



SAVREMENI PRISTUP U PROCESU UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

M.Sc. Suljo Suljić

UNA-SA

M.Sc. Azra Suljić

O.Š. OTOKA

Akademik prof. dr. Cariša Bešić

Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka u Čačku

e-mail: suljicsuljo@hotmail.com

Sažetak: Organizacija ne može uspješno da posluje u okruženju ukoliko ne primjenjuje savremene metode i tehnike menadžmenta. Osnovna svrha upravljanja poslovnom organizacijom jeste donošenje određenog niza poslovnih odluka kojima se vrši kombinovanje resursa u funkciji ostvarivanja poslovnih ciljeva, kao i ostvarivanja stabilne tržišne pozicije, rasta i razvoja. Uslovi savremenog poslovanja zahtijevaju donošenje brzih poslovnih odluka u vezi sa prilagođavanjem tržišnim uslovima.

Imajući u vidu ove krucijalne činjenice, u naučnom radu je detaljno objašnjena uloga savremenih metoda i tehnika koje omogućuju razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća, u odnosu na savremene organizacije iz modernih ekonomija svijeta. Posebno je apostrofirano mjesto, značaj i uloga modernih alata menadžmenta, kao što su: sistem kvaliteta, benčmarking i korporativna društvena odgovornost. Na kraju rada, u vidu zaključnih razmatranja, prezentovani su rezultati istraživanja do kojih smo došli u procesu realizacije ovog projekta.

Ključne riječi: Upravljanje, kvalitet, nova organizacija, benčmarking, korporativna društvena odgovornost, znanje, produktivnost.

CONTEMPORARY APPROACH TO THE PROCESS OF ORGANIZATION MANAGEMENT

Abstract: An organization cannot successfully do business in the region if it does not apply modern management methods and techniques. The primary purpose of managing a business organization is making various business decisions that are used to combine resources in order to benefit achieving business goals as well as stable market position, growth and development. Modern business conditions require making quick business decisions regarding the adjustment of market conditions.

Having in mind these crucial facts the scientific paper provides a detailed explanation of the role of modern methods and techniques for the development of competitiveness of domestic enterprises, compared to the modern organization of the modern world economy. It is particularly emphasized the role of place, and importance of modern management tools, such



as TQM, IMS, benchmarking and corporate social responsibility. At the end of the paper, in the form of concluding observations, the research results we obtained in the process of this project have been presented.

Key words: Management, quality, new organization, benchmarking, corporative social responsibility, knowledge, productivity.

1. UVODNA RAZMATRANJA

Da bi poslovna organizacija postigla konkurentski uspjeh potrebno je posjedovati konkurentsku prednost u vidu nižih troškova ili diferencijacije proizvoda. Takođe, neophodno je ostvariti konkurentsku prednost kroz dugoročno obezbjeđivanje proizvoda i usluga visokog kvaliteta i kontinuirano inoviranje proizvoda i usluga.

Nastup u međunarodnim okvirima posebno je značajno pitanje za zemlje koje se nalaze u procesu ekonomske tranzicije. Nastup na međunarodnom tržištu jeste osnov tržišnog razvoja. Poslovne organizacije iz zemalja u tranziciji se ne susreću samo konkurencijom iz EU, već i sa konkurencijom koja dolazi iz novoindustrijalizovanih zemalja svijeta. Problem su navike koje su naslijeđene iz prošlosti, kada su današnje zemlje zapadnog Balkana bile u drugačijem konkurentskom statusu. Uspjeh u budućnosti podrazumjeva izmjenu takvih navika i usvajanje metoda i tehnika menadžemnta koje se koriste u globalnom poslovanju, kao i potvrđene međunarodne poslovne prakse.

2. ULOGA KVALITETA U PROCESU UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

Kvalitet predstavlja najznačajniji faktor u borbi za uspostavljanje konkurentске prednosti. Kvalitet je višedimenzionalna kategorija, koja polazi od tehničko-tehnološke osnove, ali se danas najviše zasniva na procesu upravljanja. Kvalitet se danas posmatra kao menadžment fenomen. Nekada se kvalitet posmatrao kao tehnička kategorija koja je uvezi sa funkcionlanim karakteristikama proizvoda. Razvoj konkurentskih odnosa u drugoj polovini dvadesetog vijeka uticao je na to da kvalitet poprimi stratejski značaj za savremenu organizaciju. Kvalitet se počeo pomjerati ka sferi upravljanja poslovnom organizacijom.

Prema Kotleru¹²⁴, kvalitet je stepen sposobnosti određene marke za izvršenje njenih funkcija. Prema Demingu¹²⁵, kvalitet predstavlja višedimenzionalnu kategoriju - za preduzeće je kvalitet obezbjeđivanje opstanka na tržištu, a za izvršno rukovodstvo fabrike, kvalitet predstavlja proizvodnju planiranog broja artikala prema zacrtanoj tehničkoj specifikaciji. Juran smatra da je kvalitet kategorija koja se mjeri od strane kupaca i to sa aspekta osobina

¹²⁴ Kotler P., Armstrong G., **Principles of Marketing**, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996., str. 493.

¹²⁵ Deming Edwards, **Kako izaći iz krize**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 39.



proizvoda i odsustva nedostataka¹²⁶. Naime, bolje karakteristike proizvoda uz što manje nedostataka određuju veći nivo kvaliteta proizvoda.

Na osnovu naprijed navedenih definicije kvaliteta, možemo zaključiti da se danas kvalitet posmatra sa više aspekata i ti aspekti su - tehnički, tržišni i upravljački. Kvalitet predstavlja skup svih karakteristika proizvoda koji se odnose na zadovoljenje definisane ili izražene potrebe. Upravljanje kvalitetom predstavlja jednu od najznačajnijih poslovnih funkcija u modernoj poslovnoj organizaciji. To je poslovna funkcija koja ima stratejski značaj i koja zajedno sa funkcijama marketinga, istraživanja i razvoja definiše stratejski okvir poslovanja moderne poslovne organizacije. Ovo su funkcije stratejskog karaktera za svaku poslovnu organizaciju.

Pitanje upravljanja kvalitetom je posebno dobilo na značaju u posljednjih dvadeset godina kad je došlo do usložnjavanja konkurentskih odnosa na globalnom tržištu, a posebno je postalo značajno u posljednje tri godine, u kojim je poslovanje bilo determinisano efektima svjetske ekonomske krize. Kvalitet i produktivnost su međusobno povezani. Ovu povezanost je uočio još Edvards Deming, jedan od najznačajnijih autora iz oblasti menadžmenta i kvaliteta, prije šezdeset godina dok je boravio u Japanu kao tehnička pomoć vlade SAD japanskoj privredi. Međusobno djelovanje kvaliteta i produktivnosti prema Demingu čini "lančanu reakciju" - kvalitet utiče na niži utrošak rada, što smanjuje troškove, povećava se produktivnost, formira se bolja konkurentska pozicija na tržištu i stvaraju se uslovi za širenje poslovanja i obezbjeđuju se novi poslovi. Naime, čuveni autor iz oblasti upravljanja kvalitetom, Deming, tvorac japanskog koncepta kvaliteta, je još 1950. godine rekao da "kada se usavršava kvalitet istovremeno se povećava i produktivnost", što se i pokazalo tačnim i doživjelo potvrdu kroz konkurentsku sposobnost japanskih preduzeća, kao i japanske privrede. "Lančana reakcija" koja je impresionirala japanske inženjere, ubrzo je postala poslovni imperativ rukovodstva japanskih preduzeća. Da bi preduzeća primjenjivala model upravljanja kvalitetom, uspostavljena je nacionalna nagrada za kvalitet - Demingova nagrada je uspostavljena 1951. godine, od strane Udruženja naučnika i inženjera Japana, kao priznanje Demingu za njegov rad sa japanskim inženjerima.

Kvalitet danas nije jednoznačno određen, on se sastoji od više aspekata, koji zajedničkim djelovanjem stvaraju uslove za postizanje sinergetskog efekta, koji rezultira tržišnom pozicijom. Postoje dva osnovna puta ka postizanju ciljeva poslovne izvrsnosti. Jedan put podrazumjeva izgrađivanje koncepta upravljanja totalnim kvalitetom (TQM), dok drugi put podrazumjeva implementaciju koncepta integrisanih menadžment sistema (IMS). Razvoj koncepta TQM predstavlja dugotrajan put koji se zasniva na izgrađivanju kvaliteta na bazi povećanja produktivnosti znanja i rada svakog pojedinca u organizaciji. Za razvoj koncepta kvaliteta u japanskoj privredi, pored učenja Deminga o upravljanju preduzećem, na bazi dostignuća Šuharta, posebno je bila bitna primjena filozofskog principa Kaizen. Radi se o

¹²⁶ Juran, J.M., *Oblikovanjem do kvaliteta*, PS Grmeč, Beograd, 1997., str. 16.



permanentnom, sistemskom i organizovanom usavršavanju proizvoda i usluga preduzeća, odnosno stalnom poboljšanju kvaliteta poslovanja.

Za razliku od japanskog modela koji je bio zasnovan na kulturnom nasljeđu japanskog naroda, primjeni savremenih principa menadžmenta preuzetih od američkih stručnjaka i permanentnom razvoju jednom implementiranog modela (kaizen filozofija - pretpostavlja da način života zasluđuje da se stalno usavršava), zapadni model, koji je bazično potekao od određenih praktičnih dostignuća primjenjivanih u SAD i Velikoj Britaniji, se zasnivao na pisanim standardima koji su imali za cilj usavršavanje kvaliteta.

Implementacija integrisanih menadžment sistema podrazumijeva integrisanje međunarodnih standarda za upravljanje kvalitetom (QMS), upravljanje zaštitom životne sredine (EMS), upravljanje bezbjednošću zaposlenih (OHSAS), itd. čiju osnovu predstavlja primjena zahtjeva navedenih standarda.

Total Quality Management – TQM, odnosno upravljanje totalnim kvalitetom predstavlja varijantu upravljanja kvalitetom koja se u teorijskom smislu uobličila sredinom osamdesetih godina dvadesetog vijeka, mada je sam koncept nastao na poslovnim rezultatima japanskih kompanija od 50-tih godina XX vijeka.

Prema mišljenju Masaki Imaja¹²⁷, kvalitet se može tumačiti na više različitih načina, ali u najširem smislu, kvalitet je sve što može biti poboljšano. Kvalitet uključuje sve aspekte ljudskog ponašanja. Upravljanje totalnim kvalitetom predstavlja koncept koji se zasniva na kontinualnom usavršavanju kvaliteta poslovanja jedne organizacije, pri čemu koncept u sebe uključuje i sve aspekte poslovanja jedne organizacije. Ovaj koncept pretpostavlja sljedeće osnovne elemente:

1. Zadovoljenje potreba potrošača,
2. Permanentno usavršavanje kvaliteta poslovanja,
3. Bezbjednost zaposlenih i zaštitu životne sredine i
4. Obrazovanje zaposlenih i kreiranje korporativne kulture.

Danas postoje tri modela TQM i to: japanski, američki i evropski. Ova tri modela se odnose na postizanje poslovne izvrsnosti i opredijeljena su nagradama za kvalitet. Japanski model se reprezentuje kroz Demingovu nagradu (Deming Prize - DP), američki model kroz Malkol Boldridž nagradu (Malcolm Baldrige Award – MBA) i evropski model TQM je oličen u nagradi Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom (European Foundation for Quality management – EFQM). Pomenuti modeli TQM su zasnovani na praktičnim i teorijskim dostignućima u oblasti upravljanja kvalitetom u određenim zemljama, pa samim tim imaju

¹²⁷ Masaki Imaj, **Kaizen**, Mono i Manjana, Beograd, 2008, str. 36.



ugrađene specifičnosti razvoja koncepta kvaliteta u svojoj strukturi, u zavisnosti od privrede u kojoj su uobličeni (Japan, SAD, EU).

Standardizacija podrazumjeva definisanje i propisivanje konstantnih zahtjeva koje treba da ispuni proizvod, usluga, proces, sistem upravljanja u određenom periodu vremena. ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju) je svjetska federacija nacionalnih institucija za standardizaciju (članica ISO). ISO je nevladina organizacija i u nju je učlanjeno 146 zemalja, odnosno njihovih nacionalnih organizacija (94 redovnih članica, 37 pridruženih članica i 15 dopisnih članica). Rad na pripremanju međunarodnih standarda se odvija kroz tehničke komitete ISO. Glavni organ ISO je Generalna skupština, koju čine predstavnici redovnih članica, dok dopisni i pridruženi članovi mogu da budu samo posmatrači. Poslovanjem organizacije se bavi Savjet, koji se sastoji od 18 delegata izabranih iz dijela redovnih članica. Kao najznačajnija preteča standarda ISO 9000 javlja se britanski nacionalni standarda BS 5750, donesen 1979. godine. Iste godine je i Nacionalni institut za standardizaciju SAD usvojio identične standarde, pod nazivom ANSI/ASQS Z1.15.

Na osnovu ova dva nacionalna standarda, Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) je 1987. godine publikovala prvu verziju međunarodne serije standarda ISO 9000. Prava revizija standarda se dogodila 1994. godine, a sljedeća je bila 2000. godine. Usvajanje nove verzije međunarodnih standarda ISO 9000 iz 2000. godine.

Verzija standarda iz 2000. godine zasniva se na 4 megaprocesa u okviru koji se definiše sistem upravljanja kvalitetom. Ti megaprocesi su sljedeći:

1. Odgovornost rukovodstva,
2. Upravljanje resursima,
3. Realizacija proizvoda,
4. Mjerenje, analiza i poboljšanje.

Ova verzija standarda je podržana sa 8 menadžment principa. Princip upravljanja kvalitetom je obuhvatno i fundamentalno pravilo za vođenje i funkcionisanje organizacije, dugoročno usmjerene ka stalnom usavršavanju performansi sa fokusiranjem na kupca i zadovoljenjem potreba svih ostalih interesnih strana. Menadžment principi su sljedeći:

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

Međunarodni standardi ISO 9000:2000 imaju sljedeću strukturu:



1. ISO 9000:2000-Sistem upravljanja kvalitetom - Osnove i riječnik,
2. ISO 9001:2000-Sistem upravljanja kvalitetom – Zahtjevi i
3. ISO 9004:2000-Sistem upravljanja kvalitetom – Uputstvo za poboljšanje.

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

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

3. NOVA ORGANIZACIJA

Novi uslovi poslovanja zahtijevaju i uspostavljanje nove organizacije. Konkurencija je ta koja je uslovlila izmjene u filozofiji upravljanja organizacijom. Tradicionalna organizacija, utemeljena na uspostavljanju čvrstih komandnih linija, fokusirana na aktivnosti, nepropusna za informacije i okrenuta samo procesu proizvodnje je prevaziđena. Ona se mijenja u novu organizaciju koja je fokusirana na procese, sa direktnim pristupom korisnicima, organizaciju koja je propulzivna u odnosu na informacije, kojom rukovode liderski timovi, koja se zasniva na multitaskingu i outsorsingu.

Danas se sve češće govori o redefinsanju postulata upravljanja organizacijom. Tisen, Andrisen i Depre¹²⁸ smatraju da je nova logika organizacije sljedeća:

- Dinamična, spremna da uči,
- Bogata informacijama,
- Globalna
- Mala i velika
- Orijentisana ka proizvodu/klijentu
- Orijentisana na vještine,
- Timska,

¹²⁸ Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 158.



- Usmjerena na uključenje,
- Lateralna, umrežena,
- Usmjerena na kupca.

Riderstrål i Nordstrom smatraju da je novi oblik organizacije Funky d.o.o. To je organizacija koja nije stari poslovni konglomerat, niti rigidna birokratska firma. To je organizacija koja uspjeva zahvaljujući promjenljivim okolnostima i nepredvidljivosti našeg doba¹²⁹.

Osnovne karakteristike ove nove organizacije su sljedeće:

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

Još je Porter¹³⁰ kao jednu od generičkih strategija definisao kao fokusiranje. Fokusiranje se zasniva na izboru jednog tržišnog segmenta u okviru grane. Organizacija bira jedan, ili nekoliko segmenata u okviru određene privredne grane, a zatim prilagođava svoju strategiju za rad u njima, isključujući ostale. Prema Porterovom shvatanju, strategija fokusiranja se javlja u dvije varijante:

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

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

1. Suženi fokus,
2. Šuplji fokus,
3. Ciljani fokus.

Organizacija je usredsređena na jednu ili tek nekoliko osnovnih djelatnosti. Da bi organizacija bila uspješna ona mora da ima proizvode i usluge koji su svjetske klase, što podrazumijeva izgrađivanje poslovne izvrsnosti na bazi odnosa kvalitet-produktivnost. Konkurentnost se zasniva na glavnim sposobnostima, kao i na pojedincima koji su nosioci sposobnosti - pojedinci moraju da stalno usavršavaju svoje znanje i da se izgrađuju kao pojedinci koji su nosioci sposobnosti organizacije – uspješna organizacija jeste skup uspješnih pojedinaca. Nova organizacija mora da se fokusira na uske tržišne niše – potrebno je uočiti manje tržišne segmente, usredsrediti svoju energiju na njih, zadovoljiti njihove zahtjeve i tržišno ih eksploatirati.

¹²⁹ Riderstrål J., Nordstrom K., **Funky Business**, Plato, Beograd, 2004., str. 150.

¹³⁰ Porter Majkl, **Konkurentska prednost**, Asee, Novi Sad, 2007., str. 34.



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

- interni,
- industrijski i
- međunarodni¹³¹.

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

Nova organizacija je međunarodno opredijeljena. Ona se nalazi pod uticajem globalne konkurencije i mora da se jasno opredijeli prema globalnom djelovanju. Ona je globalna korporacija, korporacija koja izvore svog rasta i razvoja traži u globalnim razmjerama, uvažavajući realnosti postojanja globalnog tržišta, globalne konkurencije i globalnih proizvoda.

Savremena organizacija mora da bude inovativna. Inovacija jeste osnov razvoja poslovanja.

Stepen inovativnosti utiče na sticanje konkurentске prednosti. Finasijski uspjeh na tržištu podrazumijeva i totalnu inovaciju. Inovacija može da se zasniva na:

- Strategiji,
- Brzini,
- Pameti
- Slušanju potrošača,
- Kombinaciji homogenosti i heterogenosti¹³².

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

1. Inovacije koje su nastale unutar postojećeg tržišta i
2. Inovacije koje su nastale izvan postojećeg tržišta.

Prvi tip inovacija, predstavlja uobičajeni način kreiranja inovacija. Drugi tip inovacija, inovacije koje su nastale izvan postojećeg tržišta, zasnivaju se na drugačijim procesima i metodama u traganju za novim idejama i njihovom kreiranju. Novi proizvodi i usluge se razvijaju izvan određene kategorije proizvoda, ili određenog tržišta i svaki od njih uspostavlja novu kategoriju ili tržište. Proizvodi nastaju, ili se suštinski mijenjaju da bi se njima zadovoljile nove potrebe ili nove osobe o kojima se prije toga nije razmišljalo. Prednost ovih inovacija je u tome što, umjesto da osvaja dio postojećeg tržišta, one stvaraju novo tržište. Kreiranje novog tržišta ili nove kategorije proizvoda jeste najefikasniji način konkurisanja na zrelim tržištima na kojima hiperfragmentacija, praćena viškom robnih marki, ne ostavlja

¹³¹ Riderstrale J., Nordstrom K., **Funky Business**, Plato, Beograd, 2004., str. 164.

¹³² Riderstrale J., Nordstrom K., **Funky Business**, Plato, Beograd, 2004., str. 175.



dovoljno prostora za nove mogućnosti. Ove vrste inovacija nastaju kao rezultat lateralnog marketinškog procesa. Danas se smatra da je lateralno mišljenje dobar način za kreiranje novih ideja. Lateralno razmišljanje ima za cilj da proširi marketing koncept preko granica logičkih procesa na kojima se zasniva. Bočni pomak u odnosu na vertikalno marketinško razmišljanje stvara uslove za kreiranje ideja koje potrošačima vjerovatno ne bi pale na pamet i koje mogu da unaprijede poslovanje preduzeća. Lateralni skok primjenjen na fokus prouzrokuje prekid i stvara gep (jaz), koji predstavlja stimulans. Prevazilaženje gepa daje novo rješenje. Inovacija se javlja kao rezultat povezivanja dvije ideje koje u principu nemaju neposredne veze.

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

1. manja,
2. pljosnatija,
3. privremena,
4. horizontalna,
5. cirkularna,
6. otvorena,
7. izmjerena¹³³.

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

Draker smatra da su najuspješnije kompanije srednje veličine. S druge strane, velike organizacije moraju da nauče da inoviraju, inače neće preživjeti. Za pojedine kompanije to znači da moraju da se ponovo pronadu.¹³⁴ Spoj ovih dijametralno suprotstavljenih zahtjeva nalazi se u autorsingu. Prema Drakeru autorsing zaposlenih i radnih odnosa je međunarodni trend.

Smanjenje prosječne veličine organizacije je samo potreban uslov. Dovoljan uslov je re-energizacija. Riderstral i Nordstrom napominju da sličnost ne donosi uspjeh, kao i da se konkurentska prednost nemože kupiti od gurua menadžmenta Toma Petersa¹³⁵. Konkurenti

¹³³ Riderstrale J., Nordstrom K., **Funky Business**, Plato, Beograd, 2004., str. 195.

¹³⁴ Drucker Peter, **Upravljanje u novom društvu**, Adižes, Novi Sad, 2005., str. 81.

¹³⁵ Riderstrale J., Nordstrom K., **Karaoke kapitalizam**, Plato, Beograd, 2006., str. 209.



mogu međusobno da kopiraju opremu, proizvod i procedure, ali ne mogu da preslikavaju informacioni i intelektualni kapital kompanije. Savremeno upravljanje počiva na razmjeni znanja, čiji krajnji cilj treba da bude inovacija i re-energizacija organizacije.

Organizacija je pljosnatija ukoliko je vrijeme koje je potrebno da prođe od detekcije problema do rješenja što kraće. Savremena organizacija podrazumijeva rad na projektima i u radnim grupama, što odgovara principu privremenosti. Ljudi u savremenim organizacijama imaju po više poslova koje obavljaju u toku radnog vremena i zadatka. Savremena organizacija treba da radi horizontalno, u procesima – procesni model organizovanja jeste imperativ savremenog poslovanja. Kako je savremena organizacija fleksibilna i brza, to znači i da funkcioniše na cirkularnom principu - cirkularnost je organizovana demokratija. Organizacija mora da bude otvorena za umrežavanje – potrebna je saradnja i sa korisnicima, i sa dobavljačima i sa konkurentima. Savremeno poslovanje zahtjeva novu ekonomsku logiku. U savremenoj organizaciji svi procesi treba da budu mjerljivi, a kontrola treba da bude manje direktna.

4. BENČMARKING

Benčmarking se prvi put organizovano javio tokom pedesetih godina dvadesetog vijeka u Japanu, kada su japanski stručnjaci posjetili veliki broj kompanija u SAD-u i Evropi da bi uočili metode i tehnike poslovanja koje će im omogućiti dalji privredni razvoj. Tom prilikom su sklapali ugovore o poslovnoj saradnji i kupovali know-how od zapadnih kompanija, koje su tokom vremena primjenili i unaprijedili.

Šezdesetih godina dvadesetog vijeka IBM je počeo sa benčmarking aktivnostima zbog velikih razlika u poslovanju svojih organizacionih jedinica raspoređenih po lokacijama. Krajem šezdesetih, IBM je donio zaključak o smanjenju proizvodnih troškova i poboljšanju kvaliteta po osnovu prihvatanja najboljih iskustava iz cijelog svijeta, čime je postigao značajnu međunarodnu konkurentsku prednost.

Benčmarking predstavlja proces učenja zasnovan na tuđim poslovnim iskustvima, po osnovu prevođenja uočenih poslovnih iskustava u ostvarljive standarde – benchmarks.

Glavni pokretači benčmaringa su:

- 1) *Globalna konkurencija* - sve vodeće kompanije u svijetu shvataju da moraju da dostignu, unaprijede i prevaziđu poslovnu praksu svojih konkurenata, kao preduslov tržišnog opstanka.
- 2) *Povećano interesovanje za dobijanje nagrada za kvalitet* - u svijetu 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 se dodjeljuju najboljim kompanijama. S druge strane, kompanije koje žele da konkurišu, moraju da podnesu dokaz da vrše analizu konkurencije i izvršenu benčmarking studiju.
- 3) *Prodor ka poboljšanju* - kompanije moraju da ostvare velika poboljšanja da bi se održale u trci sa konkurencijom. Koncept TQM-a je uticao 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 konkurencije¹³⁶.

Benčmarking možemo posmatrati kao:

- Sredstvo ocjene poslovanja kompanije,
- Sredstvo kontinuiranog poboljšanja,
- Sredstvo poboljšanja poslovanja,
- Strateško sredstvo,
- Sredstvo učenja,
- Sredstvo potencijalnog rasta,
- Sredstvo za postizanje zadovoljstva na poslu.

Benčmarking se usredsređuje na neprekidno poboljšanje poslovanja, uz posmatranje okruženja i orijentaciju na prave probleme. Uloga benčmarkinga nalazi se u kontekstu kontinuirane provjere sopstvenih sposobnosti, konkurentske pozicije i permanentnog implementiranja poboljšanja.

Na osnovu poslovne prakse, mogu se uočiti 4 osnovna tipa benčmarkinga:

- 1) interni,
- 2) konkurentski,
- 3) funkcionalni i
- 4) generički¹³⁷.

Interni benčmarking se zasniva na poređenju organizacionih cjelina u okviru same organizacije ili drugih preduzeća u okviru jedne grupacije u zemlji i inostranstvu. Kako se radi o istom preduzeću ili grupaciji, svi potrebni podaci mogu da budu dostupni, ali se postavlja pitanje nedostatka objektivnosti.

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

Funkcionalni benčmarking podrazumijeva poređenje neke od funkcija preduzeća sa istim tim funkcijama drugih preduzeća, bez obzira na to da li pripadaju istoj grani ili ne. Kako se radi o poređenju preduzeća koja nisu direktni konkurenti, podaci su najčešće dostupni, jer ne predstavljaju poslovnu tajnu.

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

¹³⁶ Bešić Cariša, **Benčmarking – put ka poslovnoj izvrsnosti**, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006., str. 16.

¹³⁷ Bešić Cariša, **Benčmarking – put ka poslovnoj izvrsnosti**, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006., str. 52.



Sam postupak primjene tehnike benčmarkinga u organizaciji u značajnoj mjeri se podudara sa Demingovim ciklusom stalnog usavršavanja poslovanja – PDCA ciklus (PDCA, skraćenica od engleskih reči Plan, Do, Check, Act). Naime, PDCA ciklus podrazumijeva da se kod svake aktivnosti u organizaciji i u svakom procesu primjenjuju 4 koraka:

1. planiranje,
2. izvođenje,
3. provjera i
4. kontrola.

Prednosti benčmarkinga su:

1. *Identifikovanje zahtjeva potrošača* – tržišna realnost u definisanju zahtjeva i objektivna procjena zahtjeva potrošača,
2. *Postavljanje ciljeva* – proaktivno, zasnovano na stvarnim primjerima iz prakse,
3. *Biti konkurentan* – adekvatno razumijevanje konkurencije, mogućnost za značajna poboljšanja,
4. *Adekvatno funkcionisanje* – rješavanje novih problema efikasnosti, polaziti od najbolje prakse,
5. *Ostvarivanje najbolje prakse* – proaktivno traganje za novim tehnologijama, proizvodima, paradigmama i ostvarivanje superiornih performansi.

5. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Jedan od najznačajnijih principa na kojima počiva savremeno poslovanje jeste organizacija zasnovana na odgovornosti. Organizacije moraju da preuzmu odgovornost za svoju ulogu u društvu. Organizacija zasnovana na odgovornosti podrazumijeva da svi pripadnici te organizacije moraju u potpunosti da sagledaju i razmisle o svojim zadatim ostvarenjima i o svojim doprinosima i da preuzmu odgovornost i za jedno i za drugo.

Prema Kotleru¹³⁸, korporativna društvena odgovornost predstavlja opredjeljenje za usavršavanje dobrobiti zajednice kroz diskrecione poslovne prakse i doprinose na račun resursa korporacije.

Organizacija koja želi da ostvari poslovnu izvrsnost i svjetsku klasu proizvoda mora da ostvari simbiozu sopstvenih razvojnih ciljeva, zahtjeva korisnika, kao i zahtjeva društvene zajednice, u funkciji ostvarivanja društvene dobrobiti. Najveći broj organizacija koje predstavljaju tržišne lidere u različitim oblastima postale su društveno odgovorne, pri čemu se ovo posebno ogleda kroz postizanje zadovoljstva potrošača. Prema Kotleru¹³⁹, kompanije koje su u grupi najbožavanih se drže pravila služenja interesima ljudi, a ne svojim sopstvenim.

¹³⁸ Kotler, F., Li N., **Korporativna društvena odgovornost**, Čigoja štampa, Beograd, 2007., str. 3.

¹³⁹ Kotler Philip, **Marketing od A do Z**, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 80



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

Smatra se da postoji šest korporativnih društvenih inicijativa, odnosno šest mogućnosti da se čini dobro:

- *Promovisanje društvenih ciljeva,*
- *Marketing povezan sa društvenim ciljevima,*
- *Korporativni društveni marketing,*
- *Korporativna filantropija,*
- *Volonterski rad za zajednicu,*
- *Društveno-odgovorna poslovna praksa¹⁴⁰.*

Danas su poslovne organizacije postale svjesne činjenice da način na koji posluju utiče i na društvo. Ovo saznanje ima dalekosežne posljedice. Prema nekim shvatanjima¹⁴¹, ako je kompanija svjesna kakav uticaj može da ima na društvo, obezbjeđuje posao, radna mjesta, garantujući stabilnu ekonomiju, onda se njen fokus mora promijeniti kako bi reflektovao ovo radikalno razmišljanje. Princip *postojati da bi se takmičio*, moraće ustupiti mjesto principu *postojati da bi trajao*.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Novi uslovi poslovanja zahtijevaju od preduzeća izmjenu načina poslovnog ponašanja. Prevaziđeni modeli upravljanja organizacijom zamjenjuju se novim, savremenijim modelima, koji su prilagođeni uslovima savremenog tržišta.

Konkurentnost je uvijek drugo lice produktivnosti. Produktivnost i kvalitet su neraskidivo povezani i oni u tandemu stvaraju konkurentsku prednost. Loša produktivnost uvijek rezultuje i lošom konkurentskom sposobnošću. Konkurentnost na duži period se ne povećava subvencijama u industriji. Konkurentnost se usavršava po osnovu *povećanja produktivnosti poslovanja*. Uloga države u svemu tome jeste da stvori podjednake uslove za sve aktere na tržištu.

¹⁴⁰ Kotler, F., Li N., *Korporativna društvena odgovornost*, Čigoja štampa, Beograd, 2007., str. 28.

¹⁴¹ Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 77.



LITERATURA

1. Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996., str. 493.
2. Deming Edwards, Kako izaći iz krize, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 39.
3. Juran, J.M., Oblikovanjem do kvaliteta, PS Grmeč, Beograd, 1997., str. 16.
4. Masaki Imaj, Kaizen, Mono i Manjana, Beograd, 2008, str. 36.
5. Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., Dividenda znanja, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 158.
6. Riderstrale J., Nordstrom K., Funky Business, Plato, Beograd, 2004., str. 150.
7. Porter Majkl, Konkurentska prednost, Asee, Novi Sad, 2007., str. 34.
8. Drucker Peter, Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, 2005., str. 81.
9. Riderstrale J., Nordstrom K., Karaoke kapitalizam, Plato, Beograd, 2006., str. 209.
10. Bešić Cariša, Benčmarking – put ka poslovnoj izvrsnosti, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006., str. 16.
11. Kotler, F., Li N., Korporativna društvena odgovornost, Čigoja štampa, Beograd, 2007., str. 3.
12. Kotler Philip, Marketing od A do Z, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 80