predmet benčmarking procesa. Benčmarking proizvoda i usluga često je predmet analize konkurencije. Poređenje proizvoda i usluga domaćih poslovnih subjekata sa konkurentima od izuzetnog je značaja za domaće poslovne subjekte, prevashodno sa stanovišta analize konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih subjekata. Kada je reč o atributima proizvoda, potrebno je sagledati i porediti marku, stil, dizajn, kvalitet fizičkog proizvoda, pakovanje, servis itd. Ove navedene karakteristike uglavnom su zapostavljene kod naših poslovnih subjekata, osim kvaliteta fizičkog proizvoda. U svakom slučaju, potrebno je dati odgovore na sledeća pitanja:*

- *Šta čini proizvod i usluge poslovnih subjekata jedinstvenim u odnosu na konkurenciju?*
- *Koje su ostale karakteristike koje proizvod/usluga poseduju (npr. pakovanje, kvalitet, cena, specifična usluga itd.)?*
- *Koje su koristi koje potrošači imaju od kupovine proizvoda poslovnih subjekata ili korišćenja njegovih usluga (ušteta novca, bolje se osećaju, naučili su nešto)?*

*Pitanje poređenja procesa dobija poseban značaj u svetlu borbe za kvalitet. Savremeno shvatanje kvaliteta, kao upravljačkog procesa koji se sastoji iz potprocesa, direktno ukazuje na potrebu za benčmarkingom poslovnih procesa. Sam standard ISO 9000:2000 podrazumeva procesni model sastavljen od četiri megaprocesa – odgovornost rukovodstva, upravljanje resursima, realizacija proizvoda i merenje, praćenje i analiza. Suština ovakvog pristupa jeste upravljanje procesima u funkciji postizanja stalnog poboljšanja, kao puta ka poslovnoj*

izvrsnosti. Kod analize procesa posebno se mora voditi računa o merenju produktivnosti rada i poređenju sa drugima. Ovo je bitno zbog činjenice da je **stalno unapređenje produktivnosti imperativ savremene ekonomije**, a, sa druge strane, kvalitet i produktivnost neraskidivo su povezani.

*Poslovne funkcije* koje imaju strateški značaj za poslovanje poslovnog subjekta u savremenoj ekonomiji jesu **istraživanje i razvoj, marketing i kvalitet**. Da bi poslovni subjekt ostvario stabilnu tržišnu poziciju i kreirao uslove za nesmetani rast i razvoj, potrebno je postići visoki stepen koordinacije pomenutih poslovnih funkcija u poslovnom subjektu. **Postati svetski lider u određenoj oblasti podrazumeva ulaganje izuzetnih poslovnih napora radi optimalizacije poslovnih funkcija marketinga, istraživanja i razvoja i kvaliteta i njihovog zajedničkog delovanja**. Zbog toga je poređenje ovih poslovnih funkcija s konkurentima, a posebno sa svetskim tržišnim liderima, od izuzetnog značaja za uspostavljanje standarda koji će omogućiti poslovnom subjektu uspešan razvoj i tržišni rast.

Znanje je definitivno najznačajniji resurs poslovanja, koje zahteva izuzetne finansijske napore. Savremena istraživačko-razvojna aktivnost zahteva milionska ulaganja, a veoma je mali broj zemalja u svetu čiji poslovni subjekti mogu sebi da dozvole značajne napore u ovom smislu. Glavno pitanje koje se postavlja jeste gde usmeriti sredstva, odnosno koju tehnologiju treba odabrati.

*Funkcija marketinga* direktno je orijentisana na istraživanje tržišnih karakteristika koje određuju uslove poslovanja i privređivanja u određenoj oblasti, a, sa druge strane, na osnovu analize tržišnih karakteristika treba da formira informacije koje predstavljaju polaznu osnovu za određivanje relevantnosti pojedinih strateških varijanti u poslovanju. **Zadatak marketinga kao poslovne funkcija jeste da optimizuje sve resurse radi postizanja optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa – proizvoda, cena, distribucije i promocije**.

Kada je reč o *ceni*, poslovni subjekt bi trebalo da dobije odgovore na sledeća pitanja:

- ✓ *Kakav je odnos cene proizvoda poslovnog subjekta u odnosu na slične proizvode (ako su cene više, dati razlog zašto su više i ko će kupovati proizvod po njima; ako su niže, dati razlog zašto su niže i da li je to na uštrb kvaliteta)?*
- ✓ *Šta uključuju troškovi poslovnog subjekta?*

Kada je reč o *distribuciji*, potrebno je sagledati njene *kanale u odnosu na konkurente*, kao i sve *aspekte marketing logistike* (fizička distribucija). Kod *promocije* potrebno je uočiti sve elemente komunikacionog miksa (*odnosi sa javnošću, lična prodaja, unapređenje prodaje, privredna propaganda, direktni marketing*) i uporediti ih sa drugim poslovnim subjektima.

*Kvalitet poslovanja* zasniva se na *unapređivanju produktivnosti rada i znanja*. Jedan od najvećih autoriteta u oblasti upravljanja kvalitetom Edvards *Deming* još početkom pedesetih godina prošlog veka primetio je da *kada se unapređuje kvalitet, istovremeno se unapređuje i produktivnost* (21, str. 14). Ovu međuzavisnost kvaliteta poslovanja i produktivnosti nazvao je "*lančana reakcija*".

Ugrađeni koncept kvaliteta predstavlja jedan od najznačajnijih faktora za postizanje stabilne tržišne pozicije u savremenom poslovanju. On podrazumeva sve one elemente kvaliteta koji se odnose na potrošača i korisnika, odnosno na postizanje zadovoljstva korisnika i unapređivanje kvaliteta. *Kako implementirani koncept kvaliteta direktno utiče na kreiranje konkurentne sposobnosti i tržišne pozicije poslovnog subjekta, javlja se potreba kontinualnog poređenja ugrađenog koncepta kvaliteta kako sa direktnim konkurentima, tako i sa globalnim liderima.*

Različite *poslovne funkcije* u poslovnom subjektu zbog svojih unutrašnjih karakteristika imaju različita poslovna usmerenja, koja se pojedinačno razlikuju od generalnog cilja poslovanja. Svaka poslovna funkcija ima svoju osnovnu strategijsku orijentaciju, koja u detaljima može biti različita od celine. Prikaz orijentacije različitih funkcionalnih područja dat je u tabeli 6.2.

*Tabela 6.2: Orijentacija funkcionalnih područja*

<i>Funkcionalno područje</i>	<i>Osnovna strategijska orijentacija</i>
Marketing	Privući i zadržati lojalnu grupu potrošača kroz jedinstvenu kombinaciju faktora ponude preduzeća (proizvod, cena, distribucija, promocija)
Proizvodnja	Puno korišćenje poslovnih kapaciteta, očuvanje niskih troškova proizvodnje po jedinici i maksimiziranje kontrole kvaliteta
Finansije	Poslovati pri čvrsto utvrđenom budžetu, fokus na profitabilne artikle, kontrola kredita i troškova kapitala
Računovodstvo	Standardizovati izveštaje, detaljna evidencija troškova i standardizacija evidencije promena
Inženjering	Razvoj i utvrđivanje preciznih specifikacija proizvoda, ograničiti modele i opcije i koncentracija na poboljšanje kvaliteta
Nabavka	Nabaviti materijale kroz velike, uniformisane porudžbine, uz niske cene i zalihe
Istraživanje i razvoj	Tragati za tehnološkim novinama, poboljšati kvalitet proizvoda i afirmisati inovacije
Pravo	Osigurati da strategija preduzeća bude u skladu s regulativom vlade, konkurencije i potrošača

Izvor: Milisavljević i Todorović – *“Marketing strategije”*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991, str. 206.



*Funkcije podrške* podrazumevaju sve one poslovne funkcije koje su potrebne da bi se realizovalo poslovanje – prevashodno se misli na funkcije kao što su *upravljanje ljudskim resursima, upravljanje finansijama, informatika, održavanje, poslovna administracija* itd. Poređenje ovih funkcija dobija poseban značaj kod poslovnih organizacija koje su zakoračile u složenije faze procesa internacionalizacije poslovanja, koje imaju svoje poslovne operacije u većem broju zemalja ili regiona, kao i kod uslužnih organizacija.

Prema *Drakeru*, u SAD je u prerađivačkoj industriji 1960. godine bilo zaposleno 25% radne snage, a 1990. godine samo 16%, pri čemu je učešće prerađivačke industrije u kreiranju bruto društvenog proizvoda u periodu 1975–1990. godina ostalo manje-više nepromenjeno – sa 22% povećalo se na 23% (19, str. 74). Najveći deo novih radnih mesta koja su kreirana u poslednjih dvadesetak godina, ili nešto malo više, bila su radna mesta u uslužnom sektoru. Ono što je primetno u poslednje dve decenije jeste činjenica da produktivnost zaposlenih u uslužnim delatnostima postaje sve bitnija za razvoj nacionalne ekonomije, ali i regionalnih razvijenih tržišta, poput tržišta EU. Prema mišljenju ovog autora (19, str. 45), revolucija produktivnosti postala je žrtva sopstvenog uspeha. Ono što je danas bitno jeste produktivnost nemanuelnih radnika, a ona zahteva primenjivanje znanja na znanje. Produktivnost zaposlenih u uslugama jeste generator prihoda poslovanja, koji služi i za finansijsku kompenzaciju zaposlenih. Zbog svega navedenog, u uslužnim organizacijama značaj dobijaju i poslovne funkcije podrške, koje direktno utiču na unapređenje produktivnosti poslovanja uslužnih organizacija.

Prema autoru *Heleti* (23, str. 77), *da bi jedna kompanija dostigla ciljeve izvrsnosti, potrebno je da obezbedi istovremeno postizanje sva tri aspekta kvaliteta:*

- ❖ *marketinški aspekt kvaliteta, koji u sebi sadrži tehnički aspekt koji se odnosi na performanse proizvoda;*

- ❖ *poslovni aspekt, koji obuhvata organizacioni aspekt kvalitet i*
- ❖ *društveni aspekt, koji uključuje moralni i etički aspekt kvaliteta.*

Dakle, pitanje *organizacionih dostignuća* predstavlja svakako veoma značajan parametar za poređenje između organizacija. Prema autorima *Sajfertu i Adamoviću* (6, str. 83), *organizaciona dostignuća uključuju one rezultate koji definišu poslovni uspeh kompanije – troškove i prihode. Dodatno i neki drugi pokazatelji mogu biti subjekti benčmarking procesa – dobitak, troškovi kapital.*

### ***3. MERE I PREDLOZI ZA UNAPREĐENJE POSLOVANJA DOMAĆIH PREDUZEĆA***

#### ***3.1. Globalni okviri za unapređenje poslovanja domaćih poslovnih subjekata***

*Benčmarking, kao tehnika učenja na tuđim iskustvima, predstavlja **moćno sredstvo** za unapređenje konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih subjekata i uključivanje u tokove globalne ekonomije. Kao rešenje za unapređenje poslovanja naših poslovnih subjekata može se smatrati implementacija inostranih iskustava i unapređivanje znanja u funkciji unapređivanja kvaliteta poslovanja i postizanje konkurentske prednosti. U ovom slučaju, koncept benčmarkinga ima izuzetno važno mesto. Sve ovo postaje još bitnije kad se uzmu u obzir glavni problemi domaćih poslovnih subjekata:*

- ❖ **poslovanje koje se zasniva na zastarelim menadžment principima,***
- ❖ **inertnost i neprilagodljivost tržišnim promenama,***
- ❖ **neprihvatanje integralnog menadžment koncepta,***
- ❖ **neprihvatanje marketing logike,***
- ❖ **neadekvatno tretiranje ulaganja u znanje,***
- ❖ **neuvažavanje inostranih iskustava.***

*Jedan od najznačajnijih problema domaće privrede, koji u dobroj meri uslovljava loš tržišni nastup naših poslovnih subjekata na međunarodnom tržištu, svakako je neadekvatna upotreba znanja, pri čemu se prevashodno misli na znanja koja su potrebna za efikasno upravljanje poslovnim subjektom. U tom smislu,*

domaćoj privredi mnogo je potrebniji inovativni menadžment nego tehnička inventivnost.

*Znatan broj domaćih poslovnih subjekata potrebno je preprojektovati i definisati im postulate poslovanja na novim, efikasnijim osnovama. Samo oni poslovni subjekti koja svoje poslovanje usklade sa zahtevima tržišta, globalnim promenama i baziraju se na najnovijim konceptima menadžmenta, uvažavajući sva inostrana iskustva, kako razvijenih, tako i drugih zemalja u tranziciji, mogu očekivati uspešan nastup na međunarodnom tržištu.*

S druge strane, u ovoj fazi tranzicije domaće ekonomije i razvoja tržišnih odnosa potrebno je da i državna administracija da svoj doprinos unapređenju konkurentnosti domaćih poslovnih subjekata. Posebno je bitno formulisati okvire za uspešno tržišno delovanje i omogućiti svim učesnicima u tržišnoj utakmici jednaku polaznu poziciju. Takođe, bitno je i donošenje određenih politika i strategija koje će se prevashodno odnositi na razvoj konkurentske sposobnosti domaće privrede i domaćih poslovnih subjekata.

Projekat "**Konkurentnost i ekonomska efikasnost u Srbiji**" (SCEE), koji finansira Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID), pokrenut je da bi se konkurentnost domaćih poslovnih subjekata podigla na viši nivo. Projekat SCEE okrenut je uspostavljanju i razvoju dva klastera (Voće i sokovi i industrija nameštaja). Takođe, u sklopu projekta pokrenuta je inicijativa za stvaranje jedne **nacionalne strategije za razvijanje konkurentnosti** kod domaćih poslovnih subjekata.

Da bi se realizovala ideja oko stvaranja nacionalne strategije uz pomoć Vlade Republike Srbije, Ministarstva za ekonomske odnose sa inostranstvom, domaćih privrednika i USAID, formiran je *Nacionalni savet za konkurentnost*. U njemu se nalaze predstavnici tri sektora: *privrede, države i civilnog društva*. **Zadatak Saveta je da pronade elemente nacionalne strategije, da bude forum koji**

*će razmenjivati ideje, koji će tragati za načinima za povećanje srpskog izvoza, kako da se osvoje nova tržišta, kako da se kroz rad klastera obezbedi zajednički nastup i rešavaju zajednički problemi i kako da iskoristimo komparativne prednosti. Uloga civilnog sektora pre svega je da javnosti ukaže na istinu i gde se nalazimo, kao i da razbije ukorenjene iluzije, pre svega onu da država može da reši sve probleme i potrošača i proizvođača (24, str. 3).*

USAID je omogućio da 20 poslovnih subjekata iz zapadne Srbije zajednički dobiju certifikat o kvalitetu QMS za ISO 9000:2000 standarda radi proširenja svoje delatnosti na evropsko tržište. Grupacija "Voće i sokovi" trenutno radi na izradi plana stručnog osposobljavanja radi proizvodnje i plasmana svežeg voća na tržište EU. Privatni poslovni subjekti treba da budu nosioci aktivnosti u izgradnji strategije konkurentnosti srpskog društva.

Polazeći od navedenih činjenica i implementiranih iskustava iz inostranstva koja su u funkcija unapređenja konkurentnosti domaće privrede, moguće je uočiti neke predloge koji su direktno u vezi sa unapređenjem konkurentne sposobnosti:

- ❖ potreba za inoviranjem znanja domaćih rukovodilaca,*
- ❖ unapređenje renomea domaćih poslovnih subjekata na svetskom tržištu,*
- ❖ neophodnost udruživanja funkcija radi postizanja konkurentne sposobnosti,*
- ❖ implementacija koncepta upravljanja kvalitetom.*

### *3.2. Potreba za inoviranjem znanja domaćih rukovodilaca*

Glavni vektor koji kreira i uobličava sve promene koje se dešavaju u savremenom svetu jeste tehnološki napredak, koji je nastao kao rezultat eksplozije i povećanja znanja. U savremenom društvu *znanje je strateški izvor moći i*

*bogatstva*, a osnovna društvena grupacija su, prema *Drakeru*, korisnici znanja, odnosno osobe koje su sposobne da stave znanje u funkciju obavljanja poslovne aktivnosti. On ih naziva "*radnici znanja*"(19, str. 12).

Unapređivanje produktivnosti znanja omogućava unapređivanje produktivnosti poslovanja. *Kontinualno unapređivanje produktivnosti znanja i rada jeste osnovni imperativ savremene privrede i svakako najznačajniji faktor u konkurentskoj borbi poslovnog subjekta na globalnom tržištu.*

Nedovoljno iskustvo naših poslovnih subjekata vezano za primenu savremenih menadžment koncepta i tehnika, neuvažavanje inostranih iskustva, neadekvatan pristup marketingu, kao i nepoznavanje marketing tehnologije doveli su do toga da domaći poslovni subjekti ne mogu da održe korak sa međunarodnim konkurentima. *Inoviranje znanja u skladu sa svetskim iskustvima predstavlja značajan faktor unapređivanja poslovanja domaćih poslovnih subjekata.*

*Glavni pravci delovanja u oblasti obrazovanja domaćih rukovodilaca treba da budu:*

- *obrazovanje za nove uslove privređivanja, koji su zasnovani na tržišnom mehanizmu, privatnoj svojini i produktivnosti kao faktoru konkurentnosti;*
- *promovisanje novog koncepta – neophodnosti borbe za produktivnost, kao osnove opstanka na tržištu, tržišnog razvoja i razvoja konkretnih poslovnih subjekata;*
- *permanently učenje na tuđim iskustvima – stalna primena benčmarkinga u funkciji postizanja poslovne izvrsnosti.*

*Ova tri pravca strategijskog fokusiranja svakako imaju dugoročni karakter, te se tako treba i odnositi prema njihovim rezultatima – ne mogu se očekivati pozitivni rezultati u kratkom periodu, niti se mogu očekivati pozitivni rezultati od povremenih i sporadičnih akcija. Pitanje potrebe za strateškim zaokretom domaćih rukovodilaca ka prihvatanju neophodnosti za kontinualno unapređivanje*

*produktivnosti rada i poslovanja nije pitanje dnevne politike ili operativnog delovanja u konkretnoj situaciji, već pitanje izmene poslovne filozofije.*

*Praktično gledano, domaćim rukovodiocima potrebna su znanja iz oblasti menadžmenta, posebno savremenih tehnika menadžmenta, kao što su znanja iz oblasti **upravljanja kvalitetom, standardizacijom reinženjeringa, benčmarkinga, marketinga** itd.*

### *3.3. Unapređenje renomea domaćih poslovnih subjekata na svetskom tržištu*

Prema autoru **Joviću** (25, str. 37), savremena kretanja dovela su do krupnih pomeranja u shvatanju i ostvarivanju konkurentske prednosti poslovnog subjekta, kao osnovnih nosilaca međunarodnih poslovnih aktivnosti. Snažan porast značaja ulaganja u istraživanje i razvoj i stvaranje svetske marke dobijaju sada posebno mesto.

*Sam proces tržišnog pozicioniranja marke prolazi kroz tri faze, uključujući tri njena poslovna kvaliteta, značenja i simbolike* (26, str. 22):

- 1) **identitet**, koji predstavlja konceptijsko i kreativno rešenje imena i pratećih vizuelnih i estetskih elemenata konkretnog tipa marke, kojim se obezbeđuje njegova tržišna identifikacija u odnosu na konkurenciju;*
- 2) **imidž**, koji predstavlja sliku ili predstavu koja se formira na tržištu i u javnosti o firmi, njenom poslovanju i njenim proizvodima i/ili uslugama i*
- 3) **gudvil**, koji predstavlja ugled ili dokazanu, priznatu merljivu tržišnu vrednost konkretnog tipa marke.*

Renome marke ne stiće se u kratkom intervalu, već zahteva ulaganje značajnih marketing napora kroz duži period. Pitanje koje je bitno kod definisanja odnosa zemlja – proizvod – marka jeste kojem nivou imidža treba posvetiti pažnju.

U praksi poslovni subjekt se može opredeliti za jedan od sledeća tri pravca (27, str. 448):

- *integralna nacionalno-proizvodna identifikacija, gde se istovremeno insistira na imidžu zemlje i marke;*
- *proizvodna identifikacija, kod koje se u prvi plan stavlja marka proizvoda i*
- *insistiranje na nacionalnoj identifikaciji proizvoda, kada se oceni da je efekat porekla zemlje značajniji od predstave o konkretnom proizvodu.*

*Koju će opciju poslovni subjekt da odabere zavisi od niza faktora, kao što su:*

- ✓ *trenutna tržišna pozicija poslovnog subjekta,*
- ✓ *konkurentska sposobnost marke,*
- ✓ *predstava o zemlji porekla,*
- ✓ *potrebna ulaganja u marketing,*
- ✓ *finansijska snaga poslovnog subjekta itd.*

Posebno je bitno naglasiti potrebu da domaći privrednici prihvate preduzetnički pristup poslovanju, koji zahteva brzo uočavanje i korišćenje tržišnih šansi, fokusiranje na bitne poslove i povezivanje poslovnih analiza s brzom tržišnom akcijom. *Kvalitet proizvoda i usluga, diferenciranost proizvoda, kao i svestrana planska promotivna aktivnost jesu elementi koji utiču na uspešno formiranje i jačanje renomea poslovnog subjekta.*

### ***3.4. Udruživanje u funkciji postizanja konkurentske sposobnosti***

Prema autoru *Drakeru* (4, str. 24), sve je izrazitiji trend da se poslovni subjekti integrišu u svetsku privredu kroz poslovne saveze, a razlozi koji su doprineli naglom ubrzanju ovog trenda jesu:



- ❖ *mnogi poslovni subjekti srednje veličine, pa čak i mali, moraće da postanu aktivni u okviru svetske ekonomije;*
- ❖ *finansijski gledano, samo Japanci još sebi mogu da priušte multinacionalne kompanije;*
- ❖ *tehnologija i tržišta brzo se menjaju, integrišu, presecaju i preklapaju.*

*Savezi* postaju realnost globalnog privređivanja i uspešnog nastupa na globalnom tržištu. Savezi i partnerstva sve su potrebni i zbog činjenice da su imperativi globalnog tržišta permanentno povećanje produktivnosti i neprestano generisanje inovacija.

Navedeni sutor smatra da su poslovni savezi jedini način internacionalizacije malih i srednjih poslovnih subjekata, a za velike poslovne subjekte savezi su način da postanu multitehnološki (4, str. 255).

Sa stanovišta unapređenja konkurentne sposobnosti domaćih poslovnih subjekata posebno je interesantno formiranje regionalnih *klastera*. Oni predstavljaju koncentraciju međusobno zavisnih firmi na jednom geografskom području. Ograničeni su na geografskim područjima, a imaju veliki broj poslovnih subjekata i zaposlenih unutar malog broja srodnih industrijskih sektora. Klasteri su specijalizovani za manji broj industrija, što odražava težnju da se ekonomske, preduzetničke i tehnološke aktivnosti skupe u specifičnim sektorima u određenom prostoru.

U Republici Srbiji trenutno su formirana dva klastera: "*Voće i sokovi*" i *industrije nameštaja*. Oba klastera su proizvod projekta "Konkurentnost i ekonomska efikasnost u Srbiji" (SCEE), koji finansira USAID.

Cilj je klastera za voće da poveća zaradu od izvoza voća za 50%, odnosno za 40 miliona dolara u 2006. godini, izvoz sokova bar za 7,5, a prerađevina od voća za 4,5 miliona dolara. U klasteru su 14 poslovnih subjekata, pet nevladinih organizacija, međunarodne i domaće finansijske institucije, a participira i Vlada kroz Nacionalni savet i Ministarstvo za ekonomske odnose sa inostranstvom (24).

Drugi klaster okupio je 12 manjih privatnih proizvođača nameštaja, Šumarski fakultet, Akademiju primenjenih umetnosti, kao i međunarodne finansijske asocijacije i domaće banke. Pomoć i ovom klasteru pruža USAID. Njihov cilj je da povećavaju godišnji prihod klastera za 24 miliona evra u 2007. godini, godišnji izvoz za 16 miliona evra i kreiraju bar 400 novih radnih mesta.

*Razvijanjem koncepta regionalnih klastera domaća privreda imala bi dosta koristi, i to zahvaljujući sledećim segmentima:*

- *Dobar preduslov za razvijanje koncepta regionalnih klastera jeste kompatibilnost domaće privrede s privredama okolnih zemalja (zapadni i istočni Balkan), kao i sa nekim zemljama EU (Italija, Grčka) i jugoistočnim tržištima (Mađarska, Češka, Slovačka).*
- *Važan segment u razvoju ovog koncepta jeste i tradicionalna povezanost domaćeg tržišta s tržištem: Slovenije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine i Makedonije.*
- *Razvoj regionalnog tržišta, povećanje industrijske proizvodnje, povećanje produktivnosti, povećanje produktivnog zapošljavanja, razvoj preduzetničke i inovacione klime prouzrokovali bi lakše stvaranje stabilnog balkanskog regiona (24).*

### ***3.5. Implementacija koncepta upravljanja kvalitetom***

Danas sve veći značaj iz aspekta konkurentne sposobnosti dobija kvalitet poslovanja poslovnog subjekta, označen kroz seriju međunarodnih standarda ISO 9000, i to pogotovu na tržištu EU, koje je i pre sankcija, a i danas je najznačajnije regionalno tržište za proizvode i usluge iz Srbije i Crne Gore.

Kvalitet poslovanja podrazumeva menadžment pristup, odnosno upravljanje kvalitetom poslovanja poslovnog subjekta, identifikovan kroz poštovanje međunarodnih standarda sistema kvaliteta. Normalno je da kvalitet proizvoda i

usluga predstavlja polaznu tačku u uvođenju sistema kvaliteta, kao i da predstavlja rezultat unapređivanja kvaliteta poslovanja.

Poslovni subjekt koji je dobio certifikat o sistemu upravljanja kvalitetom može da informiše potrošače, nabavljače, ili kupce o detaljima iz potvrde o priznanju sistema kvaliteta, da stavi na uvid javnosti potvrdu o priznavanju sistema kvaliteta i da koristi u propagandne svrhe znak priznatog proizvođača/isporučioca. *Iskustva poslovnih subjekata sa Zapada koji su uveli sistem kvaliteta govore da su efekti sledeći: povećan je kvalitet proizvoda i usluga, sniženi su troškovi poslovanja i povećani su produktivnost i profit.* Čuveni teoretičar kvaliteta *Filip Krozbi* kaže: *"Kvalitet je besplatan"*.

Prema autoru *Todoroviću* (28, str. 8), razloga za nedovoljnu konkurentnost naših proizvoda i usluga ima mnogo, ali su svakako dva najznačajnija: **kvalitet i cene**. Odluka zemalja EU o implementaciji koncepta sistema upravljana kvalitetom, prema zahtevima serije standarda ISO 9000:2000, predstavlja efikasno sredstvo za isključivanje iz međunarodnog ekonomskog prostora svih onih koji svoje poslovanje nisu uskladili sa međunarodnim zahtevima za obezbeđivanjem kvaliteta poslovanja. Poslovni partneri naših poslovnih subjekata iz EU sve otvorenije kao uslov uspostavljanja poslovne saradnje zahtevaju posedovanje certifikata o sistemu kvaliteta. Treba napomenuti da inostrani partneri mnogo više cene certifikate koji su dobijeni od inostranih certifikacionih kuća.

Vlada Republike Srbije, preko Ministarstva za nauku i tehnologiju, podsticala je 368 poslovnih subjekata i 16 naučnih organizacija da uvedu sistem kvaliteta u periodu 1994-1998. Struktura poslovnih subjekata koji su koristili ova sredstva izgleda: 67% proizvodni poslovni subjekti, 28% uslužni poslovni subjekti i 5% ustanove. *Prema anketi koja je rađena među poslovnim subjektima koji su dobili certifikat, najznačajniji razlozi za uvođenje sistema kvaliteta bili su: zahtevi kupaca, poboljšanje kvaliteta proizvoda i povećanje profita.* Najznačajnije koristi

*od uvođenja sistema kvaliteta prema mišljenju anketiranih poslovnih subjekata  
jesu:*

- ❖ poboljšanje upravljanja,*
- ❖ povećanje zadovoljstva kupaca i*
- ❖ povećanje produktivnosti (29, str. 105).*

## **4. SMERNICE ZA UNAPREĐENJE POSLOVANJA DOMAĆIH POSLOVNIH SUBJEKATA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU**

### **4.1. Opšte smernice za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća**

Promene načina razmišljanja domaćih rukovodilaca predstavljaju osnovnu pretpostavku uspešnog tržišnog nastupa domaćih preduzeća.

Posebna pažnja mora da se posveti *implementiranju novih pristupa u domenu upravljanja poslovnim subjektom*, kako u koncepcijskom, tako i u organizacionom smislu. Ovde se prevashodno misli na adekvatnu i sveobuhvatnu primenu koncepta upravljanja kvalitetom, novog modela marketinga i integrisanog marketinga komuniciranja. Novi pristupi u upravljanju poslovnim subjektom predstavljaju realnost savremenog poslovanja, kao i proces globalizacije tržišta.

Posebno je važno ukazati na *potrebu razmišljanja u globalnim okvirima*. Naime, najveći broj domaćih poslovnih subjekata još je ograničen poslovnim razmišljanjem koje se vezuje za domaće tržište, domaće poslovno iskustvo i poslovnu praksu uobičajenu za manja tržišta. Poslovanje na međunarodnom tržištu ne može se tretirati kao usputna aktivnost – najveći broj domaćih poslovnih subjekata bavi se međunarodnim poslovanjem od slučaja do slučaja.

Globalno tržište postavlja veoma oštre zahteve u pogledu dostizanja konkurentске prednosti i održavanja stabilne tržišne pozicije. S druge strane, sva lokalna tržišta izložena su delovanju globalne konkurencije. Pitanje internacionalizacije poslovanja ne odnosi se samo na razvoj strategijskih varijanti usmerenih ka međunarodnom tržištu, već i ka uspešnoj borbi na lokalnom i regionalnom tržištu s globalnom konkurencijom. Drugim rečima, domaći poslovni

subjekti moraju da počnu da razmišljaju u međunarodnim razmerama, već na domaćem tržištu zbog uspešne tržišne borbe s globalnim konkurentima.

Kao osnovne pretpostavke uspešnog tržišnog nastupa u savremenom poslovanju javljaju se:

- ❖ *posedovanje proizvoda i usluga koji podrazumevaju svetsku klasu;*
- ❖ *kontinualno unapređenje kvaliteta poslovanja poslovnog subjekta koje treba da rezultira diferenciranošću proizvoda i usluga;*
- ❖ *uspostavljanje razumevanja kako s potrošačima, tako i s ostatkom društva koje je izdeljeno na interesne grupe, po osnovu sveobuhvatne primene integrisanog marketing komuniciranja.*

Kao opšte smernice za unapređenje poslovanja domaćih poslovnih subjekata mogu se izdvojiti:

- ❖ *potreba za kontinualnim inoviranjem znanja svih zaposlenih u organizaciji, a posebno rukovodstva;*
- ❖ *potreba za primenom planskog pristupa u poslovanju;*
- ❖ *potreba za stalnim unapređenjem kvaliteta poslovanja.*

Domaći rukovodioci moraju da se oslobode navika nasleđenih iz prošlosti i da se okrenu savremenim poslovnim trendovima i primeni savremenih upravljačkih tehnika, gde benčmarking zauzima značajno mesto. Prema s hvanju autora *Riderstrala* i *Nordstrona* (30, str. 225), u svetu u kome se konkurentske prednosti mogu naći bilo gde, obrazovanje mora biti kontinuirano i treba da traje čitav život. Obrazovanje je konkurentske oružje – i za pojedince i za firme. Radno mesto mora da postane studentski dom. Ako želite da privučete i zadržite najbolje, morate ih obučavati.

Polazeći od navedenih činjenica, može se reći da suština i izvorište konkurentske prednosti – znanje, kvalitet i ljudi – moraju postati svakodnevno pitanje za sve zaposlene.

Primena koncepta upravljanja kvalitetom predstavlja preduslov za plansko posmatranje procesa poslovanja – kontinualno unapređenje, kao i model benčmarkinga zasnivaju se na PDCA ciklusu – planiraj, uradi, proveri, deluj. Ključnu ulogu u primeni koncepta upravljanja kvalitetom ima rukovodstvo – *Deming* smatra da kvalitet pravi vrhovni menadžment (31, str. 17). Kvalitet onog što se dobije na izlazu iz nekog poslovnog subjekta ne može da bude bolji od kvaliteta koji je određen i zacrtan na vrhu.

Kvalitet poslovanja jeste temelj konkurentske prednosti poslovnog subjekta. *Put do poslovne izvrsnosti i svetske klase proizvoda vodi preko borbe za kvalitet i unapređenje produktivnosti.*

Razmatrajući pitanje kvaliteta na bazi iskustva svetskih tržišnih lidera, *Kotler* zaključuje: «*Jeftin kvalitet je skup, dobar kvalitet je jeftin*» (32, str. 79). Svetski lider u oblasti elektronike *Simens* ima slogan u pogledu kvaliteta: «*Kvalitet je kada nam se vraćaju kupci, a ne proizvodi*».

Kompanija *Virgin* smatra da nova *potrošačka ponuda mora biti:*

- ❖ *najboljeg kvaliteta,*
- ❖ *inovativna,*
- ❖ *takva da kupcu pruži najviše za uloženi novac,*
- ❖ *izazovna u odnosu na postojeće alternative i*
- ❖ *zabavna i drska* (30, str. 169).

#### *4.2. Pravci delovanja u funkciji unapređenja poslovanja domaćih poslovnih subjekata u međunarodnim okvirima*

Postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga nalaze se u tesnoj vezi s izgradnjom, održavanjem i unapređenjem konkurentske pozicije poslovnog subjekta. Unapređenje znanja i kvaliteta poslovanja jesu

preduslovi za sticanje konkurentske prednosti, a benčmarking način za stalnu analizu tržišnih dešavanja i učenja na osnovu iskustava tržišnih lidera.

Najveći broj analiziranih domaćih eksperata (98,30%), kao i svi anketirani rukovodioci domaćih poslovnih organizacija (100%) smatraju da je potrebno poređenje konkretnog poslovnog subjekta sa drugim organizacijama (konkurenta, tržišnog lidera).

*Eksperti smatraju da je poređenje poslovanja potrebno radi:*

- ❖ *sticanja bolje tržišne pozicije (20%),*
- ❖ *unapređenja kvaliteta poslovanja (19,50%),*
- ❖ *efikasnosti upravljanja organizacijom (14,50%),*
- ❖ *boljeg poslovanja (12,50) i*
- ❖ *inoviranja znanja (11,90%).*

*Analiza stavova domaćih eksperata ukazuje na to da sledeće karakteristike organizacije treba da budu predmet poređenja:*

- ❖ *kvalitet proizvoda (19,40%),*
- ❖ *tržišna pozicija (13,10%),*
- ❖ *tržišno učešće (12,00%),*
- ❖ *tehnološki nivo organizacije (9,70%) i*
- ❖ *upravljanje celokupnom organizacijom (9,10%).*

*Kao glavni faktori razvoja konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih subjekata ističu se:*

- ❖ *kvalitet poslovanja (21,17%),*
- ❖ *razvoj ljudskih resursa (18,82%),*
- ❖ *tehnološko unapređenje (17,64%) i*
- ❖ *primena tržišnog načina poslovanja (16,47%).*

*Rukovodioci smatraju da je poređenje potrebno radi:*

- ❖ *sticanja bolje tržišne pozicije (27,30%),*
- ❖ *unapređivanja kvaliteta poslovanja (24,20%) i*



❖ *boljeg poslovanja i inoviranja znanja (po 12,10%).*

*Kada je reč o tome koje karakteristike poslovnog subjekta treba da se poredi s konkurentima ili tržišnim liderima, rukovodioci akcentuju:*

❖ *kvalitet proizvodnje (21,4%),*

❖ *tržišno učešće (11,7%),*

❖ *tržišnu poziciju (11,70%) i*

❖ *ugrađeni koncept kvaliteta poslovanja (10,70%).*

*Anketirani rukovodioci ističu da se koncept benčmarkinga primenjuje u 51,57% organizacija, dok se ne primenjuje u 48,49% organizacija. Tamo gde je poređenje rađeno u praksi, karakteristike koje su bile predmet poređenja jesu sledeće:*

❖ *tržišna pozicija (38,50%),*

❖ *tržišno učešće (15,40%),*

❖ *prodaja po proizvodima (12,80%) i*

❖ *tehnološki nivo organizacije (12,80%).*

*U 54,30% organizacija niko od zaposlenih u poslednjih godinu dana nije bio na usavršavanju iz oblasti menadžmenta, dok je u 45,70% organizacija usavršavanje bilo realizovano. Implementiran koncept kvaliteta prema zahtevima međunarodne serije standarda ISO 9000:2000 nema 73% organizacija, dok 23% organizacija ima uvedem QMS.*

*Od organizacija koje imaju QMS, samo 29,4% razvija integrisani menadžment sistem. Ipak, najveći broj organizacija koje nemaju QMS, njih 93,3%, nameravaju da to u dogledno vreme implementiraju.*

*Najveći broj eksperata, njih 78,20%, smatraju da na domaćem tržištu postoje poslovno izvrsne organizacije, dok 21,80% misli suprotno. Slično misle i rukovodioci, njih oko 90,3% smatra da na domaćem tržištu postoje poslovno uspešne organizacije.*

*Na osnovu iznetih stavova eksperata i rukovodilaca domaćih poslovnih subjekata, mogu se uočiti neke činjenice:*

- 1. postoji svesnost o potrebi primene benčmarkinga;*
- 2. potrebno je poređenje organizacije sa drugim organizacijama zbog unapređenja tržišne pozicije i kvaliteta poslovanja (obe grupe anketiranih menadžera su saglasne po ovim pitanjima);*
- 3. nužno je inoviranje znanja;*
- 4. domaće organizacije primenjuju benčmarking, ali još nedovoljno;*
- 5. koncept QMS je nedovoljno zastupljen u domaćim organizacijama, mada postoji svesnost o potrebi primene i razvoja QMS na bazi standarda ISO 9000 i*
- 6. postoje domaće poslovne organizacije koje se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne.*

*Polazeći od navedenih stavova, mogu se uočiti sledeći pravci delovanja u funkciji unapređenja poslovanja domaćih poslovnih subjekata u međunarodnim okvirima:*

- 1. šira i sveobuhvatnija primena koncepta benčmarkinga u domaćim organizacijama u funkciji postizanja konkurentske sposobnosti i internacionalizacije poslovanja;*
- 2. šire i brže prihvatanje koncepta upravljanja kvalitetom zasnovanog na primeni međunarodne serije standarda sistema upravljanja kvalitetom ISO 9000:2000, kao preduslova za postizanje poslovne izvrsnosti;*
- 3. stalno unapređenje znanja svih zaposlenih, a pogotovu izvršnog rukovodstva u funkciji unapređenja produktivnosti poslovanja;*
- 4. izmena poslovnog ponašanja i načina razmišljanja na bazi primene savremenih menadžment tehnika;*
- 5. prihvatanje tržišne logike u poslovanju koja treba da se zasniva na primeni koncepta društvenog marketinga, čiji je krajnji cilj*

*izgrađivanje, održavanje i razvijanje uspešnih odnosa s potrošačima i s ostatom interesnih grupa u društvu;*

- 6. stvaranje uspešnih brendova na bazi kombinovanja efekata unapređenja kvaliteta, diferencijacije proizvoda i integrisanog marketing komuniciranja i*
- 7. postizanje zadovoljstva korisnika, kao osnove formiranja dugoročne lojalnosti u odnosu na robnu marku.*

*Prikazani i analizirani model benčmarkinga predstavlja dobru polaznu osnovu za šire prihvatanje koncepta u domaćoj poslovnoj praksi. CB model uzimajući u obzir sve **opredeljujuće i usmeravajuće faktore** koji deluju na domaćem tržištu, kao i uvažavajući trendove iz okruženja, omogućava postizanje ciljeva poslovne izvrsnosti, baziranih na praćenju potreba korisnika, analizi zadovoljstva korisnika i stalnom unapređenju poslovanja organizacije.*

*Ključni elementi modela jesu:*

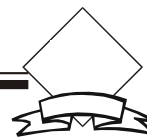
- 1. unapređenje kvaliteta poslovanja (QMS),*
- 2. razvoj organizacione kulture,*
- 3. unapređenje znanja i*
- 4. unapređenje produktivnosti.*

***Endnote:***

1. Đorđević D. i Đekić I.: *“Strategija razvoja Japana”*, Novac i razvoj, br. 19-20, avgust 1995, Služba za platni promet, Beograd, str. 167- 175.
2. Drucker Peter: *“Inovacije i preduzetništvo”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.
3. Kotlica Slobodan: *“Dvanaest zlatnih pravila”*, Ekonomski signali, Beograd, jun 1995, str. 32.
4. Drucker Peter: *“Menadžment za budućnost”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
5. Đorđević D. i Čočkalo D.: *“Upravljanje kvalitetom”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
6. Sajfert Z. i Adamović Ž.: *“Menadžment benčmarking proces”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
7. Đorđević D. i Đekić I.: *“Osnove upravljanja kvalitetom”*, Teagraf, Beograd, 2001.
8. Bendell T. & Boulter L. & Gatford K.: *“The Benchmarks Workouts”*, Pitman Publishing, 1997.
9. Rakita Branko: *“Međunarodne marketing strategije”*, Konzorcijum ekonomskih instituta Jugoslavije, Beograd, 1989.
10. Đorđević D., Anđelković M. i Bogetić S.: *“Restrukturiranje domaćih preduzeća”*, KAS, Beograd, 2001.
11. Smiljanić S., Grozdanić R., Jakšić B. i Đekić I.: *“Istraživanje ostvarenih efekata u jugoslovenskim organizacijama od dobijenog sertifikata o uvedenom sistemu kvaliteta”*, III

- međunarodni kongres i 27. godišnja konferencija *Poslovna izvrsnost za novi milenijum*, JUSK, Zbronic radova, str. 291-295, Beograd, 2000.
12. Heleta Milenko: *“TQM – Model za poslovnu izvrsnost”*, Educta, Beograd, 1998.
  13. *Jugoslovenski standarda JUS ISO 9000:2001, Osnove i rečnik* (2001), SZS, Beograd
  14. James Paul: *“Total Quality management”*, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 1996.
  15. Đorđević D. i Anđić Ž.: *“Uvod u poslovno planiranje”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2003.
  16. Sajfert Zvonko: *“Menadžment”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2002.
  17. Perillieu R., Preston R., Klimmer M., Nasser I., Mockel P. & Kelly J.: *“Building Customer Care Capabilities”*, Booz-Allen and Hamilton, 2001., www.bah.
  18. Sajfert Zvonko: *“Menadžment ljudskih resursa”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
  19. Drucker Peter: *“Postkapitalističko društvo”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.
  20. Rakita Branko: *“Nacionalni poslovni imidž u strategiji međunarodnog marketinga”*, Nova trgovina, broj 1-2, januar–februar 1997, PS Grmeč, Beograd.
  21. Edwards Deming: *“Kako izaći iz krize”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
  22. Milisavljević M. i Todorović J.: *“Marketing strategije”*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
  23. Heleta M.: *“Kvalitetom u svet”*, Magenta Z.I., Beograd, 1995.

24. Đorđević D., Anđelković M. i Bogetić S.: *“Unapređivanje konkurentnosti domaćih preduzeća”*, KAS, Beograd, 2003.
25. Jović Mile: *“Međunarodni marketing”*, Trim Soft Trade, Interma Net i Ekonomski institut Beograd, Beograd, 1997.
26. Rakita Branko: *“Poslovna i proizvodna marka kao parametri tržišnog uspeha”*, Nova trgovina, br. 3-4, mart–april 1996, PS Grmeč, Beograd, str. 21.
27. Rakita Branko: *“Međunarodni marketing”*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 1993.
28. *Neophodnost promena strategija tržišnog nastupa*, Nedeljne informacije, broj 5-6, 27. juni 1997, PKS, Beograd, str. 8.
29. Uzunović Ratko i Borislava Jakšić: *“Četiri godine realizacije programa Vlade RS za unapređenje kvaliteta”*, Menadžment totalnim kvalitetom, JUSK, Beograd, 1997, str. 103.
30. Riderstrale J. & Nordstrom K.: *“Funky Business”*, Plato, Beograd, 2004.
31. Deming Edwards: *“Nova ekonomska nauka”*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
32. Kotler Philip: *“Marketing od A do Z”*, Adižes, Novi Sad, 2003.



# 7.



## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

---

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Na osnovu s provedenih istraživanja i dobijenih rezultata moguće je izvesti sledeće zaključke:

### I

1. **Benčmarketing** je rad koji obavezno zahteva znanje, a često i izuzetan umni napor. Kao i u svakom drugom pristupu i u benčmarketingu postoji talenat, postoji visoka inteligencija, postoji predispozicija. Međutim, i kada je sve rečeno i učinjeno, benčmarketing postaje težak koncentrisan rad, koji postavlja visoke zahteve u pogledu marljivosti, istrajnosti i privrženosti tom radu. Ukoliko ti uslovi nedostaju, nikakav talenat, genijalnost ili znanje neće biti dovoljni.
2. Da bi bila uspešna, poslovna organizacija mora biti zasnovana na svojoj snazi. To znači dati odgovor na pitanje: **“Koji od atributa benčmarketinga omogućuje da funkcioniše ono što je dobro kod te organizacije i koja ideja pokazuje sposobnost za određene performanse?”** Naime, poslovni poduhvati nikada ne uspevaju u nečemu što zaista ne vredi, pa zato benčmarketing mora da bude dinamički usklađen sa snagom poslovnog subjekta.
3. Benčmarketing se lakše primenjuje kada poslovni subjekt stvori uslove koji omogućavaju i motivišu zaposlene. Kada se koncept benčmarketinga prihvati, neophodna su stalna zalaganja da se izgradi **organizaciona klima** koja će attribute benčmarketinga transformisati u praktičnu realnost adopcije i difuzije.
4. Benčmarketing postiže određeni uticaj u privredi i društvu, promenu u ponašanju potrošača, ili donosi promenu u nekom procesu, odnosno načinu



- na koji ljudi rade i proizvode nešto. **Atributi benčmarkinga** zato treba da budu bliski tržištu, usmereni na tržište i stvarno tržišno orijentisani.
5. Benčmarking je proces poređenja sopstvenih procesa i praksi s najboljima. **Proces poređenja** važan je zato što omogućuje utvrđivanje razloga, tj. uzroka zbog kojih je jedna organizacija konkurentna.
  6. Ukoliko imamo **jasnu i realnu sliku o svojoj konkurentskoj poziciji**, znamo kako realizujemo proces, utvrdimo kako konkurenti realizuju proces i utvrdimo razlike u procesu, tj. utvrdimo jaz, imaćemo osnovu za definisanje ciljnih budućih poboljšanja koja će nam omogućiti da popravimo svoju konkurentsku poziciju na tržištu.
  7. Benčmarking je, između ostalog, i proces koji **podstiče saradnju između organizacija i međusobno učenje**. On ističe da svaka organizacija ima oblast u kojoj je kompetentna i da razmenom znanja i ideja organizacije koje saraduju mogu ostvariti velike koristi.
  8. Promenjeni uslovi poslovanja doveli su do toga da se među firmama javljaju sve intenzivniji oblici međusobne saradnje putem kojih organizacije grade, odnosno učvršćuju svoje ključne **konkurentske kompetentnosti** i željenu poziciju na svetskom, globalnom tržištu.
  9. **Cilj benčmarkinga** jeste smanjivanje grešaka, snižavanje cene i povećanje zadovoljstva kupaca, što utiče na povećanje profita i omogućavanje opstanka u sve većoj konkurenciji na domaćem i/ili svetskom tržištu.
  10. S obzirom na **proces globalizacije**, benčmarking dobija još značajniju ulogu jer poslovni subjekti sada za konkurente neće imati lokalne organizacije već svetski priznate kompanije.

## II

1. *Kvantifikacija i klasifikacija atributa benčmarkinga jeste imperativ ukoliko se želi da se preskoči granica koja deli uspešnu organizaciju od neuspešne, odnosno prvi korak koji bilo koem poslovnom subjektu služi kao orijentacija i jedini odgovor na pitanje: “Kako opstati, rasti i razvijati se dalje?”*
2. *Klasifikacijom i kvantifikacijom atributa benčmarkinga na glavne, važne i manje važne, te postavkom modela za ocenu poslovne izvrsnosti poslovnih subjekata stvorena je mogućnost da:*
  - ❖ *top menadžment poslovnog subjekta brzo oceni postojeću poslovnu izvrsnost,*
  - ❖ *donese odluku o preduzimanju odgovarajućih koraka radi njenog poboljšanja.*

## III

*Određivanjem indeksa atributa benčmarkinga i indeksa benčmarkinga kvantifikovan je i definisan postojeći procenat učešća ovih parametara u našim uslovima (uvažavaju se kulturne, tehnološke, organizacione, društvene i ekonomske specifičnosti naše zemlje, naših poslovnih subjekata i ljudi).*

## IV

*Deskripcijom atributa benčmarkinga omogućeno je top menadžmentu da se upozna sa znanjima koja **determinišu poslovnu izvrsnost.***

## V

1. *Model poslovne izvrsnosti predstavljen u ovoj disertaciji **integriše tržišne, tehničke, ekonomske, organizacione i etičke aspekte poslovanja u multifunkcionalan koncept.** Promoviše se **nov metod menadžmenta** zasnovan na liderstvu menadžera i participaciji svih zaposlenih u procesu*

stvaranja kompanije koja uči, skokovitim i priraštajnim poboljšanjima i inovacijama proizvoda i/ili usluga atraktivnog kvaliteta i u ostvarivanju izvrsnosti interne organizacije i poslovnih rezultata kompanije.

2. Predstavljen je originalan model za poslovnu izvrsnost prilagođen za poslovne subjekte Srbije i Crne Gore, kao i država u tranziciji. Model je zasnovan na sledećim znanjima i iskustvima:

- ❖ rešenjima vodećih TQM modela za poslovnu izvrsnost u svetu;
- ❖ sopstvenim istraživanjima elemenata društveno-ekonomskog, tehnološkog, organizacionog i kulturnog nivoa poslovnih subjekata Srbije i Crne Gore i
- ❖ trendova daljeg razvoja TQM modela za poslovnu izvrsnost u svetu.

3. Istraživanje stavova eksperata iz oblasti upravljanja i rukovođenja domaćih poslovnih subjekata ukazalo je na potrebu za sveobuhvatnijom i intenzivnijom primenom koncepta benčmarkinga radi postizanja konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih organizacija. **Poređenje** u funkciji učenja od najboljih prema mišljenju obe grupe ispitanika jeste osnovni preduslov jačanja konkurentnosti domaćih poslovnih subjekata. **Unapređenje** kvaliteta poslovanja od suštinske je važnosti za postizanje poslovne izvrsnosti, a primena benčmarkinga jeste alat koji može pomoći domaćim poslovnim subjektima u borbi za kvalitet i produktivnost.

4. Na osnovu iznetih stavova eksperata i rukovodilaca domaćih poslovnih subjekata, mogu se uočiti sledeće činjenice:

1. postoji svesnost o potrebi primene benčmarkinga;
2. potrebno je poređenje organizacije sa drugim organizacijama zbog unapređenja tržišne pozicije i kvaliteta poslovanja (obe grupe anketiranih menadžera su saglasne po ovim pitanjima);
3. nužno je inoviranje znanja;
4. domaće organizacije primenjuju benčmarking, ali još nedovoljno;

5. koncept QMS je nedovoljno zastupljen u domaćim organizacijama, mada postoji svesnost o potrebi primene i razvoja QMS na bazi standarda ISO 9000 i
  6. postoje domaće poslovne organizacije koje se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne.
5. Polazeći od navedenih stavova, mogu se uočiti sledeći pravci delovanja u funkciji unapređenja poslovanja domaćih poslovnih subjekata u međunarodnim okvirima:
1. šira i sveobuhvatnija primena koncepta benčmarkinga u domaćim organizacijama u funkciji postizanja konkurentske sposobnosti i internacionalizacije poslovanja;
  2. šire i brže prihvatanje koncepta upravljanja kvalitetom zasnovanog na primeni međunarodne serije standarda sistema upravljanja kvalitetom ISO 9000:2000, kao preduslova za postizanje poslovne izvrsnosti;
  3. stalno unapređenje znanja svih zaposlenih, a pogotovu izvršnog rukovodstva u funkciji unapređenja produktivnosti poslovanja;
  4. izmena poslovnog ponašanja i načina razmišljanja na bazi primene savremenih menadžment tehnika;
  5. prihvatanje tržišne logike u poslovanju koja treba da se zasniva na primeni koncepta društvenog marketinga, čiji je krajnji cilj izgrađivanje, održavanje i razvijanje uspešnih odnosa s potrošačima i s ostatkom interesnih grupa u društvu;
  6. stvaranje uspešnih brendova na bazi kombinovanja efekata unapređenja kvaliteta, diferencijacije proizvoda i integrisanog marketing komuniciranja i
  7. postizanje zadovoljstva korisnika, kao osnove formiranja dugoročne lojalnosti u odnosu na robnu marku.

6. Prikazani i analizirani model benčmarkinga predstavlja dobru polaznu osnovu za šire prihvatanje koncepta u domaćoj poslovnoj praksi. CB model uzimajući u obzir sve **opredeljujuće i usmeravajuće faktore** koji deluju na domaćem tržištu, kao i uvažavajući trendove iz okruženja, omogućava postizanje ciljeva poslovne izvrsnosti, baziranih na praćenju potreba korisnika, analizi zadovoljstva korisnika i stalnom unapređenju poslovanja organizacije.

*Ključni elementi modela jesu:*

1. unapređenje kvaliteta poslovanja (QMS),
2. razvoj organizacione kulture,
3. unapređenje znanja i
4. unapređenje produktivnosti.

## VI

*Dati pristup ocene poslovne izvrsnosti i mera koje je potrebno preduzeti za njeno poboljšanje predstavlja novi presek znanja o ovom problemu. Istovremeno, postavljeni model ocene poslovne izvrsnosti lako je primenjiv i ne zahteva velike materijalne resurse, čime je ispunjen kriterijum naučne objektivnosti i efektivnosti u sadašnjem i budućem vremenu i prostoru. Prema dostupnoj literaturi, u našim uslovima ovako postavljen model za ocenu poslovne izvrsnosti ne postoji, čime je zadovoljen kriterijum novosti. Radom su dostignuti svi postavljeni ciljevi istraživanja, a ponuđenim rešenjem definisanog problema stvorena je mogućnost veoma jednostavnog, efikasnog i kontinuiranog praćenja benčmarkinga kao najvažnijeg faktora koji determiniše opstanak, razvoj i rast poslovnog subjekta.*



# 8.



## ***PRILOZI***

# 1. INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA

## 1.1. PRILOG I

### UPITNIK I

#### ISTRAŽIVANJE ATRIBUTA BENČMARKINGA KOJI DETERMINIŠU POSLOVNU IZVRSNOST

#### STAVOVI EKSPERATA

#### Poštovani!

Upitnik koji se nalazi pred Vama predstavlja instrument istraživanja koje se realizuje u okviru rada na doktorskoj disertaciji pod nazivom «*ISTRAŽIVANJE ATRIBUTA BENČMARKINGA KOJI DETERMINIŠU POSLOVNU IZVRSNOST*», koja se radi na Tehničkom fakultetu «Mihajlo Pupin» u Zrenjaninu. Molimo Vas da pažljivo pročitate i popunite ovaj upitnik, jer smatramo da će Vaše mišljenje biti izuzetno dragoceno kod analize pomenute problematike, a u funkciji unapređivanja poslovne izvrsnosti domaćih preduzeća. Anketa je anonimna.

Unapred hvala na saradnji.

#### I OPŠTI PODACI O ISPITANIKU

1) Pol:            muški                            ženski

2) Godine starosti: \_\_\_\_\_.

3) Stepen stručne spreme:            VI                            VII                            VII/1                            VIII

4) Zanimanje: \_\_\_\_\_.

5) Organizacija u kojoj ispitanik radi:

1) konsultantska organizacija

2) projektantska organizacija

3) obrazovna organizacija

4) istraživačka organizacija

5) \_\_\_\_\_.

6) Pozicija ispitanika u organizaciji u kojoj radi:

\_\_\_\_\_.

---

**II STAVOVI ISPITANIKA**

1) **Da li ste čuli za termin BENČMARKING?**

- a) da b) ne

2) **Ako je odgovor potvrđan, navedite iz kojih izvora:**

- 1) literatura
- 2) naučni i stručni skupovi
- 3) rad na konkretnim projektima
- 4) \_\_\_\_\_.

3) **Da li ste do sada radili na nekom projektu koji se bavio Benčmarketingom, ili je sadržao neke od elemenata benčmarkinga?** (ako je odgovor ne, pređite na pitanje broj 6)

- a) da b) ne

4) **Ako je odgovor potvrđan, navedite tip projekta:**

- 1) integralni benčmarketing projekat
- 2) benčmarketing projekat u okviru funkcije upravljanja kvalitetom
- 3) primena tehnika benčmarkinga u okviru marketing projekta
- 4) primena tehnika benčmarkinga u okviru razvojnih projekata
- 5) \_\_\_\_\_.

5) **Koje ste karakteristike analizirali** (moguće je zaokružiti do tri odgovora):

- |                           |                                   |
|---------------------------|-----------------------------------|
| a) tržišnu poziciju       | b) tehnološki nivo organizacije   |
| c) tržišno učešće         | d) menadžment organizacije        |
| e) prodaju po proizvodima | f) razvijenost poslovnih funkcija |
| g) prodaja po tržištima   | h) _____.                         |

6) **Prema Vašem mišljenju, da li je poređenje sa drugim organizacijama potrebno?**

- a) da b) ne

7) **Ako je odgovor potvrđan, navedite zašto** (moguće je zaokružiti do tri odgovora)?

- 1) bolje poslovanje
- 2) efikasno upravljanje organizacijom,
- 3) sticanje bolje tržišne pozicije
- 4) unapređivanje kvaliteta poslovanja organizacije
- 5) postizanje poslovne izvrsnosti
- 6) sticanje svetske klase proizvoda i usluga
- 7) povećanje produktivnosti
- 8) inoviranje znanja
- 9) \_\_\_\_\_.

8) **Prema Vašem mišljenju, koje karakteristike organizacije treba da se porede sa konkurentima ili sa tržišnim liderima** (moguće je zaokružiti do tri odgovora):

- 1) tržišno učešće
- 2) tržišna pozicija
- 3) prodaja po proizvodima
- 4) prodaja po tržištima





---

---

*15) Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite neke od domaćih poslovnih organizacija koje se mogu okarakterizirati kao poslovno izvrsne organizacije:*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*16) Ukoliko imate komentar ili sugestije, koji nisu obuhvaćeni napred navedenim pitanjima, molimo Vas da to napišete:*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**1.2. PRILOG II****UPITNIK II****ISTRAŽIVANJE ATRIBUTA BENČMARKINGA KOJI DETERMINIŠU POSLOVNU  
IZVRSNOST****STAVOVI RUKOVODILACA ORGANIZACIJA****Poštovani!**

Upitnik koji se nalazi pred Vama predstavlja instrument istraživanja koje se realizuje u okviru rada na doktorskoj disertaciji pod nazivom «**ISTRAŽIVANJE ATRIBUTA BENČMARKINGA KOJI DETERMINIŠU POSLOVNU IZVRSNOST**», koja se radi na *Tehničkom fakultetu «Mihajlo Pupin» u Zrenjaninu*. Molimo Vas da pažljivo pročitate i popunite ovaj upitnik, jer smatramo da će Vaše mišljenje biti izuzetno dragoceno kod analize pomenute problematike, a u *funkciji unapređivanja poslovne izvrsnosti domaćih preduzeća*. Anketa je anonimna.

Unapred hvala na saradnji.

**I OPŠTI PODACI O ORGANIZACIJI I ISPITANIKU****27. Veličina organizacije:**

- 1) do 50 zaposlenih
- 2) do 250 zaposlenih
- 3) preko 250 zaposlenih

**2. Vlasnička struktura organizacije:**

- 1) privatno vlasništvo
- 2) državno vlasništvo
- 3) društveno vlasništvo

**3. Oblast poslovanja:**

- |                             |                          |                        |
|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
| 1) Industrija               | 6) Turizam               |                        |
| 2) Energetika               | 7) Finansije             |                        |
| 3) Građevinarstvo           | 8) Obrazovanje i kultura |                        |
| 4) Saobraćaj i komunikacije | 9) Zanatstvo             |                        |
| 5) Trgovina                 | 10) Poljoprivreda        | 11) Nešto drugo _____. |

**4. Pozicija ispitanika u organizaciji:****5. Stepen stručne spreme ispitanika:**

- |       |          |
|-------|----------|
| 1) IV | 4) VII   |
| 2) V  | 5) VII/1 |
| 3) VI | 6) VIII  |

---



---

**II STAVOVI ISPITANIKA**

28. *Da li ste se do sada susretali sa terminom BENCMARKING?*

- a) da b) ne

29. *Ako je odgovor potvrđan, da li možete ukratko da definišete šta po Vašem mišljenju predstavlja BENCMARKING?*

---



---



---



---

3. *Da li se u Vašoj organizaciji primenjuje koncept BENCMARKINGA?*

- a) da b) ne

4. *Ako je odgovor potvrđan, objasnite kako:*

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| a) samostalno, kao koncept       | b) kao tehnika u okviru kvaliteta (QMS – ISO 9000) |
| c) u okviru marketing funkcije   | d) u okviru razvojnih projekata                    |
| e) kao alat izvršnog rukovodstva | f) _____.  |

30. *Da li se u Vašoj organizaciji vrši poređenje poslovnih aktivnosti i/ili poslovnih funkcija i/ili proizvoda sa drugim organizacijama? (Ako je odgovor ne, pređite na pitanje broj 10)*

- a) da b) ne

6. *Ako je odgovor potvrđan, kakvo se poređenje vrši:*

31. *poređenje sa konkurentima*
- b) *poređenje sa domaćim tržišnim liderima, nezavisno od grane*  
 c) *poređenje sa svetskim tržišnim liderima, nezavisno od grane,*  
 d) \_\_\_\_\_.

7. *Ko u organizaciji vrši poređenje?*

- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| a) stručnjaci iz marketinga           | b) izvršno rukovodstvo              |
| c) specijalizovane konsultantske kuće | d) naučno-istraživačke organizacije |
| e) _____.                             |                                     |

32. *Za kakvu svrhu se koriste informacije koje dobijaju na osnovu poređenja organizacije sa drugima:*

- |   |   |
|---|---|
| a) <i>prilikom donošenja stratejskih odluka</i> | b) <i>prilikom definisanja poslovne politike</i>      |
| c) <i>za tekuće poslovanje</i>                  | d) <i>za realizaciju pojedinih poslovnih funkcija</i> |
| e) _____.                                       |   |

9. *Koje karakteristike ste poredili:*

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| a) <i>tržišnu poziciju</i>       | b) <i>tehnološki nivo organizacije</i>   |
| c) <i>tržišno učešće</i>         | d) <i>menadžment organizacije</i>        |
| e) <i>prodaju po proizvodima</i> | f) <i>razvijenost poslovnih funkcija</i> |

g) prodaja po tržištima

h) \_\_\_\_\_.

**10. Prema Vašem mišljenju, da li je poređenje sa drugim organizacijama potrebno?**

a) da

b) ne

**11. Ako je odgovor potvrđan, navedite zašto (moguće je zaokružiti do tri odgovora)?**

10) bolje poslovanje

11) efikasno upravljanje organizacijom,

12) sticanje bolje tržišne pozicije

13) unapređivanje kvaliteta poslovanja organizacije

14) postizanje poslovne izvrsnosti

15) sticanje svetske klase proizvoda i usluga

16) povećanje produktivnosti

17) inoviranje znanja

18) \_\_\_\_\_.

**12. Prema Vašem mišljenju, koje karakteristike organizacije treba da se porede sa konkurentima ili sa tržišnim liderima (moguće je zaokružiti do tri odgovora):**

13) tržišno ušesće

14) tržišna pozicija

15) prodaja po proizvodima

16) prodaja po tržištima

17) kvalitet proizvoda

18) upravljanje poslovnim funkcijama

19) upravljanje celokupnom organizacijom

20) tehnološki nivo organizacije

21) ugrađeni koncept kvaliteta poslovanja

22) upravljanje ljudskim resursima

23) unapređenje produktivnosti poslovanja

24) \_\_\_\_\_.

**13. Da li je neko od Vaših zaposlenih u poslednjih godinu dana bio na usavršavanju iz oblasti menadžmenta?**

a) da

b) ne

**14. Ako je odgovor potvrđan, navedite oblast usavršavanja:**

1) kvalitet

2) reinžinjeriing

3) benčmarking

4) marketing

5) upravljanje ljudskim resursima

6) razvoj

7) upravljanje tehničkim sistemima

8) \_\_\_\_\_.

**15. Da li je u Vašoj organizaciji implementiran koncept kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000?**

(ukoliko je odgovor ne, pređite na pitanje broj 20)

a) da

b) ne

**16. Ako je odgovor potvrđan, kada ste uveli sistem upravljanja kvalitetom (QMS)?**



---

---

24. Ako je odgovor potvrđan, obrazložite zašto?

---

---

---

25. Da li prema Vašem mišljenju postoje domaće organizacije koje se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije?

a) da

b) ne

26. Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite neke od domaćih poslovnih organizacija koje se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije:

---

---

---

27. Ukoliko imate komentar ili sugestije, koji nisu obuhvaćeni napred navedenim pitanjima, molimo Vas da to napišete:

---

---

---

---

---

---

---

---

### 1.3. PRILOG III

## EVROPSKI KODEKS PONAŠANJA KOD PRIMENE BENČMARKINGA

### Uvod

**Benčmarking** – proces identifikovanja i učenja na osnovu iskustava najboljih poslovnih subjekata – je moćno sredstvo u potrazi za stalnim poboljšanjem i povećanjem produktivnosti. Evropski kodeks ponašanja je sačinjen kako bi se dale smernice za prevazilaženje prepreka prilikom benčmarkinga i kako bi se poboljšali profesionalizam i efikasnost benčmarkinga u Evropi. Kodeks je tesno baziran na kodeksu ponašanja *APQC/SPI* koji je u širokoj upotrebi, a promovisan je od strane International benchmarking Clearinghouse (Međunarodni zavod za benčmarking). Sam tekst je modifikovan kako bi se uzela u obzir pravila Zakona o konkurenciji Evropske Unije.

*Pridržavanje ovog Kodeksa će doprineti efikasnijem, efektivnijem i etičnijem benčmarkingu.*

### Princip pripreme:

1. Pokažite koliko vam je stalo do efikasnosti i efektivnosti benčmarkinga tako što ćete se pripremiti pre nego što učinite inicijalni kontakt za benčmarking.
2. Iskoristite što bolje vreme svog benčmarking partnera tako što ćete se potpuno pripremiti za svaku razmenu.
3. Pomozite svojim partnerima za benčmarking da se pripreme tako što ćete im dostaviti upitnik, i dnevni red pre nego što ih posetite
4. Pre bilo kakvog kontakta vezano za benčmarking, a naročito pre slanja upitnika, potražite savet pravnika.

### Princip kontaktiranja:

1. Poštujte poslovnu kulturu partnerskih organizacija i radite u skladu sa obostrano dogovorenim procedurama.
2. Koristite kontakt osobu koju je odredila partnerska organizacija ukoliko je to procedura koju oni više vole.
3. Dogovorite se sa kontakt osobom koja vam je dodeljena, na koji način će, prosleđivanje podataka i obaveze, biti delegirano tokom procesa benčmarkinga.
4. Obezbedite dozvolu pojedinaca pre nego što dostavite njihova imena kontakt osobi.
5. Izbegavajte da izgovarate ime kontakt osobe na javnim skupovima ukoliko niste prethodno dobili njenu saglasnost da to činite.



**Princip razmene:**

1. *Budite spremni da obezbedite isti tip i nivo podataka koji ste zahtevali od svog benčmarking partnera, vodeći računa da je ispoštovana zakonska regulativa.*
2. *Na samom početku uspostavljanja odnosa potpuno i jasno se izjasnite o svojim očekivanjima, izbegnite nesporazume i utvrdite zajednički interes u razmeni benčmarkinga.*
3. *Budite iskreni i sveobuhvatni*

**Princip poverljivosti:**

1. *Tretirajte poverljivim nalaze benčmarkinga vezano za pojedince i organizacije koje su bile uključene u njega. Ove informacije se ne smeju prenositi trećim licima bez predhodnog pristanka benčmarking partnera koji je sa vama razmenio informaciju.*
2. *Kada tražite predhodni pristanak, gledajte da jasno precizirate koju to informaciju želite da prosledite, i kome.*
3. *Učešće neke organizacije u studiji je poverljivo i ne bi ga trebalo obelodanjivati ostalima bez njihovog predhodnog pristanka.*

**Princip korišćenja:**

1. *Informacije dobijene putem benčmarkinga koristite u svrhe koje ste naveli i dogovorili sa benčmarking partnerom.*
2. *Korišćenje i navođenje imena benčmarking partnera uz dobijene podatke ili zaključke zahteva predhodnu dozvolu tog partnera.*
3. *Spisak kontakata ili informacije od drugih kontakt osoba dobijene preko benčmarking mreže ne smeju se koristiti ni u kom obliku za druge svrhe osim benčmarkinga.*

**Princip legitimnosti:**

1. *U koliko postoji bilo koje potencijalno pitanje legitimnosti neke radnje, trebalo bi da se posavetujete sa pravnikom.*
2. *Izbegavajte rasprave ili radnje koje bi mogle da utiču na smanjenje prometa, tržišta i – ili vrste mušterija, nameštanje cena, malverzacije sa tenderima, podmićivanje ili bilo koje druge anti-konkurentske radnje. Ne raspravljajte o politici cena sa konkurencijom.*
3. *Suzdržite se na sve moguće načine od pribavljanja informacija koje bi se mogle smatrati neprikladnim kao i od kršenja ili nagovora na kršenje bilo koje obaveze koja se odnosi na poverljivost.*

4. Ne obelodanjujte niti koristite bilo koju poverljivu informaciju do koje se možda došlo na neprikladan način, ili koju je neko otkrio kršeći obavezu čuvanja službene tajne.
5. Nemojte, niti kao konsultant, niti kao klijent niti na bilo koji drugi način prenositi informacije o nalazima benčmarkinga, nekoj drugoj organizaciji bez da ste prethodno dobili saglasnost od svog benčmarking partnera i bez da ste pre toga osigurali da su podaci na pravilan način „zamaskirani“ i učinjeni anonimnim tako da identitet učesnika bude zaštićen.

### **Princip saglasnosti i sporazumevanja:**

1. Ispunite na vreme sve obaveze prema benčmarking partneru na koje ste se obavezali.
2. Potrudite se da završite svaku benčmarking studiju na način koji zadovoljava sve benčmarking partnere u skladu sa usvojenim dogovorom.

### **Princip razumevanja i dogovaranja:**

1. Potrudite se da shvatite način na koji bi vaš benčmarkin partner želeo da bude tretiran, i shodno tome ga i tretirajte.
2. Dogovorite šta su očekivanja vašeg partnera po pitanju korišćenja informacija koje vam pruži, i nemojte ih koristiti ni u koje druge svrhe kojima biste prekršili ovaj dogovor.

### **Poreklo**

Ovaj Kodeks ponašanja je rezultat konsultacija i razvojnog procesa kojim je koordinirala The Performance Improvement Group (**Grupa za poboljšanje produktivnosti**) uz pomoć Eurocode Working Group (**Eurokodeks Radne Grupe**). Eurocode Working Group se sastoji od iskusnih benčmarking menadžera i predstavnika pravne službe iz sledećih organizacija: BT, Department of Trade and Industry (**Ministarstvo trgovine i industrije – UK**), European Foundation for Quality Management (**Evropska fondacija za proveru kvaliteta**), **IFS International**, **KPMG Peat Marwick – USA**, Shell International (**Šel**), **Siemens**, The Benchmark Network (**Benčmarking mreža**), Post Office (**Pošta**).

Značajan doprinos u projektovanju ovog kodeksa dali su i: American Productivity and Quality Center (**Američki centar za produktivnost i kvalitet**), British Quality Foundation (**Britanska fondacija za kvalitet**), Prudential Assurance, Swedish Institute of Quality (**Švedski institut za kvalitet**), Strategic Planning Institute (**Institut za strateško planiranje**), The Benchmarking Centre UK (**Centar za benčmarking**), Benchmarking Club Italy (**Italijanski benčmarking klub**), The Law Society (**Udruženje pravnika**), The Quality Network.

---

**1.4. PRILOG IV****BENČMARKING PROTOKOL**

*Benčmarkeri treba da:*

- 1. Poznaju i da se pridržavaju Benčmarketing kodeksa ponašanja;**
- 2. Imaju osnovno znanje o benčmarketingu i prate proces benčmarketinga;**
- 3. Su:**
  - *odredili šta će biti predmet benčmarketinga,*
  - *identifikovali ključne varijable produktivnosti koje treba proučiti,*
  - *utvrdili koji su to poslovni subjekti koji su superiorni u postizanju produktivnosti,*
  - *završili rigoroznu unutrašnju analizu procesa koji treba benčmarkovati.*

*Pre uspostavljanja kontakta sa potencijalnim benčmarketing partnerima benčmarkeri treba da:*

- 1. Pripreme upitnike i uputstva za vođenje intervjua, i dostave ih na uvid unapred, ukoliko je tako zahtevano;**
- 2. Imaju autoritet da prime i voljni su da pruže informacije benčmarketing partnerima;**
- 3. Rade preko određene kontakt osobe i na osnovu obostrano usvojenog sporazuma.**

*Kada benčmarketing proces pređe na direktne posete, predlaže se sledeći način ponašanja:*

- 1. Budite profesionalni, iskreni, lubazni i precizni;**
- 2. Predstavite sve učesnike i objasne im zašto su prisutni;**
- 3. Držite se dnevnog reda;**
- 4. Koristite jezik koji je univerzalan, a ne sopstveni žargon;**
- 5. Osigurajte da niti jedna strana ne razmenjuje informacije o vlasništvu ili poverljive informacije, ukoliko prethodno nije pribavljen pristanak za to, od strane ovlašćenih lica sa obe strane;**
- 6. Pružite informacije o spostvenom procesu poslovanja, i, u koliko se to od vas traži, razmislite o razmeni rezultata studije;**
- 7. Ponudite se da obezbedite posete iste prirode kod vas;**
- 8. Završavajte sastanke i posete prema rasporedu;**
- 9. Zahvalite svom benčmarketing partneru što je sa vama podelio informacije o svom procesu poslovanja.**

---

## 1.5. PRILOG V

### **BENČMARKING SA KONKURENCIJOM**

*Sledeće uputstvo se odnosi na oba partnera u Benčmarking procesu sa potencijalnim konkurentima:*

- 1. Prilikom Benčmarkinga sa konkurencijom, obezbedite da je sve u skladu sa zakonom o konkurenciji.*
- 2. Uvek se posavetujte sa pravnikom pre počinjanja Benčmarkinga sa konkurentima. (Napomena: ukoliko je trošak tesno povezan sa cenom, troškovi razmene podataka mogu se smatrati istim kao i razmena cena).*
- 3. Nemojte pitati konkurente vezano za osetljive podatke ili učiniti bilo šta što bi ih navelo na to da se osećaju obaveznim da vam obezbede te podatke radi nastavka procesa.*
- 4. Ne tražite od konkurenata podatke koji su van domena dogovorenog delokruga studije.*
- 5. Razmotrite mogućnost korišćenja usluga neke iskusne i poznate nezavisne kuće da sakupi i „zamaskira“ konkurentne podatke*
- 6. Svaka informacija dobijena od Benčmarking partnera treba da bude tretirana na isti način na koji bi ste tretirali sopstvene poverljive podatke. Ukoliko „poverljivi“ ili materijali o „vlasništvu“ treba da budu razmenjeni, treba sataviti poseban sporazum u kome bi se precizirao sadržaj materijala koji treba da bude zaštićen, dužina vremenskog perioda u kome treba da bude zaštićen, uslovi za odobravanje pristupa tom materijalu, i specifični zahtevi vezano za rukovanje tim materijalom.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> *Izmenjeno i prilagođeno istraživanju na osnovu:* Eurocode Working Group (Evro Kodeks radna grupa), Robin Walker, The performanse improvement group, The Old Vicarage, Offenham, Evesham WR11 5RL, email: Robin Walker@msn.com

---

## 1.6. PRILOG VI

### **UPUSTVO ZA IZBEGAVANJE GREŠAKA KOD BENČMARKINGA**

Benčmarketing se ustalio u mnogim poslovnim subjektima kao jedan od načina da ostanu konkurentni. Međutim, ima dosta šansi da proces primene benčmarkinga krene u pogrešnom smeru. Upravo zbog toga, u ovom upustvu su prikazane neke od najčešćih grešaka koje poslovni subjekti prave prilikom benčmarkinga, i načini na koje ih možete izbeći.

#### **GREŠKA I**

***Pomešati benčmarketing sa učešćem u uporednom ispitivanju.***

*Istraživanje poslovnih subjekata iz privredne grane slične onoj kojoj pripada vaš poslovni subjekt nije u stvari benčmarketing, bez obzira na to kako ga zovu. Ovakvo istraživanje će vam pružiti neke interesantne brojeve, ali sam benčmarketing je proces pronalaženja onoga što se nalazi iza tih brojeva. Drugim rečima, benčmarketing istraživanje vam može reći kako se vi rangirate, ali vam neće pomoći da poboljšati svoju poziciju.*

#### **GREŠKA II**

***Misliti da postoje predhodni „benčmark rezultati“ koje treba naći.***

*To što neka istraživanja ili studije kažu da je trošak od \$2.35 „benčmark“ trošak neke određene transakcije ne znači da i vi morate da obavite tu transakciju po toj ceni. Takozvani „benčmark“ može jednostavno da bude neprimenjiv za vaše tržište, klijente ili nivoe resursa. Neophodno je insistirati na utvrđivanju sopstvenih benčmark partnera i na tome da saznate od njih šta je to što je moguće postići, a zatim i na utvrđivanju da li vi možete da postignete sličan nivo produktivnosti.*

#### **GREŠKA III**

***Zanemarivanje pružanja usluga i zadovoljavanja klijenata.***

*Priče o benčmarketingu toliko opsednu poslovni subjekt da one postanu toliko fokusirane na **cenu pružanja usluga i proizvoda**, da potpuno zaborave da uzmu u obzir **klijente**. Smanjenje troškova često se odražava na smanjenje pružanja usluga, tako da klijenti idu kod nekog drugog i konačno vi ostajete bez posla. **Rezime:** uzmite „izbalansirane rezultate“ prilikom pravljenja vaše benčmarketing matrice.*

#### GREŠKA IV

*Proces je suviše glomazan i kompleksan da bi se njime upravljalo.*

*Proces je grupa zadataka. Sistem je grupa procesa. Izbegavajte pokušaje da vršite benčmark nad celim sistemom – to bi bilo **izuzetno skupo, trajalo godinama i bilo bi teško ostati skoncentrisan**. Bolje je odabrati jedan ili nekoliko procesa koji su deo celog sistema, baviti se inicijalno njima, a onda se prebaciti na sledeći deo sistema.*

#### GREŠKA V

*Pomešati benčmarketing sa istraživanjem.*

*Preduslov za benčmarketing jeste da radite na postojećem procesu koji postoji dovoljno dugo tako da ima određene podatke o svojoj efikasnosti i svojim troškovima vezano za resurse. **Započinjanje novog procesa**, kao što je na primer pravljenje novog priručnika za zaposlene tako što ćete sakupiti priručnike od drugih i uzeti ideje iz njih, jeste istraživanje a ne benčmarketing.*

#### GREŠKA VI

*Pogrešan put.*

*Izbor teme za benčmarketing koja nije u skladu sa opštom strategijom i ciljevima poslovanja; ili još gore uplitanje u neke inicijative koje su u poslovnom subjektu već u toku. **Glavni tim** na strateškom nivou mora da nadgleda benčmarketing projekat i da se postara o tome da je on u skladu sa onim što se dešava u celokupnom poslovanju.*

#### GREŠKA VII

*Neutvrđivanje polazne osnove*

*Krenuti u benčmarketing posete pre nego što ste u potpunosti izanalizirali sopstveni proces. Benčmarketing predpostavlja da vi već u potpunosti poznajete sopstveni proces i nivo njegove produktivnosti. Na kraju krajeva, to je informacija koju nudite benčmarketing partnerima u zamenu za informacije koje od njih tražite. Postarajte se da je vašem benčmarketing timu u potpunosti jasno šta treba da sazna pre nego što stupite u kontakt sa benčmarketing partnerima.*

**GREŠKA VIII**

*Ne obaviti sveobuhvatno istraživanje o benčmarketing partnerima.*

*Ovo je vema bitno prilikom odabira pravih benčmarketing partnera, da ne biste gubili njihovo i svoje vreme. Postoji nepisano pravilo benčmarketinga koje kaže da ne bi trebalo nikada da postavite pitanje partneru na koje treba da ste u stanju da sami nađete odgovor pregledanjem literature koja je dostupna javnosti.*

**GREŠKA IX**

*Neposedovanje dogovorenog etičkog kodeksa i ugovora sa partnerima.*

*Vašim partnerima bi trebalo da bude jasno šta je to što vi želite da saznate od njih, kako će ta informacija biti tretirana, ko će joj imati pristup i za koje svrhe će biti korišćena. Bilo bi idealno da ovo bude zvanično dogovoreno.<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> *Izmenjeno i prilagođeno istraživanju na osnovu: Benchmarking PLUS 1999.*

## 1.7. PRILOG VII

## **BENČMARKING**

### **(Prošlost, sadašnjost i budućnost)**

#### ***Top – 10 poslovnih procesa koji se benčmarkuju***

Tabela u donjem delu teksta daje prikaz benčmarkovanih poslovnih procesa u koje su lično uključeni članovi iz *The Benchmarking Exchange – TBE* (Benčmarking razmena). Podaci su sakupljeni od članova TBE-a i rangirani su prema procesima koji su najčešće benčmarkovani u poslednjih dvanaest meseci. **Svrha** ovog rangiranja je da se pokaže na koje poslovne procese se stavlja najveći akcenat kako bi se utvrdilo šta je to što se može očekivati u najskorijoj budućnosti. Top lista 10 poslovnih procesa nastala je iz baze podataka u kojoj se nalaze na hiljade poslovnih procesa i pod-poslovnih procesa koji su postavljeni na internetu za TBE razmenu. **Ovaj izveštaj je ažuriran tako da vi tačno znate šta se benčmarkuje SADA!**

*Tabela 8.1: 10 poslovnih procesa koji se danas benčmarkuju*

<i>Poslovni proces</i>	<i>Rang</i>
<i>INFORMACIONE TEHNOLOGIJE</i>	1
<i>PROGRAMI ZA STIMULACIJU ZAPOSLENIH KROZ ISPLATU BONUSA</i>	2
<i>ZADOVOLJENJE KORISNIKA USLUGA</i>	3
<i>LJUDSKI RESURSI</i>	4
<i>MARKETING</i>	5
<i>POBOLJŠANJE MERENJA RADNOG UČINKA</i>	6
<i>ŠEST SIGMA</i>	7
<i>CENTRI ZA PRUŽANJE POMOĆI PREKO TELEFONA</i>	8
<i>LOGISTIKA VEZANO ZA ISPORUKU I DISTRIBUCIJU ROBE</i>	9
<i>ADMINISTRIRANJE EVIDENCIJE O KONTROLI DOKUMENTACIJE</i>	10



### Top – 10 Benčmarking poslovnih subjekata

U nastavku priloga se nalazi rang lista poslovnih subjekata koji u svom poslovanju veoma mnogo primenjuju benčmarking. *Navedeni poslovni subjekti su primenili interne benčmarking metodologije i praksu kako bi pomogli svim poslovnim subjektima u njihovim naporima da poboljšaju svoje proizvode i usluge kako za interne tako i za eksterne klijente.*

Ovi poslovni subjekti su *izuzetan model* za vas kako biste naučili da razvijete benčmarking u okviru vaše radne jedinice, odeljenja, sektora ili čitavog poslovnog procesa. *Oni su vođe!*<sup>3</sup>

Tabela 8.2: Deset benčmarking poslovnih subjekata

<i>Poslovni subjekt</i>	<i>Rang</i>
<i>Bank of America</i>	1
<i>Xerox</i>	2
<i>TRW</i>	3
<i>U.S. Department of Veterans Affairs</i>	4
<i>U.S. Army</i>	5
<i>Saudi Aramco</i>	6
<i>NASA</i>	7
<i>CSC</i>	8
<i>DynMcDermott</i>	9
<i>Social Security Administration</i>	10

<sup>3</sup> *Izmenjeno i prilagođeno istraživanju na osnovu: Copyright 2005 The Benchmarking Exchange – All rights reserved.*

---

## 1.8. PRILOG VIII

### TERMINI IZ BENČMARKINGA

#### 1. Aktivnost

*Niz transakcija koje prevode ulaze u izlaze koristeći resurse u skladu sa zahtevom posla; nizovi aktivnosti u logičkim kombinacijama čine procese.*

#### 2. Benčmark

*Merena "najbolja-u-klasi" dostignuća: pozivajuće ili izmereni standard za poređenje; ovaj nivo performansi se prepoznaje kao standard izvrsnosti za specifičan poslovni proces.*

#### 3. Benčmarking

*American Productivity & Quality Center (APQC) definiše benčmarking kao proces identifikovanja, učenja i prilagođavanja poznatih procesa iz bilo koje organizacije bilo gde u svetu, u cilju poboljšanja performansi druge organizacije. Benčmarking prikuplja znanje koje se podrazumeva – know-how, mišljenja i snabdevače – za eksplicitno znanje koje često nedostaje.*

#### 4. Benčmarking gap (jaz)

*Razlike u performansama između benčmark-a za posebnu aktivnost i ostvarenih performansi drugih kompanija sa kojima se vrši poređenje; merene upravljačke prednosti benčmark organizuje spram drugih organizacija.*

#### 5. Najbolji-u-klasi

*Osobine dobrih (odličnih) procesa unutar jedne industrije; reči koje se koriste kao sinonimi su najbolja praksa i najbolje izvođenje.*

#### 6. Najbolje izvođenje

*Najbolje performanse procesa unutar jedne industrije; reči koje se koriste kao sinonimi su najbolja praksa i najbolji-u-praksi.*

#### 7. Najbolja praksa

*Ne postoji jedna jedinstvena "najbolja praksa", zato što najbolje ne mora da znači najbolje za svakog. Pod "najbolje" se podrazumevaju one prakse za koje se pokazalo da proizvode superiornije rezultate; selektovane su sistematskim procesom; i procenjene kao primerne (uzorne), dobre, ili su dokazane kao uspešne. Najbolje prakse su onda adaptirane kako bi bile podesne za posebnu organizaciju.*

## **8. Mapiranje (određivanje) sposobnosti**

*Analiza poslovne infrastrukture jedne organizacije u cilju determinisanja jedinstvenih sposobnosti i potencijala.*

## **9. Kodeks ponašanja**

*Sporazumno ponašanje koje opisuje protokol ponašanja – set ponašanja koja određuju korektnu etiku i procedure koje će se koristiti u zajedničkoj aktivnosti.*

## **10. Grupa sa podeljenim interesovanjem**

*Mreža individualaca koji dele uzajamni interes u vezi sa specifičnim ciljem i imaju dogovor da dele svoje iskustvo.*

## **11. Analiza konkurentnosti**

*Analiziranje veličine (značaja) i utvrđivanje gapa između merenih performansi same organizacije i performansi izmerenih u konkurentskoj organizaciji.*

## **12. Konkurentnost**

*Mera organizacionih performansi upoređena spram konkurentskih organizacija u benčmarkingu.*

## **13. Kontinualan proces poboljšanja**

*Tekuće poboljšanje poslovnih procesa u smislu kvaliteta, poboljšanja troška ili vremena obrta.*

## **14. Jezgro kompetentnosti**

*Strateške poslovne sposobnosti koje obezbeđuju kompaniji tržišne prednosti.*

## **15. Kritični faktori uspeha**

*Kvantitativne mere za efektivnost, ekonomičnost i efikasnost; ovih nekoliko oblasti kada imaju zadovoljavajuće performanse su suštinske u smislu uspeha poslovanja; karakteristike, uslovi, ili varijable koje imaju direktan uticaj na zadovoljenje kupaca specifičnim poslovnim procesom; grupa stvari koje se moraju uraditi ispravno kako bi se ostvarila vizija.*

## **16. Analiza kupca**

*Procena stanja kupaca i trendova, povezanih sa posebnim proizvodom ili uslugom poslovanja – alati uključuju fokusne grupe kupaca, područje probnog testiranja, merenje zadovoljenja kupaca, sistem povratne sprege kupca i korišćenje različitih tipova upitnika i ispitivanje (snimanje).*

### **17. Obezbeđivač (snabdevač) – enabler**

*Oni procesi, prakse ili metode koje olakšavaju primenu najbolje prakse i pomažu u susretu kritičnog faktora uspeha; enablers pomažu u objašnjavanju razloga koji se nalaze iza performansi.*

### **18. Ovlašćenje**

*Najbolje što može biti dostignuto u procesu izvođenja koristeći tekuće resurse kako bi eliminisali gubitke i poboljšali vreme obrta; očigledno poboljšanje koje je indetifikovano u toku procesa benčmarkinga i ono može biti utvrđeno kao kratkorični cilj.*

### **19. Etika**

*Ponašanje ili procedure za koje se zahteva da budu posmatrane u društvenom ili javnom životu.*

### **20. Razmena**

*Čin davanja ili uzimanja jedne stvari zauzvrat druge.*

### **21. Funkcionalan benčmarking**

*Benčmarking proces koji poredi posebne poslovne benčmarking funkcije dve ili više kompanija.*

### **22. Generički benčmarking**

*Benčmarking proces koji poredi posebne poslovne funkcije ili procese dve ili više kompanija nezavisno od industrija kojima pripadaju.*

### **23. Globalni benčmarking**

*Proširivanje strateškog benčmarkinga na globalnom nivou.*

### **24. Ciljevi (Goals)**

*Numeričke ciljne vrednosti ili uočene performanse koje određuju strateški pravac jedne organizacije.*

### **25. Implementacija**

*Specifični zadaci koji će prevesti strategiju u realnost.*

### **26. Interni benčmarking**

*Benčmarking proces koji se izvršava unutar organizacije poređenjem sličnih poslovnih jedinica ili poslovnih procesa.*

**27. Ključni poslovni procesi**

*Oni procesi koji utiču na to kako kupac vidi vaš posao.*

**28. Vodeći cilj**

*Cilj čije ostvarenje će staviti organizaciju u leadersku poziciju u odnosu na slične organizacije.*

**29. Dugoročni cilj**

*Cilj koji se može u potpunosti ostvariti u dužem vremenskom periodu, obično od jedne do pet godina.*

**30. Ključni događaj**

*Razgraničena značajna tačka u razvoju.*

**31. Model**

*Opis, prezentacija ili analogija koja se koristi u vizuelizaciji nečega šta ne može biti direktno razumljivo.*

**32. Umrežavanje**

*Decentralizovana organizacija nezavisnih participanata koji razvijaju određeni stepen nezavisnosti i dele koherentnu grupu vrednosti i interesa.*

**33. Cilj (smer) – Objective**

*Grupa rezultata koje treba ostvariti kako bi se vizija pretočila u stvarnost.*

**34. Cilj jednakosti**

*Cilj čije ostvarenje će staviti organizaciju u jednak položaj među sličnim organizacijama.*

**35. Partner**

*Kako be se formirao odnos između dve strane koje su saveznici li kolege zahteva se bliska saradnja i podrazumevaju se zajednička prava i obaveze.*

**36. Proces**

*Serija povezanih aktivnosti koje prevode ulaze u rezultate (izlaze); proces koristi resurse i zahteva standarde za ponovljive performanse; proces je odgovoran sistemima za kontrolu koji usmeravaju kvalitet, nivo i trošak performanse.*

**37. Benčmarking procesa**

*Merenje performansi posebnog procesa i funkcionalnosti spram organizacije koja je odlična u tom procesu.*

**38. Vlasnik procesa**

*Pojedinac koji ostvaruje posedovanje ili kontrolu nad procesom.*

**39. Stejkholder procesa**

*Pojedinac koji je zainteresovan za praćenje (vođenje) posebnog procesa.*

**40. Olakšivač procesa (onaj ko olakšava proces)**

*Pojedinac koji je fokusiran na benčmarking proces i čini ovaj proces lakšim za tim.*

**41. Sponzor projekta**

*Pojedinac koji obezbeđuje finansijsku podršku za benčmarking projekat; pojedinac koji planira i sprovodi projekat ili aktivnost; onaj koji prisvaja odgovornost za projekat.*

**42. Protokol**

*Grupa ugovora (sporazuma) koji usmeravaju akcije pojedinaca, organizacija ili nacija, onako kako je specificirano u pisanom sporazumu; suština određuje odanost korektnoj etici.*

**43. Upitnik**

*Grupa pitanja za dobijanje statistički korisne informacije o procesu ili lične informacije.*

**44. Recycling (kruženje) – Ciklus**

*Ponovljen proces u cilju dobijanja dodatnih informacija; vraćanje na ranije stanje tako da operacija može opet započeti.*

**45. Reinženjerig**

*Radikalno redizajniranje poslovnih procesa, organizacionih struktura, menadžment sistema i vrednosti organizacije, kako bi postigli proboj u poslovnoj performansi.*

**46. Koren uzroka**

*Fundamentalni uzročni razlog za posebno posmatranje.*

**47. Ponovljeno istraživanje**

*Praksa traganja za informacijama o posebnim ciljnim oblastima iz indirektnih izvora.*

**48. Kratkorečni cilj**

*Cilj koji može biti izvršen u kratkom vremenskom okviru, obično za manje od jedne godine.*

**49. Strategija**

*Planovi i sredstva za ostvarivanje cilja sa posebnom namenom.*

**50. Strateška alijansa**

*Strateški lanac ili veza između organizacija sa zajedničkim interesima; dalja povezanost zbog zajedničkih interesa njenih participanata.*

**51. Strateški benčmarking**

*Sistematski poslovni proces za procenu alternativa, implementaciju strategija i poboljšanje performansi razumevanjem i prihvatanjem uspešnih strategija od eksternih partnera koji su učesnici u jednoj tekućoj strateškoj alijansi.*

**52. Strateško planiranje**

*Mapa puta za ostvarenje konkurentske prednosti dostizanjem ciljeva koji definišu poslovne smerove za kritične faktore uspeha.*

**53. Ekspert po pitanju teme**

*Pojedinac čije znanje u vezi sa sadržajem posebne teme se posmatra kao izuzetno.*

**54. Meta**

*Znak koji treba upucati; cilj koji treba dostići.*

**55. Vođa tima**

*Pojedinac koji učestvuje u timu i preuzima ulogu vođstva u timu.*

**56. Član tima**

*Pojedinac koji učestvuje u timu i može preuzeti jednu ili više uloga obzirom na tim.*

**57. Tezaurus**

*Knjiga reči i njihovih sinonima.*

---

**58. Totalni kvalitet**

*Menadžment filozofija fokusirana na kupca i strateški menadžment, koja zahteva kontinualno poboljšanje u poslovnim procesima koristeći analitičke alate i timski rad, koji naglašava participaciju svih zaposlenih.*

**59. Vizija**

*Ostvarljivi san onoga što organizacija želi da radi i gde želi da bude.*

**60. Svetska-klasa**

*Vodeće performanse u procesu koje zavise od industrije, funkcije ili lokacije.*



## 1.9. PRILOG IX

Tabela 8.3: Pravila prilikom upoznavanja s menadžerima kod benčmarkinga<sup>4</sup>

<i>Šta treba činiti</i>	<i>Šta ne bi trebalo činiti</i>
Pri zajedničkom ulasku dozvolite drugome da prvi uđe, ako se mnogo koleba, uđite vi da ne biste pravili gužvu na ulasku.	Ne gurajte se da prvi uđete u prostoriju.
Na vratima prvo pustite da iziđu oni koji izlaze, pa tek onda uđite u prostoriju.	Ne pravite gužvu, insistirajući preterano na tome da propustite druge kako biste svima naglasili da ste lepo vaspitani.
Prilikom upoznavanja delujte samouvereno.	Fokusirajte pažnju na sagovornika, nemojte se ponašati kao da "lovite" nekog drugog, a ovde ste tek u "prolazu".
Ostvarite kontakt očima i osmehujte se.	Nemojte koristiti žvaku.
Izgovorite kratku i jasnu uvodnu rečenicu.	Izbegavajte "poštalice" (trapav jezik) i trapavo ponašanje (poguren stav, oboren pogled).
Uključite ime sagovornika u tu rečenicu.	Nemojte se kikitati, smejuljiti ili namigivati.
Zahvalite sagovornika za priliku koju vam je pružio da se susretnete.	

<sup>4</sup> Author: *mr Cariša H. Bešić*

## 1.10. PRILOG X

Tabela 8.4: Osobine menadžera – lidera benčmarkinga<sup>5</sup>

<i>Osobine lidera</i>	<i>Opis osobina</i>
<i>Motivacija</i>	<i>Visoka želja za uspehom, ambicija, inicijativa, energija</i>
<i>Čast i moralni integritet</i>	<i>Pouzdanost, poverenje</i>
<i>Samopoštovanje</i>	<i>Verovanje u sopstvene vrednosti</i>
<i>Kognitivne sposobnosti</i>	<i>Sposobnost da se prihvati, preradi i interpretira velika količina informacija</i>
<i>Kreativnost</i>	<i>Originalnost</i>
<i>Želja za vođstvom</i>	<i>Volja da se postane lider</i>
<i>Fleksibilnost</i>	<i>Sposobnost adaptiranja različitim pratiocima i situaciji</i>

<sup>5</sup> Author: *mr Cariša H. Bešić*

## 1.11. PRILOG XI

Tabela 8.5: Lične osobine menadžera benčmarkinga<sup>6</sup>

	Ocene važnosti
<i>Samopouzdanje</i>	4,49
<i>Pregovaračke sposobnosti</i>	4,46
<i>Doslednost</i>	4,43
<i>Komunikativnost</i>	4,33
<i>Brzo delovanje</i>	4,25
<i>Samostalnost</i>	4,22
<i>Staloženost</i>	4,01
<i>Strpljivost</i>	4,00
<i>Lični šarm, stil</i>	3,92
<i>Prijatan fizički izgled</i>	3,64
<i>Sklonost riziku</i>	3,59
<i>Lična harizma</i>	3,53
<i>Agresivnost</i>	3,36
<i>Ekstravertnost</i>	3,16

<sup>6</sup> Author: *mr Cariša H. Bešić*

## 1.12. PRILOG XII

Tabela 8.6: Osnovne karakteristike menadžera benčmarkinga u Srbiji<sup>7</sup>

<i>Preduzetničke osobine</i>	<i>Administrativne osobine</i>	<i>Liderske osobine</i>	<i>Političke osobine</i>
<i>Sklonost riziku</i>	<i>Staloženost</i>	<i>Lična harizma</i>	<i>Komunikativnost</i>
<i>Brzo delovanje</i>	<i>Doslednost</i>	<i>Ekstravertnost</i>	<i>Pregovaračke sposobnosti</i>
<i>Agresivnost</i>	<i>Strpljivost</i>	<i>Prijatan fizički izgled</i>	<i>Lični šarm i izgled</i>
<i>Samopouzdanje</i>			

<sup>7</sup> Author: *mr Cariša H. Bešić*

## 1.13. PRILOG XIII

Tabela 8.7: CB kodeks oblačenja menadžera kod benčmarkinga<sup>8</sup>

<i>Poslovni muškarci</i>	<i>Poslovne žene</i>
Menadžer bi trebalo da nosi odelo (npr. u SAD se nose odela na jednoreдно zakopčavanje, a u Evropi i na jednoreдно i na dvoreдно zakopčavanje). U komunikaciji “odelo čini čoveka”. Odelo uvek mora da bude zakopčano (i tokom sedenja).	Poslovna garderoba trebalo bi da bude od prirodnih materijala.
Sako se ne skida, izuzev ako osoba koja vodi sastanak ne pozove sve da to učine ili ako ostali učesnici u razgovoru to ponude (npr. u SAD običaj je da se mora dobiti pristanak prisutnih dama).	Dužina suknje je stvar trenutne mode. Ipak, preterano kratka suknja može da kvari profesionalni imidž ženske osobe.
Košulja bi trebalo da bude bela ili svetle boje. Uvek se ispod odela nosi košulja dugih rukava (i leti). Manžetna košulje trebalo bi da bude duža od rukava sakoa 1 – 2 cm.	Nakit ne sme da bude napadan – on je samo dopuna garderobe. Ne preporučuje se nošenje bižuterije, velikih (visećih) naušnica, brojnih prstenčića i sl.
Kravata se vezuje tako da dopire do gornje ivice kaiša (koji je takođe obavezan deo garderobe i koji se usklađuje sa bojom cipela).	Preporučuje se da kosa bude do ramena ili kraća. Svaka druga frizura treba da bude predmet konsultacije s frizerom i stilistom.
Cipele bi, obavezno, trebalo da budu čiste i da nemaju izlizane pete. Boja cipela je obično usklađena s bojom kaiša.	Moda u poslovnom oblačenju može biti zastupljena, ali ne sme biti presudna. Sve što je modni hit, trenutna promena, posebno ako izaziva podeljena mišljenja u javnosti (plastična garderoba), ne bi trebalo da bude sastavni deo garderobe poslovne žene.
Maramica u džepu pantalona je obavezna. Maramica u (gornjem) džepu sakoa nije obavezna, a ako se stavlja, onda je trouglasta. Obično se nosi u večernjim satima (nije uobičajeno da se nosi pre podne). Njen dezen se usklađuje s kravatom, pri čemu ne moraju biti izrađene od istog materijala.	Parfemi, kao i nakit, predstavljaju dopunski element ličnog imidža. U tom smislu, ne smeju biti napadni i prenaglašeni, ali je njihovo umereno i pravilno korišćenje poželjno.
Ne očekuje se da nakit bude sastavni deo garderobe menadžera benčmarkinga.	

<sup>8</sup> Author: *mr Cariša H. Bešić*

---

## 1.14. PRILOG XIV

### **BENČMARKING I RAZUMEVANJE PROMENA**

*Koji je tip menadžmenta vaša organizacija – “KROKODIL ili DINOSAURUS?”*

**Krokodil i dinosaurus imaju dosta zajedničkog:**

- ❖ *oba su reptili,*
- ❖ *nisu toplokrvne životinje,*
- ❖ *oba su naseljavali zemlju u mezozoiku.*

Zašto su dinosaurusi *iščezli* pre nekoliko miliona godina, a krokodili su još tu?

Krokodil je bio u stanju da se prilagodi uslovima promena, dok su katastrofalni događaji menjali okolinu brže nego što je odgovaralo dinosaurusu.

*Šta to znači u kontekstu primene benčmarkinga na početku 21. veka?*

**Svet ulazi u informatičku ekonomiju:**

- ❖ *PC-i postaju beležnice,*
- ❖ *Satelitske veze koriste svi,*
- ❖ *Internet je u našim kućama.*

**Sve oko nas se strahovito menja:**

- ❖ *nove tehnologije,*
- ❖ *vreme isporuka se skraćuje,*
- ❖ *logistika se usavršuje.*

*Kupci i korisnici traže informaciju just-in-time. Da li vaša organizacija i dalje čuva svoju brzinu kretanja i promena?*

## 2. STATISTIKA

### 2.1. UPITNIK I

#### ISTRAŽIVANJE ATRIBUTA BENCĀMARKINGA KOJI DETERMINIŠU POSLOVNU IZVRSNOST

##### STAVOVI EKSPERATA

#### Poštovani!

Upitnik koji se nalazi pred Vama predstavlja instrument istraživanja koje se realizuje u okviru rada na doktorskoj disertaciji pod nazivom «*ISTRAŽIVANJE ATRIBUTA BENCĀMARKINGA KOJI DETERMINIŠU POSLOVNU IZVRSNOST*», koja se radi na Tehničkom fakultetu «Mihajlo Pupin» u Zrenjaninu. Molimo Vas da pažljivo pročitate i popunite ovaj upitnik, jer smatramo da će Vaše mišljenje biti izuzetno dragoceno kod analize pomenute problematike, a u funkciji unapređivanja poslovne izvrsnosti domaćih preduzeća. Anketa je anonimna.

Unapred hvala na saradnji.

#### I OPŠTI PODACI O ISPITANIKU

1) Pol:            muški    (85%)            ženski (15%)

2) Godine starosti:

Godine	30-39	40-49	49-59	60+
Broj anketiranih	24	14	17	5
%	40	23,33	28,33	8,33

3) Stepen stručne spreme:            VI (2,2%)            VII (39%)            VII/1 (29,4%)            VIII (29,4)

4) Zanimanje: dipl. ing. (45%); ekonomista (45%); pravnik (5%); i ostalo (5%).

5) Organizacija u kojoj ispitanik radi:

1. konsultantska organizacija (16,6%);
2. projektantska organizacija (3,7%);
3. obrazovna organizacija (35%);
4. istraživačka organizacija (0%); i
5. proizvodnja/trgovina (38,8%); JP (3,7%); i opština (2,2%).

6) Pozicija ispitanika u organizaciji u kojoj radi: 1) izvršni rukovodilac (23,5%); 2) rukovodilac sektora (35,3%); 3) savetnik (23,5%); i profesor (17,3%).

**II STAVOVI ISPITANIKA****1) Da li ste čuli za termin *BENČMARKING*?**

- a) da (91,7%)                                      b) ne (8,3%)

**2) Ako je odgovor potvrđan, navedite iz kojih izvora:**

1. literatura (82,6%);
2. naučni i stručni skupovi (10,8);
3. rad na konkretnim projektima (6,6%); i
4. nešto drugo (0%).

**3) Da li ste do sada radili na nekom projektu koji se bavio *Benčmarkingom*, ili je sadržao neke od elemenata *benčmarkinga*? (ako je odgovor ne, pređite na pitanje broj 6)**

- a) da (23,6%)                                      b) ne (76,4%)

**4) Ako je odgovor potvrđan, navedite tip projekta:**

1. integralni benčmarking projekat (0%);
2. benčmarking projekat u okviru funkcije upravljanja kvalitetom (54,5%) ;
3. primena tehnika benčmarkinga u okviru marketing projekta (18,1%);
4. primena tehnika benčmarkinga u okviru razvojnih projekata (27,4%); i
5. nešto drugo (0%).

**5) Koje ste karakteristike analizirali (moguće je zaokružiti do tri odgovora):**

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| a) tržišnu poziciju (24,3%);    | b) tehnološki nivo organizacije (12,1%);   |
| c) tržišno učešće (21,2%);      | d) menadžment organizacije (24,7%);        |
| e) prodaju po proizvodima (3%); | f) razvijenost poslovnih funkcija (12,1%); |
| g) prodaja po tržištima (3%); i | h) nešto drugo (0%).                       |

**6) Prema Vašem mišljenju, da li je poređenje sa drugim organizacijama potrebno?**

- a) da (98,28%)                                      b) ne (1,72%)

**7) Ako je odgovor potvrđan, navedite zašto (moguće je zaokružiti do tri odgovora)?**

1. bolje poslovanje (12,5%);
2. efikasno upravljanje organizacijom (14,5%);
3. sticanje bolje tržišne pozicije (20%);
4. unapređivanje kvaliteta poslovanja organizacije (19,5%);
5. postizanje poslovne izvrsnosti (7,5%);
6. sticanje svetske klase proizvoda i usluga (4,5%);
7. povećanje produktivnosti (9,5%);
8. inoviranje znanja (11,9%); i
9. nešto drugo (0%).

**8) Prema Vašem mišljenju, koje karakteristike organizacije treba da se porede sa konkurentima ili sa tržišnim liderima (moguće je zaokružiti do tri odgovora):**

1. tržišno učešće (12%);
2. tržišna pozicija (13,1%);
3. prodaja po proizvodima (4%);
4. prodaja po tržištima (4,6%);



5. *kvalitet proizvoda (19,4%);*
6. *upravljanje poslovnim funkcijama (6,3%);*
7. *upravljanje celokupnom organizacijom (9,1%);*
8. *tehnološki nivo organizacije (9,7%);*
9. *ugrađeni koncept kvaliteta poslovanja (8,6%);*
10. *upravljanje ljudskim resursima (7,4%);*
11. *unapređenje produktivnosti poslovanja (5,7%); i*
12. *nešto drugo (0%).*

**9) Ocenite tehnološki nivo domaćih organizacija:**

1. *visok (0%);*
2. *zadovoljavajući (1,7%);*
3. *prosečan (48,3%); i*
4. *nizak (50%).*

**10) Ocenite nivo konkurentske sposobnosti domaćih organizacija:**

1. *visok (0%);*
2. *zadovoljavajući (5%);*
3. *prosečan (40%); i*
4. *nizak (55%).*

**11) Ocenite nivo upravljačkih veština u domaćim organizacijama:**

1. *visok (0%);*
2. *zadovoljavajući (5%);*
3. *prosečan (51,6%); i*
4. *nizak (43,4%).*

**12) Prema Vašem mišljenju, koji su glavni faktori razvoja konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća?**

1. *razvoj ljudskih resursa (18,8%);*
2. *razvoj kvaliteta (21,2%);*
3. *razvoj tehnologije (17,6%);*
4. *razvoj tržišnog poslovanja (16,5%);*
5. *inovativnost (4,7%);*
6. *dobra organizacija (5,8%);*
7. *savremene menadžment tehnike (2,45%); i*
8. *informatika (2,45%).*

**13) Prema vašem mišljenju, šta najviše nedostaje domaćim organizacijama u postizanju konkurentske sposobnosti?**

1. *upravljanje ljudskim resursima (17,7%);*
2. *dobra organizacija (16,4%);*
3. *nova tehnologija (16,4%);*
4. *tržišno poslovanje (16,4%);*
5. *znanje (8,9%);*
6. *produktivnost (3,9%);*
7. *kvalitet (13,9%);*
8. *dizajn (2,5%); i*
9. *ostalo (3,9%).*

**14) Da li prema Vašem mišljenju postoje domaće organizacije koje se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije?**

a) da (98,34%)

b) ne (1,66%)

**15) Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite neke od domaćih poslovnih organizacija koje se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije:**

1. HEMOFARM (12);
2. FRESH & CO (6);
3. SINTELON (6);
4. APATINSKA PIVARA (6);
5. DELTA M (6);
6. DUGA (4);
7. SI & SI (4);
8. MB PIVO (4);
9. VOJVOĐANSKA BANKA (2);
10. BANINI (2);
11. KNJAZ MILOŠ (2);
12. TOZA MARKOVIĆ (2);
13. PTT (1);
14. TIGAR (1);
15. SOKO ŠTARK (1); i
16. ŽUTA OSA (1).

**16) Ukoliko imate komentar ili sugestije, koji nisu obuhvaćeni napred navedenim pitanjima, molimo Vas da to napišete:**

1. POTREBNA JE BRŽA PRIVATIZACIJA;
2. POTREBNA JE INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA;
3. POTREBNA JE DIGITALNA EKONOMIJA;
4. NEDOSTAJE TRŽIŠNA LOGIKA; i
5. POTREBAN JE BRZI TEHNOLOŠKI RAZVOJ.

## 2.2. UPITNIK II

### ISTRAŽIVANJE ATRIBUTA BENČMARKINGA KOJI DETERMINIŠU POSLOVNU IZVRSNOST

#### STAVOVI RUKOVODILACA ORGANIZACIJA

##### Poštovani!

Upitnik koji se nalazi pred Vama predstavlja instrument istraživanja koje se realizuje u okviru rada na doktorskoj disertaciji pod nazivom «**ISTRAŽIVANJE ATRIBUTA BENČMARKINGA KOJI DETERMINIŠU POSLOVNU IZVRSNOST**», koja se radi na *Tehničkom fakultetu «Mihajlo Pupin» u Zrenjaninu*. Molimo Vas da pažljivo pročitate i popunite ovaj upitnik, jer smatramo da će Vaše mišljenje biti izuzetno dragoceno kod analize pomenute problematike, a u *funkciji unapređivanja poslovne izvrsnosti domaćih preduzeća*. Anketa je anonimna.

Unapred hvala na saradnji.

#### I OPŠTI PODACI O ORGANIZACIJI I ISPITANIKU

##### 1. Veličina organizacije:

1. do 50 zaposlenih (45,9%);
2. do 250 zaposlenih (13,5%); i
3. preko 250 zaposlenih (40,6%).

##### 2. Vlasnička struktura organizacije:

1. privatno vlasništvo (75%);
2. državno vlasništvo (19,4%); i
3. društveno vlasništvo (5,6%).

##### 3. Oblast poslovanja:

- |                                       |                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 1) Industrija (26,3%);                | 6) Turizam (0%);                  |
| 2) Energetika (0%);                   | 7) Finansije (18,42%);            |
| 3) Građevinarstvo (2,63%);            | 8) Obrazovanje i kultura (2,63%); |
| 4) Saobraćaj i komunikacije (13,15%); | 9) Zanatstvo (0%);                |
| 5) Trgovina (28,9%);                  | 10) Poljoprivreda (0%); i         |
|                                       | 11) Nešto drugo (7,97%).          |

4. **Pozicija ispitanika u organizaciji:** 1) izvršni rukovodilac (48,4%); 2) rukovodilac sektora (45,1%); 3) menadžer prodaje (6,5%).

##### 5. Stepen stručne spreme ispitanika:

- |                |                     |
|----------------|---------------------|
| 1) IV (5,4%);  | 4) VII (51,4%);     |
| 2) V (0%);     | 5) VII/1 (10,8%); i |
| 3) VI (24,3%); | 6) VIII (8,1%).     |

## II STAVOVI ISPITANIKA

### 1. Da li ste se do sada susretali sa terminom **BENČMARKING**?

a) da (62,2%) b) ne (37,8%)

### 2. Ako je odgovor potvrđan, da li možete ukratko da definišete šta po Vašem mišljenju predstavlja **BENČMARKING**?

Redni broj	Najčešći odgovori	%
1	Poređenje u odnosu na konkurenciju	50
2	Učenje na tuđim iskustvima	20
3	Ostalo (sposobnost prilagođavanja, promovisanje preduzeća u odnosu na konkurente, pozicioniranje u odnosu na konkurente, utvrđivanje ciljeva preduzeća, praćenje konkurenata na tržištu, referentna tačka za poređenje)	30
<b>Σ</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

### 3. Da li se u Vašoj organizaciji primenjuje koncept **BENČMARKINGA**?

a) da (51,5%) b) ne (48,5%)

### 4. Ako je odgovor potvrđan, objasnite kako:

- a) samostalno, kao koncept (6,7%); b) kao tehnika u okviru kvaliteta – QMS: ISO 9000 (13,3%);  
 c) u okviru marketing funkcije (40%); d) u okviru razvojnih projekata (20%);  
 e) kao alat izvršnog rukovodstva (20%); i f) nešto drugo (0%).

### 5. Da li se u Vašoj organizaciji vrši poređenje poslovnih aktivnosti i/ili poslovnih funkcija i/ili proizvoda sa drugim organizacijama? (Ako je odgovor ne, pređite na pitanje broj 10)

a) da (80,6%) b) ne (19,4%)

### 6. Ako je odgovor potvrđan, kakvo se poređenje vrši:

- a) poređenje sa konkurentima (83,3%);  
 b) poređenje sa domaćim tržišnim liderima, nezavisno od grane (12,5%);  
 c) poređenje sa svetskim tržišnim liderima, nezavisno od grane (4,2%); i  
 d) nešto drugo (0%).

### 7. Ko u organizaciji vrši poređenje?

- a) stručnjaci iz marketinga (39,3%); b) izvršno rukovodstvo (53,6%);  
 c) specijalizovane konsultantske kuće (7,1%); d) naučno-istraživačke organizacije (0%); i  
 e) nešto drugo (0%).

### 8. Za kakvu svrhu se koriste informacije koje dobijaju na osnovu poređenja organizacije sa drugima:

- a) prilikom donošenja stratezijskih odluka (38,5%); b) prilikom definisanja poslovne politike (30,8%);  
 c) za tekuće poslovanje (26,9%); d) za realizaciju pojedinih poslovnih funkcija (3,8%); i  
 e) nešto drugo (0%).



15. *Da li je u Vašoj organizaciji implementiran koncept kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000?*  
(ukoliko je odgovor ne, pređite na pitanje broj 20)

a) da (27%)

b) ne (73%)

16. *Ako je odgovor potvrđan, kada ste uveli sistem upravljanja kvalitetom (QMS)?*

1. pre 6 meseci (10%);
2. pre 12 meseci (30%);
3. pre 18 meseci (10%);
4. pre 24 meseca (0%); i
5. pre više od 24 meseca (50%).

17. *Koji sertifikat o uvedenom QMS poseduje organizacija?*

1. SZS (0%);
2. YUQS (28,6%);
3. TUV (28,6%);
4. Loyd (42,8%);
5. AQA (0%);
6. SQS (0%);
7. SGS (0%); i
8. nešto drugo (0%).

18. *Da li razvijate integrisani menadžment sistem (QMS + EMS + zaštita radnika)?*

a) da (29,4%)

b) ne (70,6%)

19. *Prema vašem mišljenju, koje su prednosti od uvedenog QMS u organizaciji (moguće je zaokružiti do tri odgovora):*

1. unapređenje produktivnosti poslovanja (11,6%);
2. povećanje produktivnosti rada (18,6%);
3. povećanje prodaje (11,6%);
4. povećanje izvoza (4,8%);
5. olakšano upravljanje organizacijom (18,5%);
6. unapređena administracija (11,6%);
7. snižavanje troškova (11,6%);
8. smanjenje grešaka (11,6%); i
9. nešto drugo (0%).

20. *Da li nameravate da uvedete sistem upravljanja kvalitetom?*

a) da (93,3%)

b) ne (6,7%)

21. *Ocenite tehnološki nivo Vaše organizacije:*

1. visok (18,4%);
2. zadovoljavajući (55,3%);
3. prosečan (18,4%); i
4. nizak (5,2%).

**22. Ocenite nivo konkurentne sposobnosti vaše organizacije:**

1. visok (39,5%);
2. zadovoljavajući (42,1%);
3. prosečan (13,2%); i
4. nizak (5,2%).

**23. Da li vaša organizacija poseduje elemente poslovne izvrsnosti?**

a) da (52,7%)

b) ne (47,3%)

**24. Ako je odgovor potvrđan, obrazložite zašto?**

Tržišni lider (11); dobra produktivnost (8); nema konkurencije (6); poznavanje dobrih i loših strana sopstvene organizacije (5); ispred konkurencije (3); PDCA ciklus (1); oskar Q (1); Q života (1); i praćenje savremenih dostignuća (2).

**25. Da li prema Vašem mišljenju postoje domaće organizacije koje se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije?**

a) da (90,3%)

b) ne (9,7%)

**26. Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite neke od domaćih poslovnih organizacija koje se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne organizacije:**

1. DELTA M (10);
2. MOBTEL (4);
3. FRESH & CO (2);
4. COCA – COLA (2);
5. APATINSKA PIVARA (2);
6. HEMOFARM (2);
7. METALAC (2);
8. C MARKET (2);
9. TELEKOM (2);
10. SI & SI (2);
11. BIROGRAFIKA (2);
12. MLEKARA SU (2); i
13. OSTALI (Fidelinka, McDonalds – SCG, Sintelon, Knjaz Miloš).

**27. Ukoliko imate komentar ili sugestije, koji nisu obuhvaćeni napred navedenim pitanjima, molimo Vas da to napišete:**

1. na domaćem tržištu ne vladaju konkurentski uslovi;
2. na tržištu dominiraju poslovni subjekti koji su povezani sa vlašću (državnom upravom i politikom); i
3. domaće tržište ne funkcioniše.



# *LITERATURA*



---

***I Knjige, studije i monografije:***

1. Adams, T.: ***“Tajne uspešne prodaje”***, “Želnid”, Beograd, 1997.
2. Adamović, Ž. i Stojićević, D.: ***“Reinženjering”***, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
3. Adamović, Ž. i Sajfert, Z.: ***“Reinženjering”***, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
4. Adižes, I.: ***“Životni ciklus preduzeća”***, “Politika”, Beograd, 1992.
5. Akof, R.: ***“Menadžment u malim dozama”***, Poslovni sistem “Grmeč” – “Privredni pregled”, Beograd, 1997.
6. Ansoff, I.: ***“Management Strategie”***, München, 1996.
7. Banjanin, K. M.: ***“Menadžment znanja u akciji”***, “Naučna knjiga”, Beograd, 1994.
8. Bendell T., Boulter L., Gatford K.: ***“The Benchmarks Workouts”***, Pitman Publishing, 1997.
9. Berman, B. i Evans, J. R.: ***“Retail Management, A Strategic Approach”***, Hofstra University, New York, 1990.
10. Berman, B. i Evans, J. R.: ***“Retail Management”***, Prentice Hall, New York, 1995.
11. Bešić, C.: ***“Istraživanje ponašanja kupaca u maloprodaji – magistarska teza”***, “Ekonomski fakultet”, Subotica, 2001.
12. Blankard, K. i Veghord, T.: ***“Misija je moguća”***, “Želnid”, Beograd, 1999.
13. Boseman, A.: ***“Strategic Management”***, John Wiley & Sons, 1989.
14. Bowman, A.: ***“Strategic Management”***, Macmillan, London, 1987.
15. Ćosić, I. i Maksimović, R.: ***“Proizvodni menadžment”***, FTN, Novi Sad, 2005.

16. Charney, Cy.: *“Efikasan menadžer”*, PS “Grmeč” – “Privredni pregled”, Beograd, 2000.
17. Damjanović, M.: *“Menadžerska revolucija”*, “Zavod za udžbenike i nastavna sredstva”, Beograd, 1990.
18. Danton de Rufinjak, P.: *“Kako svoj slučaj prezentirati Evropi”*, “Želnid”, Beograd, 1998.
19. Dale, Carnegie: *“Psihologija uspeha I, II, III”*, “Prosveta”, Zagreb, 1990.
20. Dalrymple, D. J. i Cron, W. L.: *“Sales Management, Concept and Cases”*, John Wiley & Sons. Inc. 1995.
21. Dewitt E.: *“History of Advertising”*, Encarta 1997, Microsoft 1997.
22. Drucker, P.: *“Inovacije, preduzetništvo, praksa i principi”*, Poslovni sistem “Grmeč”, Beograd, 1985.
23. Drucker, P.: *“Managing for the Future”*, Butterworth Heineman, Oxford, 1992.
24. Drucker, P.: *“Moj pogled na menadžment”*, “Adižes”, Novi Sad, 2003.
25. Drucker, P.: *“Postkapitalističko društvo”*, PS “Grmeč” – “Privredni pregled”, Beograd, 1995.
26. Drucker, P.: *“Menadžment za budućnost”*, PS “Grmeč” – “Privredni pregled”, Beograd, 1996.
27. Drucker, P.: *“Inovacije i preduzetništvo”*, PS “Grmeč” – “Privredni pregled”, Beograd, 1996.
28. Đorđević, D. i Anđić, Ž.: *“Uvod u poslovnu etiku i pravo”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2003.
29. Đorđević, D. i Anđić, Ž.: *“Uvod u poslovno planiranje”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2003.
30. Đorđević, D. i Bešić, C.: *“Marketing komuniciranje”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.

31. Đorđević, D. i Bešić, C.: *“Osnove funkcionisanja savremene ekonomije”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
32. Đorđević, D. i Đekić, I.: *“Osnove upravljanja kvalitetom”*, “Teagraf”, Beograd, 2001.
33. Foster, Th.: *“Managing Quality”*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 2001.
34. Galbraith, J. K.: *“Dobro društvo – humani redosled”*, PS “Grmeč” – “Privredni pregled”, Beograd, 2000.
35. Gerber, E. M.: *“Mit o preduzetništvu”*, “Želnid”, Beograd, 1996.
36. Griffin, E. R. & Ebert, J. R.: *“Business”*, Prentice-Hall International Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.
37. Grinberg, Dž. i Baron, R.: *“Ponašanje u organizacijama”*, “Želnid”, Beograd, 1998.
38. Grozdanić, R. & Đorđević, D.: *“Osnove ekonomije”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 1999.
39. Grupa autora: *“Strategija razvoja preduzeća u tržišnoj privredi – monografija”*, “Ekonomski fakultet – Naučno-istraživački centar”, Beograd, 1995.
40. Guptara, P.: *“Corporate culture – Gower Handbook of Quality Management”*, edt Denis Lock, Gower Publishing, London, 1994.
41. Hammer, M. Ch. J.: *“Reengineering the Corporation”*, Nicolas Brealey Publishing, London, 1995.
42. Hammer, M.: *“The Reengineering revolution handbook”*, Harper Collins Publishers Inc., London, 1993.
43. Harison, M.: *“Principles of Operatinos Management”*, Pitman Publishing, London, 1999.
44. Heleta, M.: *“TQM – Model za poslovnu izvrsnost”*, “Educta”, Beograd, 1998.
45. Helete, M.: *“Kvalitetom u svet”*, “Magenta Z.I.”, Beograd, 1995.

46. Helling, Jan: *“Svetski šampioni”*, “Prometej”, Novi Sad, “Subotičke novine”, Subotica, 1993.
47. Harrington, H. J. & Harrington, S. J.: *“High Performance Benchmarking: 20 steps to success”*, New York, 1995.
48. Janićijević, N.: *“Koncept organizacione transformacije preduzeća”*, “Ekonomski fakultet”, Beograd, 1993.
49. James, P.: *“Total Quality management”*, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 1996.
50. Jefkins, F.: *“Odnosi sa javnošću za vaš biznis”*, “Privredni pregled”, Beograd, 1991.
51. Jovanović, P.: *“Menadžment: teorija i praksa”*, “Grafoslog”, Beograd, 1999.
52. Jovanović, P.: *“Strateški menadžment”*, “Grafoslog”, Beograd, 1999.
53. Jović, M.: *“Međunarodni marketing - od izvoznog ka globalnom konceptu”*, Trim Soft Trade, Međunarodna marketing agencija, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997.
54. Juran, J.: *“Oblikovanjem do kvaliteta”*, PS “Grmeč” – “Privredni pregled”, Beograd, 1996.
55. Cady, G. H. & Pat, McGregor.: *“Mastering the Internet”*, Sybex Inc., Alameda California USA, 1995.
56. Camp, R. C.: *“Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance”*, APQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.
57. Certo, B.: *“Strategic Management”*, McGraw Hill, New York, 1991.
58. Klarin, M., Raičević, R. & Nestorović, M.: *“Matrična organizacija”*, “Mašinski fakultet”, Beograd, 1994.
59. Knežević, R.: *“Marketing”*, “Naučna knjiga”, Beograd, 1990.

- 
60. Codling, S.: *“Benchmarking – Grower Handbook of Quality Management”*, Grower Press, London, 1996.
  61. Kostić, Ž.: *“Osnovi organizacije preduzeća”*, “Savremena administracija”, Beograd, 26. izdanje, 1995.
  62. Koter, P. Dž.: *“Vođenje promene”*, “Želnid”, Beograd, 1998.
  63. Kotler, Ph. & Bimel, F.: *“Marketing Managment”*, 8. Aufl., Stuttgart, 1995.
  64. Kotler, Ph.: *“Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem”*, “Adižes”, Novi Sad, 2003.
  65. Kotler, Ph. & Armstrong, G.: *“Principles of Marketing”*, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996.
  66. Couillare, F.: *“Transforming Organization”*, McGraw – Hill, New York, 1995.
  67. Kovačević, B. M.: *“Kako postati uspešan menadžer”*, “Progres”, Novi Sad, 1995.
  68. Lancaster, G. i Massingham, L.: *“Menadžment u marketingu”*, “Poslovni sistem Grmeč”, Beograd, 1997.
  69. Laudan, K. C. i Laudan, J. P.: *“Management information systems”*, Organization and technology, MacMillan, London, 1994.
  70. Levi – Jakšić, M.: *“Upravljanje tehnološkim inovacijama”*, “Čigoja štampa”, Beograd, 2004.
  71. Levison, J. K.: *“Marketing Gerila”*, “IQ media”, Beograd, 1992.
  72. Lewis, R. & Smith, D.: *“Totalni kvalitet u visokom obrazovanju”*, “Zavod za udžbenike i nastavna sredstva”, Beograd, TF “Mihajlo Pupin” Zrenjanin i “Institut za razvoj MSP”, Beograd, 1998.
  73. Lock, D.: *“Grower handbook of qwality management”*, Gower press, London, 1996.

- 
74. Milisavljević, M.: *“Marketing”*, “Savremena administracija”, Beograd, 2003.
  75. Milisavljević, M. i Todorović, J.: *“Marketing strategije”*, “Ekonomski fakultet”, Beograd, 1991.
  76. Mitrović, Ž.: *“Osnove integralnog upravljanja kvalitetom proizvoda”*, Institut za istraživanja u poljoprivredi “Srbija”, Biro za projektovanje integralnog kvaliteta – YUPIK, Izdavačko preduzeće “Kultura”, Beograd, 1996.
  77. Nonković, M.: *“Racionalizacija kapitala”*, “Prometej”, Novi Sad, 1995.
  78. Nonković, M.: *“Efikasnost promena”*, “Prometej”, Novi Sad, 1995.
  79. Nonković, M.: *“Nova švedska organizaciona filozofija”*, “Prometej”, Novi Sad, 1997.
  80. Oakland, J.: *“Total Quality Management – Gower Handbook of Quality Management”*, ed. Denis Lock, Gower press, London, 1996.
  81. Petković, M. i Jovanović, M.: *“Organizaciono ponašanje”*, “Poslovna škola Megatrend”, Beograd, 2000.
  82. Peru, F.: *“Za filozofiju novog razvoja”*, “Matica srpska”, Novi Sad, 1986.
  83. Popović, B., Klarin, M.: *“Projektovani kvalitet proizvoda”*, “Mašinski fakultet”, Beograd, 2004.
  84. Porter, M.: *“The Competitive Advantage of the Nations”*, The Free Press, A Division of Macmillan Inc, New York, 1990.
  85. Radosavljević, Ž.: *“Menadžment menadžmenta”*, “Pronalazaštvo”, Beograd, 1997.
  86. Rakita, B.: *“Međunarodni marketing”*, “Ekonomski fakultet”, Beograd, 1997.
  87. Rakita, B.: *“Međunarodni marketing”*, “Ekonomski fakultet” Beograd, Beograd, 1993.

88. Rao, A.: *“Total Quality Management”*, John Wiley and Sons, New York, 1996.
89. Renko, N., Delić, S. i Škrtić, S.: *“BENCHMARKING – u strategiji marketinga”*, “Mate”, Zagreb, 1999.
90. Rentzhog, O.: *“Temelji sutrašnjice preduzeća”*, “Prometej”, Novi Sad, 2000.
91. Ristić, Ž.: *“O istraživanju, metodu i znanju”*, “Institut za pedagoška istraživanja”, Beograd, 1995.
92. Sajfert, Z. i Adamović, Ž.: *“Menadžment benčmarking proces”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
93. Sajfert, Z.: *“Istorija naučne misli menadžmenta”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
94. Sajfert, Z.: *“Menadžment ljudskih resursa”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
95. Sajfert, Z.: *“Preduzetništvo”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2003.
96. Sajfert, Z.: *“Poslovna organizacija”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2002.
97. Sajfert, Z.: *“Menadžment”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2002.
98. Sendi, P.: *“Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči”*, “Adizes MC”, Novi Sad, 2003.
99. Sotirović, V. i Adamović, Ž.: *“Metodologija naučno-istraživačkog rada”*, TF “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2002.
100. Stacey, R. D.: *“Strategijski menadžment i organizacijska dinamika”*, “Mate”, Zagreb, 1997.
101. Stojiljković, M.: *“Proces donošenja odluka”*, “Vojno-izdavački zavod”, 1975.

102. ***“Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Republici Srbiji 2003-2008. godine”***, Vlada Republike Srbije, Beograd, 2003.
103. Subhash, J.: ***“International Marketing management”***, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1996.
104. Schermerhon, J. R.: ***“Management and organizational behavior essentials”***, John Wiley and Sons, USA, 1996.
105. Šingo, Š.: ***“Nova japanska proizvodna filozofija”***, “Prometej”, Novi Sad, 1995.
106. Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H. Jr.: ***“U potrazi za vrhunskim”***, “Global Book”, Novi Sad, 1996.
107. Vasiljev, S.: ***“Marketing”***, IŠPJŽ “Birografika”, Subotica, 1999.
108. Vezjak, D.: ***“Međunarodni marketing”***, “Savremena administracija”, Beograd, 1989.
109. Vračar, D.: ***“Strategije tržišnog komuniciranja”***, Privredne vesti “Europublic”, Beograd, 1997.
110. Wilcox, D. & Nolte, L.: ***“PR - Writing and media techniques”***, Harper Collins College Publications, New York, 1995.
111. Watson, G.: ***“STRATEGIC BENCHMARKING – how to rate your company's performance against the world's best”***, John Wiley and Sons, New York, 1993.
112. Wren, D. & Voich, D.: ***“Menadžment – proces, struktura i ponašanje”***, “Privredni pregled”, Beograd, 1994.
113. Vučenović, V. i Marković, A.: ***“Izvorišta majstorstva menadžera”***, JP “Elektroprivreda Srbije”, Beograd, 2002.
114. Vučenović, V.: ***“Sistem i organizacija”***, “Naučna knjiga”, Beograd, 1979.
115. Vučenović, V. i dr.: ***“Poslovni sistem”***, “Institut za unapređenje robnog prometa”, Beograd, 1988.



116. Vučenović, V.: *“Organizacija preduzeća I i II”*, “VŠOR”, Novi Sad, 1974.
117. Vučenović, V.: *“Projektovanje organizacije”*, “Organomatik”, Beograd, 1984.
118. Vučenović, V.: *“Izvorišta veština rukovođenja”*, “Ekonomski fakultet”, Beograd, 1991.
119. Vučenović, V. i Leković, B.: *“Menadžment – filozofija i tehnologija”*, “Želnid”, Beograd, 1998.
120. Whitlock, C. R., Krumme, R. D. & Crivellone, D. P.: *“Menadžment u akciji”*, “Mladost”, Beograd, 1990.

---

## II Naučni časopisi i članci:

1. Applying Benchmarking to Higher Education, The Innovation Network, ([www.innovent.com](http://www.innovent.com))
2. APQC (American Productivity & Quality Center): Benchmarking terms, ([www.apqc.org](http://www.apqc.org))
3. APQC (American Productivity & Quality Center): The Benchmarking Code of Conduct, ([www.apqc.org](http://www.apqc.org))
4. Bogan, Cristopher E., English, Michael J.: Benchmarking for best practices: winning through innovative adaptation, McGraw-Hill, New York, 1995, ([www.benchmarkingreports.com](http://www.benchmarkingreports.com))
5. Brenner, J. G.: *"The world according to planet Mars"*, Dallas Morning News, p. 1H, 2H, 7H, 19. april 1992.
6. Brookes, R. & Little, V.: *"The New Marketing – What does customer focus now mean?"*, Marketing and Research Today, Vol.25, No.2 1997., ESOMAR, Amsterdam, str. 102.
7. Cook-Davies T., Hough G., Rees D.: *"How culture impacts projects"*, (The Antidote from CSBS) London, 2000, ([www.theantidote.co.uk](http://www.theantidote.co.uk))
8. Douglas, S. & Craig, S.: *"Izazovi globalnog okruženja i marketing strategija"*, Marketing, Vol 28, No 3, 1997., Interma Net Ltd, Beograd, 1997., str. 139-147.
9. Davidović, B.: *"Benčmarking u logističkim procesima"*, zbornik radova Šeste međunarodne konferencija "Upravljanje kvalitetom i pouzdanostu - DQM 2003", Beograd, juni 2003., "Istraživački centar DQM", Čačak, str. 445-451.
10. Daley W.: *"Cooperation Needed, Global Issues"*, An Electronic Journal of the US Information Agency, Vol. 2, No 4, October 1997, str. 8.
11. *"The Next Generation"*, Media International, February 1997., Reed Business Publication, New Jersey, str. 28.
12. *"The Role of Exhibitors in the European Marketing Mix"*, paper given at Kawalek Software Marketing Perspectives, June 1996 - San

- Francisko, USA, [http://www. International-marketing. co.uk/www/exhibit.ppr.ht](http://www.International-marketing.co.uk/www/exhibit.ppr.ht)
13. Dobrzynski, J. H.: *"I' m going to let the problems come to me"*, Business Week, p. 32-33, 1993. april 12.
  14. Doup, L.: *"Older Workers Battle Age Discrimination"*, The Seattle Times, oktobar 8, 1993, p. F2.
  15. Đorđević, D. i Čočkaló D.: *"Analiza zadovoljstva kupaca i unapređenje kvaliteta poslovanja"*, Naučno-stručni skup "Menadžment u industriji", 10-11 juni 2003., Kruševac, VTŠ za industrijski menadžment, Kruševac, str. 305-310.
  16. Đorđević, D. i Čočkaló D.: *"Upravljanje kvalitetom i konkurentnost domaćih preduzeća"*, zbornik radova Pete međunarodne konferencije "Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću – DQM 2002", Beograd 26-27. juni 2002., Istraživački centar DQM, Čačak, str. 140-145.
  17. Garies R., ([www.wu-wien.ac.at](http://www.wu-wien.ac.at))
  18. *Global warfare*", Media International, September 1997, Reed Business Publication, str. 28.
  19. Grozdanić, R. & Đekić I.: *"Reinženjering i benčmarking u funkciji konkurentnosti domaćih preduzeća"*, zbornik radova VI međunarodnog simpozijuma Symorg 98, *Okruženje, menadžment, konkurentnost*, Zlatibor jun 1998, FON Beograd, str. 218-222.
  20. Jonson, R.: *"A strategy for service Disney style"*, Journal of Business Strategy, p. 38-43, septembar – oktobar 1991.
  21. Johnston, B. W.: *"Global Workforce 2000: The Globalization of Labor"*, Harvard Business Review, mart – april, 1991.
  22. Fantapie' Altobelli, C. i Hoffmann, S.: *"Werbung im Internet - Wie Unternehmen ihren Online - Werbeauftritt planen und optimieren"*, Kommunikations Kompendium 6 der MGM MediaGrúpe München, München, 1996.
  23. Flynn, J., De Valle, C., & Mitchell, R.: *"Did Sears take other customers for a ride"?*, Business Week, p. 24-25, 3. avgust 1992.

24. Foster, R.: *“Inovation”*, John Humble, Gareth Jones, u Young Range Planung br. 4, p. 46 - 51, 1989.
25. Galen, M., Palmer, A. Th., Cuneo, A. and Maremont, M.: *“Work & Family”*, Businesa Week, jun 28, 1993, p. 81.
26. Hughes, R.: *“The Fraying of America: When a Nation’s Diversity Breaks into Factions, Demagogues Run in, False Issues Cloud Debate and Every-body Has a Grievance”*, Time, februar 3, 1992, p. 44.
27. Harassment: *“Views in the Workplace”*, The Wall Street Journal, oktobar 10, 1991, p. B1.
28. [HTTP://WWW.SYSTEMCORP:COM/BENCHMARX](http://WWW.SYSTEMCORP:COM/BENCHMARX)
29. Jakovljević, S.: *“Kultura preduzeća kao bitan faktor uspešnog poslovanja”*, SymOrg '98, FON, Beograd, 1998.
30. Janošević, S.: *“Kako postati najbolji”*, Direktor br. 5, Beograd, 1998.
31. Jović, M.: *“Prikaz knjige Douglas Lamont-a – Winning Worldwide Strategies for Dominanting Global markets”*, Marketing, Vol 24, No 1, 1993., Interma Net Ltd, Beograd, 1993.
32. Karr, R. A.: *“Issue of Sex Harassment at Workplace”*, The Wall Street Journal, decembar 1, 1992, p. A2.
33. Calhoun, J.: *“CRM – Driving Loyalty by Managing the Total Customer Experience”*, McKenna Group, 2001., [www.crmproject.com/wp/calhoun.html](http://www.crmproject.com/wp/calhoun.html)
34. Khera, R.: *“Maximizing Your Show Investment”*, <http://www.Morebusiness.com/management/v2n4.ht>
35. Kotter, P. John i James, L. Hessket: *“Corporate Culture and Performance”*, Free Press, New York, 1992.
36. Lewis, G.: *“One fresh face at IBM may not be enough”*, Business Week, p. 33, 12. april 1993.
37. Lawtone, R.: *“Creating Total Customer Satisfaction – A Service Quality Strategy That Will Work For You”*, International Management Technologies Inc, 2001., [www.imtc3.com/servicequality2.html](http://www.imtc3.com/servicequality2.html)

38. McNamee, D.: *“Benchmarking and Internal Auditing”*, [www.mc2consulting.com](http://www.mc2consulting.com), 1998.
39. Mullaly, Mark E.: *“An Organizational Project Management Model”*, Canadian Information Processing, July/August, 1993, ([www.interthink.ca](http://www.interthink.ca)).
40. Mullaly, M. E.: *“Project Management in Crisis”*, Project management Institut, Seminar/Symposium, Vancouver BC, 1994, ([www.interthink.ca](http://www.interthink.ca))
41. *“Measuring success in workforce, development programs”*, Simply Better, 2001., [www.simplybetter.org](http://www.simplybetter.org).
42. Morris, G. E.: *“The end push marketing”*, Advertising and Marketing Review, September 1997, [http://www.ad-mkt-review.com/public\\_html/ai.html](http://www.ad-mkt-review.com/public_html/ai.html)
43. Navarrette, R. Jr.: *“Education’s Broken Promise to Minorities: Success; and Why Do My White Counterparts, with the Same Academic Credentials, Make More Money Than I?”* Maybe My Grandfather Knows Los Angeles Times, februar 14, 1993.
44. O’Reilly, C. A., III, Chatman, J., & Caldwell, D. F.: *“People and organizational culture: A comparison approach to assessing person and organization fit”*, Academy of Management Journal, 34, 487-516, 1991.
45. Perillieux, R., Preston, R., Klimmer, M., Nasser, I., Mockel, P. & Kelly J.: *“Building Customer Care Capabilities”*, BA&H, 2001., [www.bah.com](http://www.bah.com)
46. *Poslovni krug broj 3/98.*
47. Rentsch, J. R.: *“Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings”*, Journal of Applied Psychology, 75, 668-681, 1991.
48. Sajfert, Z. i Nikolić, M.: *“Reinženjering poslovnih procesa i informatičke tehnologije”*, Naučno-stručni skup “Menadžment u industriji”, 10-11 juni 2003., Kruševac, “VTŠ za industrijski menadžment”, Kruševac, str. 21-26.

49. Salai, S.: *Prikaz "Oproštaj od marketinga"*, Gred Greken-a, Marketing, Vol 23, 2-3/92.
50. Salai, S.: *"Prikaz knjige Gerda Gerkena"*, Trendovi 2000, Marketing, Vol. 27. No. 2-3, 1997. IntermaNet Ltd, Beograd, str. 139.
51. Saporito, B.: *"A week aboard the Wal-Mart express"*, Business Week, p. 77-78, 84, 24. avgust 1992.
52. Steward, A. T.: *"Gay in Corporate America"*, Fortune, decembar 16, 1991, pp. 42-56.
53. *Strategijski menadžment*, broj 1-4/96, 1 i 3-4/97, 3/98, 1/00, Ekonomski fakultet, Subotica.
54. Take it to the extreme, *"Media and Marketing Europe"*, March 1997, London, str. 31.
55. Tesar, J.: *"Welcoming the World, EXPO Magazine"*, October 1997, [http://www.expoweb.co/ExpoMag/1997oct\\_articles/1097\\_welcome.ht](http://www.expoweb.co/ExpoMag/1997oct_articles/1097_welcome.ht)
56. *"20 Reasons to Put Your Business on the World Wide Web"*, NET 101, [www.net101.com/reasons.html](http://www.net101.com/reasons.html)
57. Wicks, A. i Freeman R. E.: *"A Note of Sexual Harassment"*, The Darden School Case Studies, Charlottesville, Va. 1991.
58. Weinfield, A. H., & Tiggemann, M.: *"Employment status and psychological well-being: A longitudinal study"*, Journal of Applied Psychology, 75, 455-459, 1990.
59. *"Web becomes a viable channel"*, Advertising Age, <http://adage.com/interactive/articles/19971222/article1.htm>, February 1998.
60. *"Web Sites, Then What"*, ESOMAR News Brief, Vol 6, No 2/February 1998., str. 24.
61. *"WPP Group PLC Annual Report and Accounts 1996."*, WWP Group PLC, London.
62. [www.bbk.ac.uk/manop/man/workpaps.Htm](http://www.bbk.ac.uk/manop/man/workpaps.Htm)

- 
63. [www. \*euro\*. eurofond. ie/1999/03/Feature/FI9903197F. Html](http://www.eurofond. ie/1999/03/Feature/FI9903197F. Html)
  64. [www. \*fleishman\*. com/global\\_network/fh\\_europe/milan\\_cap. Html](http://www.fleishman. com/global_network/fh_europe/milan_cap. Html)
  65. [www. \*helsinki\*. fi/lehdet/uh/401e. Htm](http://www.helsinki. fi/lehdet/uh/401e. Htm)
  66. [www. \*worldbiz\*. com/management. Html](http://www.worldbiz. com/management. Html)
  67. [www. \*pmforum\*. org.](http://www.pmforum.org)
  68. Vračar, D.: “*Afirmacija marketinga kroz marketing sistem*”, zbornik radova Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem, “Ekonomski fakultet”, Beograd, 1992., str. 309.