Univerzitet Singidunum - Beograd
Departman za poslediplomske studije i međunarodnu saradnju

Doktorska disertacija

IMPLIKACIJE SISTEMA BALANSIRANIH MERILA PERFORMANSI NA USPEŠNOST ORGANIZACIJA U AUTO-INDUSTRIJI

Mentor

prof. dr Zoran Petrović

Kandidat

mr Bojan Kostandinović

Beograd, 2010.

KOMISIJA ZA OCENU I ODBRANU DOKTORSKE DISERTACIJE

Mentor:

Prof. dr Zoran Petrović
Vanredni profesor Univerziteta Singidunum, Beograd

Članovi komisije:

Prof. dr Branislav Mašić
Redovni profesor Univerziteta Singidunum, Beograd

dr Marija Džunić
Docent FEFA, Univerzitet Singidunum, Beograd

Datum odbrane doktorske disertacije:

Implikacije sistema balansiranih merila performansi na uspešnost organizacija u auto-industriji

Apstrakt

U aktuelnim uslovima poslovanja u današnjem informacionom društvu najznačajnija osobina savremenog menadžera jeste njegova sposobnost adaptacije na promene, a menadžersko iskustvo i intelektualni kapital koriste se za unapređenje poslovanja organizacija i povećanje njihove konkurentnosti. Osnovni problem strategijskog menadžmenta danas jeste implementacija već definisane strategije i praćenje njenog sprovođenja, te se u rešavanju tog problema koriste savremeni menadžerski koncepti i pristupi među kojima jedno od najznačajnijih mesta zauzimaju Balansirana merila performansi (*Balanced Scorecard* - BSC). Kao jedan od najmodernijih savremenih menadžerskih koncepata za poboljšanje poslovanja u kompaniji, BSC koristi finansijske pokazatelje poslovanja, učenje i rast ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala, usavršavanje internih procesa i povećanje zadovoljstva kupaca, naročito tamo gde se može kombinovati sa već poznatim matematičko preciznim metodama. Međusobna povezanost svih ovih parametara u BSC konceptu i njihovo uzajamno koordinisanje umnogome utiču na poslovne uspehe jedne savremene organizacije.

Doktorska disertacija treba praktično da dokaže svu složenost i značaj strategijske orijentacije i savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u današnjem visoko razvijenom poslovnom okruženju. Njen doprinos se sastoji u tome da menadžerima prikaže bitnost poznavanja strategije i strategijskih pitanja, da pomogne u razumevanju shvatanja važnosti korišćenja savremenih menadžerskih tokova i trendova kao i njihovog uticaja na poslovne performanse savremenih kompanija.

Predmet istraživanja doktorske disertacije jeste strategijska orijentacija kompanija i njihovih menadžera, a takođe i ispitivanje primene BSC koncepta u organizacijama kao jedne od najaktuelnijih i najsavremenijih menadžerskih metodologija. Istraživanja su izvršena u auto-industriji globalnog okruženja.

U disertaciji je, anketiranjem menadžera na operativnom, srednjem i top menadžerskom nivou u auto-industriji širom sveta, prikazano kako korišćenje savremenih menadžerskih koncepata može povećati konkurentsku prednost i dovesti do poboljšanja rezultata auto-kompanija. Sa druge strane je dokazano da njihovo neprimenjivanje dovodi do slabijih rezultata i do zaostajanja u prosperitetu u odnosu na konkurenciju.

Jedinstveni cilj istraživanja je praktično definisanje i analiziranje faktora koji utiču na strategijsko razmišljanje a zatim, njihovim povezivanjem sa teorijskim istraživanjima, izvođenje zaključaka na koji način oni utiču na strategijsku orijentaciju kompanija. Razmatra se primena savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u automobilskim kompanijama sa naglaskom na BSC kao jednim od najuticajnijih, dokazuje kako razvoj određenih BSC perspektiva u datim uslovima i na određenim teritorijama ostvaruje konkurentsku prednost i analizira koliko se BSC koncept i strategijske mape primenjuju u Srbiji i drugim delovima Evrope i sveta. Prikazuje se na koji se način BSC i strategijske mape mogu upotrebiti u procesu definisanja i implementacije strategije u auto-industriji, koliko BSC i strategijske mape mogu uticati na poboljšanje poslovnih rezultata u auto-industriji i zadržavanje na zacrtanom strategijskom pravcu.

U disertaciji se izvode zaključci o neophodnosti praćenja savremenih trendova i korišćenja savremenih menadžerskih metodologija od strane današnjih menadžera. Takođe se vrlo precizno analizira da li su i koliko su menadžeri u Srbiji u zaostatku, u pogledu primene savremenih menadžerskih koncepata i pristupa, u odnosu na menadžere u razvijenim zemljama i da li zbog toga zaostaju u ostvarivanju vrhunskih poslovnih rezultata ili idu u korak sa najboljima.

Ključne reči:

- *Strategija*
- *Misija*
- *Vizija*
- *Vrednosti*
- *Ciljevi*
- *Balansirana merila performansi*
- *Strategijske mape*
- *Performanse*
- *Finansije*
- *Kupci*
- *Interni procesi*
- *Učenje i rast*
- *Automobilska industrija*

Naučna oblast:

- *Ekonomija*

Uža naučna oblast:

- *Strategijski menadžment*

Implications of Balanced Scorecard on the success of organizations in the automotive industry

Abstract

Under the current business conditions in today's information society the most important feature of a modern manager is the ability to adapt to changes. Managerial experience and intellectual capital are used to promote business organizations and increase their competitiveness. The basic problem of strategic management today is implementation of the already-defined strategy, monitoring its implementation and solving the problem using modern management methodology, including one of the most important – Balanced Scorecard (BSC). As one of the most modern management concepts, BSC uses financial performance indicators, learning and growth of human, information and organizational capital, improvement of internal processes within the company and increasing customer satisfaction to improve business, especially where it can be combined with the known, precise mathematical methods. Mutual correlation of these parameters in the BSC concept and their mutual coordination greatly influence economic success of a modern organization.

The aim of this doctoral dissertation is practically to prove complexity and importance of strategic orientation and modern management concepts and approaches in today's highly developed business environment. Its contribution is to show importance of strategic questions and knowledge and to assist in understanding modern management's trends, as well as their impact on business performances of the modern companies.

The subject of this doctoral dissertation is strategic orientation of the companies and their managers, as well as testing application balanced measures of performance in organizations as one of the most current and most modern management methodology. The survey was carried out in the automotive industry of global environment.

Research of operational, middle and top management in the automotive industry worldwide is carried out on the basis of surveys for the purpose of doctoral thesis. It is shown how the use of modern management methodology can enhance competitive advantage and lead to excellent results. On the other hand, the survey shows that the failure of these methods leads to weaker results and lags in the organizational development of the companies over their competitors.

The unique purpose of this study is to define and analyze practical factors which affect strategic thinking and then to connect them with theoretical researches. The dissertation also should conclude how these factors affect strategic orientation of the companies. The work considers application of modern management concepts and approaches in the automotive companies focusing on BSC as one of the most influential. It shows how development of specific BSC perspective in the given conditions and in certain territories has achieved competitive advantages and how much BSC is applied in Serbia and other parts of Europe and the world. It is also shown how the strategic maps can be used in the process of defining and implementing strategies in the automotive industry, how much BSC and strategy maps can influence improvement of business results in the automotive industry and keeping the defined strategic direction.

In this doctoral dissertation the conclusions are made about the mind of today's managers and about the necessity of using modern managers' trends. It is also analyzed in this thesis whether the managers in Serbia are lagging behind in terms of application of modern management methodology when compared to managers in developed countries and that therefore lagging behind in achieving excellent business results.

Key words:

- *Strategy*
- *Mission*
- *Vision*
- *Values*
- *Objectives*
- *Balanced Scorecard*
- *Strategy maps*
- *Performance*
- *Finance*
- *Customers*
- *Internal processes*
- *Learning and growth*
- *Automotive industry*

Scientific discipline:

- *Economy*

Scientific subdiscipline:

- *Strategic Management*

Sadržaj

UVOD

1. Predmet i cilj doktorske disertacije 13
2. Metode i tehnike koje će se u istraživanju koristiti 15
3. Hipotetički okvir istraživanja 16
4. Značaj i aktuelnost istraživanja 16
5. Obrazloženje rada 17

DEO 1 - STRATEGIJSKI MENADŽMENT

I STRATEGIJA

1. Pojam i definicija strategije 20
2. Karakteristike strategije 22

II STRATEGIJSKI MENADŽMENT

1. Pojam, definicija i sadržaj strategijskog menadžmenta 30
2. Evolucija strategijskih menadžment sistema 30
3. Koncepti, metode i tehnike strategijskog menadžmenta 32
4. Proces strategijskog menadžmenta 32
   4.1. Analiza sredine organizacije (okruženja) 33
   4.2. Usmeravanje organizacije: misija, vizija, ciljevi 36
   4.3. Formulisanje strategije 36
   4.4. Implementacija strategije 37
   4.5. Strategijska kontrola 38
5. Uprava za strategijski menadžment (Office of Strategy Management - OSM) 39

III NOVI KONCEPTI I PRISTUPI U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

1. Modeli strategijskih i organizacionih promena 46
2. Organizacija koja uči 47
3. Jezgro kompetentnosti organizacije 48
4. Menadžment znanja (Knowledge Management) 49
5. Menadžment odnosa sa kupcima (Customer Relationship Management - CRM) 51
6. Menadžment totalnog kvaliteta (Total Quality Management - TQM) 53
7. Transformisanje organizacije 55
   7.1. Autsorsing (Outsourcing - OS) 56
   7.2. OS strategija ili unutrašnje (in-house) rešenje 58
   7.3. Prednosti i nedostaci primene strategije OS-a 58
8. Reinženjering (Reengineering) 59
9. Strategija kao revolucija 62
10. Elektronsko poslovanje (E-Business) 62

DEO 2 - BSC KONCEPT

IV MERENJE PERFORMANSI KOMPANIJA

1. Sistemi za merenje performansi 66
2. Promene u oblasti merenja performansi 69
3. Merila performansi stejkholdera (Stakeholder Scorecard) i merila performansi ključnih indikatora performansi (KPI Scorecard) 71
3.1. Merila performansi interesnih grupa, zainteresovanih strana (Stakeholder Scorecard) . 71
3.2. Merila performansi ključnih indikatora performansi (Key Performances Indicator Scorecard - KPI Scorecard) 72

V MERENJE POSLOVNE STRATEGIJE - BSC KONCEPT (PRISTUP, METODOLOGIJA)

1. Metoda, metodologija, princip, koncept 74
2. Razvitak BSC koncepta 76
3. Fakti o BSC konceptu 81
4. Vrednosti i značaj nematerijalnih resursa u informacionom društvu 84
5. Uspostavljanje ciljeva kao početnog nivoa BSC koncepta 86
6. Značaj strategijskih inicijativa u BSC konceptu 87
7. „Balansiranje“ pri primeni BSC koncepta 90
8. Personal Scorecard - Razlozi za formiranje i korišćenje ličnih merila performansi 93
9. Upravljanje strategijom uz BSC koncept - četiri procesa 94
10. Principi strategijski orijentisane organizacije 96
11. Specifičnosti BSC koncepta u odnosu na druge, tradicionalne metodologije merenja performansi - prednosti i mane 99
12. Integrisani menadžment sistem: povezanost strategije sa operacijama 102
12.1. Misija, vizija, vrednosti i ciljevi 103
12.2. Menadžment sistem: povezanost strategije sa operacijama 106
13. Implementacija BSC koncepta u organizaciju 116
14. Paladijum BSC kuća slavnih za izvršenje strategije 118

VI PERSPEKTIVE BSC KONCEPTA

1. Polazni koncept BSC performansi 122
1.1. Finansijska perspektiva 122
1.2. Perspektiva odnosa sa kupcima 125
1.3. Perspektiva internih poslovnih procesa 137
1.4. Perspektiva učenja i rasta 138
2. Analiza četiri perspektive BSC-a 139
3. Specifičnosti i karakteristike četiri perspektive BSC koncepta 150

VII UTICAJ TOP MENADŽMENTA I LIDERA KOMPANIJE NA STRATEGIJU I BSC KONCEPT

1. Rukovođenje (Leading) i Upravljanje (Management) 155
2. Upravljanje (Management) i Liderstvo (Leadership) 158
3. Transakciono i transformaciono liderstvo 160
4. Uticaj top menadžmenta i lidera kompanije na uspešnost definisanja i implementacije određene strategije 163
5. Merenje performansi top menadžmenta u sistemu BSC 164

VIII STRATEGIJSKO MAPIRANJE I BALANSIRANA MERILA PERFORMANSI (STRATEGY MAPING AND BSC)

1. Zašto strategijske mape? ... 172
2. Metodologija operativnog mapiranja u organizaciji ... 174
3. Analiza šablona strategijskih mapa ... 176

IX SOFTVERI (SOFTWARES) ZA STRATEGIJSKO PLANIRANJE

1. SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM) ... 183
2. Balanced Scorecard Designer ... 190

DEO 3 - AUTO-INDUSTRIJA

X AUTO-INDUSTRIJA - MENADŽERSKI PRISTUPI I STRATEGIJSKI MODELI U RAZVOJU AUTO-INDUSTRIJE KROZ SAVREMENU ISTORIJU (ZAPADNOEVROPSKI, AMERIČKI, JAPANSKI, KINESKI, AZIJSKO - PACIFIČKI MODEL)

1. Zapadnoevropski i američki model menadžmenta ... 193
   1.1. Američka auto-industrija - Kompanija Krajsler (Chrysler) ... 195
   1.2. Nemačka auto-industrija - Kompanija Daimler ... 197
2. Japanski model menadžmenta ... 200
3. Teorija Z ... 209
4. Azijsko-pacifički model menadžmenta ... 211
5. Kineski model menadžmenta ... 214

XI BSC KAO SAVREMENI MENADŽERSKI KONCEPT U AUTO-INDUSTRIJI

1. Upotreba BSC-a pri merenju performansi i implementaciji strategije u auto-industriji ... 219
2. Predložena merila performansi u auto-industriji ... 220
   2.1. Merila finansijske perspektive ... 221
   2.2. Merila perspektive kupca ... 224
   2.3. Merila perspektive internih poslovnih procesa ... 226
   2.4. Merila perspektive učenja i rasta ... 228
3. BSC u budućnosti auto-kompanija ... 229
4. Upotreba BSC koncepta u auto-industriji prikazana na konkretnim primerima ... 229
   4.1. Nemak ... 229
   4.2. Volksvagen Brazil (Volkswagen do Brasil) ... 234
   4.3. Drajver Ltd. (Driver Ltd.) ... 235
   4.4. Mobil severnoamerički marketing i prerada (Mobil North American Marketing and Refining - Mobil NAM&R) ... 238
   4.5. TATA autoplastika sistemi - Indija ... 239
   4.6. Teksako prerada i marketing (Texaco Refining and Marketing) ... 244
5. Prikaz strategije i strategijskih mapa za jednu proizvoljno izabranu auto-kompaniju iz okruženja ... 244
6. Prednosti upotrebe BSC koncepta u automobilskoj industriji Srbije ... 260

DEO 4 - ISTRAŽIVANJE

XII ISTRAŽIVANJE IMPLIKACIJA SISTEMA BALANSIRANIH MERILA PERFORMANSI NA USPEŠNOST ORGANIZACIJA U AUTO-INDUSTRIJI

1. Predmet i cilj doktorske disertacije ... 263
2. Metode i tehnike koje se u istraživanju koriste ... 265
3. Hipotetički okvir istraživanja ... 266
4. Instrument istraživanja ... 266
5. Princip „pilot“ istraživanja ... 268

XIII REZULTATI ISTRAŽIVANJA IMPLIKACIJA SISTEMA BALANSIRANIH MERILA PERFORMANSI NA USPEŠNOST ORGANIZACIJA U AUTO-INDUSTRIJI

1. Uzorak istraživanja ... 270
2. Organizacija i tok istraživanja ... 302
3. Rezultati istraživanja - dokazivanje hipoteza ... 304
   Hipoteza 1 ... 304
   Hipoteza 2 ... 320
   Hipoteza 3 ... 328
   Hipoteza 4 ... 342
   Hipoteza 5 ... 349
   Hipoteza 6 ... 368

XIV ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

1. Dokazivanje postavljenih hipoteza ... 377
2. Značaj i aktuelnost istraživanja ... 379
3. Očekivani rezultati istraživanja i naučni doprinos disertacije ... 380
4. Perspektive i preporuke ... 381

DEO 5 - PRILOZI UZ RAD

XV PRILOG 1

1. Upitnik ... 383
2. Questionnaire ... 389
3. Odgovori ... 395

XVI PRILOG 2

1. Slike ... 402
2. Tabele ... 404
3. Grafikoni ... 406

XVII BIBLIOGRAFIJA

1. Literatura ... 411
2. Članci sa web stranica ... 421
3. Web stranice ... 424

XVIII O AUTORU

„Ofanzivna strategija je moj strategijski izbor!“

Autor

UVOD

Kao inženjer mašinstva koji je osnovne studije završio na Mašinskom fakultetu, Univerzitet u Beogradu, Odsek za Motorna vozila i poslediplomske studije na Odseku za Industrijsko inženjerstvo na istom fakultetu, autor disertacije je trenutno zaposlen u kompaniji *Mercedes-Benz* SCG, ćerki firmi jedne od najboljih svetskih automobilskih kompanija *Daimler* AG iz Štutgarta. Upravo je sve navedeno, dodavši još i njegovu veliku pasioniranost automobilima, bilo razlog da se istraživanje u ovoj disertaciji poveže sa automobilskom industrijom.

Pored stečenih znanja o mašinstvu i motornim vozilima sa osnovnih studija, znanja o industrijskom inženjerstvu, upravljanju organizacijama i ljudima sa poslediplomskih studija, kao i menadžerskih iskustava i saznanja stečenih u kompaniji *Mercedes-Benz* SCG, ideja je bila da se pisanjem ove disertacije i obavljenim teorijskim i praktičnim istraživanjima steknu dodatna znanja iz ekonomije i strategijskog menadžmenta. Na taj način, autor je želeo da ostvari široku multidisciplinarnost i željenu konkurentsku prednost, a ujedno i da doprinese naučno-istraživačkom radu u ovim oblastima.

1. Predmet i cilj doktorske disertacije

Predmet istraživanja doktorske disertacije jeste strategijska orijentacija kompanija i ispitivanje primene i implikacije sistema Balansiranih merila performansi (*Balanced Scorecard*, u daljem tekstu BSC) na uspešnost savremenih organizacija, kao jedne od najaktuelnijih i najsavremenijih menadžerskih metodologija. Ispitivanja će biti izvršena u automobilskim kompanijama i u kompanijama koje su povezane sa auto-industrijom, bilo da je u pitanju proizvodnja, prodaja ili postprodaja vozila, delova, sklopova, sistema ili ulja i maziva koja se koriste. U radu će takođe biti obuhvaćene i kompanije koje se bave održavanjem i servisiranjem motornih vozila, transportom, istraživanjem i razvojem, dizajniranjem kao i njihovom finansijskom i logističkom podrškom. Sve ove kompanije će se u radu zbog jednostavnosti prikaza i analiza nazivati *automobilskim kompanijama* ili *auto-kompanijama* koje međusobno povezane čine *auto-industriju* jedne države, regiona, Evrope ili sveta.

Jedinstveni cilj istraživanja jeste definisanje i analiziranje faktora, a zatim i izvođenje zaključaka na koji način ti faktori utiču na strategijsko razmišljanje i strategijsku orijentaciju kompanija; razmatranje primene savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u automobilskim kompanijama sa naglaskom na BSC koncept, kao jednim od najuticajnijih; prikazivanje na koji način razvitak određenih BSC perspektiva, u datim uslovima i na određenim teritorijama, ostvaruje konkurentsku prednost i koliko se BSC primenjuje u Srbiji i drugim delovima Evrope i sveta. Takođe je potrebno prikazati na koji način se BSC i strategijske mape mogu upotrebiti u procesu definisanja i implementacije strategije u auto-industriji, koliko BSC i strategijske mape mogu uticati na poboljšanje poslovnih rezultata u auto-industriji, zadržavanje na zacrtanom strategijskom pravcu i ostvarenje konkurentske prednosti. Još jedna od ideja rada jeste pokazivanje kako u savremenim uslovima poslovanja novi menadžerski pristupi, znanja i metodologije, koje su razvijene pod uticajem neprestanih promena i adaptacija na njih, preuzimaju primat pri razmatranju najvažnijih strategijskih pitanja i određivanju same strategije razvoja savremenih kompanija.

Osnovni ciljevi istraživanja su:

- Utvrditi koji procenat zaposlenih i rukovodilaca u auto-kompanijama u Srbiji, a i šire, poznaje i razume strategiju, misiju, viziju i vrednosti kompanije, kao i koji procenat njih smatra da je kompanija u kojoj su zaposleni strategijski orijentisana;
- Definisati okvire za uspešnu implementaciju savremenih menadžerskih koncepata i pristupa i utvrditi njihov uticaj na rezultate kompanije;
- Utvrditi koliko i na koji način je BSC koncept primenjiv u odnosu na stepen razvoja auto-kompanije koja se ispituje, kao i na region u kojem kompanija posluje;
- Prikazati koliko upotreba BSC koncepta u auto-kompanijama doprinosi njihovom prosperitetu i konkurentskoj prednosti. Utvrditi koja je od BSC perspektiva za određenu kompaniju u auto-industriji najkritičnija u datom trenutku i u postojećim okolnostima i akcentarati one perspektive kojima kompanije ostvaruju najbolje rezultate;
- Utvrditi koji procenat menadžera u auto-industriji, na različitim organizacionim nivoima, poznaje strategijske mape i koliki broj njih ih koristi u svojim svakodnevnim poslovima;
- Rezultatima istraživanja na bazi ankete utvrditi vezu između strategijski orijentisanih kompanija u auto-industriji, geografskog položaja ispitivanih kompanija, delatnosti, sektora i ostalih parametara, kao i uspešnosti kompanija koje primenjuju i onih koje ne primenjuju savremene menadžerske koncepte i pristupe, između ostalih i BSC koncept.

Rezultate istraživanja jasno i nedvosmisleno učiniti dostupnim naučnoj i stručnoj javnosti. S obzirom na to da se BSC konceptom, kao novim menadžerskim pristupom u Srbiji bavio jako mali broj ljudi, cilj je da rezultati dobijeni istraživanjem u radu pomognu svima koji nameravaju da se bave ovom temom. Istraživanje naročito treba da bude korisno u automobilskoj industriji na čijem je primeru i obavljeno. Menadžeri koji vode automobilske kompanije u Srbiji mogu da koriste rad u cilju poređenja kompanije u kojoj rade i njenog strategijskog razvoja sa ostalim auto-kompanijama i savremenim svetskim trendovima kako na lokalnom, tako i na globalnom nivou. Kao jedan od osnovnih ciljeva istraživanja jeste pomoć kompanijama u auto-industriji da prosperiraju na tržištu i ostvare konkurentsku prednost. Rad pre svega treba da definiše okvire za kreiranje poslovne izvrsnosti auto-kompanija.

Način na koji će istraživanje biti obavljeno omogućava, uz pomoć savremenih informacionih tehnologija, da se na istom principu, pored istraživanja na globalnom nivou, vrše ispitivanja manjeg uzorka - na nivou jedne kompanije ili pojedinih njenih sektora (zahtevan minimalan broj ispitanika) i da se dobiju odgovori na tražena pitanja.

Rezultati ovog istraživanja mogu da se koriste kako u naučne tako i u praktične svrhe. Oni treba da pruže stručnoj javnosti relevantne informacije o savremenim menadžerskim konceptima i pristupima, a naročito o jednom od danas najprimenjivanijih - BSC konceptu. Analize prikazane u procesu teorijskog dela - istraživanju stručne literature, kao i u praktičnom procesu anketiranja menadžerske strukture na globalnom nivou, treba da se koriste međusobno integrisane i treba ih posmatrati interaktivno. Takođe, uz pomoć softvera razvijenim za ovo istraživanje, mogu da se vrše i mnoge druge analize u auto-industriji koje zbog obimnosti neće biti obuhvaćene u ovom radu, a moguće je vršiti i kompleksne analize iz drugih oblasti i različitih grana industrije.

2. Metode i tehnike koje će se u istraživanju koristiti

U samom istraživanju koristiće se metod anketiranja ispitanika putem tehnike upitnika. Istraživanje će biti sprovedeno na uzorku od 300 anketiranih menadžera zaposlenih u automobilskoj industriji širom sveta sa naglaskom na srpskoj auto-industriji. Očekuje se da na upitnik odgovori više od 50% ispitanika, što je izuzetno dobar, visok procenat za jedno ispitivanje ovakvog tipa. Najveći broj ispitanika biće iz Srbije, sa idejom da se akcenat istraživanja stavi na domaću auto-industriju i da se zatim tako dobijeni rezultati uporede sa ostalim regionima Evrope i sveta. Ispitanici će biti različitog pola, godina, stepena edukacije i, što je najvažnije, na različitim menadžerskim pozicijama, a sve u cilju ispitivanja raznovrsnog uzorka i dobijanja što obimnijih i preciznijih rezultata.

Pored pregleda rezultata dobijenih anketiranjem ispitanika, u velikoj meri biće zastupljene metode analitičkog posmatranja teorijskih izvora podataka kao i njihova sinteza. U najvećem delu će se koristiti strana literatura iz oblasti menadžmenta, mašinstva, finansija, ekonomije, automobilske industrije i slično, pre svega izdanja izumitelja BSC koncepta Roberta Kaplana i Dejvida Nortona (*Robert Kaplan and David Norton*), ali će se takođe koristiti i domaća stručna literatura. U istraživanju će se pored klasične literature umnogome koristiti savremene informacione tehnologije, pre svega *web* sajtovi, *e*-literatura i baze podataka sa interneta (koristiće se baze podataka *Scribd,* EBSCO*, Scindex, Google books, Singipedia* itd.).

Kao osnova istraživanja primeniće se kabinetsko istraživanje (*desk research*). Veliki broj informacija će se dobiti direktnim kontaktima u auto-industriji. Za određena istraživanja i prikaze primeniće se praktično iskustvo kako velikog broja menadžera u Srbiji, tako i lično menadžersko iskustvo autora rada.

U cilju sveobuhvatnog osvrta na celokupnu problematiku koja u radu treba da bude prikazana, upotrebiće se sistemski i integralni pristup. Da bi se izvršilo poređenje određenih strategijskih pravaca i pokazalo kako savremene menadžerske metodologije mogu da poboljšaju funkcionisanje kompanija u auto-industriji koristiće se komparativna analiza. Ona će se takođe koristiti u cilju poređenja referentnih podataka vezanih za pitanja strategije, BSC koncepta i strategijskih mapa. U cilju konkretizacije i potvrđivanja teorijskih podataka i analiza teoretičara upotrebiće se metod analize slučajeva iz prakse, vrlo često potvrđivanih na konkretnim primerima u auto-industriji.

3. Hipotetički okvir istraživanja

Uzevši u obzir teorijski prikazane okvire istraživanja i analizu literature, postavljene su sledeće hipoteze koje u radu treba da budu potvrđene:

1. Većina zaposlenih u auto-industriji na globalnom nivou ne poznaje misiju, viziju i vrednosti kompanije u kojoj je zaposlena. Menadžeri različitih nivoa u auto-industriji nedovoljno dobro poznaju strategiju, misiju, viziju i vrednosti kompanije u kojoj rukovode jednim od kompanijskih timova. U Srbiji je taj broj veći u odnosu na prosek u ostalim regionima.
2. Strategijski orijentisane organizacije u auto-industriji ostvaruju bolje rezultate od onih koje to nisu, naročito na tržištu kao što je naše.
3. Orijentacija kompanija i menadžera u auto-industriji ka korišćenju savremenih menadžerskih koncepata i pristupa dovodi do ostvarenja boljih rezultata u poslovanju auto-kompanija.
4. Korišćenje BSC koncepta za definisanje i implementaciju strategije u auto-kompanijama kao i za merenje njihovih performansi ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu.
5. Četiri perspektive BSC koncepta nisu dobro izbalansirane u auto-kompanijama globalnog okruženja, a odnosi sa kupcima, interni procesi, kao i ulaganje u učenje i rast (zaposleni, informacioni i organizacioni kapital) nisu na zadovoljavajućem nivou. U auto-industriji Srbije broj menadžera koji ima ovakvo mišljenje veći je od proseka u ostalim regionima.
6. Razvijanje i korišćenje strategijskih mapa u auto-kompanijama omogućava lakši i efikasniji rad zaposlenih, održavanje na zacrtanom strategijskom pravcu kao i ostvarenje konkurentske prednosti na tržištu.

4. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj i aktuelnost ove doktorske disertacije jeste da se na osnovu teorijskih dostignuća vodećih svetskih autora u oblasti istraživanja savremenih menadžerskih metodologija pri definisanju i implementaciji strategije, kao i praktičnom merenju rezultata koji su ostvareni planiranim strategijskim istraživanjem, razmotre faktori koji utiču na povećanje strategijske konkurentnosti u auto-industriji. Poređenjem strategijski orijentisanih kompanija, kao i onih koje to nisu u Srbiji i van nje, izvešće se zaključci o neophodnosti strategijske orijentacije kompanija i njenih zaposlenih, okrenutosti ka strategijskim pitanjima, kao i primeni savremenih koncepata i pristupa poput BSC koncepta. Analiziranjem dobijenih podataka treba da se prikaže: koji procenat kompanija i njihovih zaposlenih u auto-industriji u Srbiji je strategijski orijentisan, koji procenat istih koristi savremene menadžerske metodologije među kojima je BSC koncept i koliki je taj broj u drugim delovima Evrope i sveta, kakvi su rezultati njihove upotrebe i kakve su posledice njihovog neprimenjivanja upoređujući ih sa kompanijama koje ih primenjuju.

Kroz rad treba da bude prikazano da li i na koji način korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa dovodi do poboljšanja poslovnih rezultata, veće efikasnosti i efektivnosti, kao i smanjenja troškova koji su danas od velike važnosti za svaku savremenu kompaniju. Još jedna od bitnih koristi rada jeste dobro osmišljen i razvijen softver koji će moći da se koristi za sve analize sličnog tipa.

5. Obrazloženje rada

Rad je organizovan i napisan u 5 delova i 18 poglavlja.

Deo 1 - Strategijski menadžment

Prvo poglavlje se bavi pojmom i definicijom strategije sa idejom da se naglasi važnost strategije i strategijskih pitanja i na taj način napravi uvod u rad.

Drugo poglavlje definiše strategijski menadžment i prikazuje njegovu evoluciju, osnovne procese strategijskog menadžmenta kao što su analiza okoline, definisanje misije, vizije i vrednosti kompanije, definisanje i implementacija strategije kao i strategijska kontrola.

U **trećem poglavlju** se analiziraju novi koncepti i pristupi u strategijskom menadžmentu kao i bitnost korišćenja savremenih menadžerskih metodologija i menadžment sistema pri definisanju i implementaciji strategije. Vrši se analiza i upoznavanje sa svim bitnim savremenim konceptima i naglašava njihova važnost u savremenom poslovnom okruženju.

Deo 2 - BSC koncept

Četvrto poglavlje uvodi rad u njegov drugi deo gde se prikazuje način i sistem merenja performansi kompanija.

Peto poglavlje govori o merenju poslovne strategije Balansiranim merilima performansi (*Balanced Scorecard* - BSC koncept) i pitanjima vezanim za njega. Analiziraju se prednosti koje BSC pruža u odnosu na druge metodologije strategijskog planiranja, značaj strategijskih inicijativa u BSC konceptu, fakti o BSC konceptu, razvitak BSC koncepta, strategija i BSC kao sistem merila performansi, upravljanje strategijom pomoću BSC koncepta - analiza četiri procesa, principi strategijski orijentisane organizacije, integrisani menadžment sistem - povezanost strategije sa operacijama. Vrši se upoznavanje sa *Palladium Balanced Scorecard* - Kućom slavnih za izvršenje strategije.

U **šestom poglavlju** vrši se analiza četiri perspektive BSC - finansijske perspektive, perspektive kupca, perspektive učenja i rasta i perspektive internih procesa. Daje se pregled njihovog značaja, karakteristika i specifičnosti. Razmatra se kompletna analiza uticaja svake od perspektiva na poslovanje jedne kompanije sa osvrtom na konkretne primere iz prakse.

Sedmo poglavlje prikazuje uticaj top menadžmenta i lidera kompanije na uspešnost definisanja i implementacije određene strategije. Bavi se još i upravljanjem, rukovođenjem, liderstvom i transformacionim liderom kao inicijatorom i korisnikom savremenih menadžerskih metodologija koji svoje poslovanje zasniva na savremenim trendovima.

U **osmom poglavlju** se upoznajemo sa strategijskim mapiranjem i upravljanjem kao komplementarnim delom pri upotrebi BSC koncepta koji omogućava zaposlenima praćenje zacrtanog strategijskog pravca i poboljšanje poslovanja kompanije.

Deveto poglavlje pruža uvid u savremene softvere koji se koriste za strategijsko planiranje i koji omogućavaju brzo i precizno korišćenje BSC metodologije i strategijskih mapa.

Deo 3 - Auto-industrija

U **desetom poglavlju** disertacija počinje da se bavi auto-industrijom kao jednom od najsavremenijih grana industrije i ona predstavlja oblast istraživanja u radu. U ovom poglavlju daje se prikaz najbitnijih menadžerskih pristupa i strategijskih modela u razvoju auto-industrije kroz savremenu istoriju - evropskog, američkog, japanskog, kineskog i azijsko-pacifičkog modela. Vrši se analiza svakog od modela i razmatra njihov uticaj na auto-industriju i tokove u njoj. Na konkretnim primerima prikazuju se specifičnosti, karakteristike svakog od menadžerskih modela pojedinačno, ali i sličnosti i koleracije između određenih modela, kao i međusobni uticaj jednih menadžerskih modela na druge.

Jedanaesto poglavlje objašnjava BSC kao savremenu menadžersku metodologiju u auto-industriji. Daje se prikaz predloženih merila performansi u auto-industriji, razmatra primena strategije i strategijskih mapa u jednoj proizvoljno izabranoj auto-kompaniji iz okruženja i vrši analiza prednosti upotrebe BSC-a u auto-industriji Srbije.

Deo 4 - Istraživanje

U **dvanaestom poglavlju** prikazuje se i objašnjava izvršeno istraživanje o primeni balansiranih merila performansi i strategijskih mapa u auto-industriji globalnog okruženja.

U **trinaestom poglavlju** vrši se detaljna analiza i prikaz dobijenih rezultata istraživanja.

Četrnaesto poglavlje daje krajnji zaključak doktorske disertacije.

Deo 5 - Prilozi uz rad

U **petnaestom** i **šesnaestom poglavlju** prikazani su prilozi uz rad.

Sedamnaesto poglavlje daje prikaz literature, članaka i internet sajtova koji su bili korišćeni prilikom izrade rada.

Osamnaesto poglavlje prikazuje kratku biografiju autora rada.

DEO 1 – STRATEGIJSKI MENADŽMENT

I STRATEGIJA

„Strategija bez taktike je dug put do uspeha; taktika bez strategije je buka uoči poraza!“

Robert Kaplan (Robert Kaplan)

1. Pojam i definicija strategije

„Ako ne znate kuda idete, završićete negde drugde!“

Jogi Bera (Yogi Berra)

Pojam „strategija“ je jedan od najčešće korišćenih i upotrebljavanih pojmova u rečniku menadžera u drugoj polovini XX i početkom XXI veka. Nijedan udžbenik niti članak vezan za savremeno poslovanje kompanija modernog doba ne može biti napisan a da autor u njemu ne spominje pojmove „strategija“ i „strategijsko razmišljanje“.

Reč „strategija“ potiče iz grčkog jezika (gr. *στρατηγια*) i to od osnove „strateg“ (gr. *στρατηγος*) što znači poznavalac veštine ratovanja, vojskovođa. Strategija, dakle, predstavlja nauku o vođenju vojske, veštinu ratovanja.[1] Doslovno, reč „strategija“ predstavlja „veštinu generala“ (*the art of the general*).[2]

Jedna od prvih definicija strategije u teoriji menadžmenta data još sredinom prošlog veka prikazivala je strategiju kao ostvarenje bazičnih dugoročnih ciljeva i zadataka preduzeća i prihvatanja pravaca akcije i alociranja izvora neophodnih da se zacrtani ciljevi sprovedu.

Strategija ima određeni značaj koji se može definisati na više načina posmatrajući različite domene njene upotrebe. Ukratko, strategija predstavlja opšti plan ostvarivanja misije i ciljeva jedne kompanije. Sama definicija strategije ima veoma široko i kompleksno značenje. Bez obzira na domen upotrebe, strategija predstavlja jednu od najvažnijih determinanti organizacione strukture organizacije. Ona predstavlja jednu od komponenti u lancu: *misija – cilj – strategija – struktura – funkcionisanje organizacije.* Sve ove komponente su međusobno povezane i zavisne i imaju dvosmeran uticaj. One utiču jedna na drugu povratnim, posrednim i neposrednim vezama. U matematičkom smislu strategija je predstavljena funkcijom raspodele. U teoriji igara, na primer, strategija predstavlja način na koji svaki igrač treba da odigra. Ako je takva strategija predstavljena jediničnom odskočnom funkcijom to znači da će taj igrač izabrati jednu jedinu vrednost njegove promenjive sa verovatnoćom 1. U teoriji igara postoji više različitih strategija koje su precizno definisane i to: mešane strategije, strategije konačnog tipa, diskretne strategije, neprekidne strategije, optimalne strategije, maxmin strategije, minmax strategije, strategije konstantnog rizika itd. Jedna od definicija strategije kaže da je to skup pravila u algoritamskom obliku koja se koriste u donošenju upravljačkih akcija u funkciji stanja u kome se sistem nađe.[3]

Strategija predstavlja odluku kojom se određuje pravac akcije u skladu sa šansama i pretnjama iz (opšteg i konkurentskog) okruženja, kao i prednostima i nedostacima organizacije (interno okruženje). Cvijanović se poziva na strane menadžment autore od kojih, na primer, Alfred Čendler (*Alfred Chandler*) naglašava da strategija definiše

[1] Vujaklija, M. (1996/97), *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd, str. 850
[2] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 34
[3] Kostandinović, B. (2007), "Uticaj kontigentih faktora na organizacionu strukturu", *Simpozijum "Ispitivanja za istraživanja i projektovanja u privredi"*, Mašinski fakultet, Beograd, str. 6

osnovne dugoročne ciljeve i zadatke preduzeća, bira i prilagođava pravce aktivnosti i alocira resurse potrebne za realizaciju određenih ciljeva.[4] Ona strategija koje definiše kriterijum upravljanja, a ujedno je i najefikasnija, zove se optimalna strategija. Ona ima osobinu da, bez obzira u kom se stanju sistem nađe i kakve su bile početne upravljačke akcije, preostale upravljačke akcije konstituišu optimalnu strategiju u odnosu na stanje sistema koje je proisteklo posle primene početnih upravljačkih akcija.

Prema Cvijanoviću, strategija predstavlja opšti plan ostvarivanja misije i ciljeva preduzeća.[5] On je u svojoj monografiji „Organizacione promene" prikazao mnogobrojna razmišljanja autora - klasika o pojmu strategije. Tako, na primer, Mark Glik (*Mark Glick*) strategiju vidi kao unificiran, jasan i integralan plan ostvarivanja osnovnih ciljeva preduzeća. Džejms Brajan Kvin (*James Brian Quinn*) strategiju objašnjava kao plan koji povezuje najvažnije organizacione ciljeve, politiku i redosled akcija za njihovu realizaciju u kohezionu celinu.

Poslovna strategija jedne kompanije (*Company Business Strategy*) je set bazičnih odluka koje definišu dugoročne ciljeve, njihove vrednosti koje mogu prikazati na tržištu, način na koji se namerava izgraditi i održati u konkurentnom poslovnom sistemu i način samoorganizacije. Poslovna strategija je globalna kada se kompanija takmiči na ključnim tržištima u svetu i kada je poslovni sistem sastavljen od integrisanih i koordiniranih aktivnosti na globalnom nivou.[6]

Strategija brine da vaš posao stigne u određenom trenutku tamo gde vi to želite. Kao menadžer, morate znati kako dobra strategija izgleda i razumeti kako može da se koristi za kreiranje budućnosti svog tima ili organizacije.[7] Strategija je kompanijski plan za ostvarenje pobede. Efektivna strategija inspiriše i informiše o akcijama izvršnih timova, a sa druge strane mobiliše zaposlene.

Henri Mincberg (*Henry Mintzberg*), u današnje vreme sigurno jedan od najpoznatijih i najoriginalnijih menadžment mislilaca, organizacionu strategiju ne vidi samo kao proizvod racionalnog planiranja već smatra da ona može nastati i bez formalnog plana, odnosno ona predstavlja ne samo nameru već i ono što se čini. Po njemu, strategija predstavlja obrazac (šablon) namerenih (planiranih) i hitnih (iznenadnih, neplaniranih i iznuđenih) dejstava.[8]

Mincberg definiše strategiju sa pet P (*Five Ps for Strategy*) i to:[9]

- ***P**lan* (Plan) – Strategija predstavlja jedan plan ili nešto poput toga - pravac, pokazivač smera, pokazivač buduće aktivnosti, stazu kojom ćete stići sa jedne pozicije na drugu, a sve u cilju ostvarenja vizije, misije i ciljeva organizacije.
- ***P**attern* (Šablon) – Strategija je šablon, obrazac, doslednost u ponašanju u određenom vremenskom periodu. Po određivanju strategije mora se biti dosledan u njenom izvršavanju i praćenju. Ne sme se odstupati od zadatog obrasca, moraju se pratiti postavljene šeme.

[4] Cvijanović, J. M., Jovičić, V. J. (1996), "Organizacija preduzeća izloženih elementarnim katastrofama", *Industrija - SCI Indeks*, vol. 23, br. 3-4, na web stranici http://scindeks.nb.rs/article.aspx?artid=0350-03739603167K (dostupno 30.09.2009.)
[5] Cvijanović, J. M. (2004), *Organizacione promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 18
[6] Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, J.W. Arrowsmith Ltd, Bristol, Great Britain, str. 33
[7] Williams, K. (2009), *Strategic management - Analyzing, Planning, Focus, Prioritizing, Monitoring, Essential managers*, New York, USA, str. 6
[8] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998), *Strategy safary – a guided tour through the wilds of strategic management*, The free press, New York, USA, str. 8
[9] Ibid, str. 9

- ***P**osition* (Pozicija) – Strategija je jedna pozicija, odnosno lociranje određenih proizvoda na određenom tržištu. Majkl Porter (*Michael E. Porter*) naglašava da je strategija stvaranje jedinstvene i dragocene pozicije koja uključuje različite aktivnosti.
- ***P**erspective* (Perspektiva) – Strategija predstavlja način, perspektivu po kojoj jedna organizacija funkcioniše. Henri Mincberg citira možda i najvećeg gurua savremenog menadžmenta Pitera Drakera (*Peter Drucker*) koji kaže da je strategija „teorija biznisa" jedne organizacije i Draker pod tom teorijom podrazumeva tri pretpostavke:

  1. Pretpostavka o kretanju faktora eksternog okruženja.
  2. Pretpostavka o svrsi i potrebi postojanja jedne organizacije.
  3. Pretpostavka o jezgru i suštini kompetentnosti.

- ***P**loy* (Trik) – Strategija predstavlja ujedno i blef, način da se prevari konkurencija, specifičan „manevar" sa namerom da se nadmudri protivnik ili konkurent.

U literaturi se mogu sresti različite promene vezane za strategiju, jednu od njih daje Lončarević koji kaže da se sve strategije mogu podeliti na:[10]

1. Korporativne strategije.
2. Poslovne strategije.
3. Funkcionalne strategije.

Korporativne strategije predstavljaju generalne, opšte strategije i one se bave strategijom čitave korporacije. Poslovne strategije, za razliku od korporativnih, definišu se na nižim nivoima korporacije kao što su divizije ili poslovne jedinice, dok se funkcionalne strategije odnose na funkcije u organizaciji kao što su proizvodnja, marketing, ljudski resursi, finansije i ostalo. Može se dodati još i operativna strategija koja definiše inicijative ključnih operativnih jedinica.

U sledećem poglavlju prikazaćemo neke od brojnih karakteristika strategije i izvršiti njihovu analizu.

2. Karakteristike strategije

Strategija nagoveštava pomak jedne organizacije iz njenog trenutnog stanja ka željenom, ali neizvesnom položaju u budućnosti. Pri svakoj raspravi o određenoj strategiji može se zaključiti da ona ima svoje dobre i loše strane, odnosno prednosti i nedostatke. Tako Mincberg naglašava nekoliko njih:[11]

[10] Lončarević, R. (2007), *Menadžment,* Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 88

[11] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998), *Strategy safary – a guided tour through the wilds of strategic management*, The free press, New York, USA, str. 15

1. Strategija određuje smer kretanja kompanije.

Prednost: Glavni zadatak strategije jeste da odredi kurs jedne organizacije u cilju bezbednog kretanja u svom okruženju.
Nedostatak: Definisanjem strategijskog pravca mogu se prevideti potencijalne mogućnosti.

2. Strategija precizira zalaganja zaposlenih.

Prednost: Strategija određuje koordinaciju aktivnosti kojom se izbegava haos koji može nastati ukoliko zaposleni insistiraju na različitim direkcijama.
Nedostatak: Onda kada su zalaganja i zadaci zaposlenih isuviše pažljivo fokusirani ne može biti perifernih vizija koje mogu otvoriti nove mogućnosti.

3. Strategija definiše organizaciju.

Prednost: Strategija pruža zaposlenima mogućnost da razumeju svoju organizaciju i ono čime se ona bavi i da je izdvoje od drugih.
Nedostatak: Jako precizno definisanje jedne organizacije takođe može značiti da se ona definiše isuviše jednostavno, ponekad do granice stereotipa, a na taj način se gubi kompleksnog celokupnog sistema.

4. Strategija pruža doslednost.

Prednost: Strategija je potrebna da smanji neodređenost.
Nedostatak: Strategije i teorije nisu realnosti same za sebe, one predstavljaju realnosti u ljudskim razmišljanjima. To znači da svaka strategija može imati efekat lažnog prikaza i to predstavlja cenu imanja strategije.

Mnogi faktori koji utiču na strategiju jednim delom je i definišu. To mogu biti:

- Socijalni faktori;
- Politički i pravni faktori;
- Geografski položaj;
- Industrija i uslovi konkurencije;
- Prilike i pretnje;
- Organizacione prednosti i slabosti;
- Etička razmatranja;
- Lične ambicije menadžera;
- Kompanijska kultura.

Postoje dva izvora konkurentske prednosti na osnovu kojih se definiše strategija i to:[12]

1. *Niski troškovi.*
2. *Diferenciranje.*

Strategije koje se baziraju na ovim izvorima zovu se *generičke strategije* (nespecifične - može ih primenjivati svaka organizacija) i one imaju sledeće karakteristike:

[12] Porter, M. E. (2007), *Konkurentska prednost - Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, ASEE Books, Novi Sad, str. 11

- Strategija niskih troškova insistira na niskim troškovima proizvodnje i distribucije. To znači da ima za posledicu sposobnost organizacije da efikasnije konstruiše, proizvede i distribuira proizvod po nižim cenama od konkurenata. Manje se posvećuje pažnja marketinškim aktivnostima. Ovakav proizvod mora biti uporediv sa konkurentskim. Kao dobar primer kompanije sa ovakvom strategijom može se navesti kompanija Teksas Instrumenti (*Texas Instruments*).
- Strategija diferenciranja dovodi do jedinstvene i superiorne vrednosti za kupca po osnovu kvaliteta, stepena individualizacije, postprodajnih usluga, stila ili tehnologije. Prema Porteru, organizacija se diferencira u odnosu na svoju konkurenciju u pogledu onoga što može biti jedinstvena vrednost za kupca. Mera u kojoj konkurenti mogu u određenom segmentu da se diferenciraju predstavlja važan element strukture tog segmenta.

Porter naglašava da organizacije veoma često gledaju jako usko na diferencijaciju i posmatraju je u smislu fizičkog proizvoda ili marketinških praksi, a ne kao prilike koje mogu da se pojave bilo gde u lancu vrednosti. Vrlo često firme koje se diferenciraju ne obraćaju dovoljno pažnje na troškove diferencijacije ili na održivost jednom uspostavljene diferencijacije.[13]

Karakteristike koje su osnova strategije diferenciranja:

- Karakteristike proizvoda;
- Veze između poslovnih funkcija;
- Vreme isporuke (*timing*);
- Lokacija;
- Proizvodni program;
- Veze sa drugim preduzećima;
- Reputacija.

Primeri dobro primenjene strategije diferenciranja:

- Jedinstveni ukus (*Dr Pepper, Listerine*);
- Mnogostruke funkcije (*Microsoft Windows, Office*);
- Široka ponuda i jednokratna kupovina (*The Home Depot, Amazon.com*);
- Dostupnost delova (*Caterpillar* - obezbeđuje delove širom sveta u roku od 48 časova);
- Superiorna usluga (*Fed-Ex* - "isporuka sutra");
- Pouzdanost proizvoda (*Johnson & Johnson*);
- Dizajn i performanse (*Mercedes i BMW*);
- Vođstvo u tehnologiji (*3M Corporation*);
- Top image i reputacija (*Ralph Lauren, Chanel, Ritz-Carlton*);
- Prestiž i različitost (*Rolex*).

Veoma često se u literaturi može naći i treća strategija kojom se ostvaruje konkurentska prednost i ona se bazira na „fokusiranju" i naziva se *strategijom usmerenosti*. Ovakav pristup koriste kompanije koje su usmerene na jedan ili više segmenata za razliku od onih koje napadaju čitavo tržište. U ovakvim slučajevima kompanije prepoznaju zasebne potrebe određenih segmenata i usmeravaju se putem jedne od strategija na njih. Dobar primer za strategiju usmerenosti jeste automobilski brend Lend Rover (*Land Rover*).

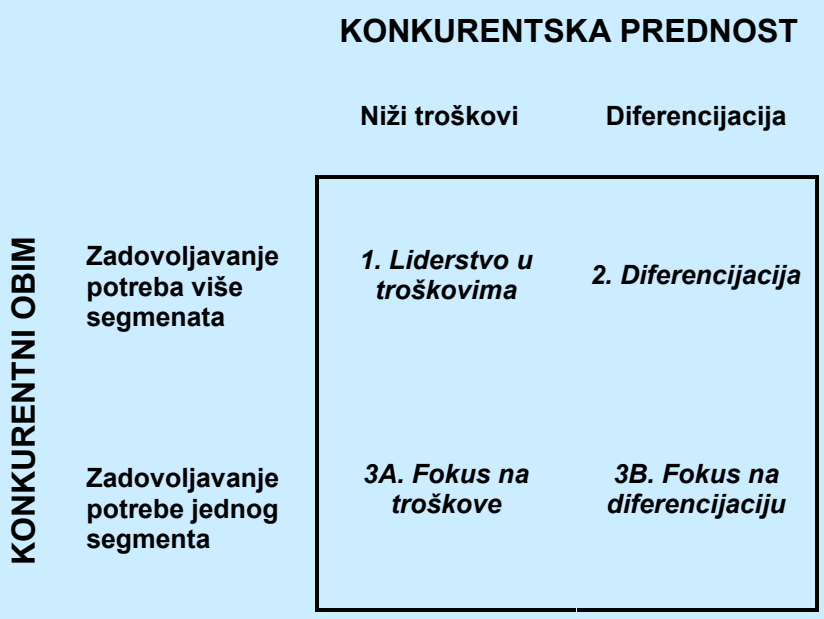
[13] Porter, M. E. (2007), *Konkurentska prednost - Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, ASEE Books, Novi Sad, str. 132

Jedna od najvećih opasnosti koje se javlja pri odabiru strategije jeste nedovoljno precizna definicija i nedovoljno dobra implementacija gde kompanije mogu biti zaglavljene „negde između“ i ne istraju u implementaciji definisane strategije. Pri samom odabiru strategije mora se voditi računa o položaju na tržištu, da li je kompanija tržišni lider, tržišni izazivač ili tržišni sledbenik. Majkl Porter, profesor na Institutu za strategiju i konkurentnost pri harvardskoj školi i jedan od vodećih svetskih autoriteta u oblasti konkurentne strategije i konkurentnosti, u svom delu „Konkurentska prednost“ naglašava da dva osnovna vida konkurentske prednosti, zajedno sa nizom aktivnosti u okviru se kojih firma trudi da ih ostvari, vode do tri generičke strategije za postizanje natprosečnih rezultata u nekom privrednom segmentu i to:[14]

- Troškovnog liderstva;
- Diferencijacije;
- Fokusiranja.

Strategija fokusiranja ima dve varijante; fokusiranje na troškove ili fokusiranje na diferencijaciju. Na slici 1 prikazane su tri generičke strategije prema Porteru.

Slika 1. Tri generičke strategije prema Porteru



Izvor: Porter, M. E. (2007), *Konkurentska prednost - Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, ASEE Books, Novi Sad, str. 31

[14] Porter, M. E. (2007), *Konkurentska prednost - Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, ASEE Books, Novi Sad, str. 31

Porter naglašava da je „osnova strategije u aktivnostima - odabirom drugačijih aktivnosti u odnosu na konkurenciju ili odabirom da se aktivnosti drugačije primene u odnosu na konkurenciju!“. On tvrdi da su „aktivnosti osnova konkurentske prednosti!“. Pored definicija generičkih strategija, interesanan je i način na koji Porter posmatra rizike koji se pojavljuju kod njih, što je i prikazano u tabeli 1.

Tabela 1. Rizici generičkih strategija

RIZICI STRATEGIJE LIDERSTVA U TROŠKOVIMA	RIZICI STRATEGIJE DIFERENCIJACIJE	RIZICI STRATEGIJE FOKUSIRANJA
Liderstvo u troškovima ne može da se održi: • Podržavanje od strane konkurenata • Tehnološke promene • Drugi razlozi za eroziju liderstva u troškovima	Diferencijacija ne može da se održi: • Podržavanje od strane konkurenata • Osnova za diferencijaciju gubi značaj za kupce	Fokusirana strategija se podržava. Ciljni segment postaje strukturno neatraktivan: • Erozija strukture • Nestanak tražnje
Gubi se proksimitet u diferencijaciji	Gubi se proksimitet troškova	Dominacija konkurenata koji zadovoljavaju potrebe više segmenata: • Smanjenje razlika između segmenata • Povećanje prednosti širokog asortimana
Firme fokusirane na troškove ostvaruju još niže troškove u segmentima	Firme fokusirane na diferencijaciju ostvaruju još veću diferencijaciju u segmentima	Nove fokusirane firme dodatno dele segmente

Izvor: Porter, M. E. (2007), *Konkurentska prednost - Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, ASEE Books, Novi Sad, str. 40

Majkl Porter navodi i određene zamke strategije diferencijacije i to:[15]

1. Jedinstvenost koja ne predstavlja vrednost;
2. Preterana diferencijacija;
3. Previsoka premija na cenu;
4. Ignorisanje potrebe da se signalizira vrednost;
5. Nepoznavanje troškova diferencijacije;
6. Fokusiranje na proizvod umesto na celokupan lanac vrednosti;
7. Neshvatanje segmenata kupaca.

[15] Porter, M. E. (2007), *Konkurentska prednost – Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, ASEE Books, Novi Sad, str. 170

Porter naglašava da je suština konkurentne strategije u tome da se bude drugačiji i to podrazumeva smišljeno opredeljenje za različit niz aktivnosti koje će omogućiti jedinstvenu kombinaciju vrednosti.[16] On je dao još neke vrlo interesantne a ujedno i praktično primenjive definicije stategije na osnovu kojih se može precizno uvideti koja je njena uloga u organizaciji:[17]

1. Strategija je jedna interno-konzistentna konfiguracija aktivnosti koja firmu razlikuje od njenih konkurenata.
2. Strategija postaje poseban skup aktivnosti organizovanih da daju određenu kombinaciju vrednosti odabranom skupu potrošača.

Kod analize pitanja vezanih za strategiju, veoma je važno da se spomene i pojam „strategijske promene" koja predstavlja svrhu strategijske analize i strategijskog izbora. Do strategijskih promena dolazi zbog:[18]

- Promena u okruženju;
- Uvećanih/smanjenih tržišnih mogućnosti;
- Promena želja i zahteva vlasnika i/ili menadžera;
- Promena tehnološke ponude, povećanja tehnoloških mogućnosti/pretnji;
- Promena u privrednim kretanjima (privreda je napredovala/opala ili prouzrokovala modifikovanu raspodelu resursa);
- Promena društvene i/ili zakonodavne osnove;
- Neispunjenja zadatih ciljeva zbog aktivnosti konkurenata ili drugih promena u okruženju.

Pojam „strategijsko pozicioniranje" takođe je veoma bitan pri razmatranju strategije i strategijskih pitanja. Prema Porteru postoje tri glavna principa strategijskog pozicioniranja:[19]

1. *Strategija predstavlja stvaranje jedinstvenog i vrednosnog položaja uključujući različit set aktivnosti.* Strategijski položaj se stvara iz tri različita izvora:

    - Opsluživanje više usluga različitih kupaca;
    - Opsluživanje širih potreba nekoliko kupaca;
    - Opsluživanje širih potreba više kupaca na uskom tržištu.

2. *Strategija zahteva da se napravi zaokret u odnosu na konkurenciju - odabrati šta ne treba raditi.* Neke aktivnosti su nespojive, te se tako dobici u jednoj oblasti mogu ostvariti samo na račun druge oblasti.
3. *Strategija uključuje stvaranje „fit" odnosa među kompanijskim aktivnostima.* „Fit" odnos je povezan sa načinom izvršavanja kompanijskih aktivnosti koje ojačavaju jedna drugu.

[16] Porter, M. E. (2008), *O konkurenciji*, FEFA, Beograd, str. 49
[17] Porter, M. E. (2007), *Konkurentska prednost – Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, ASEE Books, Novi Sad, str. 13
[18] Filipović, V., Janičić, R. (2009), *Strateški marketing*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 44
[19] Porter, M. E. "What is the strategy?" *Harvard Business Review*, str. 2, na web stranici http://hbr.harvardbusiness.org/search/Michael+E.+Porter//author (dostupno 12.06.2009.)

Zaposleni precizno izdatim smernicama moraju biti vođeni ka uspešnom izvršenju strategijskih zadataka i ne trebaju tražiti načine i kompromise za njihovo neizvršavanje. Za to su zaduženi njihovi menadžeri čija snaga i sposobnost umnogome utiče na pravilno implementiranje strategije. Posmatrajući sa ovog aspekta, strategija i vođstvo (*leadership*) su nerazdvojivo povezani.

Draker se bavi analizom procene kojom se prikazuje mogućnost uspešnog ostvarenja definisane strategije, gde se poziva na rad Pitera Rie i Herolda Kersnera (*Peter Rea and Halord Kerzner*). Po njima, da bi strategija bila uspešno implementirana mora da se odgovori na sledeća pitanja:[20]

1. Da li je strategija fokusirana na okolinu?
2. Da li strategija kreira i zadržava konkurentsku prednost?
3. Da li je strategija usklađena sa kompanijskim mogućnostima i ograničenjima?
4. Da li strategija sadrži strategijsku fleksibilnost?
5. Da li je strategija fokusirana na fundamentalna strategijska pitanja?
6. Da li je strategija pogodna za analizu finansijskih resursa i ograničenja?
7. Da li strategija dozvoljava menadžmentu da razmišlja sistematično?

Draker je među prvim menadžment misliocima savremenog društva počeo da se bavi strategijom gde on u svom radu „Upravljanje u cilju ostvarenja rezultata“ (*Managing for Results*) govori o strategiji kao i o tri dimenzije poslovnih performansi i to proizvodu, tržištu i distributivnim kanalima.

Pojam „strategija“ je usko povezan sa pojmom „strategijski menadžment“ koji se, između ostalog, bavi definisanjem strategije, njenom implementacijom i kontrolom njenog funkcionisanja. Da bismo razumeli način na koji funkcionišu ove veze u narednom poglavlju ćemo se bliže upoznati sa strategijskim menadžmentom, njegovim delovima i karakteristikama i izvršiti prikaz njegove važnosti u današnjem poslovanju savremenih kompanija.

[20] Swaim, R. (2010), *The Strategic Drucker – Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*, John Wiley & Sons, San Francisco, str. 39

II STRATEGIJSKI MENADŽMENT

„Nijedna valjana poslovna strategija ne može se graditi na nepotpunom znanju ili analizi. Ako se dogodi da takva strategija donese dobre rezultate, to je rezultat sreće ili inspiracije. Istinski strateg se ne oslanja ni na jedno ni na drugo. On poseduje pouzdaniji recept za uspeh: kombinaciju analitičke metode i umne fleksibilnosti koju ja nazivam strategijskim razmišljanjem.“

Keniči Ohmae (Kenichi Ohmae)

1. Pojam, definicija i sadržaj strategijskog menadžmenta

Sa pojavom pojma „strategija" u organizacijama uvodi se i pojam „strategijski menadžment". On je zamenio pojam „poslovna politika" koja je dugo vremena korišćen na našim prostorima i u našoj ekonomiji. Strategijski menadžment mora da izvrši razliku između loših i dobrih strategija. Glavni zadatak strategijskog menadžmenta jeste da omogući organizaciji pravovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. Na taj način strategijski menadžment u sebi sadrži strategijsko planiranje kao svoj krucijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izbor) kao i strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i strategijsku kontrolu).[21] Strategijski menadžment se može definisati kao proces usmeravanja aktivnosti kompanije u kreiranju i realizaciji njene strategije.

Za razliku od operativnog menadžmenta čije su aktivnosti usmerene na odnose i procese u samoj organizaciji u kojoj se vrši pretvaranje ulaznih veličina u izlazne (*input to output*), zadatak strategijskog menadžmenta jeste uspostavljanje odnosa organizacije i njene okoline, okruženja u kojem se nalazi i u kojem posluje. Upravo zbog toga u procesima strategijskog menadžmenta moraju se vršiti aktivnosti kojima se ispituje samo okruženje, prepoznaju šanse i mogućnosti koje se pružaju u cilju poboljšanja poslovnih aktivnosti, a sa druge strane uvide pretnje i opasnosti po organizaciju. Zadatak strategijskog menadžmenta je da se mogućnosti koje se pružaju iskoriste, a pretnje i opasnosti koje vrebaju uoče i izbegnu pravilnim odabirom strategijskih poteza i njihovom implementacijom. Strategijski menadžment koristi alate i tehnike pomoću kojih ostvaruje efektivnost i efikasnost u ostvarivanju svojih ciljeva.

2. Evolucija strategijskih menadžment sistema

„Šta god ste napravili, najbolje što možete da uradite je da ga spalite do temelja svakih nekoliko godina… U svetu u kome je nečuveno postalo normalno, u ludom svetu, stabilne, razumne organizacije nemaju smisla."

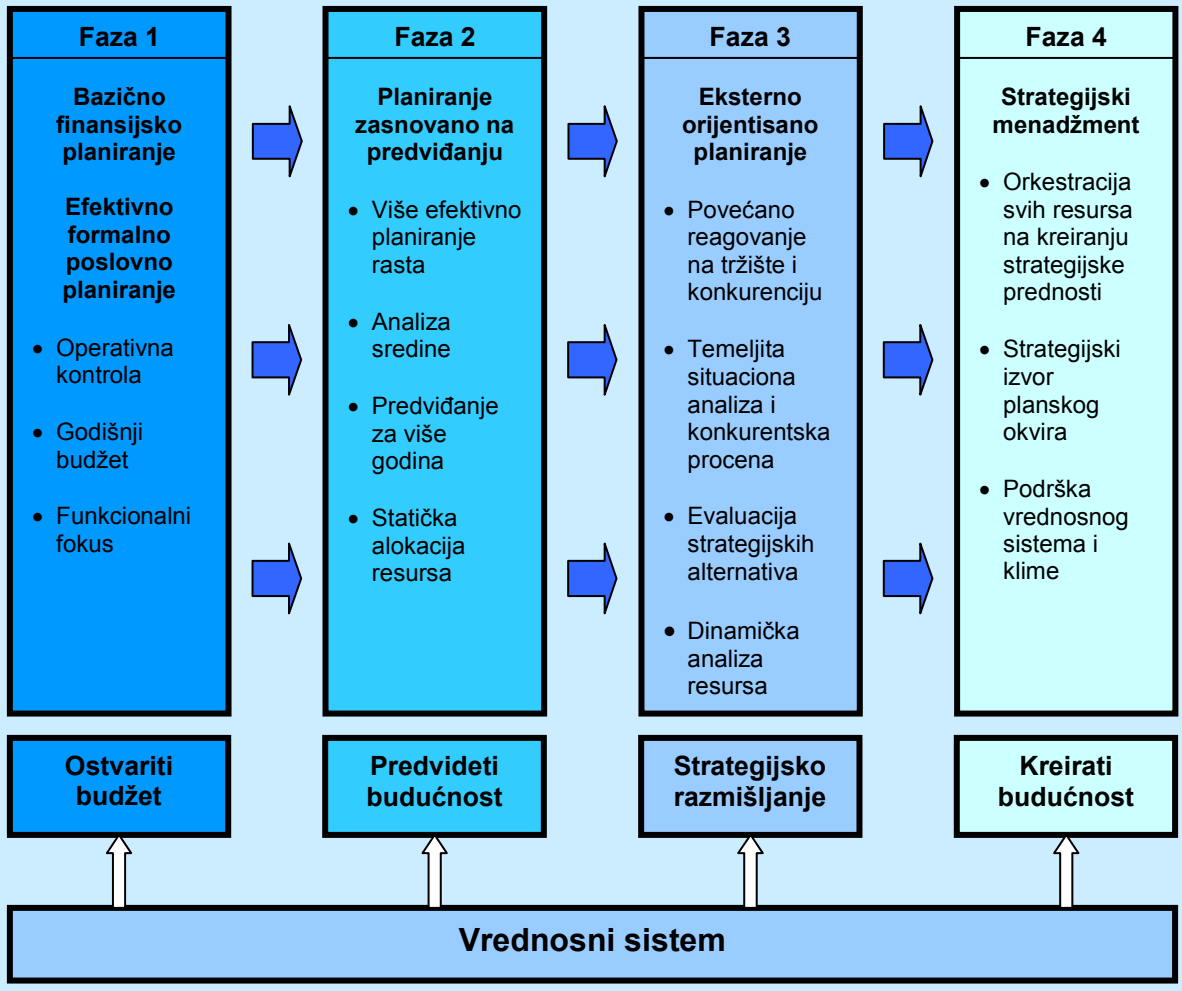
Tom Piters (Tom Peters)

Da bi se razumeli razlozi zbog kojih je došlo do pojave strategijskih menadžment sistema najbolje je da se izvrši posmatranje njihovog evolutivnog razvoja i napretka. Kroz istoriju su se, zahvaljujući neprestanom razvoju organizacija i njihove okoline, razvoju odnosa u organizacijama kao i povećanju svesti zaposlenih za neophodnost neprestanih promena, menadžment sistemi menjali i usavršavali. Svaki od nih bi donosio određene napretke i otkrića, svaki od njih bi težio da bude bolji od onog prethodnog. Različiti autori navode različite faze u razvoju strategijskih menadžment sistema. Frederik Glak, Stefen Kofman i

[21] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 36

Stiven Volek (*Frederic W. Gluck, Stephen P. Kaufman and A. Steven Walleck*) prikazuju četiri faze u razvoju strategijskog menadžment sistema, koje su prikazane na slici 2.

Slika 2. Faze razvoja strategijskog menadžment sistema



Adaptirano prema: Gluck, F. W., Kaufman, S. P., Walleck, A. S. (1991), *Strategic Management for Competitive Advantage*, Harvard Business Review, str. 154-161

Sa slike 2 može se zaključiti da su menadžment sistemi evoluirali od bazičnog finansijskog planiranja, preko planiranja zasnovanog na predviđanju i eksterno orijentisanog planiranja sve do strategijskog menadžmenta. Igor Ansof i Edvard Mekdonel (*Igor Ansoff and Edward McDonell*) su dali prikaz evolucije menadžment sistema kroz XX vek u četiri faze:

1. *Menadžment sistem pomoću kontrole* kod kojeg je brzina promena jako mala i kod kojeg je budućnost zasnovana na ponavljanju procesa iz prošlosti.
2. *Menadžment sistem pomoću ekstrapolacije* koristi se onda kada se budućnost može predvideti ekstrapolacijom događaja iz prošlosti.
3. *Menadžment sistem pomoću anticipacije promena* baziran je na mogućnosti predviđanja budućnosti.
4. *Menadžment sistem koji se zasniva na fleksibilnom/brzom odgovoru* koristi se u slučajevima kada dolazi do brzih promena, a ovakav menadžment sistem ih može ispratiti.

Uzevši u obzir da današnje okruženje postaje sve manje predvidivo, a sa druge strane sve kompleksnije i teže za analizu, mnogi menadžment sistemi koji su bili u upotrebi u proteklim decenijama jednostavno više nemaju nikakvu praktičnu primenu. Umesto njih se pojavljuju sistemi koji su aktuelni u sadašnjem trenutku i koji mogu dati zadovoljavajuće praktične rezultate. Možemo spomenuti neke od danas aktuelnih strategijskih menadžment sistema kao što su *strategijsko planiranje, upravljanje strategijskim pozicijama, upravljanje strategijskim pitanjima, upravljanje pomoću slabih signala, menadžment iznenađenja itd.*

3. Koncepti, metode i tehnike strategijskog menadžmenta

Svaka organizacija koja primenjuje koncept strategijskog menadžmenta, u cilju pravovremene reakcije na promene koje se dešavaju u okruženju, mora da koristi određene koncepte, tehnike, metode i menadžment alate. Samo uz pomoć njih koncept strategijskog menadžmenta daje rezultate i predstavlja uspešan koncept kojim se upravlja organizacijom. Postoji veliki broj metoda i tehnika koje se primenjuju. Navešćemo samo neke od njih koje se najčešće u praksi koriste:[22]

1. Portfolio menadžment.
2. PIMS program.
3. Metod scenarija.
4. *Cost-benefit* analiza.
5. Analiza jaza (*gep*-a).
6. Kriva iskustva.
7. SWOT ili TOWS matrica.
8. Finansije za strategijski menadžment.
9. Koncept životnog ciklusa organizacije.
10. Softverski paketi za strategijski menadžment.
11. Benčmarking (*Benchmarking*).
12. Tehnike za povećanje kreativnosti.

Korišćenje ovih koncepata, tehnika, metoda i menadžment alata obezbeđuje kompaniji uspešan odgovor na promene i izazove koji dolaze iz okruženja i obezbeđuje joj kontinuirani uspeh. Sa druge strane, kompanija se osigurava od neželjenih iznenađenja koja mogu stići iz okruženja u kojem posluje.

4. Proces strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment, kao koncept strategijskog upravljanja, je relativno novijeg datuma. Prva konferencija o strategijskom menadžmentu održana je 1973. godine u američkom gradu Nešvil Tenesi (*Neshville Tennesse,* USA) i od tada je on razmatran od strane mnogih autora koji prikazuju različite varijacije samog procesa. Uglavnom se sva

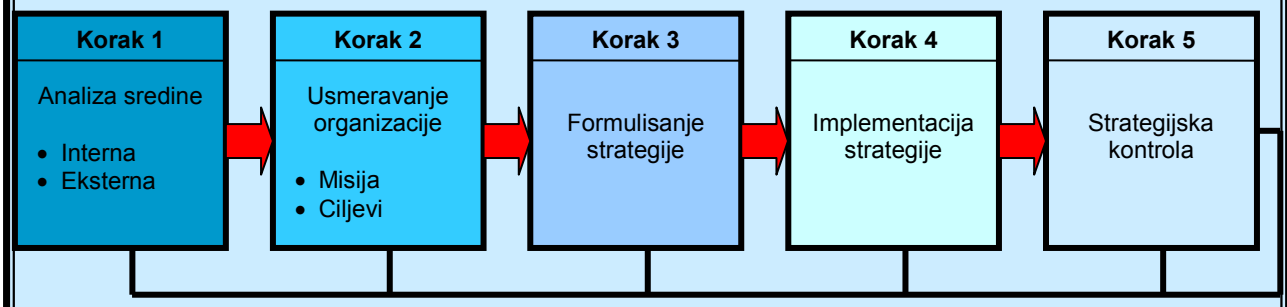
[22] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 75

njihova istraživanja i zaključci svode na sličan princip gde postoji pet koraka procesa strategijskog menadžmenta i to:

1. *Analiza sredine*, gde se vrši strategijska analiza okruženja u kome organizacija posluje, razmatraju se interni i eksterni faktori.
2. *Usmeravanje organizacije*, gde se prema utvrđenoj analizi organizacija usmerava i to definisanjem vizije, misije i ciljeva.
3. *Formulisanje strategije*, gde se definiše, odnosno formuliše strategija organizacije za koju se smatra da će dati dobre rezultate u odnosu na konkurenciju.
4. *Implementacija strategije*, gde je cilj implementirati definisanu strategiju u organizaciju.
5. *Strategijska kontrola*, gde se prate dobijeni rezultati, odnosno vrši se ocena i kontrola.

Na slici 3 grafički su prikazani glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta prema tome kako ih posmatraju Semjuel Certo i Pol Piter (*Samuel C. Certo and J. Paul Peter*).

Slika 3. Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta



Izvor: Certo, S. C., Peter, J. P. (1991), *Strategic Management: Concepts and Applications*, McGraw-Hill, str. 14

Kao što se sa slike 3 može videti, svih pet koraka je međusobno povezano i interaktivno, utiču jedni na druge i koriste povratnu vezu da bi se vršile potrebne izmene i korekcije. U daljem tekstu biće ukratko, pojedinačno prikazani svaki od pet koraka procesa strategijskog menadžmenta i biće izvršeno upoznavanje sa njihovim značajem.

4.1. Analiza sredine organizacije (okruženja)

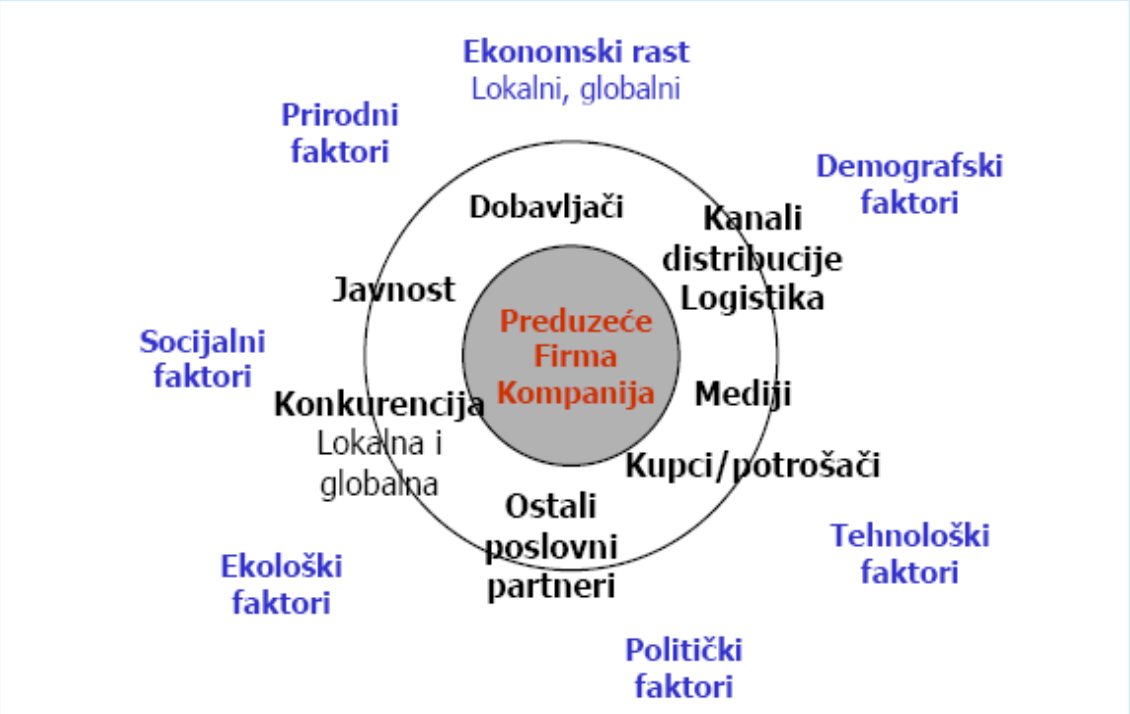
Analiza sredine organizacije je prvi od pet koraka procesa strategijskog menadžmenta. Da bi analiza bila uspešno obavljena, potrebno je da se izvrši ispitivanje menadžment sistema za koji mogu da se predvide pretnje, ali i šanse koje pruža okruženje u kojem sistem posluje. Ovo je faza nadgledanja (*monitoring*) u cilju identifikacije stanja okoline i položaja organizacije u njoj, ali i internih mogućnosti i opasnosti u samoj organizaciji. Obzirom na turbulentnost okoline i neprekidne promene u kojima današnje organizacije posluju, cilj analize sredine jeste nadgledati situaciju i primeniti one menadžment sisteme

koji mogu da zadovolje zahtevane prohteve koje organizacija postavlja, gde se kao krajnji rezultat ostvaruje poboljšanje poslovanja i ostvarenje konkurentske prednosti.

Pri analizi sredine organizacije veoma je bitno izvršiti dobro predviđanje pri čemu se mogu koristiti različite naučne metode.[23] Analiza sredine predstavlja istraživanje šansi i pretnji po organizaciju, te je najbolje koristiti SWOT analizu (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* - Prednosti, Slabosti, Mogućnosti i Opasnosti) u svrhu ovog istraživanja.

Na slici 4 prikazani su glavni faktori menadžment okruženja koji direktno ili indirektno utiču na poslovanje kompanije. To je grafički prikaz pregleda uticaja faktora eksternog i internog okruženja na organizaciju. Sa slike se može videti koliko je širok i kompleksan krug eksternog delovanja na jednu organizaciju.

Slika 4. Pregled uticaja faktora eksternog i internog okruženja na organizaciju



Izvor: Filipović, V., Janičić, R. (2009), *Strateški marketing*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 50

Analiza eksternih faktora koji utiču na strategijski razvoj kompanije u cilju postizanja konkurentske prednosti veoma verno se može prikazati u obliku PESTEL tabele. Prema Robertu Kaplanu i Dejvidu Nortonu (*Robertu Kaplanu and David Norton*), uticaj sredine zavisi od nekoliko faktora opisanih PESTEL okvirom (***P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological, **E**nvironmental, **L**egal* - politički faktori, ekonomski faktori, socijalni faktori, tehnološki faktori, faktori okoline, pravni faktori), prikazanog u tabeli 2.

[23] Kostandinović, B. (2007), *Primena metoda ekspertskog predviđanja u obnovi tehničkih sistema - Kombinacija i implementacija metoda predviđanja u procesu održavanja motornih vozila*, Magistarska teza, Mašinski Fakultet, Beograd, str. 13

Tabela 2. PESTEL analiza

Politička analiza	Ekonomska analiza
• Rizik od vojne invazije • Legalni okviri za izvršenje ugovora • Zaštita intelektualne svojine • Tržišne regulative i carine • Favorizovani poslovni partneri	• Tip ekonomskog sistema u državama poslovanja • Intervencije države na slobodnom tržištu • Odnos razmene lokalne valute i njena stabilnost • Efikasnost lokalnog tržišta • Kvalitet infrastrukture • Nivo veština radne snage • Cena radne snage • Faza poslovnog ciklusa (recesija, oporavak) • Stopa ekonomskog rasta • Stopa nezaposlenosti • Stopa iinflacije • Kamatne stope
Socijalna analiza	**Tehnološka analiza**
• Demografija • Klasna struktura • Edukacija • Kultura • Preduzetnički duh • Stavovi (zdravstvo, okolina, nutricionizam) • Interesi u slobodno vreme	• Trenutni tehnološki razvoj • Tehnološki uticaj na ponuđene proizvode • Uticaj na strukturu cena • Uticaj na strukturu vrednosnog lanca • Stopa tehnološkog napretka
Ekološka analiza	**Pravna analiza**
• Efekt staklene bašte • Proizveden čvrst otpad • Ispuštanje tečnog otpada • Potrošnja energije • Mogućnost reciklaže • Potrošnja čiste vode • Sveukupni uticaj na okolinu	• Antimonopolski zakoni • Regulacije cena • Oporezivanja - poreske stope i stimulacije • Prekovremeni rad • Radna nedelja • Obavezne beneficije zaposlenih • Regulacije industrijske bezbednosti • Zahtevi za markiranjem proizvoda

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 48

Kao što se iz tabele 2 može videti, mnogobrojni su eksterni faktori koji mogu uticati na poslovanje jedne organizacije. U određenim slučajevima na te faktore je sa pozicije menadžmenta jedne kompanije moguće uticati i kontrolisati ih kada se radi, na primer, o određenim socijalnim faktorima. U drugim slučajevima su sa te pozicije uticaj i kontrola izuzetno teški i ponekad gotovo nemogući kada se radi, na primer, o političkim faktorima.

4.2. Usmeravanje organizacije: misija, vizija, ciljevi

Kao drugi korak u procesu strategijskog menadžmenta izdvaja se usmeravanje organizacije i to kroz definisanje misije, vizije i ciljeva organizacije. Zaposleni u organizaciji koji se bave strategijskim pitanjima, na osnovu izvršene analize poslovanja u prvoj fazi strategijskog menadžmenta, definišu slabe strane organizacije i upoređuju ih sa pretnjama i opasnostima koje mogu da ugroze poslovanje same organizacije. Pored toga, određuju se dobre strane i povezuju sa šansama i mogućnostima koje se pružaju i traže se najbolja rešenja u cilju poboljšanja poslovanja organizacije. Definiše se šta je misija organizacije, koja je vizija koju treba pratiti i određuju ciljevi koji se trebaju izvršiti, a koji će dovesti do konkurentske prednosti na tržištu. Analiza pojmova misije, vizije i ciljeva, kao veoma bitnih u procesima strategijske definicije i implementacije, data je u daljem radu.

4.3. Formulisanje strategije

„Ako ne uspete da planirate, planirate da ne uspete.“

Bendžamin Frenklin (Benjamin Franklin)

Sledeći korak u procesu strategijskog menadžmenta jeste formulisanje strategije. Formulisanje strategije vrše zaposleni koji se bave strategijskim pitanjima i vrlo često to mogu biti vlasnici kompanija, generalni menadžeri, bord direktora (*board of directors*), top menadžeri, linijski menadžeri kao i planeri u organizaciji. Nakon analize okruženja, određivanja misije, vizije i ciljeva organizacije, došlo se do faze gde je potrebno da se definišu putevi kojima će moći da se vizija, misija i ciljevi ostvare, odnosno definiše strategija koja će se primeniti u organizaciji. Sam proces formulisanja startegije zasniva se na predlaganju određenih alternativa i njihovom prilagođavanju na trenutnu situaciju, oceni i analizi predloženih alternativa, donošenju odluke o strategiji koju treba primeniti i određivanju strategijskih prioriteta.

Kao i kod podele strategija date na strani 22 ovog rada, u procesu formulisanja strategije mogu se razlikovati određeni nivoi:

1. Fomulisanje strategije na korporativnom nivou (formulisanje startegije na nivou cele kompanije, generalno, opšte).
2. Formulisanje strategije na poslovnom nivou (formulisanje startegije na nivou poslovne ili divizione jedinice).
3. Formulisanje strategije na funkcionalnom nivou (formulisanje strategije za određene funkcije kao što su marketing, finansije, operacije, ljudski resursi, istraživanje i razvoj - R&D, kontrola kvaliteta i slično).

Bez obzira o kom se kompanijskom nivou radi, formulisanje strategije predstavlja jednu od najbitnijih faza strategijskog menadžmenta i veoma je bitno da se u ovoj fazi uzmu u obzir svi mogući parametri i da se strategija formuliše na pravi, odgovarajući način. Samo dobro definisana, a zatim i uspešno implementirana strategija, može dovesti do poboljšanja funkcionisanja organizacije i njenih delova.

4.4. Implementacija strategije

„Strategija je važna, ali samo se njeno izvršenje računa!"

Robert Haui (Robert Howie)

Nakon definisanja i formulisanja strategije veoma je bitan sledeći korak u procesu strategijskog menadžmenta a to je implementacija strategije. Da bi se izvršila implementacija unapred definisane i formulisane strategije, veoma je bitno pripremiti organizaciju za jedan takav proces. Pre implementacije strategije mora se da se izvrši analiza same organizacije i odredi kolike promene treba u njoj da se izvrše da bi nova strategija mogla da se implementira; mora da se ispita njena organizaciona struktura, kultura organizacije, ljudski kapaciteti, realokacija resursa u organizaciji i slično. Certo i Piter navode na koji način se vrši strategijska impementacija i koji je raspored koraka za njeno izvršenje: [24]

1. Utvrđivanje (analiziranje) novonastalih organizacionih promena u procesu implementacije strategije.
2. Analiziranje formalne i neformalne organizacione strukture.
3. Analiziranje organizacione „kulture".
4. Odabir pristupa implementaciji strategije.
5. Proces implementacije strategije i ocena rezultata.

Mašić se poziva na Džonsona i Skolsa (*Johnson and Scholes*) u želji da bliže objasni implementaciju strategije koja predstavlja:[25]

1. Planiranje i realokaciju resursa na korporativnom nivou (između različitih kompanijskih odeljenja i sektora).
2. Promenu organizacione strukture.
3. Promenu kroz ljude i sisteme u organizaciji u pogledu razmišljanja, kulture, ponašanja.

Vrlo je važno odrediti redosled i najvažnije korake u procesu implementacije strategije. Njačešće treba da se u ovom procesu odradi sledeće:

- Određivanje ostvarive strategije;
- Strukturiranje celokupne organizacije;
- Budžetiranje;
- Motivacija zaposlenih;
- Stvaranje i definisanje politike nagrađivanja zaposlenih;
- Formiranje radne okoline;
- Organizovanje toka informacija i sistema izveštavanja.

[24] Certo, S. C., Peter, J. P. (1991), *Strategic Management: Concepts and Applications*, McGraw-Hill, str. 130
[25] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 249

Za samu implementaciju strategije veoma je bitan način i stil na koji menadžeri rukovode njome. Koliko je bitno najpre uz pomoć savremenih metoda analizirati okolinu i na osnovu položaja u kojem se kompanija nalazi definisati pogodnu strategiju, toliko je bitan i način njene implementacije. Da bismo mogli da ocenimo koliko je uspešna implementirana strategija koristimo strategijsku kontrolu koja će biti opisana u sledećem poglavlju.

4.5. Strategijska kontrola

Strategijska kontrola predstavlja poslednju fazu u konceptu strategijskog menadžmenta i ona služi da preispita uspešnost određivanja i primene sve prethodne četiri faze. Strategijska kontrola je jako bitna jer se bez nje ne mogu pratiti rezultati uspešnosti strategijske implementacije. U procesu strategijske kontrole vrši se posmatranje, nadgledanje, merenje i ocenjivanje rezultata koje je dala implementacija prethodno definisane strategije i koristi se povratna veza da se određeni nedostaci isprave i koriguju, sve u cilju povećanja uspešnosti poslovanja organizacije. Strategijska kontrola vrši se na svim nivoima u organizaciji i neophodno je, od strane menadžera koji su zaduženi za sprovođenje strategije, pratiti implementaciju u svim sektorima organizacije. Proces strategijske kontrole sadrži tri faze i to:

- Merenje učinka;
- Upoređivanje izmerenog učinka sa ciljevima i standardima;
- Preduzimanje neophodnih korakektivnih akcija.

Proces strategijske kontrole je veoma bitan jer nepostojanjem te povratne sprege menadžment ne može znati koliko je uspešno implementirana definisana strategija i kakve je rezultate ona dala. Postojanjem strategijske kontrole reaguje se po potrebi u zavisnosti od situacije „na terenu" i na taj način se dejstvuje tačno tamo gde je to i potrebno, a sve zahvaljujući informacijama koje su dobijene u procesu strategijske kontrole.

U organizacijama možemo razlikovati četiri tipa strategijskih kontrola. Koji će se od vidova strategijske kontrole koristiti zavisi od situacije u kojoj se organizacija u datom trenutku nalazi:[26]

1. *Kontrola pretpostavki* - Sistematično proverava da li su planske pretpostavke na kojima je zasnovana strategija još validne.
2. *Kontrola primene* - Procenjuje da li opšta strategija treba da se menja u odnosu na akcije koje se primenjuju.
3. *Strategijsko praćenje* - Kontroliše događanja u organizaciji i izvan nje koja mogu uticati na smer strategije.
4. *Specijalna kontrola opreznosti* - Obuhvata sva tri preostala tipa i preispituje strategiju organizacije usled mogućih neočekivanih događaja.

S obzirom da strategijski menadžment svakodnevno dobija na važnosti, u savremenim kompanijama se pojavila potreba za formiranjem posebnog odeljenja koji će biti zadužen za pitanja vezana za strategiju i strategijski menadžment, a koji će biti opisan i analiziran u daljem radu.

[26] Pearce, J. A., Robinson, J. R. (2005), *Strategic Management*, ninth edition, Mc-Grow-Hill/IRWIN, Boston, USA, str. 308

5. Uprava za strategijski menadžment (*Office of Strategy Management* - OSM)

Postavlja se pitanje zašto kompanije imaju potrebu za Upravom za strategijski menadžment (*Office of Strategy Management* - OSM), koja se može nazvati i Odeljenjem, Kancelarijom ili Centrom za strategijski menadžment (u radu će se koristiti izraz Uprava obzirom da ona vrši upravljanje strategijskim menadžmentom kompanije)? Da li je Uprava za strategijski menadžment kompanijama neophodna ili samo služi kao pomoć za donošenje strategijskih odluka i praćenje njihove implementacije i rezultata koje one daju?

Vrlo često dolazi do zabune kada se pojmovi osmišljavanja, implementacije i merenja strategije dovedu u pitanje. Da li Uprava za strategijski menadžment treba da osmisli i implementira strategiju ili ne?

Uprava za strategijski menadžment ima zadatak da integriše i koordinira aktivnostima u poslovnim jedinicama, kao i da poveže strategiju sa operacijama koje se izvršavaju u kompaniji. Ona predstavlja paralelu lideru u orkestru koji ne osmišljava niti producira muziku koja će biti izvođena. Ona jednostavno predstavlja vođu koji je zadužen za uspešno odsviranu partituru. Na isti način i Uprava za strategijski menadžment rukovodi izvršnim timovima, poslovnim jedinicama, regionalnim jedinicama, jedinicama za podršku i svim zaposlenima, a sve u cilju uspešnog poslovnog rezultata.[27]

Kao dobar primer Kaplan i Norton su dali povezivanje funkcija u vojsci i Uprave za strategijski menadžment koja ima istu funkciju kao i generalov pomoćnik u vojsci. Onaj ko je zadužen i odgovoran za razvijanje strategije u cilju pobede u bitci i ratu je general. On osmišljava strategiju i način za njenu implementaciju i merenje, ali skoro svaki general ima nekog od poverenja, zapovednika tima koji komanduje ljudima i koji predstavlja generalovu „desnu ruku“. On nije zadužen za kreiranje strategije ili operacionih taktika i nema nikakvu odgovornost za njenu implementaciju. Zapovednik tima vodi računa o generalovom rasporedu zaduženja, zakazuje generalove sastanke i obezbeđuje da se svi potrebni pojave na sastanku, hvata beleške i daje generalu povratne informacije posle sastanka. Zapovednik tima jednostavno je zadužen za generalove obaveze obezbeđujući da se generalova strategija i taktika efektivno izvrše. Na isti način Upravu za strategijski menadžment čine profesionalci koji vode razne strategijske menadžerske procese u ime top menadžmenta.[28]

Graham Šer (*Graham Sher*), generalni direktor Udruženja za krv u Kanadi (*Canadian Blood Services*), zaključuje da je primena savremenih menadžerskih metodologija neophodna svakoj kompaniji, ali da ona nije dovoljna i samo u kombinaciji sa Upravom za strategijski menadžment donosi zadovoljavajući rezultat. Uprava za strategijski menadžment predstavlja kritični, dopunski deo lanca koji nam pomaže u strategijskom delovanju u budućnosti i ona ne predstavlja samo promenu u organizacionoj strukturi već i promenu u razmišljanju, načinu planiranja i uopšte poslovanja u cilju upravljanja performansama.[29]

[27] Kaplan, R. S., Norton, D.P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, str. 283
[28] Ibid, str. 284
[29] Ibid, str. 286

Uprava za strategijski menadžment ima različite zadatke i uloge:[30]

1. *Uprava za strategijski menadžment predstavlja arhitektu koji dizajnira i implementira svaku strategiju i operacione menadžment procese u nekoliko strategijskih koraka egzekucionog sistema.*

Mnogi procesi koji su važni za strategijsku egzekuciju kao što su budžetiranje, menadžment performansi zaposlenih, strategijsko planiranje i slično, pokretani su i kontrolisani od strane različitih delova organizacije, izvršavaju se u različito vreme, različitim jezikom i koriste različite okvire. Međusobno odvajanje ovako pojedinačno navedenih procesa i njihovo izolovano posmatranje predstavlja veliku barijeru za efikasno izvršenje strategije. U tom cilju Uprava za strategijski menadžment povezuje sve procese i dizajnira strategiju. Postoji nekoliko koraka egzekucionog sistema kao što su:

- Dizajniranje određenih sekvenci i povezivanje procesa strategijske egzekucije;
- Povezivanje kompanijskih sastanaka o strategiji, strategijskim mapama i merilima performansi;
- Osiguravanje prioriteta menadžerskih procesa;
- Osiguravanje da planirane finansijske službe i proces budžetiranja podrže dogovorenu strategiju;
- Povezivanje sektora ljudskih resursa (*Human Resources* - HR) i zaposlenih u cilju ostvarenja njihovih ličnih targeta, a sve zajedno u cilju ostvarenja zajedničke strategije itd.

2. *Uprava za strategijski menadžment osigurava da su svi planovi, izvršenja strategije i povratne informacije na mestu i da su oni povezani u zatvoreni sistem. Ona je zadužena za strategijske i operacione menadžment procese kao što su razvoj, planiranje i prevođenje strategije, njeno adaptiranje, kao i vođenje sastanaka top menadžmenta vezanih za strategiju kompanije.*

Uprava za strategijski menadžment organizuje mnoge bitne menadžerske procese. U samom procesu razvijanja i planiranja kompanijske strategije, kao i ostalih procesa menadžmenta, Uprava za strategijski menadžment ima itekako veliku, ključnu ulogu. Pri svim analizama koje se vrše u cilju dobrog definisanja strategije i strategijskih procesa kao što su PESTEL, SWOT, analiza konkurencije i slično, Uprava za strategijski menadžment ima zadatak da sve te procese poveže u jednu celinu koja će zajedno funkcionisati u cilju dobrog formulisanja, a kasnije i implementacije predviđene strategije. Ona standardizuje terminologiju koja se koristi u organizaciji i služi kao glavni prikupljač podataka za analizu, a njen krajnji zadatak jeste pružanje edukativnih usluga u procesu formiranja strategijskih mapa i balansiranih merila performansi.

Pored razvoja strategije, Uprava za strategijski menadžment ima zadatak da izvrši njeno planiranje gde osigurava da se sve promene koje se dešavaju u godišnjem planiranju strategije odmah prenesu na BSC i strategijske mape i na taj način budu dostupne svima u organizaciji. Uprava za strategijski menadžment takođe standardizuje terminologiju i merila na nivou cele organizacije. Pored razvoja, Uprava za strategijski menadžment utiče i na povezivanje organizacije u pogledu strategijskih pitanja, kako vertikalno tako i horizontalno, zadužena je za proveru ispravnosti određene strategije u kompaniji kao i za njenu eventualnu adaptaciju i to kroz organizovanje sastanaka gde će se o toj adaptaciji govoriti.

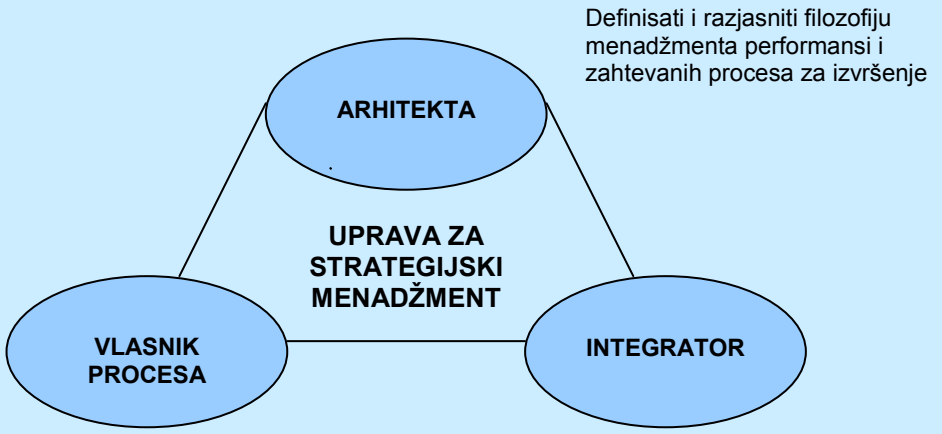
[30] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, str. 287

3. *Uprava za strategijski menadžment je integrator mnogih drugih aktivnosti kao što su budžetiranje, komunikacije, planiranje ljudskih resursa, IT planiranje, menadžment inicijativa, menadžment performansi i slično. Ona je takođe zadužena da ih sve zajedno „uveže“ u strategiju kompanije.*

Uprava za strategijski menadžment ima zadatak da poveže strategiju sa finansijskim resursima planiranja i budžetiranja gde ona predviđa budžet za naredni period i raspodelu sredstava, a dalje vrši integraciju sa finansijskim odeljenjima u cilju osiguranja da planovi poslovnih jedinica, planovi kapaciteta resursa i zadataka performansi budu izjednačeni sa strategijskim ciljevima. Pored ovoga, Uprava za strategijski menadžment podešava planove i resurse najvažnijih odeljenja funkcionalne podrške. U cilju koordinisanja veze između strategijskog planiranja i finansija, Uprava za strategijski menadžment osigurava da su planovi drugih funkcionalnih jedinica, od kojih su možda i najvažniji sektor ljudskih resursa i informacionih tenhnologija, usaglašeni sa strategijom kompanije. Pored ova dva sektora od veoma velike važnosti je i integracija sa sektorima istraživanja i razvoja, nabavke, logistike, marketinga, zaštite životne okoline, prodaje itd.

Uprava za strategijski menadžment, kao integrator, ima takođe i zadatak da komunicira strategiju između funkcionalnih jedinica, rukovodi strategijskim inicijativama, poveže strategiju sa glavnim operativnim procesima, kao i da prepoznaje i podeli sa svima ostalima dejstva i reakcije koje su dale najbolje rezultate, one koje su za primer drugima. Na slici 5 prikazan je dijagram koji prikazuje tri najvažnije uloge Uprave za strategijski menadžment.

Slika 5. Tri najvažnije uloge Uprave za strategijski menadžment



Definisati, razviti i predvideti izvršenje procesa potrebnih za upravljanje strategijom

- Razviti strategiju
- Planirati strategiju
- Povezati organizaciju
- Planirati operaciju
- Pregledati strategiju
- Testirati i adaptirati strategiju

Osigurati da su procesi koji se izvršavaju od strane drugih funkcionalnih jedinica povezani sa strategijom

- Menadžment ljudskih resursa
- Strategijska komunikacija
- Menadžment inicijativa
- Menadžment finansijskih resursa
- Menadžment glavnih procesa
- IT menadžment

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, str. 19

Izvršavanje strategije veoma često zahteva takve odluke koje može odobriti samo generalni direktor kompanije, te je poželjno da je Uprava za strategijski menadžment direktno podređena njemu. Ukoliko postoji takva organizacija kompanije da se Uprava za strategijski menadžment nalazi pod nekim drugim visokim menadžerom, onda je ona odgovorna direktno njemu, sa mogućnošću otvorene komunikacije ka generalnom direktoru i na taj način ona ima dvojno rukovođenje. U tabeli 3 mogu se videti uloge i odgovornosti u okviru Uprave za strategijski menadžment.

Tabela 3. Uloge i odgovornosti Uprave za strategijski menadžment

ULOGE I ODGOVORNOSTI UPRAVE ZA STRATEGIJSKI MENADŽMENT		
Uloge Uprave za strategijski menadžment	**Proces strategijskog menadžmenta**	**Odgovornosti Uprave za strategijski menadžment**
Arhitekta	1. Definisati okvir i konvencije strategijskog menadžmenta 2. Dizajnirati proces strategijskog menadžmenta	
Vlasnik procesa	1. Razviti strategiju 2. Planirati strategiju 3. Povezati organizaciju 4. Pregledati i adaptirati strategiju	
Integrator	1. Povezati sa operativnim planiranjem/budžetiranjem 2. Povezati sa glavnim operativnim procesima 3. Povezati sa HR, IT i funkcijama podrške 4. Komunicirati strategiju 5. Rukovoditi strategijskim inicijativama 6. Razmeniti najbolja rešenja	**CFO** **COO** **HRO, CIO** **CC** **PMO** **CKO**

Legenda:

 Uprava za strategijski menadžment može upravljati procesom

X Uprava za strategijski menadžment povezuje strategiju sa procesom pokretanim od strane nekog drugog (X)

CFO: Finansijki direktor
HRO: Direktor ljudskih resursa
CIO: Direktor odseka informacija
CKO: Direktor odseka znanja
CC: Korporativne komunikacije
PMO: Direktor menadžerskog programa
COO: Direktor operativnog odseka

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, str. 287

U pogledu veličine same Uprave za strategijski menadžment, Kaplan i Norton naglašavaju da ona nema potrebu biti prevelika, da je dovoljno nekoliko ljudi uključujući i one koji se već u kompaniji bave strategijskim pitanjima. Ljudi koji bi činili ovu Upravu morali bi imati dobar osećaj za poslovanje, mogućnost brzog strategijskog razmišljanja, biti inovativni i to sa puno osećaja za inovacije, skloni promenama i radu u timu, željni izazova i spremni na dobru komunikaciju.

Da bi se u potpunosti razumela trostruka uloga Uprave za strategijski menadžment veoma je bitno da dobro razumemo sam proces strategijskog menadžmenta kao i primenu nezaobilaznih koncepata i pristupa koji se u današnje vreme primenjuju u organizacijama. Upoznavanje, pregled i analizu novih, savremenih koncepata i pristupa u strategijskom menadžmentu, izvršićemo i prikazati u daljem radu.

III NOVI KONCEPTI I PRISTUPI U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

„Najlogičnija pretpostavka je da ni jedna uspešna poslovna teorija neće važiti za 10 godina“

Piter Draker (Peter Drucker)

Pregled i analiza novih, savremenih koncepata i pristupa u strategijskom menadžmentu

Novi koncepti, odnosno pristupi, predstavljaju nove menadžment paradigme koje su počele da se koriste krajem XX i početkom XXI veka. Sam pojam „paradigma“ predstavlja nove teorije i obrasce ponašanja, dok je po Vujakliji to grčka reč (gr. *parádeigma*) koja znači primer za ugled, uzor, uzorak, obrazac.[31] U cilju pronalaženja načina da se u današnjem veoma promenjivom i turbulentnom okruženju pronađe put za efikasno ostvarenje konkurentne prednosti, pronalaze se novi koncepti, programi i paradigme. Branislav Mašić citira već dobro poznatu izreku direktora kompanije Nortern Telekom (*Northern Telecom*) Dejvida Vajsa (*David Vice*): *„U budućnosti ćemo imati samo dve vrste kompanija i menadžera - brze i mrtve*.*“* Mašić navodi nekoliko novijih koncepata i pristupa u strategijskom menadžmentu čiji broj postaje sve veći obzirom na potrebu za novim metodologijama. Izvršićemo analizu i upoznavanje sa određenim brojem najprimenjivanijih savremenih menadžment koncepata:[32]

1. Modeli strategijskih i organizacionih promena.
2. Organizacija koja uči.
3. Jezgro kompetentnosti organizacije.
4. Menadžment znanja (*Knowledge Management*).
5. Menadžment odnosa sa kupcima (*Customer Relationship Management* - CRM).
6. Menadžment totalnog kvaliteta (*Total Quality Management* - TQM).
7. Transformisanje organizacije.
8. Reinženjering (*Reengineering*).
9. Strategija kao revolucija.
10. Elektronska trgovina (E-*Commerce*).
11. Elektronsko poslovanje (E-*Business*).
12. Benčmarking (*Benchmarking*).
13. Daunsajzing (*Downsizing*).
14. Lin proizvodnja (*Lean Production*).
15. Upravljanje troškovima bazirano na aktivnostima (*Activity Based Cost Management*).
16. Osnaživanje zaposlenih (*Employee Empowerment*).
17. Balansirana merila performansi (*Balanced Scorecard* - BSC).

U daljem radu prikazaće se ukratko određeni, veći broj savremenih menadžerskih koncepata i pristupa navedenih u gornjem nabrajanju i izvršiće se analiza njihovih karakteristika i njihove važnosti u poslovanju današnjih, modernih kompanija. BSC koncept u ovom delu rada neće biti razmatran i analiziran obzirom da će on biti tema detaljne analize i izučavanja u ostalim poglavljima ovog rada.

[31] Vujaklija, M. (1996/97), *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd, str. 643

[32] Mašić, B., Đorđević, B. J. (2009), "Novi koncepti i pristupi u menadžmentu: Kuda ide teorija menadžmenta", *Zbornik radova, Sinergija 2009, I naučni skup*, Bijeljina, str. 157

1. Modeli strategijskih i organizacionih promena

„Nema nikavih dilema: heroji i pobednici biće kompanije koje uživaju u promenama, umesto da ih se plaše!“

Džek Velč (Jack Welch)

Jedna od sigurno najviše ponavljanih zajedničkih tvrdnji koja povezuje većinu menadžera današnjice jeste tvrdnja da su organizacije u savremenim uslovima poslovanja primorane da se neprekidno menjaju i da najveći uspeh postižu one koje su za promene u svakom trenutku spremne. One organizacije koje nisu adaptirane i koje ne žele ili ne mogu da prihvate promene - jednostavno umiru. Na same promene utiču mnogostruki faktori iz okruženja kao što su društveni, politički, ekonomski, socijalni i drugi faktori. Zahvaljujući njima dolazi i do strategijskih i organizacionih promena od kojih su najizraženije:[33]

1. Modeli evolutivnih (inkrementalnih) promena.
2. Model prekinute ravnoteže.
3. Model revolucionarnih (preduzetničkih) promena.

Model evolutivnih (*inkrementalnih*) *promena* ne zastupa teoriju velikih, naglih i oštrih promena već se zasniva na malim, postepenim promenama i od organizacija se zahteva prilagodljivost na njih. Na neophodnu promenu se reaguje manjim, kontinuiranim promenama u cilju prilagođavanja organizacije i uspešnog ublažavanja novonastale situacije. Ovakve promene su spore, racionalne i minimalne. Njihovi primeri se mogu naći analizom prethodnih reakcija kompanija i one su uglavnom veoma predvidive.

Model prekinute ravnoteže se koristi onda kada evolutivne promene nisu dovoljne da bi se organizacija adaptirala na novonastalu situaciju već su potrebne i neke veće, radikalnije i oštrije promene. U tom slučaju se između ikrementalnih, evolutivnih promena ubacuju i revolucionarne promene koje su potpuno nezavisne od evolutivnih, ali prekidaju stanje evolucije i uvode ga u stanje revolucije. Kod ovog modela uloga lidera koji će sprovesti revoluciju je od ogromnog, ključnog značaja.

Model revolucionarnih (*preduzetničkih*) *promena* se zasniva na uvođenju oštrih, radikalnih promena kao reakcije na dešavanja u spoljnjem okruženju, a sve u cilju ostvarenja konkurentske prednosti. Da bi se ta prednost zadržala moraju se uvoditi nove, revolucionarne promene i one jednostavno prethode jedna drugoj. Kod ovakvog modela ne postoji evolutivni kontinuitet promena, organizacije ne poznaju sistem uvođenja evolutivnih već isključivo revolucionarnih promena. Obzirom da je najbitniji zadatak da se prepozna u kom smeru se promene trebaju izvršiti, veoma je bitno da pored menadžera u uvođenje revolucionarnih promena učestvuju i svi zaposleni i na taj način doprinesu pravom i pravovremenom odabiru promena.

Strategijske i organizacione promene predstavljaju osnovu poslovanja savremenih kompanija i trend koji se mora pratiti u cilju ostvarenja konkurentnosti na tržištu.

[33] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 298

2. Organizacija koja uči

„Izvrsne organizacije su organizacije koje uče."

Tom Piters (Tom Peters)

Kroz istoriju, pojam organizacije i njene uloge se menjao u zavisnosti od okolnosti u kojima se ona nalazila. Nekada određene primarne vrednosti jedne organizacije danas mogu biti potpuno nebitne ili na margini bitnosti po tu istu organizaciju, a neke druge dobijaju na vrednosti i značaju. Prateći ovu činjenicu, možemo zaključiti da u današnje vreme najbitnije vrednosti skoro da i ne možemo izmeriti i da su one neopipljive, a sa druge strane su krucijalne za samu organizaciju. Neke od takvih vrednosti predstavljaju pre svega znanje, iskustvo, kultura organizacije, procesi, kupci i njihovo poverenje i slično. Što više organizacija povećava vrednost ovih parametara - njena vrednost raste.

Organizacija koja uči ima za zadatak da svoje učenje proširi od top menadžera sve do nivoa operativnih menadžera i zaposlenih koji izvršavaju određene zadatke, da jednostavno proširi svoje učenje kroz celu organizaciju. Na taj način, generisanjem znanja na svim nivoima, organizacija koja uči prati savremene tokove i koristi savremena znanja da bi povećala svoju vrednost. Što veći broj zaposlenih u organizaciji uči i edukuje se - veća je vrednost same organizacije. Što je njihova sposobnost za implementacijom onoga što je naučeno veća - veća je i njena vrednost. Piter Senge (*Peter Senge*) se poziva na pet „disciplina učenja" organizacije koja uči i naveo ih je još pre dve decenije.[34]

- Lično usavršavanje;
- Mentalni modeli;
- Zajednička vizija;
- Timsko učenje;
- Sistematsko razmišljanje.

Da bi se u današnje vreme savremene organizacije mogle boriti sa konkurencijom koja je sve jača i surovija veoma je bitno da one imaju sposobnost učenja, kao i da njihovi zaposleni budu svesni da će jedino neprekidnim usavršavanjem i učenjem doprineti razvoju kompanije u kojoj su zaposleni. Ova aktivnost mora biti kontinuirana i trajna i mora obuhvatiti sve zaposlene u organizaciji, počevši od top menadžmenta pa sve do operativnih radnika. Što je učenje u organizaciji sveobuhvatnije, veća je i vrednost same organizacije.

[34] Senge, P. (2006), *The Fifith Discipline – The Art of the Learning Organization*, Rendom House, New York, str. 7

3. Jezgro kompetentnosti organizacije

S obzirom da je u današnjem konkurentnom okruženju veoma bitno da u određenim poslovima budemo ispred konkurencije, jezgro kompetencije i superiornost u obavljanju određenog posla u odnosu na konkurenciju nesumljivo dovodi organizaciju u prednost. Danas postoje na hiljade organizacija koje su razvile svoja jezgra kompetencije i razvijaju ih i dalje ne želeći da zaostanu u odnosu na druge. Sama kompetentnost ne podrazumeva samo jednu veštinu, tehniku ili tehnologiju, već je ona sastavljena od čitavog niza vrednosti. Da bi određene veštine organizacije bile njena jezgra kompetentnosti, one moraju:[35]

1. Predstavljati vrednost za kupce.
2. Imati sposobnost diferencijacije u odnosu na konkurenciju.
3. Voditi ka novim tržištima.

Jezgro kompetentnosti jedne organizacije predstavljaju resursi koji opredeljuju snage i slabosti organizacije. Način na koji će se koristiti sredstva organizacije reflektuje njene sposobnosti čiji skup predstavlja kompetencije organizacije i one predstavljaju osnov za ostvarenje konkurentske prednosti. Da bi određene kompetencije dovele jednu organizaciju do konkurentske prednosti one moraju biti bolje od drugih koje se nalaze na tržištu, da ih konkurencija ne može lako kopirati i da budu priznate od strane kupaca. Ovakva kompetentnost naziva se *distinktivna kompetenost*.

Jezgro kompetentnosti u osnovi sadrži:

- Kolektivno znanje u organizaciji;
- Skup veština i tehnologija, odnosno akumulirano različito znanje koje doprinosi konkurentskom uspehu poslovanja;
- Jedinstvenu upućenost u neko područje.

Ukoliko bismo posmatrali određene primere u vezi sa jezgrom kompetentnosti u auto-industriji možemo se pozvati na japansku auto-industriju i kompaniiju Honda (*Honda*) koja je razvila svoja jezgra kompetentnosti u pogledu motora različite namene, počevši od kosačica za travu, kućnih aparata, motora za motocikle, automobilskih i kamionskih motora itd. Poželjno je da svaka kompanija u cilju povećanja konkurentnsti, po ugledu na Hondu, razvije svoje jezgro kompetentnosti.

[35] Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994), "Competing for the Future", *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts, str. 319

4. Menadžment znanja (*Knowledge Management*)

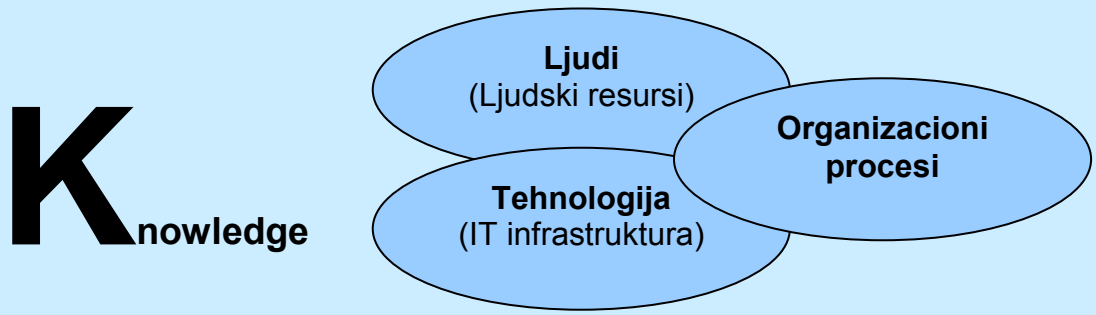
„Dve glave (ili više njih) su pametnije nego jedna, osim u slučaju kada ne dele informacije. To je ideja od koje polazi Menadžment znanja.“

Mark Ozborn (Marc Osborne)

Menadžment znanja (*Knowledge Management*) predstavlja interdisciplinarni poslovni proces koji je nastao krajem osamdesetih godina prošlog veka, dok su se prve knjige na tu temu, a odmah za njima i prve konferencije, pojavile tek nekoliko godina kasnije - sredinom devedesetih godina XX veka. Sam koncept menadžmenta znanja ima za cilj ostvarivanje konkurentske prednosti putem transformacije organizacija i to kroz različite vidove kao što su, na primer, reinženjering, ISO standardi, TQM, akvizicije, merdžeri, različiti programi učenja, edukacije, inovacije, *e*-poslovanje i slično.

Menadžment znanja podrazumeva širok spektar dejstava u cilju stvaranja znanja, njihovih osvajanja, čuvanja, razmene i primene. On podrazumeva procese kao što su korišćenje različitih znanja kako iz eksternih, tako i iz internih izvora, formiranje i čitanje baza podataka i znanja koja se nalaze u njima, prenošenje postojećih znanja vertikalno i horizontalno kroz organizaciju, analizu rezultata korišćenja dostupnog znanja i slično. Menadžment znanja se definiše kao kolektivno znanje (uključujući iskustvo, veštine, podatke i informacije) jedne organizacije. Ono uključuje interno znanje i znanje koje se selektivno prikuplja iz eksternih izvora radi poboljšanja kvaliteta organizacije. Menadžment znanja možemo opisati i kao najefektivnije korišćenje intelektualnog kapitala nekog posla. Mašić navodi da menadžment znanja uključuje ljude, tehnologiju i procese, međusobno povezane kao što je prikazano na slici 6.

Slika 6. Preklapanje ljudskih, tehnoloških i organizacionih faktora menadžmenta znanja



Izvor: Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 326

Menadžment znanja predstavlja strategijsku primenu kolektivnog znanja kompanije i principa „znati kako“ (*know-how*) za stvaranje profita i povećanje udela na tržištu. Imovina ili vrednost znanja (ideje, koncepti, *know-how*) stvaraju se kompjuterizovanim prikupljanjem, čuvanjem, podelom i usmeravanjem korporativnog znanja. Napredne tehnologije omogućuju istraživanje korporativne svesti radi stvaranja novih proizvoda zasnovanih na znanju. Centar za menadžment znanja, Institut Fraunhofer iz Berlina (*Institute Fraunhofer, Berlin*) naglašava dva glavna kriterijuma menadžmenta znanja:[36]

- Da je lako razumljivo, komunikativno i primenjivo na celu kompaniju, od menadžmenta prodaje pa sve do nivoa top menadžmenta;
- Da su sve aktivnosti usmerene prema davanju vrednosti ključnim procesima.

Vrlo često se menadžment znanja povezuje sa procesom u kome kompanija prikuplja i povezuje svoju intelektualnu imovinu u čijoj je osnovi znanje. Prema velikom broju menadžera, menadžment znanja pokriva tri glavne aktivnosti znanja: generisanje, kodifikaciju i transfer. Rudi Ragls (*Rudy Ruggles*), jedan od mislioca i praktičara u oblasti menadžmenta znanjem, identifikovao je još veći broj elemenata kao međusobno povezane komponente upravljanja znanjem koje imaju specifične karakteristike:[37]

- *Generisanje znanja* (prikupljanje znanja) uključuje sve aktivnosti koje prenose novo znanje pojedincima, grupi ili organizaciji. Ono uključuje aktivnosti kao što su stvaranje znanja, pribavljanje znanja, sinteza znanja, fuzija i adaptacija znanja;
- *Raspolaganje korisnim znanjem* do koga se može doći iz spoljnih izvora;
- *Korišćenje raspoloživog znanja* za donošenje odluka bitnih za funkcionisanje kompanije, kako na nižem tako i na višem nivou;
- *Ugrađivanje znanja* u procese, proizvode i/ili usluge koje se obavljaju u kompaniji;
- *Prikazivanje znanja* u dokumentima, bazama podataka i softveru, odnosno kodifikacija znanja koja ima za cilj takvo predstavljanje znanja koje omogućava pojedincima i organizacijama da ga ponovo koriste;
- *Olakšavanje širenja znanja* kroz organizacionu kulturu i inicijativu u okviru kompanije;
- *Transfer znanja* koji uključuje premeštanje znanja sa jednog mesta na drugo i njegovu apsorbciju u okviru kompanijskih sektora;
- *Merenje vrednosti znanja i/ili uticaja* upravljanja znanjem.

Snaga menadžmenta znanja je u tome što dopušta organizacijama da poboljšaju produktivnost svih aktivnosti i da pruže njihovu vrednost kako grupi tako i pojedincima. Prema Vorbeku i Finkeu (*Vorbeck and Finke*) svi korisnici upravljanja znanjem moraju biti osposobljeni da kreiraju znanje, da ga skladište, distribuiraju i primene.[38] Menadžment znanja ima za cilj:

- Da poboljša efektivnost povećanjem intelektualne specijalizacije i sposobnosti;
- Da poveća efikasnost (raditi prave stvari);
- Da smanji ponavljanje posla;
- Da poboljša fokusiranost;
- Da eliminiše rad koji može biti automatizovan.

[36] Maier, R. (2007), *Knowledge management systems – Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Third Edition, Springer, Berlin Heidelberg, str. 21
[37] „What is Knowledge Management (KM)?“, *Gotcha*, na web stranici http://www2.sims.berkeley.edu/courses/is213/s99/Projects/P9/web_site/about_km.html (dostupno 13.09.2010.)
[38] Weichrich, H., Koontz, H. (1994), *Menadžment* , MATE, Zagreb, str. 4

Upravo zbog važnosti menadžmenta znanja u poslovanju savremenih kompanija veoma je bitno da se još više izvrši masovnost istraživanja svih oblasti menadžmenta znanja, da se prodube veze između praktičara i teoretičara, da se promoviše važnost menadžmenta znanja i preduzmu aktivnosti koje su potrebne da ovaj koncept bude što razumljiviji, prihvaćen i korišćen na pravi, efikasan način.

5. Menadžment odnosa sa kupcima (*Customer Relationship Management* - CRM)

„Obrazac se promenio. Proizvodi dođu i odu. Jedinica vrednosti je odnos sa kupcem.“

Bob Vejlend (Bob Wayland)

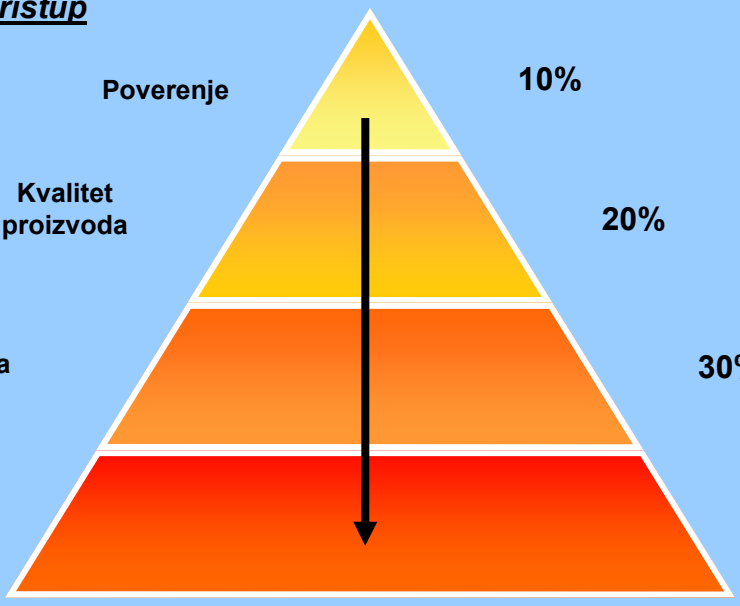
U današnje vreme jedan od najmerodavnijih prikaza poslovanja jedne kompanije jeste njen odnos sa kupcima (klijentima). Ovaj koncept se, kao i mnogi drugi koncepti savremenog menadžmenta, pojavio devedesetih godina prošlog veka i predstavlja kompanijsku strategiju prikupljanja, čuvanja i korišćenja što većeg broja informacija o njima kao i poboljšanja međusobnog odnosa i poverenja, a sve u cilju ostvarenja konkurentnosti na tržištu. Menadžment odnosa sa kupcima (*Customer Relationship Management* - CRM) više nije samo informacioni softver kojim se prate kupci, to je danas kompletna menadžment filozofija koja se koristi u cilju praćenja kupaca, njihovih zahteva, odnosa sa njima, njihovog pridobijanja, lojalnosti i zadržavanja. Menadžment odnosa sa kupcima se danas zbog svoje važnosti i korisnosti stavlja u sam centar savremenog menadžmenta i marketinga. CRM ima zadatak da usko poveže kupce i organizaciju u nameri ostvarenja što boljih dugoročnih rezultata poslovanja sa jedne strane i maksimiziranja zadovoljstva kupca sa druge. Polazi se od zaključka da je danas u uslovima tržišne utakmice sa ogromnim brojem tržišnih igrača mnogo lakše zadržati starog kupca nego osvojiti novog. Pravi uspon ovaj koncept je doživeo sa neverovatnim rastom primene informacionih tehnologija koje su omogućile lako prikupljanje, čuvanje i pronalaženje u bazi podataka svake potrebne informacije vezane za kupce i odnose sa njima. CRM proces se bazira na sledećim međuprocesima:

- Identifikacija kupaca;
- Diferenciranje kupaca po njihovim pojedinačnim potrebama i vrednostima koje one stvaraju kompaniji;
- Efikasna i efektivna interakcija sa kupcima;
- Kastomizacija nekih proizvoda i usluga koje se nude kupcima (prilagođavanje kupcima).

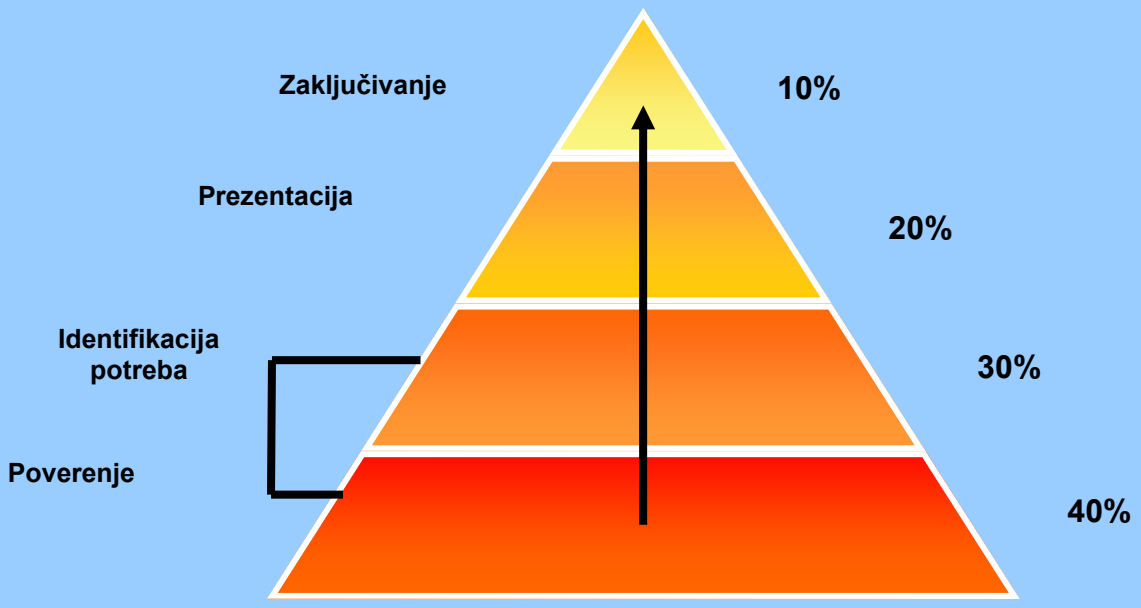
Na slici 7 može se transparentno videti razlika između starog i novog modela prodaje i odnosa sa kupcem koji je prikazao Brajan Trejsi (*Brian Tracy*). Kod starog modela akcenat je bio u dobroj prezentaciji i još boljem umeću zaključivanja posla, dok je kod novog modela najvažnije stvoriti dobar odnos sa kupcem, otkriti njegove potrebe i zadobiti njegovo poverenje.

Slika 7. Stari i novi modeli prodaje po Brajanu Trejsiju

Do 1970. – Stari pristup



Od 1970. – Novi pristup



Izvor: Tracy, B. (2007), *The conference "Strategies for maximizing the profit in the 21st century"*, Belgrade

CRM predstavlja relativno mlad koncept i on u poslednje vreme pokazuje trend izuzetno velikog rasta. U savremenim uslovima poslovanja i tržišne ekonomije, a zahvaljujući razvoju IT tehnologija i interneta, glavni zadatak postaje dvosmerna komunikacija između ponuđača proizvoda i usluga sa jedne strane i njihovih korisnika sa druge. Razna istraživanja koja su sprovedena u poslednje vreme u Evropi dolaze do zaključaka da se ogroman deo kupaca izgubi svake godine zbog neodgovarajućeg odnosa prema njima, loše komunikacije ili loše usluge. Sa druge strane, kompanije koje imaju razvijen CRM lako zadržavaju kupce, proširuju svoje poslovanje na veće tržište i jednostavno ostvaruju bolje rezultate. Interesantno je istraživanje koje je još pre par godina (2006. godine) sprovedeno u EU, vezano za kompanije koje primenjuju i one koje ne primenjuju CRM.[39]

1. Kompanije koje ne primenjuju CRM:

   - U proseku izgube 50% svojih klijenata svakih pet godina;
   - Oko 65% od svih izgubljenih klijenata odlazi zbog loše usluge i komunikacije;
   - Troškovi pridobijanja novog klijenta su pet puta viši nego troškovi zadržavanja starog.

2. Kompanije koje imaju razvijen CRM koncept:

   - Rastu skoro 60% brže od konkurencije koja nema razvijen CRM;
   - Proširuju tržište za 6% godišnje;
   - Naplaćuju 10% više za svoje proizvode;
   - Ostvaruju prinos na investiciju (ROI) od 12%;
   - Povećanje odanosti klijenata za 5% može da rezultira u povećanju profitabilnosti kompanije od 25% - 85%.

CRM koncept ima zadatak da omogući efektivnije i efikasnije ostvarivanje ciljeva i zadataka organizacije kroz što preciznije sagledavanje potreba kupaca i on se sastoji od tri osnovna dela: operativnog, analitičkog i saradničkog. Sva tri dela su međusobno povezana i zavisna.

6. Menadžment totalnog kvaliteta (*Total Quality Management* - TQM)

Kvalitet je merilo po kome se u današnje vreme mere potrebe koje kupac ispoljava i koje njemu, u cilju prosperiteta, trebaju biti zadovoljene. Menadžment totalnog kvaliteta (*Total Quality Management* - TQM) se pojavio kao odgovor zapadnih zemalja na uspešnu japansku koncepciju Kaizen (*Kaizen*), i za razliku od njega koji je procesno orijentisan način razmišljanja, TQM je usmeren isključivo na rezultat. Definicija TQM-a prema standardu ISO 8402 glasi:[40]

„Menadžment pristup u kompaniji usresređen na kvalitet, zasnovan na učešću svih njenih članova, usmeren na dugoročan uspeh kroz zadovoljstvo kupca, a u korist svih članova kompanije i društva.“

[39] Domazet, I. (2007), *"Unapređenje konkurentnosti preduzeća primenom CRM strategijskog koncepta"*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 2
[40] Heleta, M. (2008), *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 60

TQM je nastao zahvaljujući američkim profesorima Vilijamu E. Demingu i Jozefu M. Juranu (*W.E. Deming and J.M. Juran*). Oni su najpre hteli ovaj koncept da primene u američkoj privredi posle drugog svetskog rata, ali zbog loše ekonomske situacije ona nije bila spremna na to, tako da su koncept razvili u Japanu a kasnije su ga i zapadne zemlje prihvatile. Po Demingu, kvalitet predstavlja predvidiv odnos standardizacije i kastomizacije uz nisku cenu i usmerenost na tržištu. Pri merenju kvaliteta možemo koristiti njegove dimenzije, koje je profesor harvardskog fakulteta Dejvid Garvin (*David Garvin*) definisao u svojoj knjizi, a što Mašić navodi u svom udžbeniku:[41]

1. Performanse (*Performances*).
2. Odlike (*Features*).
3. Pouzdanost (*Reliability*).
4. Prilagođavanje standardu (*Conformance*).
5. Izdržljivost (*Durability*).
6. Uslužnost (*Servisability*).
7. Estetika (*Aesthetic*).
8. Vidljivi kvalitet (*Perceived Quality*).

Razmatrajući pitanja vezana za kvalitet Milivoje Klarin, profesor sa Mašinskog fakulteta u Beogradu, naglašava da se obezbeđenje kvaliteta ostvaruje preko različitih aktivnosti od kojih ne moraju biti sve aktivne kada se posmatra jedna organizacija.[42] Te aktivnosti su:

- Aktivnosti koje se odnose na pripreme proizvodnje i tržišta;
- Aktivnosti koje se odnose na tok materijala i proizvodnje;
- Opšte aktivnosti koje podrazumevaju svrhu i postojeće formulacije kvaliteta, kontrolu troškova kvaliteta, obuku i trening.

Kvalitet prema Stojanoviću dolazi u četiri dimenzije:[43]

1. Fokusiranje na kupca;
2. Orijentacija na procese;
3. Tretiranje osoblja kao važnog resursa;
4. Spremnost na brze promene.

Da bi se ostvario totalni kvalitet moraju se na svaki način zadovoljiti sve četiri, gore spomenute dimenzije, koje su u današnjim uslovima poslovanja savremenih kompanija postale krucijalne za ostvarenje dobrih poslovnih rezultata i dostizanje poslovne odličnosti. Zadovoljan kupac kao centar poslovanja svake moderne organizacije, usavršeni procesi i zadovoljni radnici predstavljaju osnovu za ostvarenje dobrog rezultata u uslovima neprestanih promena u okruženju.

[41] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment,* Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 342
[42] Klarin, M. (1995), *Organizacija unutrašnjeg transporta i upravljanje kvalitetom*, Mašinski fakultet, Beograd, str. 138
[43] Stojanović, A., *Upravljanje kvalitetom*, *Link-Elearning*, na web stranici www.Link-elearning.com (dostupno 25.05.2010.)

7. Transformisanje organizacije

U današnjim uslovima poslovanja veoma često se moraju brzo, u kratkom roku donositi odluke koje menjaju pravac kretanja kompanije, njen poslovni uspeh i konkurentnost na tržištu. Obzirom da se uslovi poslovanja iz dana u dan menjaju, jedan od glavnih zadataka lidera u kompaniji jeste da ima ispravno određenu viziju u kom pravcu organizacija treba da se kreće, da ima zacrtanu misiju i da prepoznaje savremene trendove, te u skladu sa njima i reaguje. Kao rezultat ovakvih zahteva često su od primarne važnosti snaga i sposobnost lidera da transformiše samo poslovanje i, u skladu sa promenama koje su se desile u okruženju, donese odluke kao reakciju na novonastalu situaciju.

Transformacija organizacije u današnje vreme predstavlja glavni izazov za menadžere koji imaju zadatak da svoje kompanije prilagode savremenom okruženju i uslovima poslovanja koji u njemu vladaju. Stara znanja i veštine veoma brzo gube na značaju i opstaće oni koji su spremni da brzo reaguju, transformišu sebe i svoje okruženje i pojednostave procese koji opterećuju organizaciju. Brzina, spremnost na promene, vera u sopstveni kvalitet i jednostavnost postaju glavne odlike savremenih lidera. Transformacioni lider dobija na vrednosti u odnosu na transakcionog lidera. Potrebne su brze, oštre i radikalne promene u organizacijama u cilju ostvarenja i zadržavanja konkurentske prednosti, a za to su potrebni menadžeri koji brzo razmišljaju, menadžeri koji su osposobljeni da brzo reaguju i dejstvuju u skladu sa promenama koje se dešavaju u njihovoj organizaciji i oko njihove organizacije.

Kao dobar primer uspešne organizacione transformacije može se navesti Džek Velč koji je još davne 1981. godine uspeo da uspešno transformiše gigantsku kompaniju Dženeral Elektrik (*General Electric*). On je još tada jako puno potencirao na sledećim ciljevima vezanim za kompanijsku transformaciju, koji su sada već postali legendarni i naširoko poznati:[44]

1. Biti prvi ili drugi na tržištu na kome posluješ.
2. Održati natprosečni prinos na investicije.
3. Zauzeti konkurentsku prednost.
4. Koristiti postojeće prednosti kao što su tehnologija, intenzitet investiranja i menadžment ekspertize.

Primenjujući ove pravce, Velč je izveo niz poteza koje zaposleni u tom trenutku nisu razumeli, ali je na taj način u potpunosti transformisao kompaniju i od jedne spore, neefikasne i trome organizacije napravio visokoproduktivnu i inovativnu organizaciju sa veoma niskim troškovima i novim načinom razmišljanja.

Analizirajući tokove transformacija organizacije, Džon Koter (*John Kotter*), profesor sa Harvadske poslovne škole (*Harvard Business School*), u svojoj knjizi „Vođenje promena“ navodi sledeće tipične metode transformacije organizacije:[45]

[44] Slater, R. (1999), *Jack Welch and the GE Way – Management Insight and Leadership Secrets of the Legendary CEO*, Mc Grow Hill, str. 57
[45] Kotter, J. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 19

- Reinženjering (*Reeingineering*);
- Restruktuiranje (*Restructuring*);
- Programi kvaliteta (*Quality Programs*);
- Merdžeri i akvizicije (*Mergers and Acquisitions*);
- Strategijske promene (*Strategic Change*);
- Promene kulture (*Cultural Change*).

Koter potencira na inovativnim organizacijama koje jedine mogu uspeti u današnjem „surovom" konkurentnom okruženju. Ukoliko su organizacija i njen menadžment spremni da inovativno reaguju na promenu u okruženju, onda su oni spremni da se izbore sa konkurencijom. U protivnom, konkurencija će ih „progutati" i oni će nestati. Pored metoda za transformaciju organizacije Koter navodi i osam grešaka koje organizacije čine, a koje za posledicu imaju neuspešnu transformaciju, te on upozorava savremene menadžere na njih:[46]

1. Prepuštanje prekomernom zadovoljstvu.
2. Propusti u formiranju dovoljno moćne i jake vodeće koalicije.
3. Potcenjivanje snage vizije.
4. Loše komuniciranje vizije.
5. Dopuštanje da prepreke na koje se nailazi blokiraju novu viziju.
6. Greške u ostvarivaju kratkoročnih uspeha.
7. Preuranjeno objavljivanje pobede.
8. Uvođenje promena koje nisu dovoljno čvrsto usađene u kulturu organizacije.

Kao još jedna od mera koja je jako bitna u procesu transformacije organizacije jeste daunsajzing (*downsizing*) koji predstavlja umanjenje, kresanje, rekonstrukciju, reorganizaciju organizacije, odnosno najjednostavnije rečeno njeno smanjenje. U velikom broju slučajeva daunsajzing je neophodan da bi se kompanija izvukla iz krize. Za takvim vidom transformacije u proteklih par decenija posegle su neke od najvećih svetskih kompanija kao što su IBM, Dženeral Elektrik, Dženeral Motors, Krajsler, Kseroks (IBM, GE, GM, *Chrysler, Xerox*) i mnoge druge. Mašić navodi ključne karakteristike daunsajzinga:[47]

- Daunsajzing predstavlja set aktivnosti koje se izvode sa namerom;
- Daunsajzing se uglavnom odnosi na smanjenje radne snage, odnosno broja zaposlenih u kompaniji, ali se veoma često i ne odnosi samo na to;
- Daunsajzing je fokusiran na poboljšanje efikasnosti organizacije;
- Daunsajzing veoma mnogo utiče na poslovne procese i podržava ih, iako to ponekad čini indirektno.

Kao jedan od, u poslednje vreme, najaktuelnijih i veoma čestih oblika transformacije organizacije pojavljuje se autsorsing koji će biti detaljnije opisan.

7.1. Autsorsing (*Outsourcing* - OS)

Jedna od akcija u transformaciji organizacije koju lideri sve više primenjuju i koja je u razvijenim zapadnim zemljama i zemljama dalekog istoka krajem XX veka postala pravi hit jeste autsorsing (*Outsourcing* - OS), koji predstavlja angažovanje drugih kompanija za određene aktivnosti koje su potrebne matičnoj kompaniji. Naročito je značajan u

[46] Kotter, J. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 16
[47] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 387

vremenima svakodnevnih turbulencija koje se dešavaju, u vremenima globalizacije i otvorene tržišne ekonomije gde je misao lidera okrenuta ka stalnim promenama i neprekidnoj adaptaciji na iste. U mnogim zemljama autsorsing je postao jedan od najbitnijih strategijskih pravaca kretanja savremene kompanije i transformacioni lideri moraju biti spremni da taj proces prihvate i primene i na svom primeru, te na taj način naprave značajan korak napred za sebe i svoju organizaciju.

OS se može definisati kao strategijsko korišćenje spoljnih kompanija za realizaciju funkcija koje je tradicionalno obavljalo interno osoblje koristeći interne resurse, odnosno obavljano je pod okriljem same kompanije. OS, u stvari, predstavlja saradnju sa drugim kompanijama specijalizovanim za pružanje određenih usluga koje nisu osnovna delatnost kompanije koja zahteva OS.

Naime, veoma često se zbog kretanja na tržištu i promena koja se javljaju u poslovanju javlja potreba organizacije za izvršenjem neke od delatnosti za koju sama kompanija nije specijalizovana, pa se pomoć traži u spoljnom okruženju. To znači da će kompanija sve svoje resurse i kvalitete koncentrisati na poslove za koje je specijalizovana, a za izvršenje ostalih neophodnih aktivnosti za funkcionisanje će potražiti saradnika spolja, kompaniju koja je specijalizovana za tu potrebnu aktivnost. Ideja je da matična kompanija sklopi dugoročnu saradnju sa drugim, spoljnim kompanijama u onim poslovima koji su izvan glavnih kompetencija matične kompanije, tj. onim poslovima koji ne spadaju u osnovne funkcije matične kompanije.

Samo pitanje OS-a se razmatra kao strategijsko pitanje za kompaniju na bordu direktora i predstavlja jednu od bitnih odluka u daljem razvoju same kompanije. Odluka se ne donosi brzopleto i bez prikupljenih svih potrebnih pokazatelja da istu treba bez sumnje usvojiti.

U istoriji se nije postavljalo pitanje neophodnosti za OS-om. Male, manufakturne kompanije su uglavnom sve same obavljale i retko je postojala potreba za angažovanjem neke druge, spoljne kompanije. Već U XIX i početkom XX veka kompanije su bile drugačije organizovane, vertikalno integrisane i one su iskopavale sirovine i pretvarale ih u gotove proizvode, zatim te gotove proizvode otpremale sopstvenim vozilima do sopstvenih maloprodajnih objekata za javnu prodaju. Ove kompanije su takođe sve radile same i uopšte nisu, ili su veoma mali broj aktivnosti poveravale drugim firmama, mada je već počela polako da se javlja potreba za tim. Specijalizacija kompanija, naročito na polju pružanja usluga, dovela je do sklapanja ugovora, a sklapanje ugovora dovelo je do OS-a.

Prvi veliki talas OS-a vezan je za industrijsku revoluciju, a usluge koje su se prepuštale drugima bile su: osiguranje, računovodstvene usluge, arhitektura, inženjerstvo i drugo. Kompanije koje su realizovale ove aktivnosti uglavnom su bile locirane u istoj državi, čak i u istom gradu kao i kupci. Ovaj oblik OS-a naziva se on-šor autsorsing (*on-shore outsourcing*). Sledeći se pojavio OS u proizvodnji i to kod proizvoda niže vrednosti. Proizvodnja je bila prva delatnost koja je počela da se izmešta na ino-lokacije u potrazi za nižim troškovima i tako je razvijen of-šor autsorsing (*off-shore outsourcing*). Sredinom i naročito krajem XX veka, OS je dobio na važnosti i postao pravi hit, naročito na zapadnim tržištima i tržištima dalekog istoka sa visokim stepenom razvoja koji su počeli da koriste jeftiniju radnu snagu iz svojih zemalja i okruženja, a naročito iz istočne Evrope, Afrike ili Azije. OS u proizvodnji je jedan od najzastupljenijih oblika OS procesa. Većina proizvođača barem jedan deo proizvodnog procesa realizuje u zemljama trećeg sveta.

OS uključuje transfer menadžmenta i izvršenja celokupnog dela poslovanja spoljnjoj kompaniji. Najčešće oblasti poslovanja koje se autsorsuju jesu:[48]

- IT;
- HR;
- Proizvodnja komponenti;
- Podrška kupcima;
- Telemarketing;
- Opsluživanje kupaca;
- Istraživanje tržišta;
- Dizajniranje;
- *Web* razvoj;
- Inženjering;
- Finansije;
- Specijalizovane delatnosti (čišćenje, pranje, ketering) itd.

OS poslovnih procesa (*Business Process Outsourcing*) je najšira i najprimenjivanija kategorija OS-a. Uobičajene aktivnosti ovog oblika OS-a su: finansijske i računovodstvene usluge, obrada transakcija, odnos sa kupcima, menadžment ljudskih resursa itd.

7.2. OS strategija ili unutrašnje (*in-house*) rešenje

Vrlo je bitno stvoriti OS vizije i odlučiti kako uopšte započeti izbor? U kojoj meri je OS povezan sa poslovnim ciljevima jedne kompanije? Šta je kompanijska osnovna delatnost, koje aktivnosti ne predstavljaju srž poslovanja i koje se delatnosti u kompaniji uopšte mogu autsorsovati? Pre nego što se donese odluka o angažovanju druge kompanije treba odrediti kako izgleda OS strategija? Da li će kompanija koristiti OS provajdera ili će osnovati sopstvene resurse i kapacitete? Da li će kompanija izabrati jednog provajdera za izvršavanje svih usluga ili više provajdera od kojih će svaki izvršavati usluge koje najbolje radi, tj. one koje su njegova specijalnost?

Takođe je veoma bitno da se primenom savremenih metoda predviđanja predvidi za jedan srednjoročni period od 3 do 5 godina koje je očekivano stanje u kojem bi kompanija trebala da se nađe i u kom pravcu se treba kretati njen razvoj?

SWOT analiza često pomaže kompaniji da jasno spozna snage, slabosti, prilike i pretnje prilikom primene OS-a u poređenju sa unutrašnjim (*in-house*) rešenjem. Dok se ne sprovede obimna studija i ne dokumentuju prednosti, izazovi i troškovne koristi OS-a ne savetuje se njegova implemetacija i primena.

7.3. Prednosti i nedostaci primene strategije OS-a

Prednosti primene strategije OS-a su:

1. Smanjenje troškova.
2. Unapređenje tehnologije rada i usluga.
3. Restrukturiranje troškova.

[48] Wikipedia - Slobodna enciklopedija, na web stranici *http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing#Overview* (dostupno 25.07.2009.)

4. Smanjenje investicija.
5. Poboljšanje kvaliteta.
6. Širi pristup znanju.
7. Operaciona ekspertiza.
8. Ušteda na vremenu.
9. Korišćenje tuđih pozitivnih znanja i iskustava.
10. Razvoj osnovne delatnosti kompanije.
11. Podela i smanjenje rizika.

Naravno da pored dobrih osobina sam proces OS-a može imati i negativne osobine. Navešćemo samo neke od njih:

1. Troškovi uvođenja OS-a.
2. Gubitak ekspertize.
3. Gubitak kontrole procesa koji se poveravaju provajderu.
4. Problemi ljudskih resursa - moral i reorganizacija zaposlenog osoblja.

OS je u poslednjoj deceniji XX veka dobio veoma širok značaj i primenu. Jednostavno, postojanje moderne kompanije se ne može ni zamisliti bez saradnje sa drugim kompanijama od kojih će se autsorsovati određene aktivnosti. Prema podacima koja su objavljeni od strane Londonske škole ekonomije (*London School of Economics*), u poslednjih 5 godina poslovni OS je povećan za 16%, što predstavlja izuzetno veliki pomak. Takođe, velika tendencija rasta postoji i u narednom periodu i sve veći broj kompanija uvodiće OS kao jedan od načina za poboljšanje svojih poslovnih rezultata.

8. Reinženjering (*Reengineering*)

„Jedina konkurentska prednost je sposobnost da se uči i da se menja."

Majkl Porter (Michael Porter)

U situaciji sve oštrije globalne konkurencije u svim granama industrije i u situaciji surove konkurentnosti pred kojom se nalaze mnoge organizacije danas, pred savremene menadžere postavlja se zahtev za stalnim razvojem i inoviranjem. Jedna od mogućnosti jeste primena reinženjeringa koje u sebi uključuje redizajn procesa i proizvoda organizacije. Poslovni reinženjering (*reengeneering*) predstavlja jednu od najprisutnijih i najradikalnijih metoda transformacije organizacije. Kao pojam, reinženjering se prvi put pojavio početkom devedesetih godina prošlog veka od strane Majkla Hamera (*Michael Hammer*) i predstavlja kompletnu reorganizaciju kompanije od samog početka, organizovanje i postavljanje kompanijskih delova na potpuno novi način. Reinženjering znači reorganizovati kompaniju u današnjem trenutku sa znanjem, resursima i tehnologijom koju danas imamo, a sve u cilju ostvarenja konkurentske prednosti. Reinženjering predstavlja odbacivanje svih starih, postojećih sistema i formiranje potpuno

novih poslovnih procesa poslovanja. Hamer i Čempi (*Champy*) su dali do sada najprimenjivaniju defniciju reinženjeringa:[49]

„Reinženjering je novi poslovni model i skup odgovarajućih tehnika koje treba da pomognu menadžmentu organizacija u poslovnom osmišljavanju same organizacije u cilju zadržavanja ili uvećanja konkurentnosti i sticanja konkurentne prednosti." On podrazumeva temeljno razmatranje i redizajniranje poslovnih procesa pomoću kojih organizacija stvara vrednost za kupca i radi u cilju postizanja velikih poboljšanja troškova kvaliteta, usluge i brzine. Reinženjering nije samo automatizacija - mada često koristi tehnologiju na kreativne i inovativne načine, nije samo reorganizacija - mada zahteva promenu organizacije, nije daunsajzing (oblik smanjenja dosadašnje veličine preduzeća) - mada povećava produktivnost i nije samo program kvaliteta - mada se uvek fokusira na zadovoljavanje kupaca i procese koji to podržavaju. Hamer i Čempi daju još jednu definiciju reinženjeringa:

„Reinženjering predstavlja fundamentalno razmišljanje (rethinking) i radikalni redizajn poslovnih procesa u cilju postizanja dramatičnih poboljšanja u kritičnim, bitnim merama performansi kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina."

Mašić navodi da ovako navedena definicija sadrži četiri ključne reči koje u potpunosti objašnjavaju sam proces i osobine reinženjeringa i to: fundamentalno, radikalno, dramatično i procesi.

Proces reinženjeringa se izvršava u cilju oštrih promena koje se vrše nad organizacijom i to kao rezultat donešenih odluka a ne kao logičan sled kontinualnih procesa koji se nameću u cilju poboljšanja poslovanja. Najčešće se odluka o sprovođenju reinženjeringa donosi u skladu sa zahtevima tržišta i samih kupaca koji nameću uvođenje promena. Više nije dovoljno zadovoljiti neke od zahteva kupaca, već je u uslovima današnjeg poslovanja primarno pitanje za opstanak jedne kompanije i njen tržišni uspeh zadovoljiti sve njihove zahteve počevši od kvaliteta, brzine, fleksibilnosti, servisa, troškova i produktivnosti. Benis i Miše (*Bennis i Mische*) navode pet faza reinženjeringa: [50]

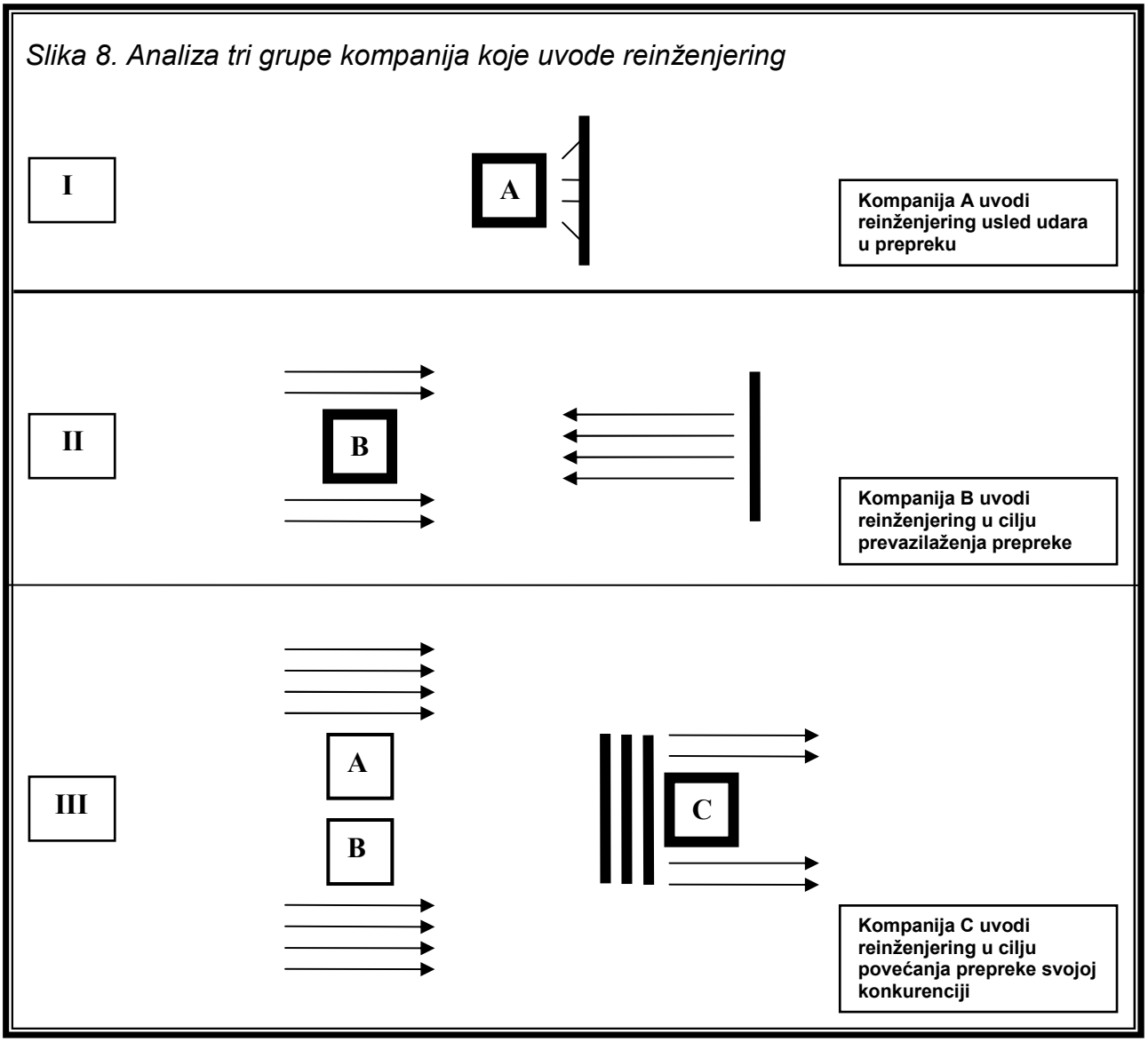
1. Utvrđivanje vizije i ciljeva.
2. Benčmarking i definisanje procesa.
3. Inoviranje procesa.
4. Transformisanje organizacije.
5. Monitoring procesa obuhvaćenih reinženjeringom.

Hamer i Čempi su zaključili da postoje tri vrste kompanija koje u cilju ostvarenja konkurentske prednosti uvode reinženjering. Prve su one kompanije koje imaju velikih problema i nemaju drugog rešenja nego da iz korena menjaju svoje poslovanje. Drugu grupu kompanija predstavljaju one koje još nisu došle u kritično stanje, ali je njihov menadžment zaključio da mora uvesti promene u cilju sprečavanja nastajanja problema. Treću grupu čine kompanije koje posluju izuzetno dobro i lideri su na tržištu, ali njihov menadžment ima izuzetno velike ambicije, te uvođenjem reinženjeringa one uspevaju da naprave još veću prednost u odnosu na konkurenciju. Veoma je interesantna analiza ove tri grupe kompanija, grafički prikazana na slici 8.

[49] Hammer, M., Champy, J. (1997), "Reeingineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution", Harper Collins Publishers, New York, USA, str. 32

[50] Bennis, W., Mische, M. (1997), "The 21st Century organization: reinventing through reengineering", Jossey-Bass Publishers, San Francisco, str. 40

Slika 8. Analiza tri grupe kompanija koje uvode reinženjering



Prva grupa kompanija (A) je udarila u prepreku i nema drugog izbora nego da uvede reinženjering, odnosno kompletne promene.

Druga grupa kompanija (B) se kreće uspešno velikom brzinom ali im se u susret približava prepreka koja mora da se „preskoči“, te se u tom cilju uvodi reinženjering i promene.

Treća grupa kompanija (C) je uspešno prevazišla prepreku na svom putu, ali ona uvodi reinženjering u cilju povećanja pređene prepreke koja će biti nepremostiva za konkurenciju koja se nalazi iza njih.

Da li će jedna kompanija uvesti reinženjering i u kom stadijumu svog poslovanja zavisi od situacije u kojoj se nalazi, kako internih tako i eksternih faktora. Upravo zbog toga mora se pre bilo kakve reakcije izvršiti kompletna analiza poslovanja kompanije i definisati tačni koraci daljeg poslovanja.

9. Strategija kao revolucija

Koncept „strategija kao revolucija“ jeste nova menadžment paradigma koja naglašava spremnost kompanija da prate i uvode revolucionarne strategijske i organizacione promene. U današnjem savremenom poslovanju da bi se ostvarila održiva konkurentska prednost neophodno je konstantno, kontinuirano strategijsko inoviranje kojim će se pratiti trendovi koji su aktuelni na tržištu. Na taj način strategija ne predstavlja samo menadžerski pojam već predstavlja skup revolucionarnih ideja koje će dovesti do ostvarenja prednosti u odnosu na tržišnu konkurenciju. „Strategija kao revolucija“ podrazumeva spremnost organizacije na velike i radikalne, revolucionarne promene. Transformacioni lideri su ti koji vode organizaciju u tom pravcu. Gari Hemel (*Gary Hamel*), gostujući profesor strategijskog i internacionalnog menadžmenta na Poslovnoj Školi u Londonu (*London Business School*), navodi deset principa koji su bitni za kreiranje strategije kao revolucije:[51]

1. princip – Strategijsko planiranje nije strategija.
2. princip – Stvaranje strategije mora da bude subverzivno.
3. princip – Oni koji usporavaju razvoj su na vrhu.
4. princip – Revolucionari postoje u svakoj kompaniji.
5. princip – Promena nije problem, angažovanje jeste.
6. princip – Pravljenje strategije mora biti demokratsko.
7. princip – Bilo ko može biti aktivista strategije.
8. princip – Bez posvećenosti nema revolucije.
9. princip – Pristupi kreiranju strategije „od vrha na dole“ (*top-down*) i „od dna prema gore“ (*bottom-up*) nisu alternativni.
10. princip – Ne možete videti kraj od početka.

Opšte poznata je čuvena izjava Džek Velča, legendarnog predsednika Dženeral Elektrika, da će u budućnosti strategija da se definiše pomoću samo tri reči: brzina, jednostavnost i samouverenost. Samo brza, jednostavna reakcija i samouvereno delovanje moći će da vodi kompaniju napred. Iz ove njegove izjave se može videti koliko je potrebno biti revolucionarno spreman na praćenje trendova i donošenja brzih strategijskih odluka.

10. Elektronsko poslovanje (E-*Business*)

Pojava i nagli, neverovatno veliki uspon interneta u potpunosti je izmenio način poslovanja savremenih kompanija. Srušene su sve geografske granice, jezičke barijere i valutna ograničenja. Elektronsko poslovanje (E-*Business*) podrazumeva komunikaciju, odnosno razmenu informacija koja se ostvaruje putem interneta (*on-line*), kao i poslovne transakcije koje se ostvaruju na isti način kao što su elektronsko trgovanje, pružanje finansijskih, konsultantskih i drugih usluga putem interneta. Pod elektronskim poslovanjem podrazumevaju se i sve ostale aktivnosti koje prate samo poslovanje i za čije je ostvarenje potrebna računarska komunikacija i računarska mreža.

[51] Hamel, G. (1996), *Strategy as Revolution*, Harward Business Review, USA, str. 70

Elektronsko poslovanje ne podrazumeva samo kupovinu i prodaju već celokupno poslovanje jedne kompanije, kao i brigu o kupcima i klijentima. Prva kompanija koja je uvela za ovakav vid poslovanja termin „elektronsko poslovanje“ bila je IBM korporacija. Ovakva primena savremene tehnologije omogućava slanje velikog broja informacija na velike daljine u veoma kratkom vremenskom razdoblju što umnogome povećava brzinu i efikasnost poslovanja, a sa druge strane smanjuje troškove komunikacije.

Elektronsko poslovanje predstavlja poslovnu transformaciju koja se bazira na:

- Integraciji - udruživanju kompanija;
- Kolaboraciji - saradnji između kompanija;
- Globalnom mrežnom povezivanju putem Interneta kao medija povezivanja.

Među najvažnijim procesima elektronskog poslovanja se ističu:

- Prikupljanje podataka i informacija;
- Marketing (Marketing miks: proizvod, cena, promocija - uvođenje novog proizvoda i distribucija);
- Podaja proizvoda i usluga putem interneta;
- Međusobna komunikacija.

Oblasti elektronskog poslovanja su:

- Elektronska trgovina;
- Elektronsko bankarstvo;
- Elektronske berze;
- Mobilno poslovanje;
- Virtuelne organizacije.

Svaka od oblasti elektronskog poslovanja je u savremenim kompanijama od primarne važnosti i prosto se bez njih ne može ni zamisliti njihovo funkcionisanje. U daljem tekstu je ukratko opisana jedna od oblasti elektronskog poslovanja - elektronska trgovina.

Elektronska trgovina (E–*Commerce*)

Elektronska trgovina (E-*Commerce*) predstavlja jedan deo elektronskog poslovanja. Ona podrazumeva poslovnu komunikaciju koja se obavlja putem interneta i njome se vrši prenos kapitala putem digitalne komunikacije. Pored toga, elektronska trgovina podrazumeva i ostale funkcije koje su bitne za kompaniju kao što su proizvodnja, prodaja, marketing, administracija, finansije i slično. Sve ono čime se bavite kada trgujete klasičnim, konvencijalnim načinom koristi se i u elektronskom trgovanju koje se obavlja preko ranije definisane „*web* platforme“ gde postavljate vašu elektronsku radnju. Koliko će velika biti elektronska radnja kojom upravljate zavisi od ponude koju imate da pružite potencijalnim kupcima. U elektronskom poslovanju koriste se elektronski sistemi plaćanja koji se danas masovno primenjuju svugde u svetu.

Korišćenje elektronskog trgovanja ima velike prednosti u odnosu na klasično:

- Smanjuju se potrebe za radnjama i zalihama koje veoma često mogu da opterete poslovanje, što za rezultat ima jeftiniji rad;
- Imate pristup potencijalno neograničenoj bazi potrošača koji se nalaze rasprostranjeni po čitavom svetu, odnosno niste geografsko limitirani;
- Promene ili dodavanje novih proizvoda u ponudu prodaje koju nudite na tržištu je brže, lakše i jeftinije;
- Možete da postignete bolju integraciju sa knjigovodstvom, proizvodnjom i/ili aplikacijama realizacije;
- Konačno, možete svoj biznis uspešno da locirate bilo gde jer vaše poslovanje nije vezano fizički za jedno mesto.

Korišćenje elektronske trgovine naročitu ekspanziju doživelo je pojavom superbrzih računara i celokupno trgovanje možete obaviti na lokalnom ili globalnom nivou izuzetno brzo upravo zahvaljujući njima. Elektronska trgovina predstavlja budućnost savremenog poslovanja.

Zaključak koji se može izvesti iz prethodnog upoznavanja i kratke analize savremenih menadžerskih koncepata i pristupa jeste da su oni nezaobilazni u današnjem poslovnom okruženju i u funkcionisanju savremenog menadžera i savremenih kompanija. Njihova upotreba se u današnjem poslovanju jednostavno nameće i naročito korišćenjem savremenih informacionih tehnologija i informacionih sistema, savremeni koncepti dobijaju na izuzetnoj težini i važnosti. Menadžment znanja, menadžment odnosa sa kupcima, menadžment kvaliteta, strategija kao revolucija kao i mnogi drugi koncepti i pristupi danas predstavljaju osnovu za poslovanje, osnovu za postavljanje temelja svake organizacije. Reinženjering, transformacija organizacije i organizacija koja uči pokazuju nam put u kom smeru i na koji način se trebaju usmeravati organizacije, kako vršiti promene u njima koje će dovesti do boljih poslovnih rezultata i konkurentnosti na tržištu.

U daljem radu biće detaljno prikazan i analiziran koncept Balansiranih merila performansi - BSC, još jedan od savremenih menadžerskih koncepata koji se na početku bavio merenjem performansi organizacija a danas on predstavlja moćan, integrisani menadžment sistem. Da bismo se bolje upoznali sa BSC konceptom najpre ćemo u sledećem poglavlju napraviti kratak uvid u sisteme za merenje performansi.

IV MERENJE PERFORMANSI KOMPANIJA

1. Sistemi za merenje performansi

Da bi jedna kompanija uspešno poslovala veoma je važno da ona ima mogućnosti izmeriti parametre koji definišu uspešnost njenog poslovanja. Uspešnije su one kompanije koje imaju bolji način da izmere svoje performanse, odnosno rezultate rada, kao i efekte koje ostvaruju, a sa druge strane i svoj ekonomski potencijal i snagu. Upravo zbog toga merenje performansi jedne kompanije jeste jedan od najvažnijih delova kontrolne i upravljačke aktivnosti gde se mora ostvariti i izmeriti odnos između rezultata koje kompanija postiže i ulaganja potrebnih za ostvarenje tih rezultata. Na osnovu toga, uz pomoć procesa merenja performansi, kompanija dolazi u mogućnost da prepozna ekonomske resurse kojima raspolaže, definiše najbitnije faktore koji utiču na njene performanse i definiše najbolji pravac delovanja.

Merenje performansi predstavlja deo upravljačkog sistema i ono je u funkciji kontrole rezultata organizacije. Kontrola je sastavni deo procesa upravljanja, a kontrola rezultata je jedna od mnogobrojnih vrsta kontrole koje se u organizaciji koriste.[52] Kreiranje mera performansi je direktno povezano sa postavljenom vizijom i ciljevima kompanije.

Sistemi za merenje performansi (*Performance Measurement System* - PMS) predstavljaju skup metričkih sistema koji se koriste da bi se kvantifikovala efikasnost i efektivnost određene kompanijske akcije (skup strukturiranih mera performansi i procesa koji definiše kako menadžment koristi mere performansi u cilju upravljanja performansama kompanije). Metrika mora biti jasna, precizna, sa definisanim metodama, izvorima podataka i vremenskim periodima.[53] Merenje performansi je često razmatrano i analizirano, ali je njegovo definisanje dosta kompleksno. Postoji veliki broj definicija merenja, mera i sistema merenja performansi koje se uglavnom pozivaju na efektivnost i efikasnost. Neke od definicija ovakvog tipa su:[54]

1. Merenje performansi se može definisati kao proces kvantifikacije efikasnosti i efektivnosti delovanja.
2. Mere performansi se mogu definisati kao metrika koja se koristi da kvantifikujemo efikasnosti i / ili efektivnosti akcije.
3. Sistemi merenja performansi mogu se definisati kao skup pokazatelja koji se koriste da se kvantifikuje efikasnost i efektivnost delovanja.

Ovakve definicije su uglavnom precizne, ali i dosta opšte, jer nisu detaljnije prikazivale funkciju mera peformansi, merenja performansi i sistema merenja performansi, kao ni njihovu praktičnu primenu. Merenje performansi podrazumeva donošenje određenih odluka i preduzimanje određenih aktivnosti i to:[55]

[52] Pešalj, B. (2006), *Merenje performansi preduzeća – Tradicionalni i savremeni sistemi*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 12
[53] Kilibarda, M. (2007), „Logisticki kontroling kao podrška upravljanju kvalitetom u logistici“, Festival kvaliteta, Kragujevac, str. 3
[54] Bourne, M., Neely, A. (2003), *Implementing performance measurement systems: a literature review*, Int. J. Business Performance Management, Vol. 5, No. 1, Centre for Business Performance, School of Management, Cranfield University, Cranfield, str. 3
[55] Kilibarda, M. (2007), „Logistički kontroling kao podrška upravljanju kvalitetom u logistici“, Festival kvaliteta, Kragujevac, str. 13

- Utvrđivanje ključnih indikatora i određivanje šta će se sve meriti;
- Identifikovanje izvora podataka o performansama;
- Prikupljanje podataka o performansama;
- Preciziranje načina merenja.

Podela samih sistema za merenje performansi može da se izvrši na sledeći način, svrstavajući ove modele u pet različitih grupa:[56]

1. Sistemi za merenje performansi koji su isključivo povezani sa finansijskim merama gde u hijerarhijskoj strukturi povezuju troškovne i netroškovne performanse na različitim nivoima. Osnovni model ovog tipa povezuje produktivnost i parametar ROA (*Return on Assets*).
2. Sistemi za merenje performansi zasnovani na uravnoteženim pokazateljima uspeha kod kojih su određene odvojene performanse koje su povezane sa različitim područjima poslovanja i razmatraju se razdvojeno, a njihove veze su definisane prilično uopšteno i dosta neprecizno.
3. Sistemi za merenje performansi koji podrazumevaju sintezu mera nižeg nivoa u agregirane indikatore, bez težnje da izvrše transformaciju finansijskih u nefinansijske performanse.
4. Sistemi za merenje performansi koji mogu napraviti razliku među internim i eksternim performansama koje se odnose na korisnike.
5. Sistemi za merenje performansi direktno povezani sa lancem vrednosti i oni poštuju interne veze kupaca i dobavljača.

Proces formiranja sistema za merenje performansi zavisi od same organizacije za koju se ovaj proces izgrađuje i on mora biti u skladu sa kompanijskim ciljevima. Svaka od njih mora formirati sistem za merenje performansi u skladu sa okolnostima u kojima se nalazi i prilagoditi ga svojim potrebama. Eksperti koji se bave izgradnjom sistema za merenje performansi moraju uzeti u obzir interne probleme i okolnosti, jednostavno posmatrati sistem iznutra. Nedozvoljeno je prihvatiti standardne mere eksternih eksperata bez ovakvog pristupa. Da bi sistem za merenje performansi bio dobro izgrađen, moraju se posmatrati kako finansijske tako i nefinansijske mere performansi i mora se biti spreman za donošenje kompromisnih rešenja. Osnovni faktori uspeha, odnosno neuspeha sistema za merenje performansi koji se sreću u literaturi su:

1. Sistem za merenje performansi mora da bude dobro razumljiv i ne previše složen, odnosno kompleksan.
2. Mora se jasno identifikovati svrha merenja sistema za merenje performansi.
3. Potrebno je napraviti odgovarajući balans između grupnih i individualnih mera.
4. Potrebno je meriti sve ključne elemente performansi.
5. Merenju performansi se ne sme pristupiti kao nečemu prolaznom i netrajnom.
6. Sistem za merenje performansi mora meriti ono što je važno, a ne ono što je lako.
7. Zaposleni i lideri moraju biti uključeni u sistem za merenje performansi.
8. Učenje i menadžment znanjem moraju biti konzistentni i podržani sistemom merenja.
9. Struktura i kvalitet podataka moraju biti prihvatljivi.
10. Mora se kreirati transparentnost i vlasništvo nad mernim sistemom kako bi se obezbedila efektivna dugoročna upotreba sistema za merenje performansi.

[56] Kilibarda, M. (2007), "Definisanje i merenje ključnih indikatora performansi kvaliteta u logistici - KPI (Key Performance Indicators)", Lekcija 13, Odsek za logistiku, Saobraćajni fakultet, Beograd, str. 8, na web stranici http://www.scribd.com/doc/7239872/Lekcija-13 (dostupno 11.08.2009.)

Postoje dva načina posmatranja odnosa strategije i sistema za merenje performansi. Prvi je *linearni deterministički pristup* baziran na već spomenutoj analizi počevši od misije, preko vizije, vrednosti, strategije, BSC koncepta, strategijskih inicijativa, ciljeva pojedinaca, pa sve do strategijskih ishoda. Drugi način jeste *kibernetska* ili *sistemska paradigma* gde je postavljeno merenje bazirano na povratnoj sprezi. Koriste se mere performansi u cilju prepoznavanja sopstvenih mogućnosti i sposobnosti u cilju razumevanja priroda i stanja relacija u okruženju. Nakon toga, one se dizajniraju i koriste kao skup ulaza u strategijski proces koji pruža informacije o opcijama i sposobnostima koje kompanija poseduje.[57]

Različite modele merenja performansi autori tumače različito svrstavajući ih u dve velike celine:[58]

- Klasični (tradicionalni) sistemi merenja bazirani na finansijskim merilima dobijenih od sektora finansija;
- Savremeni sistemi merenja bazirani na mnoštvu zasebnih, merljivih indikatora.

Osnovna karakteristika tradicionalnih pristupa je zasnovanost na računovodstvu i pokazateljima koji se baziraju na finansijsko-računovodstvenom sistemu. Prema Endiju Neliju (*Andy Nelly*) postoje tri osnovne funkcije za finansijska merila performansi:[59]

1. Finansijska merila performansi kao alat za finansijski menadžment.
2. Finansijske performanse kao osnovni zadatak jedne poslovne organizacije.
3. Finansijska merila performansi kao mehanizam motivacije i kontrole u organizaciji.

Za razliku od tradicionalnih pristupa, savremeni pristupi merenja performansi preduzeća su znatno složeniji i kompleksniji, prilagođeni savremenim kompanijama, zasnivaju se na ekonomskom konceptu dobitka i koriste mnogo veći broj parametara.[60]

Sistemi za merenje performansi moraju da trpe neprekidne promene i svaki sistem za merenje performansi mora da se menja i prilagođava uz prisustvo svih zainteresovanih strana, a sve u cilju kompletnog razumevanja svih promena koje se dešavaju u kompaniji, a samim tim i u sistemu za merenje performansi. Najbolje je primeniti što jednostavnije promene razumljive za sve, a koje mogu da obezbede kompaniji poboljšanja u pogledu ostvarenja zacrtanih ciljeva. Veoma bitno je da postoji saglasnost menadžmenta oko najbitnijih merenih performansi čiji broj ne bi trebao biti veći od dvadesetak. Taj broj treba da se optimizuje u saglasnosti sa brojem performansi kojima menadžment zaista i upravlja. Po njihovom utvrđivanju one se prenose frontalno na niže nivoe sve do operativnih funkcija u organizaciji. Na taj način se zaposleni upoznaju sa merenim performansama i strategijom kojoj kompanija teži. Procesi se analiziraju, kao i njihov uticaj na kritične performanse. Menadžeri imaju za zadatak da prate izvršenje performansi i vrše njihovo unapređenje. Uticaj pojedinih simptomatičnih pojava na performanse je najkritičnija komponenta u BSC konceptu koju treba odmah rešavati.

---

[57] Marković, N., Vuković, M. (2007), "Pomeranje Balanced Scorecard paradigme i integracija sa programima IMS", *International Journal "Total Quality Management & Excellence", Vol. 35, No.4, YUSQ EQW*, Beograd, str. 101

[58] „Reference for Business, Encyclopedia of Business, 2nd edition, na web stranici http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Performance-Measurement.html (dostupno 28.09.2010.)

[59] Neely, A. (2002), *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, Cambridge University Press, UK, str. 3

[60] Pešalj, B. (2006), *Merenje performansi preduzeća – Tradicionalni I savremeni sistemi*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 49

2. Promene u oblasti merenja performansi

„Za uspešno prevazilaženje poteškoća neophodne su korenite promene odnosa u kojima su one nastale!“

Albert Ajnštajn (Albert Einstein)

Promene koje nastaju na tržištu neprestano zahtevaju unapređivanje sistema za merenje performansi kompanija i one su od primarnog značaja za uspešnost implementacije definisane strategije koja ima uticaj na položaj organizacija u borbi za ostvarenje konkurentske prednosti. Obzirom da je pogled na neprestani razvoj organizacija kroz istoriju vrlo bitan, bitan je i razvoj sistema za merenje njihovih performansi koji se u skladu sa organizacijama razvijao i usavršavao. Gejts i Kulik (*Gates and Kulik*) su 1999. godine u svojim istraživanjima otkrili da je oko 75% kompanija koje su oni ispitivali promenilo svoje sisteme za merenje performansi u periodu od tri godine i da se takav trend očekuje i u budućnosti. Istaživanja od strane Američkog instituta sertifikovanih javnih računovođa (*American Institute of Certified Public Accountants* - AICPA) prikazuju koje okolnosti navode kompaniju da razmišlja o promeni merenja performansi i na koji način:[61]

- Smanjenje profitabilnosti kompanije poziva na reviziju merenja performansi uspešnosti;
- Promena u strategiji utiče na momentalnu promenu u merenju implementirane strategije;
- Povećanje deoničarske vrednosti i vlasničke strukture utiče na izbor strategije merenja performansi u zavisnosti od želja, ambicija i sposobnosti vlasnika;
- Redizajniranje poslovnog procesa u zavisnosti od ambicija na tržištu;
- Nova tehnologija primorava na upotrebu savremenih metoda merenja performansi;
- Nova konkurencija na tržištu utiče direktno na merenje rezultata koje kompanija ostvaruje;
- Privlačenje i zadržavanje stručnog kadra kao jedno od primarnih pitanja u procesu merenja performansi.

Definitivno nijedan od aktuelnih merila performansi ne može ostati duži vremenski period u upotrebi jer tržište predstavlja promenjivu veličinu, nešto što se neprestano pomera i menja. Svako novo okruženje zahteva hitru reakciju svih prisutnih u cilju ostvarenja konkurentske prednosti i opstanka na tržištu. Upravo zbog promena koje se dešavaju nijedan dosadašnji pristup merenja performansi nije nezamenjiv, nijedan od njih se nije pokazao superiornim i večitim. Faktori koji utiču na merenje performansi definisane i implementirane strategije jesu okruženje u kojem kompanija posluje, struktura same organizacije i njene tehnološke karakteristike. Ukoliko želimo da sistem za merenje performansi uspešno funkcioniše on mora:[62]

[61] Joksimović, N. Ž. (2004), "Merenje performansi preduzeća - poslednji trendovi (Company performances evaluation - the latest trends)", Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 1
[62] Ibid, str. 2

- Biti usko povezati sa celokupnom strategijiom kompanije;
- Sadržati sistem povratne veze i izveštavanja;
- Biti sveobuhvatan;
- Posedovati organizaciju kroz koju mora da se održava;
- Imati mere koje će biti korektne i ostvarive;
- Biti jednostavan, jasan i razumljiv.

Promene koje su se dogodile u oblasti merenja performansi prikazane su u tabeli 4 i odnose se na pet osnovnih elemenata:[63]

- Dimenzije;
- Fokus;
- Pokretači;
- Ciljevi;
- Željene koristi.

Sve ove promene su težile tome da tradicionalno merenje performansi bude vremenom zamenjeno novim, savremenim metodologijama za merenje performansi koje mogu pratiti savremene trendove i neprestane promene koje se dešavaju na tržištu. Upravo zbog kompleksnosti celog problema počeli su se koristiti koncepti balansiranog merenja performansi koje u današnje vreme sa promenama koje su se desile globalizacijom i uvođenjem novih, savremenih pravila poslovanja sve više teže ka integrisanom koorporativnom merenju performansi.

Tabela 4. Promene u merenju performansi

Promene u	***Tradicionalno merenje performansi***	***Balansirano merenje performansi***	***Korporativno merenje performansi***
Fokusu	Interni fokus	Interni i eksterni fokus	Fokus na potrebe relevantnih zainteresovanih strana
Dimenzijama	Jedna dimenzija	Multidimenzionalni	Manji fokus na dimenzije; isticanje veza kroz dimenzije
Pokretačima	Trošak	Inovacije i učenje	Poboljšanje sposobnosti procesa i razvoj podupiračkih resursa
Ciljevima	Finansijski	Finansijski i nefinansijski	Komparativni – spoljašnji i prema konkurenciji
Željena korist	Upravljanje troškovima	Komunikacija strateške direkcije	Održivo poboljšanje performansi kroz fokus na poboljšanvanje poslovnih procesa

Izvor: Kilibarda, M. (2007), "Definisanje i merenje ključnih indikatora performansi kvaliteta u logistici - KPI (Key Performance Indicators)", Lekcija 13, Odsek za logistiku, Saobraćajni fakultet, Beograd, str. 7, na web stranici http://www.scribd.com/doc/7239872/Lekcija-13 (dostupno 11.08.2009.)

[63] Kilibarda, M. (2007), "Definisanje i merenje ključnih indikatora performansi kvaliteta u logistici - KPI (Key Performance Indicators)", Lekcija 13, Odsek za logistiku, Saobraćajni fakultet, Beograd, str. 7, na web stranici http://www.scribd.com/doc/7239872/Lekcija-13 (dostupno 11.08.2009.)

Kao što se u prikazanoj tabeli može videti, različite su karakteristike određenih grupa merenja performansi. Razmatrajući tradicionalno, balansirano i korporativno merenje performansi mogu se zapaziti bitne razlike kako u fokusu, dimenzijama, pokretačima i ciljevima, tako i u željenoj koristi koja ima za cilj da se ostvari.

3. Merila performansi stejkholdera (*Stakeholder Scorecard*) i merila performansi ključnih indikatora performansi (KPI *Scorecard*)

Mnoge organizacije koriste u svojim analizama finansijske i nefinansijske veličine i na osnovu toga se pozivaju na to da su prevazišle tradicionalne pristupe merenja performansi i uvele savremeni BSC koncept. Svakako da je ovakvo korišćenje određenih parametara „više balansirano" nego kada se u analizama koristi samo jedna vrsta parametra, ali to svakako ne predstavlja potpuni BSC. Ovakav koncept ima potpuno drugačiju filozofiju i strategijski pristup. Upravo iz ovog razloga vrši se prikaz i analiza još dva tipa merila performansi koji se koriste u praksi:[64]

- Merila performansi interesnih grupa, zainteresovanih strana (*Stakeholder Scorecard*).
- Merila performansi ključnih indikatora performansi (*Key Performance Indicator Scorecard* - KPI *Scorecard*).

Problem koji se javlja kod upotrebe ova dva merila performansi je taj što se njihovom analizom ne može dobro razumeti strategija organizacije za koju su napravljeni. Prikazaćemo najbitnije karakteristike ova dva tipa merila performansi.

3.1. Merila performansi interesnih grupa, zainteresovanih strana (*Stakeholder Scorecard*)

Stejkholder (*Stakeholder*) predstavlja svakog ko ima interes u organizaciji koja se posmatra i u to kako ta organizacija posluje.[65] Pored stejkholdersa treba spomenuti šerholdere (*Shareholders*) koji predstavljaju akcionare u kompaniji. Menadžment interesnih grupa (*Stakeholder Management*) generalno predstavlja partnerstvo između kompanija i onih koji vode te kompanije, učestvuju u komuniciranju, pregovaranju, ugovaranju i upravljaju odnosima u njima.[66] Iako menadžment zainteresovanih strana predstavlja kompleksan miks različitih strategijskih pristupa, zahtev za poboljšanje transparentnosti, bolju komunikaciju i bolji dijalog zainteresovanih je podstakao sve veću popularnost kod zainteresovanih strana, što je rezultiralo kao rašireno shvatanje da interaktivno razmišljanje o kompaniji nije ograničavajuće samo za akcionare.[67] Merila

[64] Kaplan, R., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 102

[65] Williams, K. (2009), Strategic management - Analyzing, Planning, Focus, Prioritizing, Monitoring, Essential managers, New York, USA, str. 15

[66] Freeman, R. E. (2004), "The stakeholder approach revisited", ZFWU – Zeitschrift für Wirtschafts - und Unternehmensethik, str. 237

[67] Boesso, G., Kumar, K. (2007), *Who or what really counts in a firm's stakeholder environment: an investigation of stakeholder prioritization and reporting*, Universita degli studi di Padova, Italy, str. 9

performansi interesnih grupa, odnosno zainteresovanih strana (*Stakeholder Scorecard*) identifikuje glavne elemente organizacije kao što su vlasnici, kupci i zaposleni, a vrlo često i snabdevači i okruženje. Merila performansi definišu njihove interese i razvijaju načine za merenje njihovih ciljeva. U zavisnosti od toga koja su primarna pitanja za organizaciju, neke od njih mere svoje performanse akcentirajući radno okruženje, oblast investiranja, oblast kupovine i slično, dok se neke druge organizacije fokusiraju na ljude, kupce i finansijske rezultate. Jednostavno, svaka organizacija analizira šta je za nju od primarnog, sekundarnog ili tercijalnog značaja i tako ređa prioritete za merenje performansi. Zajedničko za sve njih je to da se one formiraju oko tri dominantne celine: vlasnika, kupaca i zaposlenih. Uspešnost izvršenja ciljeva i implementacije strategije meri se njihovim zadovoljstvom. Ono što kod ovakvog načina upotrebe merila performansi nedostaje jesu precizno definisane vrednosti, akcije, tehnologije i veštine koje će uticati na implementaciju strategije. Nedostatak četiri perspektive predstavlja problem za precizno definisanje strategije i njenog uvođenja.[68] *Stakeholder Scorecard* se, i pored svih mana koje ima, veoma često primenjuje i predstavlja jasan put ka uvođenju strategijskih merila performansi.

3.2. Merila performansi ključnih indikatora performansi (*Key Performances Indicator Scorecard* - KPI *Scorecard*)

Merila performansi ključnih indikatora performansi su najčešće povezana sa organizacijama koje su uvele ili uvode menadžment totalnog kvaliteta - TQM. Kod ovog prikaza analize performansi veoma je važan broj veličina koje su bitne za procese u organizaciji, a sve u cilju njenog napredovanja. Razmatraju se ključni indikatori i vrši se njihovo korigovanje u zavisnosti od situacije. KPI predstavlja napredak u odnosu na tradicionalne pristupe merenja performansi i korak do uvođenja savremenog BSC koncepta. Veoma često se ovakav pristup primenjuje na nižim nivoima u organizacijama gde već postoji razvijen strategijski program BSC. On je bitan da bi se niži delovi organizacije povezali sa strategijskim planom koji se sprovodi sa vrha.

Kao što se može videti, merenje performansi predstavlja jednu veoma široku oblast gde su u literaturi različiti autori prikazali različite modele, koncepte i pristupe sistemima za merenje performansi. Najjednostavnija, osnovna podela sistema za merenje performansi jeste na tradicionalne i savremene pristupe.[69] Jedan od najsavremenijih i u poslednje vreme najprimenjivanijih savremenih pristupa za merenje performansi kompanija jeste i BSC koncept. Iako razvijen tek u poslednjoj deceniji XX veka vrlo brzo postaje jedan od osnovnih sistema za merenje performansi kompanija obzirom da pored merljivih, finansijskih parametara on posmatra i one nemerljive, a izuzetno bitne parametre. Obzirom da je ovaj koncept tema mog interesovanja i moje celokupne analize i istraživanja, u daljem toku rada ću se teoretski, ali i praktično baviti ovim novim, savremenim strategijskim menadžerskim pristupom želeći da prikažem njegovu bitnost, karakteristike i mogućnosti upotrebe u savremenim uslovima poslovanja jedne kompanije.

[68] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 103

[69] Pokrajčić, D. (1997), „Transformacija preduzeća i merenje performansi: strategijski pristup“, u: Milosavljević, M., Hanić, H., „Menadžment i strategija transformacije preduzeća“, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 56

V MERENJE POSLOVNE STRATEGIJE - BSC KONCEPT (PRISTUP, METODOLOGIJA)

„Dobar Scorecard je više nego grupa merila. On govori o organizacionoj strategiji.“

Debra Vitaker (Debra Whitaker)

1. Metoda, metodologija, princip, koncept

Sva naučna istraživanja su jednostavno nezamisliva i ne mogu se izvesti bez određenih metoda, metodologija, principa i koncepata. Bez obzira da li se radi o tehničkim, prirodnim ili društvenim naukama svugde se koriste slični termini između kojih postoje suštinske razlike. Pre nego što izvršimo analizu savremenih menadžerskih koncepata i pristupa, upoznaćemo se sa određenim terminima kao što su „metoda“, „metodologija“, „teorija“, „koncept“, „perspektiva“, „pravac“ i „pristup“.

„Metoda“ (*gr. methodos* = put, način) je termin koji opisuje planski postupak za dostizanje određenog cilja zasnovanog na filozofskom, naučnom ili praktičnom polju, ustaljen ili osmišljen način obavljanja nekog rada, odnosno delatnosti.[70] Metoda predstavlja put saznanja, načine istraživanja predmeta određene nauke. Ona je način ili put dolaska do određenog cilja, put naučne spoznaje.[71] Prema Vikipediji (*Wikipedia*) naučna metoda obuhvata tehnike za proučavanje fenomena, pribavljanje novih saznanja i ispravljanje i dopunjavanje postojećih. Zasniva se na:[72]

1. Prikupljanju opipljivih, empirijskih i merljivih dokaza koji su podložni nekoj logici.
2. Prikupljanju podataka kroz posmatranje i eksperimentisanje.
3. Formulisanju i testiranju hipoteza.

Osnovni elementi naučne metode su kombinacije sledećeg:

- Karakterizacije (posmatranje, merenje);
- Hipoteze (teorijska i hipotetička objašnjenja osmatranja i merenja);
- Predviđanja (logična dedukcija na temelju teorija i hipoteza);
- Eksperimentalno potvrđivanje gore navedenog.

Rene Dekarte (*Renne Deccartes*) u svom radu „Rasprava o metodi“ izvodi nekoliko zaključaka vezanih za pojam „metoda”:[73]

- Metoda je stvorena da bi omogućila proširenje znanja;
- Metoda služi u proučavanju istine;
- Metoda predstavlja način pravilnog upravljanja umom.

Po Dekarteu postoje pravila vezana za metode i to:

1. Ništa ne prihvatiti istinito bez prethodnog jasnog i razgovetnog saznanja, bez povoda u sumnju.
2. Problem treba raščlaniti na „onoliko delova na koliko je to moguće” radi postizanja „najboljeg rešenja”.

[70] Vujaklija, M. (1996/97), Leksikon stranih reči i izraza, Prosveta, Beograd, str. 541
[71] „Metode i metodologija politologije”, na web stranici http://www.cpi.hr/download/links/hr/1401.pdf (dostupno 14.10.2009.)
[72] „Znavstvena metoda“, na web stranici http://hr.wikipedia.org/wiki/Znanstvena_metoda (dostupno 14.10.2009.)
[73] Descartes, R. (1951), *Rasprava o metodi*, Matica hrvatska, Zagreb, str. 12

3. Potrebno je pravilno upravljanje mislima od jednostavnog do složenog predmeta.
4. Sinteza - kompletno nabrajanje i sačinjavanje opšteg pogleda.

Za razliku od metode koja predstavlja put, pravilo saznavanja istine, metodologija je logičko, kritičko raščlanjivanje iskustava, odnosno metoda nekog saznanja. Ona predstavlja znanje, „logične discipline", „sastav metoda nekog saznanja" koje se bavi proučavanjem metoda, njihovih logičkih načela i načina prikupljanja tih saznanja.[74]

Metodologija prema Vikipediji predstavlja nauku o metodama, putevima i načinu naučnog istraživanja. Reč potiče od dve grčke reči: *methodos* - istzraživanje, put i način istraživanja i *logia* - nauka.[75] Metodologija predstavlja granu logike koja proučava i razvija logičke okvire naučnog saznanja, proučava metod, razvija njegova logička načela, nastoji da sistematizira i oceni istraživačko iskustvo jedne nauke. Njena primarna funkcija je u logičko-epistemološkoj kritici čitave naučno-istraživačke prakse. Metodologija predstavlja kombinaciju logičko-epistemoloških, operativno-tehničkih i heurističkih momenata. Ona ispituje i tehniku istraživanja. Metodologiji je neophodna kritička analiza i uopštavanje tehničkih iskustava. Logička saznanja su temelj metodologije, ali su u njoj pored logičkih, veoma bitni i tehnički i heuristički elementi.[76]

U svakoj od metodoloških zamisli mogu se izdvojiti tri glavne grupe problema:

1. Logički (definisanje pojmova; raščlanjivanje; sinteza; ispitivanje naučnih uprošćavanja; ispitivanje zakona, teorija i hipoteza).
2. Tehnički (prikupljanje iskustvenih podataka, postupci i sredstva za njihovo sređivanje).
3. Naučno-strategijski (utvrđivanje ciljeva naučne delatnosti, puteva i sredstava za njihova ostvarenja).

Koncepti predstavljaju sistematizovana saznanja o prirodi promenjivih i njihovih odnosa koji objašnjavaju određenu pojavu u unapred zadatim granicama. Koncepti uključuju manji broj varijabli i njihovih relacija od teorija koje takođe predstavljaju skup znanja o određenoj pojavi do kojih se došlo uopštavanjem saznanja iz realnog sveta. Upravo zbog manjeg broja varijabli, pojave objašnjene konceptima su manje precizne i razrađene od onih koje su objašnjene teorijama. Teorije predstavljaju rezultat istraživanja većeg broja ljudi, koncepti mogu nastati i kao plod istraživanja pojedinaca.[77] Teorije i koncepti u jednoj naučnoj oblasti mogu se grupisati u teorijske perspektive, pravce ili pristupe. Svaki od pristupa razvija sopstvenu, specifičnu sliku istraživanja. Pripadnost teorije ili koncepta perspektivi ili pristupu određena je karakteristikama varijabli koje uključuju u svoja istraživanja.[78]

U daljem radu izvršićemo detaljnu analizu BSC koncepta (pristupa, metodologije) počevši od njegove pojave, razvitka, karakteristika, mogućnosti primene, značaja u savremenim organizacijama i prednostima koje njegova upotreba donosi.

[74] „Metode i metodologija politologije", na web stranici http://www.cpi.hr/download/links/hr/1401.pdf (dostupno 14.10.2009.)
[75] *Metodologija*, na web stranici http://sr.wikipedia.org/wiki (dostupno 15.10.2009.)
[76] *Metodologija*, na web stranici http://bs.wikipedia.org/wiki/Metodologija (dostupno 14.10.2009.)
[77] Janićijević, N. (2007), *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 5
[78] Ibid, str. 6

2. Razvitak BSC koncepta

„Izrada BSC može pomoći menadžmentu da poveže tekuće akcije sa ciljevima u budućnosti.“

Robert Kaplan i Dejvid Norton (Robert Kaplan and David Norton)

Još osamdesetih godina prošlog veka mnoge svetske kompanije su se suočile sa problemom ograničenih mogućnosti tradicionalnih metodologija merenja prihoda, troškova, efikasnosti i efektivnosti, te se zbog toga pojavila potreba za novim metodologijama, konceptima i pristupima. Menadžeri koji su bili zaduženi za definisanje i implementaciju strategija došli su do zaključka da im za donošenje dobrih, kvalitetnih odluka nisu dovoljna samo finansijska merila i finansijski podaci do kojiih mogu doći, već su im potrebne i nefinansijske veličine. Alternativu tradicionalnim merama tada je predstavljao menadžment totalnog kvaliteta (*Total Quality Management* - TQM) koji se koristi za merenje poslovne izvrsnosti, kao i „šest sigma“ koncept. Velika promena je nastala kada su mnoge kompanije shvatile da u centar svog poslovanja trebaju staviti kupca, odnosno korisnika usluga.

Početkom devedesetih godina XX veka pojavljuju se konceptualni okviri merenja poslovnih performansi (BSC*,* Piramida performansi, Monitoring neopipljivih performansi itd.) koji ističu nefinansijske, spoljne i buduće peformanse sa namerom da ohrabre proaktivni menadžment stil baziran na neprestanim promenama i stvaranjem strategija koje će pratiti te promene. Ideja je da svaka organizacija treba imati sopstveno razrađenu strategiju poslovanja koja će je usmeravati ka uspehu. Jedan od menadžera u uspešnoj američkoj kompaniji naglašava da *„različitost inicijativa, pri čemu svaka ima svoj slogan, stvara konfuziju i pomešane poruke”.* Predloženi radni okviri treba da budu ispraćeni razvojem menadžment procesa posebno dizajniranih da menadžerima omoguće razvoj i redizajn njihovih sopstvenih sistema za merenje performansi.[79]

Pod pokroviteljstvom Nolan Norton Instituta (*Nolan Norton Institute*) objavljena je studija pod nazivom *„Merenje performansi u organizaciji budućnosti“.* Studija je obuhvatala 12 kompanija i bila je delo Davida Nortona i Roberta Kaplana koji se i narednih dvadeset godina bave istim pitanjem, a sve u cilju što boljeg implementiranja strategije u organizacijama. Njihova saradnja na ovom projektu rezultirala je nastankom BSC koncepta koji je stvoren kao rezultat nepostojanja sveobuhvatnog okvira koji bi sve alate za kreiranje i formulisanje strategije, strategijsko planiranje, upravljanje kvalitetom, poboljšanje procesa, sumarne prikaze i obračun troškova povezao, kako bi oni na odgovorajući način mogli da se međusobno prilagode i sinhronizuju.[80]

[79] Marković, N., Vuković, M., (2002), "Balanced Scorecard u informatičkom okruženju", *International Congress Yugoslav Union for Standards and Quality*, Vol.30, No.3-4, IV, Belgrade, str. 155

[80] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage,* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 34

Robert Kaplan, istaknuti i svetki poznat profesor sa Harvardske Poslovne Škole (*Harvard Business School*) i David Norton, konsultant, osnivač instituta za *Balanced Scorecard* saradnju (*Balanced Scorecard Collaborative*) i direktor Paladijum Grupe (*Palladium Group*), 1992. godine su u članku *„The Balanced Scorecard - Measures that Drive performance“,* izdatom u časopisu *Harvard Business Review* - HBR[81], definisali novi metodologijski koncept pod nazivom *„Balanced Scorecard“* koji je zamišljen da posluži organizacijama da što lakše i uspešnije definišu same strategijske ciljeve i misiju organizacije, a zatim je prevedu u komplet merenja performansi. BSC predstavlja pristup koji omogućuje upravljanje poslovnim pokazateljima kroz celu organizaciju povezujući delovanje zeposlenih sa strategijom, vizijom i misijom same organizacije.

Kaplan i Norton su zaključili da je veoma teško definisati strategiju kompanije, a još teže implementirati je u samu organizaciju. Oni opisuju BSC kao *„skup mera koje daju top menadžerima brz, ali sveobuhvatan pogled na biznis“.*[82] Kaplan i Norton naglašavaju da cela ideja o uvođenju BSC-a dolazi od top menadžmenta kompanije koji mora inicirati početni impuls. Menadžeri moraju prepoznati trenutak i situaciju u kojoj su kompaniji potrebne promene koje će je povući unapred. Na bazi trenutne, aktuelne situacije određuje se dalja strategija kompanije.

Kaplan i Norton su 1992. u svom prvom objavljenom radu na temu balansiranih merila performansi *„The Balanced Scorecard - Measures that Drive performance“* prikazali da BSC predstavlja sistem za merenje organizacionih performansi. Već su 1996. u svojim višegodišnjim istraživanjima prikazanim u izdanju *„The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action“* zaključili da je BSC prerastao u zaseban strategijski menadžment sistem, sve do 2008. godine kada dolaze do zaključka da je evoluirao u integrisani strategijski menadžment sistem i to su prikazali u svojoj poslednjoj knjizi *„The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage“.*[83] U međuvremenu su, kao rezultat svog višegodišnjeg, upornog istraživanja objavili još tri rada koja su detaljno razrađivala sličnu temu i to 2001. godine *„The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment“,* 2004. godine *„Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes”* i 2006. godine *„Alignment using the Balanced Scorecard To Create Corpoate Synergies“. „The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage“* - „Premija izvršenja: povezanost strategije i operacija radi sticanja konkurentske prednosti“ predstavlja ujedinjena znanja celokupnog njihovog rada i sveobuhvatnog menadžment sistema koji povezuje strategiju i operacije.

Cilj BSC-a, po Kaplanu i Nortonu, jeste da menadžeri na svim nivoima transparentno dobiju prikazani sveobuhvatni pregled poslovanja kompanije i da se na osnovu toga fokusiraju na kritična područja, rešavaju ih i na taj način utiču na vođenje kompanje u pravom smeru. BSC osigurava kompanijama sveobuhvatan okvir koji omogućava da se vizija i strategija pretvore u koherentni sastav strategijskih ciljeva i mera efikasnosti. On jasno i transparentno prenosi startegiju na sve nivoe organizacije i tako veoma jednostavno u strategijsko razmatranje uključuje sve zaposlene. Na taj način je proces rukovođenja i vođstva opisan, merljiv i na kraju i adekvatno vođen. BSC predstavlja mnogo više od taktičkog, odnosno operativnog merenja performansi. Savremene,

[81] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that Drive performance", *Harvard Business Review - HBR*, USA, na web stranici http://hbr.org/ (dostupno 12.08.2009.)
[82] Marković, N., Vuković, M. (2007), "Pomeranje Balanced Scorecard paradigme i integracija sa programima IMS", *International Journal "Total Quality Management & Excellence"*, Vol. 35, No.4, YUSQ EQW, str. 99
[83] Stanišić, M., Mašić, B. (2009), "Implementacija strategije: Koliko nam može pomoći Balanced Sorecard?", *Zbornik radova, Sinergija 2009 naučni skup*, Bijeljina, str. 10

inovativne kompanije primenjuju koncept BSC kao strategijski menadžment sistem.[84] BSC koncept je, prema izboru šasopisa *„Harvard Business Review“*, jedan od najvažnijih koncepata savremenog menadžmenta u proteklih 75 godina!

BSC metodologija je nastala na kritici tradicionalnim pristupima organizaciji i upravljanju menadžerskim metodologijama za koje se ocenjuje da:

- Podstiču samo kratkoročna rešenja;
- Ističu značaj samo finansijskih pokazatelja;
- Nejasno upućuju na obaveze zaposlenih i premalo pažnje posvećuju povezivanju sa poslovnom okolinom (kupcima, dobavljačima, konkurenciji i slično).

Balansirana merila performansi se najbolje vizuelno opisuju ne kao merila performansi (*scorecard*) već kao instrument tabla ili instrument panel. One mogu menadžerima reći mnogo interesantnih stvari o njihovim poslovima ali pritom ne daju rezultate uspešnosti organizacije ili rezultate uspešnosti organizacionih jedinica. One nam ne dozvoljavaju da izdvojimo gubitnike od dobitnika.[85]

Prema anegdoti, objašnjenje rađanja ideje vezuje se za putovanje avionom i pogled na pilotsku upravljačku tablu (*eng. Management cockpit, fr. Tableau de bord*) na kojoj se nalaze instrumenati koji pomažu pilotima pri upravljanju avionom[86]. Pitanje koje su tada sebi postavili tvorci BSC-a bilo je *"Da li menadžer može da ima istu takvu tablu kada upravlja kompanijom?"* Za menadžere koji određuju strategiju kompanije BSC predstavlja isto što i kontrolna tabla za pilota u avionu. Da bi se uspešno upravljalo avionom moraju se pratiti brojne informacije koje se dobijaju od uređaja sa kontrolne table kao što su visina, brzina, razdaljina, podaci o gorivu, radu motora, elektronici na letelici i tako dalje. Nije moguće meriti samo neku od ovih veličina i na osnovu nje upravljati avionom, već se moraju meriti sve one i držati u ravnoteži, odnosno balansirati njima. Na isti način se upravlja i strategijom kompanije prateći više perspektiva.

Pojam „perspektiva“ analizira profesor Branislav Mašić u svom udžbeniku iz strategijskog menadžmenta i on kaže da on vodi poreklo iz latinskog jezika od reči *perspectus,* što znači jasno videti ili „gledati kroz“, što u stvari BSC i čini: ispituje strategiju organizacije kroz različita gledišta (uglove, perspektive) čineći je na taj način jasnom. Ova metodologija fokusira više područja poslovanja od samog finansijskog aspekta.[87]

Postoji ogroman broj primera koji prikazuju uspešnost primene BSC metodologije u praksi. Naročito dobra iskustva imaju Kaplan i Norton koji su ispitivali primenu ovog koncepta u organizacijama različitih struktura i delatnosti i vršili analize rezultata.

Kao jedan od dobrih primera primene BSC koncepta Kaplan i Norton navode iskustvo kompanije Luksfer Gas Cilindri (*Luxfer Gas Cylinders* - LGC) koja je osnovana u Engleskoj 1958. godine[88]. Kompanija je uspešno poslovala dugi niz godina, ali kada je 2001. godine ušla u krizu predsednik kompanije Džon Rods (*John Rhodes*) je zaključio da mora uvesti odgovarajuće mere koje će je izvesti iz krize i učiniti konkurentnijom na

[84] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 412
[85] Michael, C. J. (2001), *The Monitor Company, Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function*, Harvard Business School and Amos Tuck School at Dartmouth College, str. 15
[86] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 28
[87] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment,* Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 410
[88] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, str. 24

tržištu. On je zaključio da se mora ispitati put kojim kompanija ide i da se svi zaposleni moraju usmeriti u istom pravcu. Još jedna od stvari koju je predsednik primetio i hteo da promeni bilo je različito razmišljanje menadžera u pogledu kompanijske strategije razvoja. Upravo zbog toga on je pozvao menadžere iz sva tri regiona gde kompanija posluje i razrađen je BSC koncept i strategijska mapa kompanije. Regionalne mape su bile deo celokupne strategijske mape kompanije. Na taj način LGC je izašla iz krize i ponovo postala lider u svom poslu. Shvativši da je strategija promenjiva, „živa" stvar koja se mora prilagođavati okolnostima, LGC je 2005. godine ponovo reorganizovala svoje poslovanje zahvaljujući BSC metodologiji i strategijskim mapama. Na taj način je BSC postao „DNA" LGC kompanije. Menadžeri odgovaraju na nove ideje pitanjem *„Da li se to nalazi na mapi?"* misleći *„Je li to strategija?"* Ukoliko je odgovor negativan, menadžeri ne gube vreme razmatrajući tu ideju.

Primer tokijske banke (*Bank of Tokyo - Mitsubishi* HQA) predstavlja jedan od poznatijih u procesima analize upotrebe BSC koncepta. Naime, 2001. godine japanski bankovni sektor je bio zapao u veliku krizu i pokušavao se naći način da se iz nje izađe. Takehiko Nagumo (*Takehiko Nagumo*)*,* podpredsednik za korporativno planiranje, uz pomoć BSC koncepta je našao način da svoju banku izvede iz krize definišući strategiju koja je zajednička za sve organizacione jedinice. On je uvideo da je potrebno implementirati zajedničku strategijsku platformu, okvir kontrole rizika, kao i sistem naplate usluga i zaključio da se najpre mora definisati strategija svake poslovne jedinice pa tek onda integrisana regionalna strategija. To je bio pravi put izlaska iz krize i vraćanja na stare staze uspeha.[89]

U poslednje vreme BSC koncept se upotrebljava kao osnov za integrisani i interaktivni sistem strategijskog menadžmenta. Organizacije koriste BSC da:

- Pojasne i ažuriraju strategiju;
- Komuniciraju strategiju u celoj kompaniji;
- Usklade individualne ciljeve i ciljeve poslovnih jedinica sa strategijom;
- Povežu strategijske zadatke sa dugoročnim ciljevima i godišnjim budžetima;
- Identifikuju i povežu strategijske inicijative;
- Sprovode periodične preglede performansi da bi učili i poboljšali strategiju.

Inamdar (*Inamdar*) i Kaplan definišu sedam prednosti BSC koncepta do kojih su došli u svojim istraživanjima:[90]

1. Svi zaposleni se kroz razvitak *scorecard* procesa usmeravaju na postizanje konsenzusa po pitanju strategije.
2. BSC povećava kredibilitet menadžmenta prema članovima Upravnog odbora.
3. Četiri BSC perspektive prikazuju menadžerima okvir za donošenje odluka.
4. BSC prikazuje prioritete za identifikaciju, racionalizaciju i prioritete vezane za inicijative koje treba implementirati.
5. BSC povezuje strategiju sa raspodelom resursa.
6. BSC akcentira veću odgovornost, naročito kada je povezan sa menadžerskim stimulišućim planovima.
7. BSC omogućava učenje i stalno usavršavanje.

[89] Kaplan, R. S., Norton, D.P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press. str. 19

[90] Inamdar, N., Kaplan, R. S. (2002), "Applying the Balanced Scorecard in Healthcare Provider Organizations", *Journal of Healthcare Management*, Vol. 47 No.3, str. 188-189

Kaplan i Norton naglašavaju da kompanije koriste BSC i njime žele:[91]

1. Razjasniti i ažurirati strategiju.
2. Komunicirati strategiju kroz kompaniju.
3. Usmeriti jedinice i pojedinačne ciljeve sa strategijom.
4. Povezati strategijske zadatke sa dugoročnim ciljevima i godišnjim budžetom.
5. Identifikovati i usmeriti strategijske inicijative.
6. Sprovoditi periodične preglede performansi u cilju učenja i usavršavanja strategije.

Na slici 9 prikazani su razlozi zašto treba neprestano ažurirati BSC.

Slika 9. Razlozi neprestanog ažuriranja BSC-a



Izvor: *Balanced Scorecard*, na web stranici http://www.strategy2act.com/solutions/Balanced Scorecard (dostupno 08.09.2009.)

Razlozi za neprestanom potrebom ažuriranja BSC-a kriju se u stalnim promenama koje se dešavaju u organizaciji i njenoj okolini. Svaka promena u internom okruženju jedne organizacije, bilo da je ona nastala usled ispunjenja postavljenih strategija ili ciljeva, promena ili dostizanja vremenskih rokova, promena u ljudskim resursima ili nekog drugog razloga, zahtevaju momentalno reagovanje i ažuriranje BSC-a. Veoma često se ažuriranje vrši na osnovu već stečenih prethodnih iskustava u poslovanju. Sa druge strane, ažuriranje BSC-a vrši se i usled promene uslova okoline koji mogu jako puno uticati na uspešnost poslovanja jedne kompanije.

[91] *Balanced Scorecard*, na web stranici http://www.strategy2act.com/solutions/Balanced Scorecard (dostupno 08.09.2009.)

3. Fakti o BSC konceptu

„Balanced Scorecard je kritični deo naše strategije. On pruža okvir za dostizanje naših poslovnih ciljeva kroz razumljiva, jasna merila. On predstavlja mnogo više od standardnog kompanijskog govora - on zaista funkcioniše!"

Brajan Klark (Brian Clarke)

Autori opisuju BSC koncept kao *„skup mera koje daju top menadžerima brz, ali sveobuhvatan pogled na biznis".* Postoje tvrdnje i činjenice koje se moraju uzeti u obzir pre nego što se krene sa analizom, definisanjem i implementacijom BSC koncepta u kompaniji i svakako da one umnogome mogu uticati na samu odluku vezanu za primenu BSC-a. Postoje mnoge ustanove koje se bave pitanjima uspešnosti BSC-a u kompanijama i odnosu zaposlenih prema ovoj savremenoj menadžerskoj metodologiji. Aktuelni su sledeći fakti do kojih su one došle:[92]

Prema internet stranici Balanced Scorecard Designer:

1. 95% zaposlenih u prosečnoj organizaciji ne razume njenu organizacionu strategiju.
2. 90% organizacija ne uspeva da uspešno implementira zacrtanu strategiju.
3. 86% izvršnih timova potroši manje od jednog sata mesečno u razmatranju strategije.
4. 70% organizacija ne povezuje srednji menadžment sa pitanjima vezanim za strategiju kompanije.
5. 60% organizacija ne povezuje strategiju sa budžetiranjem.

Prema BSC forumima:

1. 80% organizacija korišćenjem BSC metodologije izveštava o napretku u operativnim performansama.
2. 66% ovih organizacija izveštava o povećanju profita.

Prema Bain & Company, vodećoj svetskoj biznis i strategijskoj konsultantskoj kompaniji:

1. Oko 70 % organizacija su bar delom implementirale BSC do 2006. godine.
2. 50% kompanija sa liste *Fortune 1000* koristi BSC.
3. 70% kompanija sa liste *Fortune 500* koristi BSC.

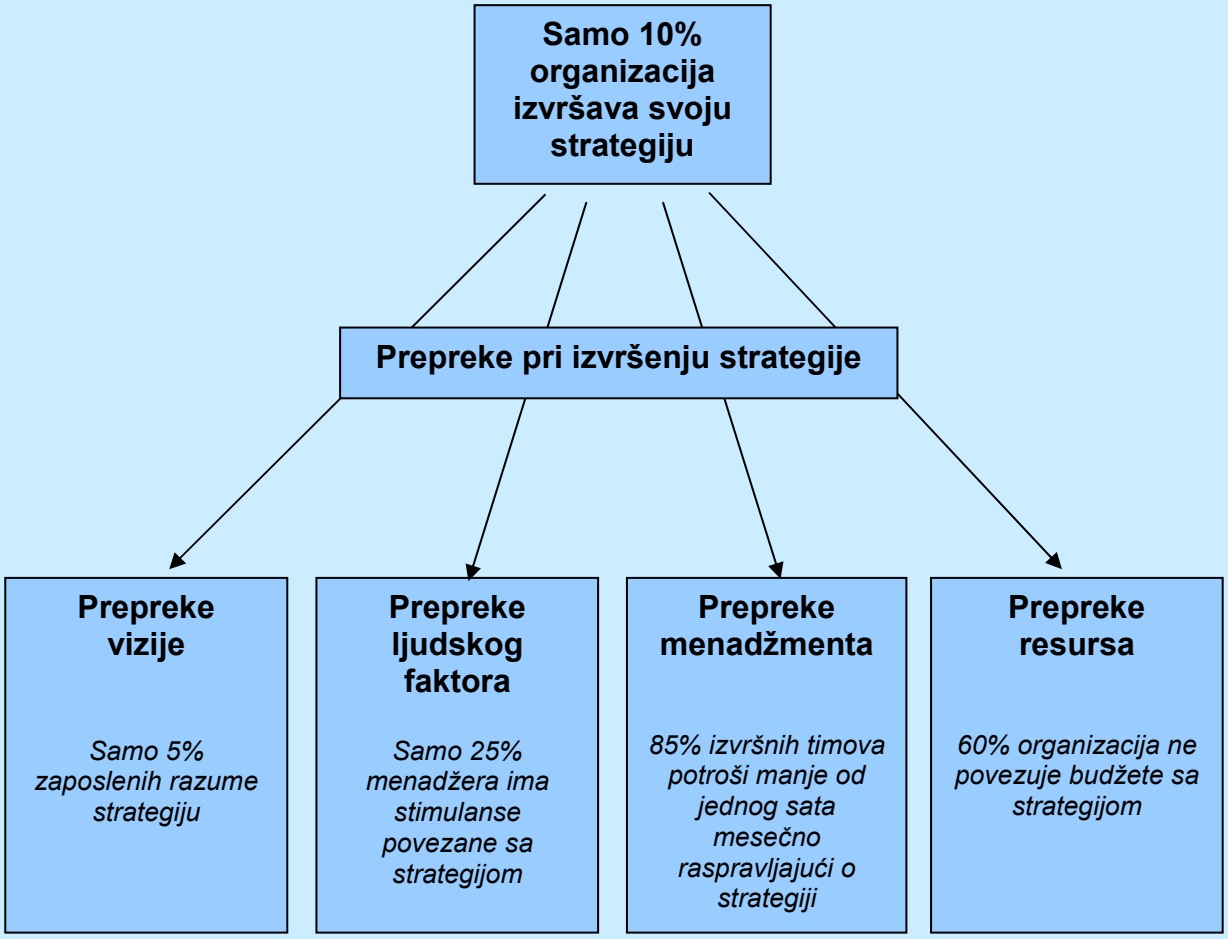
Prema Microsoft Business Intelligence Conference:

1. 30% kompanija kaže da je u današnje vreme za njihovu kompaniju najvažniji menadžment performansi.

[92] *Balanced Scorecard Fact Sheet*, na web stranici http://www.strategy2act.com/solutions/balanced-scorecard-fact-sheet.htm (dostupno 29.07.2009.)

U daljem radu prikazane su prepreke pri implementaciji strategije do kojih se došlo analizom radova Kaplana i Nortona.[93] Sama analiza se u startu poziva na to da se menadžeri u kompanijama jako malo bave strategijskim pitanjima i jako malo svog radnog vremena troše na razmatranje strategijskih pitanja, dok samo 10% organizacija uspe da implementira, odnosno izvrši unapred definisanu strategiju. Razlozi za loše izvršenje strategije prikazani su na slici 10.

Slika 10. Prepreke pri implementaciji strategije do kojih se došlo analizom radova Kaplana i Nortona



Izvor: *„Introduction to the Balanced Scorecard"*, str. 9, na web stranici http://media.wiley.com/product_data/excerpt/ (dostupno 08.12.2009)

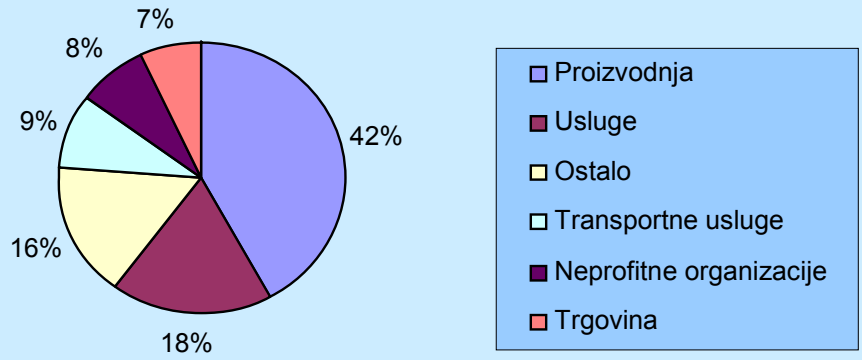
Kaplan i Norton su u svojim radovima definisali određene prepreke pri implementaciji strategije u jednoj organizaciji. One su različitog porekla i imaju različiti uticaj na izvršenje strategije, ali svaka od njih uveliko može napraviti problem pri izvršenju strategije i uspehu samog izvršenja. Prepreke vizije se pojavljuju iz razloga što veliki broj menadžera ne

[93] *„Introduction to the Balanced Scorecard"*, str. 9, na web stranici http://media.wiley.com/product_data/excerpt/89/04714232/0471423289.pdf (dostupno 08.12.2009)

razume ili ne poznaje viziju same organizacije, te ne može ni izvršiti implementaciju strategije. Ljudski faktor je uvek taj koji utiče pozitivno, ali i vrlo negativno u slučaju nepostojanja stimulansa vezanih za samo izvršenje strategije. Menadžeri, kao direktni agenti koji vrše implementaciju strategije, mogu biti velika prepreka njenom izvršenju obzirom da od njih zavisi koliko će biti dobro definisana, ali i implementirana strategija. Na kraju, prepreke resursa mogu biti vrlo ograničavajuće i mogu predstavljati izuzetno veliki limitirajući faktor kada je izvršenje strategije u pitanju, bilo da su u pitanju nematerijalni ili materijalni resursi, kao što je na primer nedovoljno veliki budžet.

Obim korišćenja BSC koncepta je usko povezan sa industrijama u kojima je implementiran. Istraživanja pokazuju da se iz godine u godinu sama upotreba BSC-a povećava, a najveća primena je i dalje u proizvodnim granama. Na slici 11 može se videti kako je izgledala primena BSC-a 2000. godine.

Slika 11. Korišćenje BSC koncepta u zavisnosti od industrija 2000. godine



Izvor: Wong, D. J. (2007), "Leveraging Learning and Innovation in the Balanced Scorecard, Korišćenje Balanced Scorecard-a u zavisnosti od industrija 2000. godine", ASTD – Toledo, OH, na web stranici http://www.senseichange.com/game-go-sensei-change-associates.shtml (dostupno 21.10.2009.)

Prema prikazu na dijagramu 11 može se zaključiti da je najveća primena BSC koncepta u naznačenoj godini bila u proizvodnji, s obzirom da se tu možda pružaju i najveće mogućnosti za poboljšanje poslovanja i uvođenje i korišćenje savremenih menadžerskih metodologija. Odmah zatim je po upotrebi BSC-a sektor usluga, pa tek iza njih ostale delatnosti. Da bismo mogli pratiti sam značaj BSC koncepta u određenoj delatnosti moramo se najpre upoznati sa bitnošću nematerijalnih resursa u današnje vreme.

4. Vrednosti i značaj nematerijalnih resursa u informacionom društvu

Savremeni tržišni uslovi diktiraju neprekidno prilagođavanje promenama koje su neminovne i neprekidne. Nespremnost organizacija da prihvate novonastalu, aktuelnu promenu i nemogućnost prilagođavanja strategije dovodi do nekonkurentnosti na tržištu i zaostajanja za ostalima koji su bili spremni da istu promenu prihvate. Jako velika razlika se u određivanju i implementaciji strategije pojavila prelaskom društva iz industrijskog u informaciono. U industrijskoj ekonomiji kompanije su stvarale vrednost koristeći fizički opipljivu aktivu (zemljište, zgrade, opremu i zalihe), odnosno vršeći transformaciju iste u gotove proizvode. Razvojem informacionih tehnologija i ulaskom društva iz industrijskog u informaciono, uticaj neopipljivih, nevidljivih resursa postaje sve veći tako da u današnjim uslovima istraživanja pokazuju da je knjigovodstvena vrednost „opipljive" aktive na nivou 10-15% tržišne vrednosti cele kompanije.[94] Za razliku od industrijske ere, u informatičkoj eri najvredniji resursi postaju oni koji su fizički „neopipljivi" (*intangible assets*). „Neopipljiva" aktiva postaje glavni izvor konkurentske prednosti. Najvrednija „neopipljiva" aktiva odnosi se na odnose sa potrošačima, veštine zaposlenih i njihovo znanje, informacionu tehnologiju i organizacionu kulturu.[95]

Ovakva promena, odnosno pad u relativnom značaju „opipljive" aktive dovela je do relativizovanja značaja finansijskih merila poslovnog uspeha. Naime, finansijska merila poslovnog uspeha stvorena u organizacijama danas već „starih" kompanija, kao što su Dženeral Motors, DuPont, Macušita i Dženeral Elektrik (*General Motors, Du Pont, Matsushita and General Electric*), omogućila su laku kontrolu alokacije finansijskih i fizičkih sredstava.[96] Jedan od najboljih primera koji pokazuje koliko može iznositi vrednost nematerijalnih resursa organizacija jeste kompanija Majkrosoft (*Microsoft*), koji je u drugom kvartalu 2000. godine imala tržišnu vrednost od preko 600 milijardi USD, dok je knjigovodstvena vrednost njene aktive iznosila 45 milijardi USD, od čega je na tekuću aktivu odlazilo oko 22 milijarde USD.[97]

Kreiranje vrednosti na osnovu nemerljivih veličina, odnosno nematerijalne imovine, razlikuje se od kreiranja vrednosti na osnovu merljivih fizičkih i finansijskih veličina, odnosno materijalne imovine i to:[98]

1. *Kreiranje vrednosti je indirektno.* Nematerijalna imovina kao što su znanje i tehnologija vrlo retko imaju direktan uticaj na finansijske rezultate. Najčešće je taj uticaj veoma bitan, ali indirektan.

[94] Webber, A. M. (2000), „New Math For a New Economy", Fast Company, prema Kaplan R., Norton D. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 2

[95] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000), "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", *Harvard Business Review - HBR*, USA, str. 6, na web stranici http://hbr.org/ (dostupno 12.08.2009.)

[96] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 3

[97] Barsky, N. P., Marchant, G. (2000), *The Most Valuable Resource - Measuring and Managing Intellectual Capital*, Strategic Finance, na web stranici http://www.greentreecapital.com/ec-measuring-managing.html (dostupno 12.09.2009.)

[98] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 29

2. *Vrednost je kontekstualna.* Vrednost neopipljivih, nemerljivih veličina, odnosno nematerijalne imovine zavisi od njene povezanosti sa strategijom.
3. *Vrednost je potencijal.* Kod nematerijalne imovine postoji veliki potencijal ali mala tržišna vrednost. Interni procesi imaju za zadatak da transformišu potencijalne vrednosti nematerijalne imovine u materijalnu.
4. *Imovina je povezana.* Vrednost nematerijalne imovine dobija na težini samo ako se efektivno kombinuje sa drugim merljivim ili nemerljivim veličinama. Maksimalna vrednost nematerijalne imovine je kreirana kada su sve nematerijalne imovine međusobno povezane sa materijalnom imovinom i sa strategijom.

Prema istraživanjima iz 1997. godine u revizorskoj kući Ernst i Jang (*Ernst & Young*), najvrednija nefinansijska merila za investitore su:[99]

- Strategijsko izvršavanje;
- Kredibilitet menadžmenta;
- Kvalitet strategije;
- Inovacije;
- Sposobnost za pridobijanje talentovanih ljudi;
- Tržišno učešće;
- Menadžersko iskustvo;
- Kvalitet izvršene nadohnade;
- Kvalitet glavnih procesa;
- Liderstvo u istraživanjima.

Veza između materijalnih i nematerijalnih resursa, između merljivih i nemerljivih vrednosti organizacija nesumljivo je neraskidiva. Resursi su jako povezani, upućeni jedno na drugo i vrlo usko međuzavisni. Veza koja postoji je indirektna, što možemo videti iz sledećeg:[100]

1. Investicije u trening zaposlenih vode unapređenju kvaliteta usluge;
2. Usluga boljeg kvaliteta vodi većoj satisfakciji potrošača;
3. Veća satisfakcija potrošača vodi povećanoj lojalnosti potrošača;
4. Veća lojalnost potrošača generiše veću prodaju i stopu dobiti.

U cilju razumevanja formiranja vrednosti organizacije u informacionom društvu kreiran je BSC koncept. On prikazuje znanja, veštine i sisteme koje zaposleni moraju imati (njihova edukacija i rast) da bi razvili i kreirali prave strategijske mogućnosti i efikasnosti. Veoma je bitan značaj strategijskih ciljeva i strategijskih inicijativa u konceptu BSC koji su prikazani u sledećim poglavljima.

[99] Non Financial Measurement, Ernest & Young, na web stranici http://www.ey.com (dostupno 11.08.2009.)
[100] Heskett, J.T. et al (2001), *Putting the service profit chain to work*, Harvard Business Review (March-April), prema Kaplan, R., Norton, D. (2001), *Commentary Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*, Accounting Horizons Vol. 15. No 1, American Accounting Association, str. 164-174

5. Uspostavljanje ciljeva kao početnog nivoa BSC koncepta

„Upravljanje prema konkretizovanim ciljevima funkcioniše ako znate šta su Vam konkretizovani ciljevi. U devedeset posto slučajeva Vi to ne znate!“

Piter Draker (Peter Drucker)

Uspostavljanje ciljeva u organizaciji predstavlja jedan od najvažnijih procesa i njemu se mora posvetiti posebna pažnja. Proces u kome se postavljaju ciljevi mora biti sveobuhvatan i u njemu treba da učestvuju svi zaposleni. Vrlo je bitno da postavljeni ciljevi budu realni i merljivi jer ih samo kao takve možemo kontrolisati. Postoje ciljevi koji se definišu na nižem, operativnom nivou, konkretniji su i precizniji, definisani za kraći vremenski rok i lakše se mogu meriti. Ciljevi definisani na višem nivou za duži vremenski period se teže mere i uglavnom nisu konkretni kao ciljevi na operativnom nivou.

Ciljevi predstavljaju početni nivo BSC koncepta i imaju odlučujuću ulogu u procesu vođenja strategijskih promena u kompaniji i ostvarivanju vrhunskih poslovnih rezultata. Da bi naglasili važnost potrebe za promenom svi menadžeri bi, počevši od top menadžmenta pa hijerarhijski na dole, svojim zaposlenima trebali postaviti ostvarljive i fleksibilne, ali u isto vreme ambiciozne ciljeve, prihvatljive svakom zaposlenom koji svojim uspehom mogu transformisati organizaciju i uzdići je te na taj način ostvariti konkurentsku prednost. Ostvarivanje fleksibilnih ciljeva prema kupcima mora biti u dogovoru i saradnji sa ostalim jedinicama u kompaniji kao deo zajedničke strategije. Fleksibilni ciljevi ne smeju biti izolovani jer na taj način može doći do razmimoilaženja u ostvarenju zajedničke, već definisane strategije. Da bi se precizno definisala međuzavisnost u okviru jedne strategijske mape, top menadžment mora razumeti sve BSC ciljeve i njihovu suštinu, razloge zbog kojih su ciljevi određeni, koje mere predstavljaju pokretače a koje su odraz krajnjih željenih ciljeva i na taj način postići konsenzus o tome kako reagovati. Postavljeni ciljevi stalno treba da se preispitaju i menjaju u skladu sa okolnostima i promenama koje se dešavaju. Tako bi, na primer, u automobilskoj industriji „količina vozila u jednoj fabrici proizvedenih na vreme“ bila pokretač koji podržava konačnu meru, a „količina vozila prodatih po određenoj ceni i sa određenom, zacrtanom maržom“ predstavljala meru zavisnu od pokretača. Budući da implementacija definisane strategije u jednoj kompaniji može biti ostvarena putem različitih pristupa postoji mogućnost da se postavi pitanje "koji zacrtani nivo mora dostići svaka sprovedena mera kako bi organizacija ostvarila vrhunske finansijske rezultate?". Sve dok ovakav pristup usmerava pažnju na ultimativni cilj, međuzavisnosti unutar ciljeva u sklopu ostalih BSC perspektiva mogu biti ignorisane. Razmatrajući drugi pristup koji podrazumeva fokusiranje kompanije na očekivanja kupca, te identifikaciju ciljeva koji bi organizaciji mogli omogućiti snažnu konkurentnost na tržištu, dolazimo do zaključka da nije retkost da se fokusiranjem ka kupcima i dostizanjem visokog nivoa brige o njima mogu ostvariti i dobri finansijski rezultati.

Hajnc An (*Heinz Ahn*) kaže da je od trenutka kada je BSC razvijen bilo jasno da možemo razlikovati dve vrste ciljeva: normativnih ciljeva (ciljeva u misiji) i strategijskih ciljeva koji su zajedno povezani u hijerarhijski odnos. Normativni nivo je odgovoran za misiju kompanije, dok je strategijski nivo odgovoran za strategiju kompanije. On navodi da svaki cilj misije

treba da ima najmanje jedan strategijski cilj. Kako su misija i strategija zajedno povezani u željeno stanje, tako su i ciljevi u misiji i strategijski ciljevi povezani u hijerarhijski odnos. Normativni ciljevi se mogu koristiti kao osnova za utvrđivanje BSC perspektiva, a strategijski ciljevi se mogu koristiti kao osnova za utvrđivanje BSC ciljeva.[101] Kaplan i Norton naglašavaju da postoje dve tehnike koje olakšavaju utvrđivanje ciljeva: podela najveće vrednosne razlike svake strategijske teme i postavljanje ciljeva u okviru svake teme na osnovu kauzalne logike strategijske mape.[102]

Kao još jedan od praktičnih primera definisanja ciljeva jeste i benčmarking koji može biti okrenut prema spoljnim standardima ili prema standardima koji su dostignuti kroz performanse u samoj kompaniji. Benčmarking predstavlja tehniku komparativne analize, odnosno alat koji je u funkciji unapređenja poslovanja kompanije.[103] On predstavlja dobar upravljački alat za definisanje ciljeva kompanije gde se oni određuju na osnovu poređenja sa ciljevima koji su postavljeni u kompanijama benčmarkerima (kompanijama koje su najbolje u poslu čije se izvršenje zahteva). Tako definisani, postavljeni, a kasnije i ostvareni ciljevi sigurno će podići kvalitet poslovanja kompanije i dovesti je u red onih koje su najbolje na tržištu.

Iz svega navedenog može se zaključiti da ciljevi predstavljaju mehanizam koji vuče kompaniju napred, dok joj praćenje zacrtanih ciljeva omogućuje da uči i da se na taj način razvija i raste. Utvrđivanje konkretnih ciljeva za različite strategijske zadatke predstavlja, naročito na početku procesa, stvar procene menadžmenta. Definisanje ciljeva i sam BSC koncept je neprekidan ciklični proces bez početka i kraja i donosi kompanijama dobre šanse za upeh i mogućnost osvajanja vodećih pozicija na zahtevnom tržištu. Nakon definisanja ciljeva, veoma je bitno definisati i strategijske inicijative koje treba preduzeti i o tim inicijativama govori naredno poglavlje.

6. Značaj strategijskih inicijativa u BSC konceptu

„Balanced Scorecard bez inicijative je beskoristan. Bez jasno definisanih inicijativa, zadaci su besmisleni.“

Debra Vitaker (Debrah Whitaker)

Strategijska razmišljanja su se vremenom i u zavisnosti od okolnosti menjala tako da su poslednjih decenija u prvi plan izbila strategijska razmišljanja na bazi BSC koncepta koji veoma lako, a ipak superiorno, formuliše strategijske pravce i prevodi strategijsko razmišljanje na nivo operativne akcije i na taj način se stvara mogućnost postizanja izuzetne konkurentske prednosti.[104] Do pojave BSC koncepta postavljala su se pitanja

[101] Ahn, H. (2005), „How to individualise your balanced scorecard“, *Insight from research*, Vol. 9 No. 1, Measuring business excellence, str. 7

[102] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 86

[103] Cvetković, K., Arsić, Lj. (2010), „Benčmarking kao menadžerska akcija“, Međunarodna naučna konferencija – Menadžment 2010, Kruševac, str. 2

[104] Stanišić, M., Mašić, B. (2009), "Implementacija strategije: Koliko nam može pomoći Balanced Scorecard?", *Zbornik radova, Sinergija 2009 naučni skup*, Bijeljina, str. 9

vezana za promene i upravljanje njima kao i za samu strategiju: kako je precizno formulisati, kako je implementirati u operativne akcije, kako upravljati novonastalim promenama i situacijama, kako zadovoljiti stejkholdere, kako meriti nemerljive vrednosti koje su veoma često najveća vrednost jedne kompanije itd. BSC metodologija obezbeđuje alat koji nam omogućava da se strategija prevede u skup merljivih performansi. Glavni činioci koji određuju buduću strategiju su kompanija, kupci i konkurencija, pa njih treba razmatrati.

Strategijske inicijative pokazuju kako će organizacija prevesti strategiju u strategijske teme, ciljeve, merila i ciljne vrednosti (mete). One predstavljaju skupove diskrecionih projekata i programa određenog trajanja koji treba da pomognu organizaciji da ostvari ciljne rezultate koji nisu uključeni u njene svakodnevne poslovne aktivnosti.[105] Za svaki strategijski cilj određuje se indikator za procenu njegovog ostvarenja kao i strategijska inicijativa (plan akcija). U definisanju incijativa odlučuje se o potrebnim resursima (finansije, vreme, ljudi), a zatim se generišu prioriteti strategijskih inicijativa. Implementacija nove poslovne strategije kroz strategijsko planiranje i primenu BSC koncepta kao i definisanja strategijskih inicijativa, posmatra se kroz sledeće korake:[106]

- Definisanom strategijskom cilju (kritičnom faktoru uspeha) određen je indikator za procenu stepena ostvarenja cilja; osim toga svakom cilju određene su strategijske inicijative (funkcijsko-akcijski program), te procenjen njihov uticaj na realizaciju postavljenog cilja;
- U procesu definisanja inicijativa/funkcija odlučuje se o potrebnim resursima (finansije, vreme, odgovornosti);
- Generiše se prioritet strategijskih inicijativa/funkcija na temelju procene njihove efikasnosti.

Na samom početku razvoja BSC koncepta strategijske inicijative su bile definisane tako da su se za svaki strategijski zadatak birale posebne inicijative i one tada nisu bile povezane. Postojao je veliki broj inicijativa i svaki postavljeni zadatak imao je po nekoliko zasebnih inicijativa. Vremenom, došlo se do zaključka da je takvo razmišljanje pogrešno i da ne daje dobre rezutate. Zaključeno je to da izbor posebnih inicijativa za svaki pojedinačni strategijski zadatak zanemaruje jedinstven i kumulativni uticaj višestrukih strategijskih inicijativa. Kaplan i Norton predlažu da se u perspektivama BSC za svaki nefinansijski zadatak odredi bar po jedna inicijativa koja će podsticati njegovo izvršenje.[107]

Da bi inicijative bile pravilno definisane i korišćene najpre se treba odrediti strategija kompanije i strategijske teme. Tek nakon toga određuju se inicijative koje treba da se prihvate. Svaka od definisanih inicijativa mora da ima uticaj na određenu strategijsku temu. Postoje određeni zadaci za koje menadžeri smatraju da nema dovoljno dobrih inicijativa koje bi mogle da ih unaprede, pa za te zadatke i ne postoje inicijative. Kaplan i Norton prikazaju standardni proces za predlaganje inicijativa:[108]

1. Opis inicijative.
2. Strategijska tema ili zadatak koji treba da se podrži.
3. Očekivani rezultat.
4. Zahtevi u vezi sa resursima, troškovima i vremenom.

[105] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 104
[106] Fakultet Organizacije i Informatike, na web stranici http://www.foi-forum.com (dostupno 08.05.2009.)
[107] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 106
[108] Ibid, str. 108

U tabeli 5 prikazan je model procesa upravljanja inicijativama.

Tabela 5. Model procesa upravljanja inicijativama

Proces upravljanja inicijativama	Ciljevi	Prepreke	Odgovarajući alati
1. Odabir strategijske inicijative *Koje akcione programe naša strategija zahteva?*	Definisati portfolio inicijativa potrebnih da pokriju sve nedostatke performansi	Strategijska investiranja su potvrđena na samostalnim osnovama u različitim delovima organizacije	• Portfolio inicijativa za svaku strategijsku temu
2. Finansiranje strategije *Kako finansiramo naše inicijative?*	Pronaći izvor finansiranja za strategijske inicijative koje nisu pokrivene operacionim budžetom	Portfolio glavnih poslova je obrnut od hijerarhijske, odeljenske strukture procesa budžetiranja	• STRATEX • Prioritetne inicijative
3. Uspostavljanje odgovornosti *Ko će voditi izvršenje strategijskih inicijativa?*	Uspostaviti odgovornosti izvršenja za unakrsno povezane strategijske teme	Članovi izvršnog odbora su generalno odgovorni za upravljanje funkcionalnih ili poslovnih jedinica	• Vlasnici izvršnih timova • Tematski timovi

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 104

Kao što se iz tabele 5 može videti, prema Kaplanu i Nortonu proces upravljanja inicijativama podrazumeva:

- Odabir strategijske inicijative;
- Finansiranje strategije;
- Uspostavljanje odgovornosti.

Za svaki od pojedinačnih procesa definišu se ciljevi, prepreke koje ometaju ostvarenje ciljeva kao i odgovarajući alati potrebni za prevazilaženje prepreka i ostvarenje ciljeva. Milićević naglašava da BSC predstavlja plansko-kontrolni sistem merenja performansi koji se bazira na ciljevima preduzeća, koordinisanom donošenju odluka i obezbeđivanju pouzdane osnove za upravljanje inovacijama. U procesu definisanja strategije, pored merila organizacija, veoma je bitno isplanirati uspostavljanje i izvršenje individualnih merila svake poslovne jedinice kao i svakog pojedinca ponaosob radi praćenja njihovih rezultata, a zatim i definisati inicijative koje će dovesti do ostvarenja zadatih ciljeva. Sa druge strane, potrebno je da se izvrši usklađenost između ciljeva i inicijativa organizacija i njihovih podsistema.[109]

[109] Milićević, V. (2001), „Upravljačko računovodstvo i kreiranje vrednosti za vlasnike-savremeni pristup rentabilnosti preduzeća“, *Računovodstvo i finansijski menadžment preduzeća i banaka*, XXXII simpozijum, Zlatibor, str. 86

Iz svega što je prikazano može se zaključiti da strategijske inicijative predstavljaju veoma bitne parametre koji omogućavaju organizacijama da uspešno ispune zacrtane ciljeve i na taj način implementiraju definisanu strategiju i prevedu je u operativne termine. Za svaku od perspektiva BSC definiše se određeni broj inicijativa koje moraju biti, baš kao i sve četiri perspektive, međusobno povezane i izbalansirane, te ćemo se u sledećem poglavlju upoznati sa terminom „balansiranja“ pri primeni BSC koncepta.

7. „Balansiranje“ pri primeni BSC koncepta

Pri definisanju BSC koncepta jako je bitno da se odredi balans između određenih „merljivih“ i „nemerljivih“ veličina, odnosno BSC mora da predvidi, a zatim i izbalansira između sledećeg:[110]

1. Kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih pokazatelja.
2. Performansi i njihovih realizatora.
3. Finansijskih i nefinansijskih merila performansi.
4. Interesovanja stejkholdera ili šerholdera za poslovanje kompanije.

Kratkoročni, srednjoročni i dugoročni pokazatelji predstavljaju vremenski horizont merila performansi koji je od izuzetnog značaja za određivanje strategije, usaglašavanje pokazatelja sa strategijskim ciljevima kompanije i njihove međusobne interakcije. Odabir odgovarajućeg vremenskog horizonta je jako značajan i pri njegovom odabiru treba biti veoma obazriv. Akcentiranje bilo kog vremenskog perioda (kratkoročnog, srednjoročnog ili dugoročnog) može dati nedovoljno dobre, a u nekim slučajevima i jako loše rezultate. Odluka da se određena strategija primeni u kratkoročnom roku može odbiti investitore koji su voljni da ulažu dugoročno, ne mogu se dovoljno dobro pratiti rezultati i vršiti njihova analiza. Ulaganje u zaposlene i njihovu obuku veoma često nije isplativo u kratkom ili srednjoročnom roku. Obrazovanje srednjeg i višeg menadžmenta donosi dobit kompaniji ako se menadžeri strategijski zadrže duži vremenski period u kompaniji. Sa druge strane, rezultati stimulisanja zaposlenih ili marketinških kampanja moraju dati rezultate u kratkoročnom ili srednjoročnom periodu. Dugoročno čekanje na rezultate ponekad može dovesti kompaniju do velikih problema. BSC koncept sadrži miks kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih merila performansi.

U svakoj oblasti upravljanja možemo razlikovati vodeće (*leading*) i posledične (*lagging*) indikatore i BSC predstavlja njihov miks, te treba pronaći balans između njih. Vodeći ***pokazatelji performansi*** su *ciljani indikatori* za razliku od posledičnih merila performansi koji predstavljaju *indikatore realizovanog cilja.* Kao dobar primer vodećih pokazatelja performansi može se koristiti broj časova obuke na osnovu koga zaposleni može ponuditi kupcu različite usluge kao posledične indikatore performansi, koje dalje mogu biti vodeći indikatori za neke druge posledične indikatore (na primer, satisfakciju kupca). Dalje, pravovremena isporuka određenih dobara može predstavljati vodeći indikator satisfakcije kupca, a u isto vreme posledični indikator ciklusa proizvodnje i kvaliteta proizvoda.[111]

[110] Mc Watters, C.S., Morse, D.C., Zimmerman, J. L. (2001), „Management Accounting“, Mc-Grow – Hill Hagler Education, New York, str. 440
[111] Ibid, str. 441

Sve informacije koje se upotrebljavaju u procesu upravljačke kontrole mogu biti finansijske ili nefinansijske. U prošlosti su se uglavnom merila zasnivala na finansijskim i računovodstvenim informacijama. U poslednje vreme kompanije sve više koriste merila zasnovana na eksternim finansijskim informacijama (cene akcija), internim nefinansijskim informacijama (vreme proizvodnje) i eksternim nefinansijskim informacijama (satisfakcija potrošača). Oslanjanje kompanija na samo finansijske pokazatelje veoma često ne daje dovoljno dobre i precizne rezultate, tako da pravu sliku poslovanja treba u stvari tražiti u isto vreme kroz integraciju i balansiranje između ***finansijskih i nefinansijskih merila performansi.*** Iako finansijski pokazatelji performansi daju opipljivu sliku poslovanja, nefinansijski stvaraju širu, opštiju sliku realne stuacije. BSC obezbeđuje upravljačke informacije na specifičan način u odnosu na finansijske informacije. Pravilno postavljen BSC može da komunicira i omogući povratnu spregu (*feedback*), usmeri i objedini strategijske ciljeve sa kratkoročnim, aktuelnim akcijama koje informacije finansijskog računovodstva ne mogu obezbediti.[112]

Obzirom da je primarni cilj kompanija dugo bio samo stvaranje profita vlasnicima, BSC koncept je razvio metodu stvaranja vrednosti i za kupce, kao i obezbeđenje stvaranja vrednosti za zaposlene, dobavljače i distributere. On omogućava sagledavanje performansi kompanija sa aspekta interesa različitih ***stejkholdera ili šerholdera*** i one među sobom trebaju biti izbalansirane.[113]

Interesantna je analiza kao i poređenja koja su izvršili Dejvid Pointon i Majk Roberts (*David Pointon and Mike Roberts*) iz kompanije DaPo Konsalting (*DaPo Consulting*), a vezano za balansiranje i strategiju.[114] Naime, oni naglašavaju da upravljanje strategijom i strategijskim promenama u organizaciji zahteva fokusiranje i energiju ravnu onoj koja je potrebna jednom vozaču bolida Formule 1. Pored toga, kao što se u Formuli 1 zahteva i najbolji motor koji se može voziti brzo, tako menadžeri zahtevaju najbolji koncept za upravljanje strategijskim promenama a to je upravo BSC koncept. Za mnoge lidere nedovoljno razumevanje merila performansi (*scorecard*-a) je isto kao nedovoljno iskorišćenje motora od strane vozača. Kako motor bolida Formule 1 radi na četiri cilindra, merila performansi upravljaju strategijskom implementacijom sa četiri snažna principa:

1. *Govoriti o strategiji, ponovo i ponovo*

   Prevesti viziju u akciju i prikazati uspešne vozače sa uspešnom komunikacijom.

Mihael Šumaher (*Michael Schumacher*), sigurno jedan od najboljih vozača bolida Formule 1 svih vremena, očekuje start trke i ima na umu jasnu viziju - da prvi prođe kroz cilj. To mu omogućava da isplanira strategiju, ostvari dogovoreni plan i navede svoj bolid ka novoj pobedi. Na sličan način se može posmatrati i organizacija koja ima jasnu viziju, strategiju i plan kako da do nje dođe. Sa promenom vremenskih uslova Šumaher menja gume, a na isti način se menja i ponašanje zaposlenih sa promenama u okruženju. Na strategiju mora da se misli stalno, da se ona preispituje non-stop i na osnovu aktuelne situacije i reaguje. Što je brže vreme reakcije, rezultati su bolji.

---

[112] Clinton, D., Ko – Cheng, H. (2000), „JIT and the Balanced Scorecard: Linking Manufakturing to Management Control“, Institut of Management Accountants, Montvale, N.J., str. 225

[113] Milićević, V. (2001), „Upravljačko računovodstvo i kreiranje vrednosti za vlasnike-savremeni pristup rentabilnosti preduzeća“, *Računovodstvo i finansijski menadžment preduzeća i banaka*, XXXII simpozijum, Zlatibor, str. 87

[114] Pointon, D., Roberts, M., "Driving Formula 1 Strategy on all Four Cylinders", Balanced Scorecard ArticleDaPo Consulting, na web stranici http://www.balancedscorecard.com.au/fast-news08042.html (dostupno 07.09.2009.)

2. *Angažovati se u promenama*

   Energično se uključiti i stvoriti prostor za promenu.

Ključno za Šumaherovu strategiju jeste uloga njegovog vrhunsko utreniranog tima. Uspeh samog vozača zavisi od snage njegovog tima i od mogućnosti da oni imaju istu viziju i ambicije. Za efektivne strategijske promene angažovanje tima je bitno zbog:

- Izgradnje poverenja i razumevanja između menadžmenta i zaposlenih u međusobnoj komunikaciji koja je dvosmerna.
- Poboljšanja procesa donošenja strategijskih odluka uz korišćenje uzročno-posledične veze i informacija od zaposlenih koji su najbliži kupcima.
- Visokog razumevanja i angažovanja celokupnog tima koji može brzo da doprinese promenama. To je najbitnije i za jedan tim Formule 1.

3. *Meriti performanse koje dovode do uspeha*

   Motivisati nove ideje i balansirati između prostih i složenih.

Uspeh u Formuli 1 nije samo biti prvi na cilju već i ostvariti dobre rezultate u drugim delovima biznisa, kao što je odnos sa bitnim saradnicima i to sponzorima, navijačima i lokalnim stanovništvom gde se trka odvija. Takođe se mora velika pažnja obratiti i na druge učesnike kao što su agenti odnosa sa javnošću (*Public relation* - PR) koji stvaraju kroz svoja izveštavanja sveopštu sliku o vozačima i timovima. Na sličan način dok strategijske mape govore o strategiji kompanije mora se, pored glavnih i očiglednih faktora koji na BSC utiču, obratiti pažnja i na manje indikatore i naizgled nebitne činjenice koje umnogome mogu diktirati strategiju i njen razvitak.

4. *Navoditi u cilju održanja pravca*

   Učiti i usavršavati brzo, deliti znanje i održavati pravac.

Poslednja karika u upravljanju strategijom predstavlja pregled, analizu i doterivanje strategijskog plana među svim članovima tima. Kao što je u Formuli 1 timu za vreme trke bitna komunikacija između vozača i članova tima kao i trenutna reakcija, tako su bitne komunikacija i reakcija dobrog strategijskog pravca kao odgovor na promene u okruženju. Kada proces implementacije počne da skreće sa zacrtanog kursa, brzo otkrivanje uzroka i donošenje odluka doprinosi pravilnoj reakciji i vraćanju kompanije na zacrtani pravac. Poređenje BSC koncepta sa trkom u Formuli 1 može se izvršiti kroz primer zamene guma gde se sprečavaju veće nezgode, a ujedno se na bolid stavljaju pneumatici koji odgovaraju stazi. Na isti način se dešava i sa strategijskim odlukama čijim se pravilnim određivanjem smanjuju rizici i održava dobar strategijski pravac. Reakcija celog tima mora biti brza, pravovremena i precizna.

Iz prikazanog se može videti da balansiranje u konceptu BSC predstavlja veoma bitan proces u kome se trebaju uskladiti njegove različite merljive i nemerljive komponente. Kao što je bitno da u kompaniji postoji balans, takođe je veoma bitno da taj balans postoji i za svakog zaposlenog, te u daljem tekstu navodimo zbog čega je bitno da se prikažu razlozi za formiranje i korišćenje personalnih, ličnih merila performansi (*Personal Scorecard*).

8. *Personal Scorecard* - Razlozi za formiranje i korišćenje ličnih merila performansi

Koncept BSC nije koristan samo na nivou kompanija ili njenih poslovnih jedinica, već je njegova upotreba jako korisna i poželjna za svakog pojedinca koji je zaposlen u kompaniji. Svaki od zaposlenih koji ima želju da razvije svoje performanse i dostigne određene strategijske ciljeve trebao bi razviti lični *scorecard* koji će ga motivisati, razviti mu osećaj za samodisciplinu, toleranicju i slično. *Balanced Scorecard Designer* naglašava deset razloga za razvoj i korišćenje personalnog s*corecard*-a:[115]

1. Usklađuje spoljašnje okolnosti sa ličnim ciljevima i prilagođava sopstveno viđenje spoljašnjih okolnosti koje utiču na lične ciljeve.
2. Povećava efikasnost ličnog angažovanja u korist intenzivnosti i količine rada.
3. Usklađuje lični stav i ponašanje sa ciljevima i omogućava da se uspostavi lični mir koji će pozitivno uticati na okolinu u kojoj se zaposleni nalazi kao i na motivaciju kolega.
4. Omogućava veću ličnu motivaciju koja utiče na zadovoljstvo u poslu i uspostavlja balans između privatnog i poslovnog života.
5. Povećava zadržavanje ljudi u kompaniji, naročito onih perspektivnih i poboljšava menadžment ljudskih resursa.
6. Stimuliše edukaciju u timu i omogućava slobodu izbora svakog od zaposlenih.
7. Omogućava dostizanje vrhunskih poslovnih performansi i postavljanje zaposlenih na pravu, odgovarajuću poziciju u timu.
8. Obezbeđuje zaposlenima mogućnost da slobodno razgovaraju sa svojim nadređenima o problemima koje imaju i na taj način se osećaju poštovanim i bitnim. Na ovaj način pozitivna organizaciona klima ima direktan uticaj na rezultate kompanije.
9. Smanjuje stres koji zaposleni mogu imati vezano za nadređene i na taj način im omogućava da pruže bolje performanse.
10. Omogućava menadžerima da za određene pozicije pronađu odgovarajuće kandidate. Lični ciljevi svakog od kandidata daju o njemu potpunu, realnu sliku.

Kao što se može videti personalna, lična merila performansi omogućavaju svakom od zaposlenih da bez obzira na kom se nivou nalazi reformuliše svoje lične zadatke, ciljeve, principe, norme ili moralne vrednosti. Na taj način zaposleni povezuju svoje poslovno okruženje sa okruženjem ostalih zaposlenih kao i sa svojim privatnim okruženjem sa jedne strane, a sa druge sa globalnom strategijom kompanije u kojoj su zaposleni.

[115] „10 reasons to use personal scorecards“, na web stranici http://www.bscdesigner.com/10-reasons-to-use-personal-scorecards.htm (dostupno 14.09.2010.)

9. Upravljanje strategijom uz BSC koncept - četiri procesa

BSC koncept je od svog nastanka početkom devedesetih godina prošlog veka, kao sistem za merenje organizacionih performansi, već 1996. godine u radovima Kaplana i Nortona evoluirao u *poslovni strategijski menadžment sistem*. Najveća vrednost samog BSC koncepta, kako navode Kaplan i Norton, jeste uspostavljanje veza između poslovne strategije i merenja performansi. Od pojave BSC koncepta mnogi analitičari vrše analize njegovih procesa. Postoji nekoliko zasebnih kritičnih menadžment procesa koji ga opisuju:[116]

1. *Razjašnjenje i prevođenje vizije i strategije*

Menadžeri imaju za cilj da postignu usklađenost između strategije i vizije. U organizaciji mora da postoji sklad na svim nivoima oko vizije i strategije koji se treba prikazati integrisanim paketom finansijskih i nefinansijskih strategijskih ciljeva kroz četiri područja:

- Finansije;
- Kupci;
- Interni poslovni procesi;
- Inovacije i učenje.

2. *Komuniciranje i povezivanje strategijskih ciljeva i mera*

Sve organizacione jedinice kao i svaki pojedinac u kompaniji moraju znati i razumeti dugoročnu strategiju same kompanije. Vizija i strategija organizacije moraju biti od strane menadžera preneseni na sve zaposlene, a strategijski ciljevi i mere svih organizacionih nivoa kao i svakog pojedinca u kompaniji moraju biti usklađeni. BSC je odličan menadžerski koncept pomoću koga se ovakvo komuniciranje i povezivanje može ostvariti. Koriste se „strategijske mape“ u procesu povezivanja mera i strategija organizacije. Samim praćenjem finansijskih rezultata se ne može vršiti usklađivanje i povezivanje strategijskih ciljeva cele kompanije na svim nivoima podjednako.

3. *Planiranje, kompletiranje taktičkih zadataka i ciljeva kao i postavljanje strategijskih inicijativa*

BSC koncept, za razliku od konvencijalnih metodologija, organizacijama pruža mogućnost da izvrše povezivanje svojih poslovnih i finansijskih planova, a sve u cilju ostvarenja dugoročnih strategijskih ciljeva. Taktički zadaci moraju izvršiti porast ostvarenja strategijskih ciljeva i smanjenje upotrebe resursa. Proces uspostavljanja taktičkih ciljeva i planiranja njihovog ostvarenja omogućuje organizacijama sledeće operacije:[117]

- Da imaju mogućnost kvantifikovanja dugoročnih rezultata koje treba ostvariti;
- Da izvrše identifikaciju načina, tj. mehanizama za ostvarenje zadatih ciljeva kao i da obezbede potrebne resurse;

[116] Heleta, M. (2008), *Upravljanje kvalitetom*, Univerzitet Singidunum, Beograd, na web stranici http://www.crnarupa.singidunum.ac.yu/, str. 5

[117] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 14

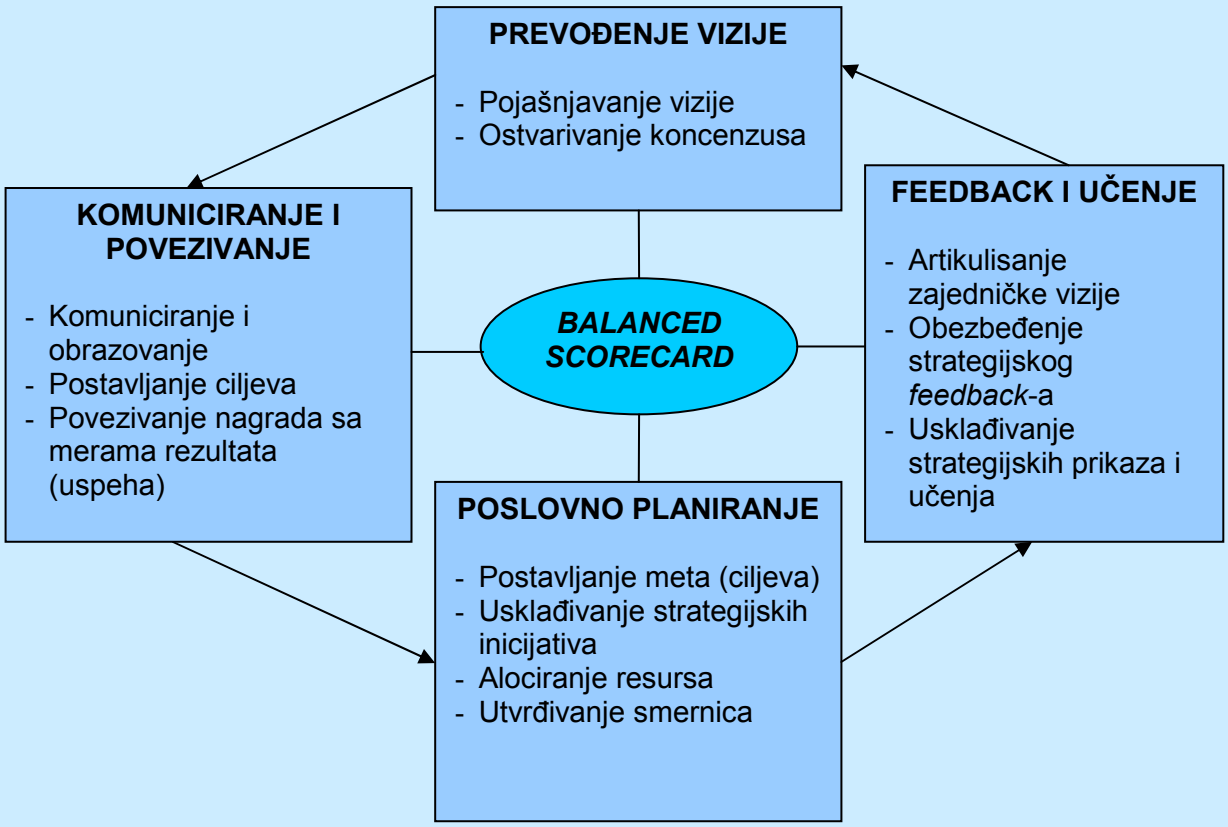
- Da utvrde kratkoročne pravce delovanja u listi rezultata (*scorecard*-u) vezano za finansijske i nefinansijske parametre.

4. *Povećanje vrednosti kroz strategijske povratne veze (feedback) i učenje*

Glavni akcenat ove tačke jeste obuka zaposlenih i njihova motivacija kao veoma jako sredstvo za unapređenje performansi ljudskih resursa, odnosno omogućavanje organizacijama da razviju koncept strategijskog učenja koji ne samo da omogućava zaposlenima da budu upoznati sa aktuelnim dešavanjima u kompaniji, promenama u okruženju i alatima kojima će te promene prevazići, već se oni pomoću njega stimulišu da istražuju, predlažu i implementiraju nove strategijske pravce koji će doneti rast same organizacije.

Menadžerima se pruža mogućnost da, koristeći BSC kao menadžment sistem, uvedu četiri nova menadžment procesa koji, pojedinačno ili u kombinaciji, doprinose povezivanju dugoročnih ciljeva sa kratkoročnim akcijama i oni su slikovito prikazani na slici 12.

Slika 12. Četiri procesa upravljanja strategijom



Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Rewiev*, USA, str. 77

Kao što se sa slike može videti, četiri zasebna menadžment procesa su međusobno povezana oko BSC koncepta i međusobno su interaktivna, odnosno utiču jedni na druge. Da bi se izvršilo pravilno povezivanje dugoročnih strategija sa kratkoročnim ciljevima moraju se zadovoljiti svi spomenuti procesi. U cilju analiziranja BSC koncepta najpre se moramo upoznati sa načinom njegovog funkcionisanja i načinom njegove primene.

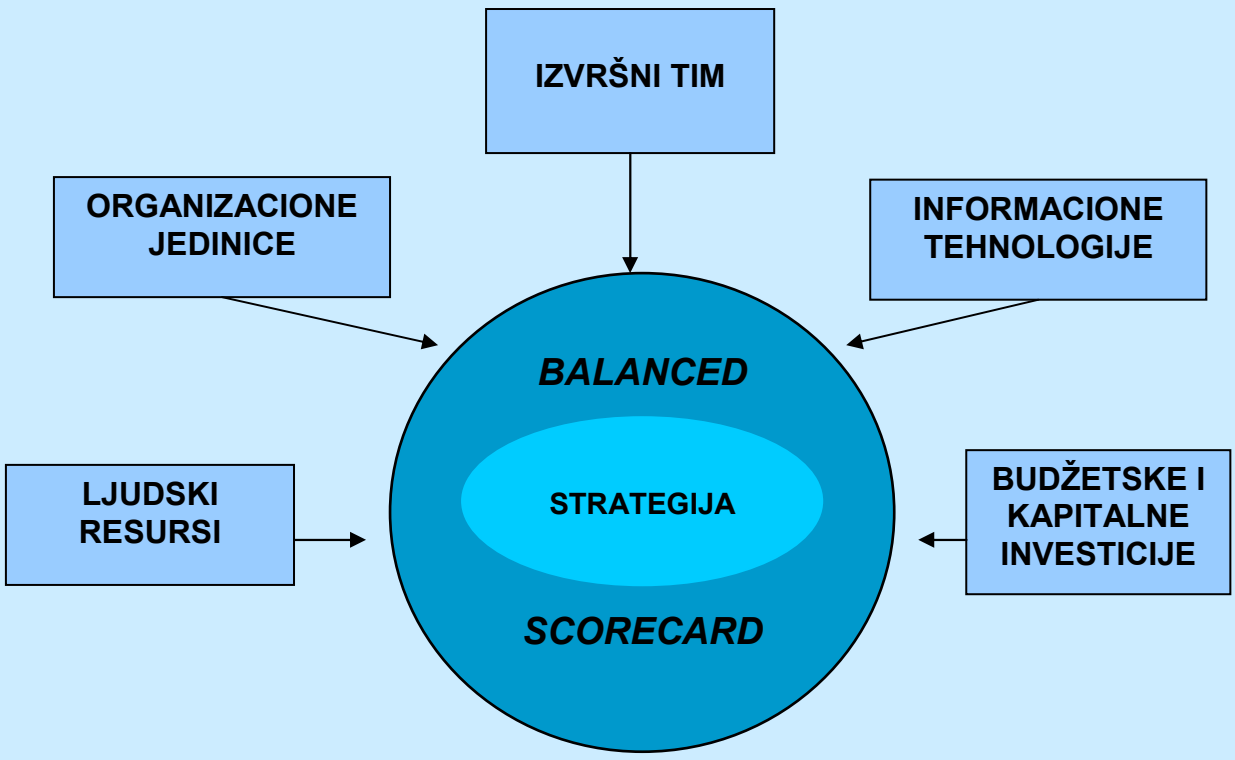
10. Principi strategijski orijentisane organizacije

„Za poboljšanje – menjaj. Za savršenstvo – menjaj često.“

Vinston Čerčil (Winston Cherchil)

Veoma često se u razgovorima menadžera vezanim za ostvarenju rezultata spominju dve reči: *balansiranje i fokusiranje*. BSC omogućava kompanijama da u ranoj fazi fokusiraju i izbalansiraju u skladu sa određenom strategijom svoje izvršne timove, poslovne organizacione jedinice, ljudske resurse, informacione tehnologije i finansijske resurse, što je grafički prikazano na slici 13.

Slika 13. Balansiranje i fokusiranje resursa ka strategiji



Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 8

U želji da jedna organizacija u centru svojih promena i menadžment procesa ima strategiju i strategijski fokus, veoma je bitno da ona bude strategijski orijentisana. Strategija mora poslužiti kao navigacija za akciju u celokupnom sistemu organizacije, svim njenim poslovnim jedinicama kao i svakom pojedincu ponaosob. U tom cilju se koristi BSC koncept. Prema radovima Kaplana i Nortona koje su objavili u svojoj knjizi 2001. godine pod naslovom „Strategijski fokusirana organizacija: kako Balanced Scorecard kompanije uspevaju u novom poslovnom okruženju“, oni izdvajaju pet principa koji čine okvir za stvaranje strategijski fokusirane organizacije i osnovu za usavršavanje BSC menadžment sistema:[118]

1. Pokrenuti promene kroz liderstvo sa vrha kompanije.
2. Prevesti strategiju u operativne termine.
3. Uskladiti (izbalansirati) organizaciju prema strategiji.
4. Motivisati zaposlene kako bi strategija postala deo svačijeg posla.
5. Nastojati da strategija postane kontinuirani proces.

Da bi se ostvarili principi strategijski orijentisane organizacije, mora da se ispune određeni uslovi:

1. Najpre se moraju obezbediti uslovi da željene promene krenu sa vrha kompanije, odnosno od top menadžmenta koji i osmišljava samu strategiju. Top menadžeri vode kompaniju i u zavisnosti od njihovih liderskih sposobnosti zavisi uspeh implementacije određene strategije. Svaki od menadžera koji rukovodi kompanijom mora biti spreman na promene i treba ih inicirati. Pravi lider se ne sme bojati promena, nego u skladu sa eksternim dešavanjima u okruženju i internim u okviru svoje kompanije, mora voditi kompaniju napred uvođenjem neophodnih promena.
2. Po ispunjenju prvog principa prelazi se na drugi gde se vrši prevođenje strategije u strategijske mape međusobno povezanih strategijskih ciljeva, uz BCS mere i targete. Prevođenje strategije u operativne termine se prema Kaplanu i Nortonu posmatra kroz četiri BSC perspektive i to: finansije, kupce, interne procese, učenje i rast. Pomoću strategijskih mapa vrši se povezivanje opipljive (materijalne) i neopipljive (nematerijalne) imovine kroz četiri gore navedene perspektive, a sve u cilju stvaranja vrednosti za vlasnike ili akcionare. BSC konceptom i strategijskim mapama strategija se prevodi u razumljive, operativne termine i na taj način svi zaposleni u kompaniji imaju mogućnost praćenja strategijskih zadataka i ciljeva, kao i njihovo ostvarenje.
3. Balansiranje organizacije prema usvojenoj startegiji predstavlja sledeći proces u kome se sve organizacione jedinice, kao i pojedinci, povezuju u cilju dostizanja zajedničkog cilja ranije definisanog od strane menadžmenta i opisanog BSC-om i strategijskim mapama. U ovoj fazi je neophodno naglasiti korporativnu ulogu svakog pojedinca ili odeljenja koji moraju međusobno biti povezani strategijskim pitanjima.
4. Motivacija predstavlja veoma bitan proces koji se koristi kao alat za stimulisanje zaposlenih u cilju uspešnog sprovođenja određene strategije. Razmišljanja o strategijskim pravcima treba da postanu deo posla svih zaposlenih i oni moraju uskladiti svoje lične ciljeve i inicijative, kao i lične kompetencije, sa ciljevima organizacije. Samo dobro motivisan radnik je u stanju da uloži dovoljno energije da se strategijska pitanja sprovedu u organizaciji na pravi način. Jedan od principa

[118] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 9

motivisanja je i povećanje svesti zaposlenih kroz treninge i edukaciju, ali i uvođenje sopstvenog *scorecard*-a za svakog zaposlenog.

5. Da bi strategija postala kontinuirani proces neophodno je raditi na oblikovanju sistema operativnog planiranja, budžetiranja i kontrole što predstavlja osnove sadržaja petog principa strategijski orijentisane organizacije. Strategijsko učenje mora da postane kontinuirani proces koji će se ponavljati.[119]

Pri implementaciji strategije koristeći BSC koncept menadžeri koriste gore navedeni redosled pet principa strategijski fokusirane organizacije koji je grafički prikazan na slici 14. Za svaki od navedenih pet principa postoje definisane akcije koje se moraju izvršiti i na taj način zadovoljiti zahtevi definisani u svakom od principa.

Slika 14. Principi strategijski orijentisane organizacije



Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How* BSC *Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 9

[119] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 415

Kaplan i Norton naglašavaju da u savremenim uslovima poslovanja jasno definisana strategija organizacije i mogućnost njenog ostvarenja razdvaja uspešne kompanije od neuspešnih. Oni, ali i mnogi drugi njihovi savremenici, u svojim radovima tvrde da samo strategijski orijentisane kompanije u današnje vreme mogu ostvariti vrhunske rezultate i konkurentsku prednost. Dobro definisane strategijske promene od strane lidera i top menadžmenta, prevođenje definisane strategije u operativne termine, njihova usklađenost kroz celu organizaciju, nastojanje da strategija postane kontinuirani proces i dobro motivisani zaposleni sigurno su garant dobrih poslovnih rezultata i dobre implementacije definisane strategije. U daljoj analizi ćemo prikazati koje su to specifičnosti BSC koncepta u odnosu na druge, tradicionalne metodologije merenja performansi.

11. Specifičnosti BSC koncepta u odnosu na druge, tradicionalne metodologije merenja performansi - prednosti i mane

Analizirajući BSC kao savremeni koncept sa sigurnošću se može zaključiti da on ima mnoge specifičnosti u odnosu na druge metodologije merenja performansi i da može pružiti mnoge prednosti u odnosu na njih. To i jeste razlog da ga danas koriste najbolje svetske kompanije i da im on pomaže u ostvarenju vrhunskih rezultata. Prednost savremenih pristupa merenja performansi u odnosu na tradicionalne jeste u njihovoj kompleksnosti i prilagodljivosti savremenim uslovima poslovanja gde se ne uzimaju u obzir samo finansijski, već i mnogi drugi parametri. U cilju poboljšanja poslovanja kompanija savremeni pristupi pružaju uvid u sistem ostvarivanja vrednosti za akcionare kao i sisteme nagrađivanja menadžera i zaposlenih.

Na samom početku zamišljen kao *Sistem za merenje performansi*, BSC koncept je evoluirao u *Strategijski menadžment sistem*. BSC danas predstavlja instrument za prevođenje apstraktne vizije i strategije u sistem povezanih, specifičnih pokazatelja i ciljeva. BSC predstavlja prikaz strategije organizacije.[120] Po mnogim autorima najvažnija uloga BSC koncepta u jednoj kompaniji jeste sticanje i održavanje konkurentske prednosti. To je koncept kojim se dostižu postavljeni ciljevi i zadržava na definisanom kursu.[121] Novost u ovom pristupu i njegova prednost jeste uravnoteženost perspektiva, vremenskog fokusa, zadataka, ciljeva i pokazatelja koji daju kompletan prikaz poslovanja jedne kompanije.

Postavljalo se pitanje šta bi BSC koncept izdvojilo od srodnih, već poznatih koncepata i kakva bi bila njegova prednost u odnosu na njih?

Možemo izdvojiti četiri ključne karakteristike BSC-a:[122]

[120] Pešalj, B. (2006), *Merenje performansi preduzeća – Tradicionalni i savremeni koncepti*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 196

[121] Nils-Goran, O., Jan, R., Magnus, W. (1999), „Performanse Drivers, A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard“, John Wiley & Sons, New York, str. 4

[122] Marković, N., Vuković, M. (2007), "Pomeranje Balanced Scorecard paradigme i integracija sa programima IMS", *International Journal "Total Quality Management & Excellence"*, Vol. 35, No.4, YUSQ EQW, Beograd, str. 100

1. **Top-down odraz misije, vizije i strategije** se zasniva na mišljenju da jedini fokus menadžmenta performansi treba da predstavlja strategija koju osmišljava top menadžment i prenosi je hijerarhijski na dole sve do operativnih jedinica. Mnoge od kompanija funkcionišu upravo suprotno, gde se kreće od neuređenih operativnih aktivnosti koje nisu relevantne za strategiju i ide ka „vrhu“ kompanije.
2. **Pogled u budućnost** predstavlja veoma bitnu karakteristiku u kojoj se na osnovu analize sadašnjosti vrši predviđanje budućih akcija. Do pojave BSC koncepta već poznate, tradicionalne metodologije analiziraju finansijske rezultate poslovanja kompanije bez predloga kako da se unapredi buduće poslovanje i bez predloga u kom pravcu menadžeri treba da vode kompaniju u cilju unapređenja poslovanja. BSC je upućen na budućnost, za razliku od mnogih drugih tradicionalnih koncepata za merenje performansi koji gledaju samo sadašnjost.
3. **Integrišu se spoljne i unutrašnje mere**, gde se na osnovu analize trenutne pozicije organizacije razmatra njen budući položaj u okruženju, sa zajedničkim međuinteresom u odnosu na kompanije sa kojima se sarađuje.
4. **Pojačava se fokus na bitno**, gde se akcenat stavlja na merenje i analizu onih performansi koje su zaista bitne za funkcionisanje kompanije. BSC fokusira menadžment da donosi odluke koj su kritične za uspeh zajedničke strategije.

Kanji (*Gopal K. Kanji*) u tabeli 6 daje pregled vrednosti BSC koncepta.

Tabela 6. Pregled vrednosti BSC koncepta

VREDNOSTI BSC KONCEPTA
Modelira viziju organizacije i kreira upoznavanje sa njom
Pojašnjava i ažurira strategije
Komunicira strategijske cilieve kroz organizaciju
Usklađuje potrebe kupaca i ciljeve biznisa
Finansijski i fizički resursi su usklađeni sa strategijom
Radi kao holistički model strategija koji dozvoljava svim zaposlenima, timovima i odeljenjima da sagledaju kako mogu da doprinesu uspehu organizacije
Doprinosi usklađivanju ciljeva pojedinaca i odeljenja sa strategijom organizacije
Fokusira se na napore za promenama identifikujući mogućnosti i inicijative za poboljšanje
Dobija povratnu spregu efektivnosti razvoja strategije i implementacije da bi se ispratio progres kroz vreme i olakšali strategijski pregledi
Gradi sistem sankcija i nagrada

Adaptirano prema: Kanji, G. P., Moura e Sa, P. (2001), "Kanji Business Scorecard", The 6th World Congress for Total Quality Management, Saint Petersburg, Russia, str. 206

Pored velikog broja prednosti koje BSC pruža, postoje i određene mane ovog koncepta. Kao prvo, predloženi broj perspektiva od strane Kaplana i Nortona nije uvek optimalan i veoma često kompanije imaju problem sa definisanjem njihovog broja. Ponekada je četiri perspektiva isuviše puno, a ponekada ih je malo te postoji potreba za još nekom. Kao petu perspektivu neki autori često navode inovacije. Pokazatelji koji se koriste u BSC-u nisu uvek dovedeni do savršenstva i veoma često oni ne mogu da prikažu ono što nas zanima. Takve pokazatelje ne treba uvek odbacivati već se truditi da ih dovedemo do tog nivoa gde nam mogu pomoći i pružiti ono što nam je od njih potrebno. Možda i najveći nedostatak BSC koncepta je taj što se on ne može praktično koristiti za upoređivanje performansi jedne kompanije sa performansama drugih kompanija koje su joj konkurentne. Jednostavno, ne postoji definisan proces (kao na primer kod benčmarkinga) koji bi odredio poziciju kompanije koja koristi BSC u odnosu na druge kompanije koje su lideri u istoj oblasti poslovanja. Vrlo često nam BSC može pokazati da naša kompanija ostvaruje dobre rezultate i da su definisana strategija i akcije koje se preduzimaju dobro osmišljene, ali to ponekada nije dovoljno ukoliko druge, konkurentne kompanije ostvaruju bolje rezultate i preuzimaju primat na tržištu. Zbog toga bi BSC koncept trebalo posmatrati u kombinaciji sa drugim metodologijama i na taj način na osnovu svojih, ali i performansi konkurencije, doći do što boljeg definisanja strategije svoje kompanije i ostvarenja rezultata poslovanja.

Ono što je sigurno, BSC je u svom razvoju došao do veoma visokog nivoa i vremenom će se razvijati i dalje. BSC ne treba koristiti samo kao sistem za merenje performansi jedne organizacije, treba ga koristiti kao integrisani menadžment sistem koji nam pruža uvid u povezanost strategije i operacija kao i u kompletno poslovanje organizacije, što će u daljem radu biti i prikazano.

12. Integrisani menadžment sistem: povezanost strategije sa operacijama

U svojoj najnovijoj knjizi iz 2008. godine „Premija za uspeh: Povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti“ (*The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*)[123] Kaplan i Norton prikazuju kroz koje korake jedna organizacija treba da pristupi implementaciji strategije, naročito u savremenom društvu gde transformacioni lideri moraju dobro poznavati pojmove kao što su reinženjering, restrukturiranje, strategija zaokreta, akvizicije, merdžeri, menadžment znanja, CRM i slično.

Menadžment koncept BSC daje okvir kojim se mogu definisati uzročno-posledične veze u jednoj kompaniji. Strategija predstavlja hipotezu o uzročno posledičnim vezama između aktivnosti koje se preduzimaju (vodećih indikatora) i željenih ishoda (posledičnih indikatora).

Da bismo uspešno implementirali odgovarajuću strategiju veoma je bitno da organizacije imaju sisteme kojima će strategiju povezati sa operativnim aktivnostima. Mašić se poziva na najnoviji rad Kaplana i Nortona koji naglašava da upravo zbog nedostatka spomenutih sistema uspešnost implementacije dobro formulisanih strategija je manja od 10%.[124] To je ujedno i cilj svakog od menadžera vezano za strategiju i strategijska pitanja gde treba razviti takav sistem u organizaciji čijom će primenom procenat dobre implementacije definisane strategije biti veći, što će dati bolji krajnji rezultat poslovanja.

Strategijski fokusiranu organizaciju predstavlja ona koja u svom centru u svakom trenutku sadrži strategiju i strategijski fokus. Ona mora biti vodilja za celu organizaciju, vodilja organizacionim i pratećim jedinicama kao i svakom pojedincu ponaosob. Svaki zaposleni, svaka organizaciona jedinica ili sektor u kompaniji moraju imati jasno preciziranu strategiju kojom će se voditi. Da bi ostvarili strategijsku usmerenost organizacije kao i strategijski relevantne rezultate kroz četiri posmatrane perspektive, menadžerski vrh definiše najpre misiju, viziju i vrednosti organizacije, strategijsku promenu (izvršenje), strategijske mape, BSC (mere i targete), inicijative, akcije i lične ciljeve.[125]

Na slici 15 može se videti način na koji se strategija primenjuje u praksi. Kao startna tačka od koje se počinje pojavljuje se misija organizacije, a kao sledeći korak koji se nadovezuje na misiju jesu vrednosti u koje se veruje i vizija kojom se organizacija vodi. Dalji korak jeste strategija organizacije i odgovor na pitanje šta je plan koji treba da se ostvari? Po ostvarenju strategije uvodi se BSC koncept koji povlači strategijske inicijative i na kraju, kao poslednji korak personalne, odnosno lične ciljeve. Ceo proces je osmišljen tako da prikaže, kao krajnji rezultat, strategijske ishode i uspeh definisane strategije. Na ovaj način se obezbeđuje prevođenje misije u konkretan, projektovani rezultat: zadovoljne vlasnike, oduševljene potrošače, efektivne interne procese, osposobljene i motivisane zaposlene.

[123] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA
[124] Ibid, str. 3-4
[125] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 417

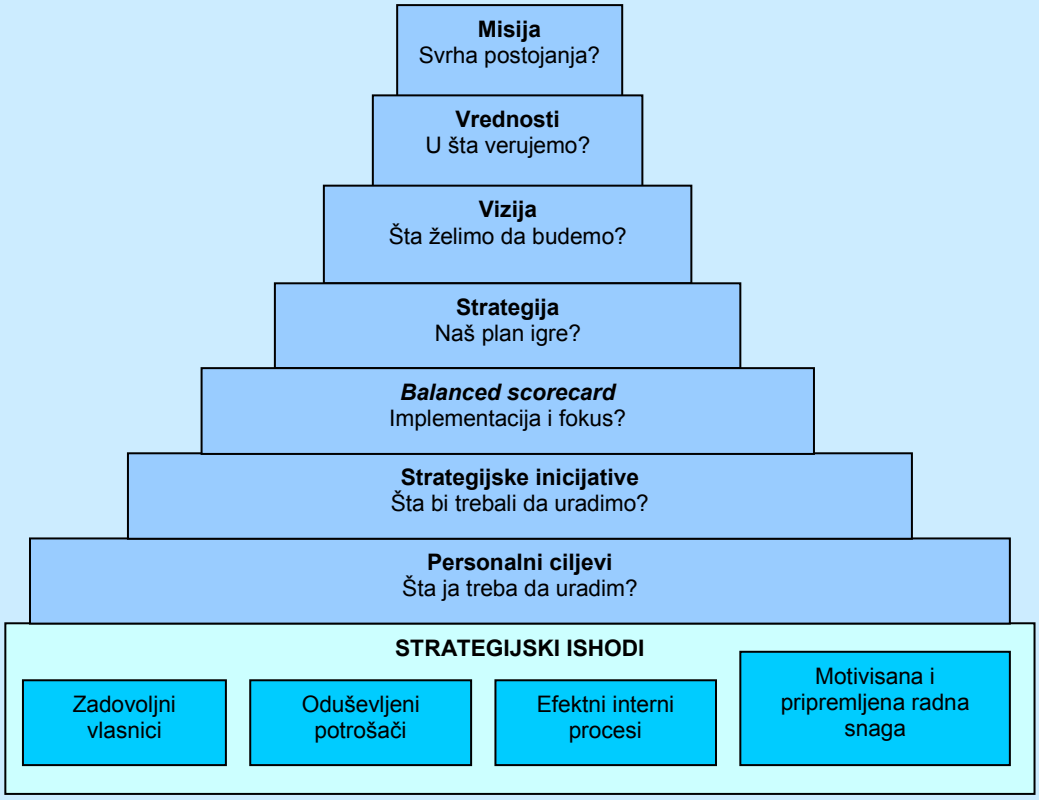
12.1. Misija, vizija, vrednosti i ciljevi

„Vizija je ono što može biti. Misija je ono što želimo da bude."

Hauard Hes i Bob Temerkin (Howard Hass and Bob Tamarkin)

Misija predstavlja svrhu postojanja kompanije, odnosno sadašnje i buduće poslove (proizvodi/delatnosti) kojima se kompanija želi baviti i daje odgovor na pitanje - *Zašto kompanija postoji?*

Slika 15. Prevođenje misije u željene ishode - hijerarhija procesa



Adaptirano prema: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 73

Definicija misije je uglavnom uvek kratka i ona treba da prikaže, sa jedne strane šta kompanija treba da pruži svojim kupcima ili klijentima, a sa druge menadžerima i zaposlenima da objasni šta je opšti cilj koji zajednički treba da ostvare.[126] Misija mora da zadovolji određene zahteve i to da bude određena od strane kompanije, da cilja određene grupe potrošača i da obezbedi dobru isporuku proizvoda ili usluga.

Karakteristike misije su:[127]

- Postavlja dugoročne pravce razvoja kompanije;
- Zahteva korišćenje jednostavne terminologije;
- Zahteva biti inspirativna;
- Prepoznaje pretnje i prilike;
- Zahteva da bude preduzetnička.

Kaplan i Norton navode dve veoma poznate i često citirane definicije misije u svojoj najnovijoj knjizi „Premija za uspeh“:[128]

„Organizovati informacije iz celog sveta kako bi svima bile dostupne i korisne.“

Gugl (Google)

„Mi želimo da otkrivamo, razvijamo i uspešno plasiramo inovativne proizvode koji sprečavaju i leče bolesti kako bismo ublažili patnje i poboljšali kvalitet života. Mi, takođe, želimo da akcionarima obezbedimo prihod koji odražava izuzetne poslovne rezultate kao i da adekvatno nagradimo one što u našu kompaniju ulažu svoje ideje i svoj rad.“

Novartis (Novartis)

Misija se prevodi u performanse ciljeva i to merljive veličine, definisane performanse, specificirano vreme, kratkoročne ciljeve i dugoročne ciljeve. Organizovana je odozgo na dole radije nego odozdo na gore. Nakon prevođenja misije u ciljeve, definišu se procesi i aktivnosti za njihovo dostizanje. Koliko je dobro ostvarena misija kompanije utvrđuje se merenjem i upoređivanjem sa utvrđenim ciljem. Poređenje definisanih i ostvarenih vrednosti performansi procesa ili organizacije sa željenom vrednošću, odnosno ciljem, može u najdrastičnijem slučaju dovesti do izmene same misije organizacije.[129]

Vrednosti kompanije predstavljaju ono u šta ona ulaže i veruje. Vrednosti jedne kompanije određuju njen stav, ponašanje i karakter. Kompanije koje su okrenute kreirajanju većeg broja vrednosti takođe kreiraju i više posla za svoje zaposlene.[130]

[126] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 38

[127] *Proces Stretgijskog Menadžmenta (Strategic Management Process)*, na web stranici www.bolender.com (dostupno 11.08.2009.)

[128] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 38

[129] Golubović, D., Radović, M. (2010), „Postupak merenja performansi procesa“, Fakultet organizacionih nauka, str. 2

[130] Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. (2010), *Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies*, Fifth edition, Mc Kinsey & Company, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, str. 11

Najčešće prave vrednosti jedne kompanije ne predstavljaju nekretnine i objekti već zaposleni u kompaniji. G-din Stavros Paraskevaides, generalni direktor kompanije *Mercedes-Benz* Srbija i Crna Gora (CEO *Mercedes-Benz* SCG) u periodu od 2007. do 2009. godine, koristio je svaki skup zaposlenih da ih podseti i opomene da prava vrednost kompanije koju vodi nisu zgrade i objekti, već njeni zaposleni i oni imaju pravo i obavezu tako razmišljati i u skladu sa tim i delovati. Kako rastu i razvijaju se zaposleni, tako raste i razvija se i kompanija. Koliko raste vrednost zaposlenih - toliko raste vrednost same kompanije. I ostale kompanije imaju definisane vrednosti koje prate i koje utiču na njihov rast i ostvarivanje rezultata. Jedna od najboljih i najpoznatijih svetskih kompanija Koka-Kola (*Coca-Cola*) navodi svojih sedam vrednosti koje se prate, kako za organizaciju tako i za pojedince:[131]

1. Vođstvo: Hrabrost da se pravi bolja budućnost.
2. Kolaboracija: Uticaj na javno mnjenje.
3. Integritet: Budi realan.
4. Odgovornost: Ako nešto mora biti, zavisiće od mene.
5. Strast: Predani u srcu i mislima.
6. Raznolikost: Kao što to svi naši brendovi pokazuju.
7. Kvalitet: Šta god da radimo, radimo dobro.

Pored vrednosti svake kompanije, veoma je bitno definisati i viziju koja predstavlja osnovu za formulisanje strategije koja se najbolje opisuje strategijskom mapom. ***Vizija*** je željena slika budućeg stanja poslovnog sistema i ona predstavlja informacije kojima se opisuje projektovana pozicija organizacije u budućnosti. Ona daje odgovor na pitanje - *Šta želimo biti?* Vizija je osnova za formulisanje strategije organizacije i ona definiše srednjoročne i dugoročne ciljeve jedne organizacije (tri do deset godina). Možemo navesti samo neke od zanimljivih i često kao primere spominjanih izjava o viziji:[132]

„Imati milion klijenata do kraja godine.“

Vels Fargo (Wells Fargo)

„Pre kraja decenije poslati čoveka na Mesec i bezbedno ga vratiti na zemlju.“

Svemirski program SAD iz 1961. godine (USA Space Program from 1961)

„Naša karakteristična sposobnost da se uključimo u istraživanje, naučni rad i obrazovanje na svetskom nivou obezbediće nam do 2015. godine mesto među prvih 50 univerziteta u svetu.“

Univerzitet u Lidsu (University of Leeds)

Ono što je karakteristično za svaku viziju u kompaniji jeste da treba biti definisana od strane najviših menadžera u kompaniji, na najvišem organizacionom nivou i da sadrži ambiciozne strategijske ciljeve kao i vremenski horizont i jasna merila uspeha.

[131] „Mission, Vision & Values“ - *The Coca-Cola Comapany*, na web stranici http://www.thecoca-colacompany.com (dostupno 22.09.2010.)

[132] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 40

Strategija predstavlja principe i ciljeve pomoću kojih se ostvaruju vizija i misija u nekom vremenskom periodu. Pitanja na koje strategija daje odgovor jesu - *Kako ostvariti viziju i misiju? Kako ojačati prednosti i eliminisati nedostatke?*[133]

Precizni ***ciljevi*** i njihova merila predstavljaju osnovu za identifikovanje strategijskih inicijativa koje su detaljno opisane u biznis planovima. Ciljne performanse i njihova merila putem BSC koncepta su osnova za identifikovanje strategijskih inicijativa i odluka koje se pretaču u biznis planove organizacije. Kao krajnja karika u lancu pojavljuju se zaposleni koji moraju svojim angažovanjem da implementiraju sve donešene strategijske odluke.

Pojmovi strategije i ciljeva su detaljnije opisani u drugim delovima ovog rada i na njima se ovde nećemo duže zadržavati.

12.2. Menadžment sistem: povezanost strategije sa operacijama

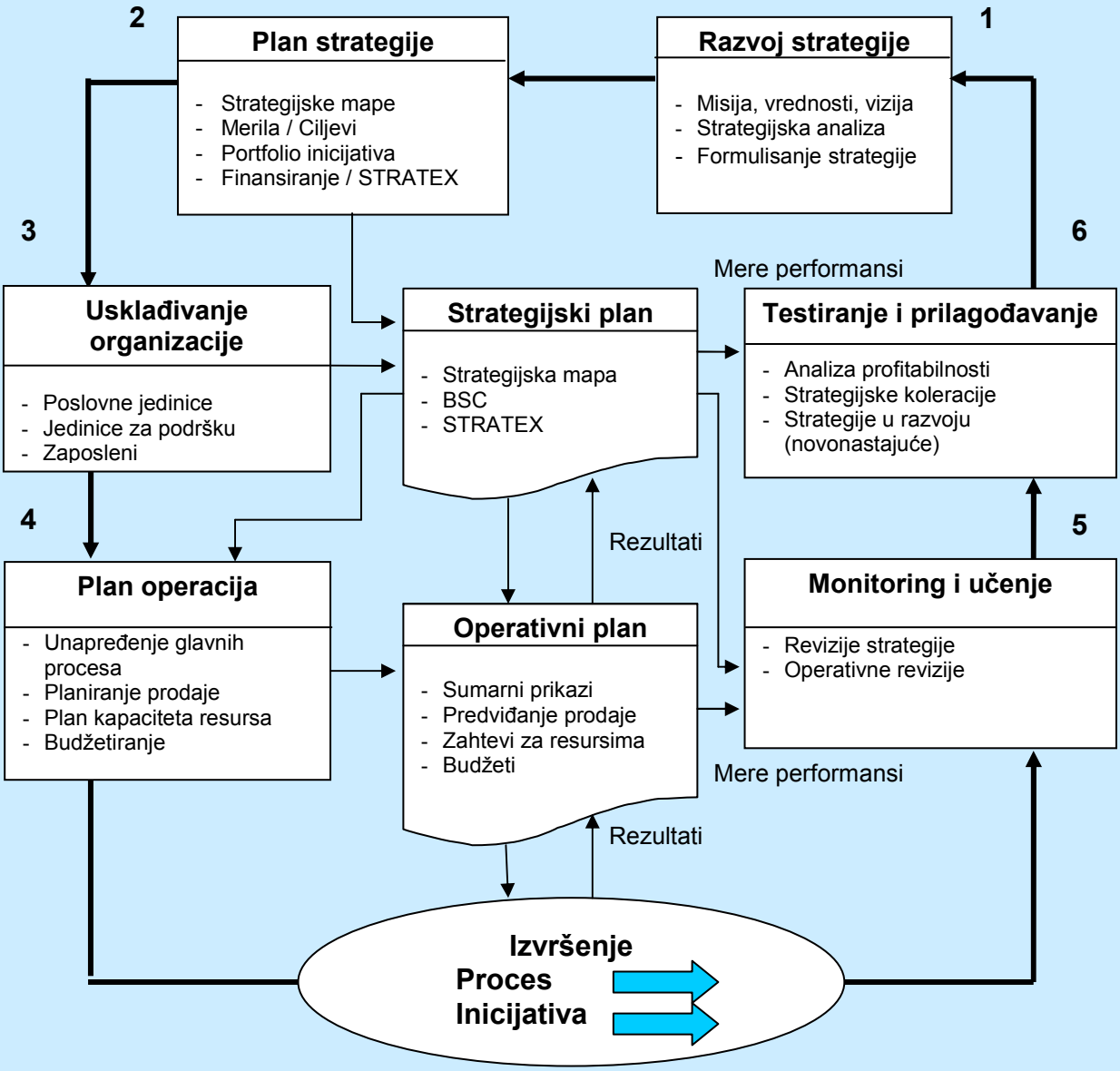
Kaplan i Norton su u svom najnovijem radu definisali faze integrisanog menadžment sistema koje su međusobno interaktivne. Faze integrisanog menadžment sistema koje povezuju formulisanje strategije i planiranje sa operacionim izvršenjem, prikazane na slici 16, su:[134]

Faza 1. Razvoj strategije.
Faza 2. Plan strategije.
Faza 3. Usklađivanje organizacije sa strategijom.
Faza 4. Plan operacija.
Faza 5. Monitoring i učenje.
Faza 6. Testiranje i adaptiranje strategije.

U daljem tekstu biće pojedinačno prikazano i ukratko analizirano šest faza integrisanog menadžment sistema. Sa prikaza na slici 16 može se videti koji su glavni zadaci u svakoj od faza, kao i njihova međusobna interakcija.

[133] *Strategija,* na web stranici http://www.foi-forum.com (dostupno 08.05.2009.)
[134] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 8

Slika 16. Menadžment sistem: povezanost strategije sa operacijama



Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 8

Faza 1. Razvoj strategije

Kroz *strategijsku analizu* i *strategijsku formulaciju* menadžeri imaju zadatak da razviju odgovarajuću strategiju koja treba da vodi kompaniju u budućnosti. Da bi odabir strategije bio dobar moraju biti jasni ciljevi, vizija, misija i vrednosti na kojima se kompanija zasniva. Kaplan i Norton naglašavaju tri ključna pitanja bitna za odabir strategije:[135]

1. Kojim se poslovima bavimo i zbog čega smo tu? Ova pitanja direktno upućuju na pojašnjenje i bolje razumevanje misije, vizije i vrednosti organizacije, odnosno primoravaju menadžere da dobro preispitaju misiju odnosno svrhu kompanije, osnovne stavove, karakter i vrednosti, kao i ciljeve u budućem razvoju (uglavnom srednjoročnom od 3-5 godina), odnosno preispitaju viziju kojoj težimo.
2. Vođenje strategijske analize, odnosno koja su to glavna pitanja koja se postavljaju?
3. Formulisanje strategije koje daje odgovor na pitanje: Na koji način se možemo takmičiti?

Nakon završetka procesa razvijanja strategije pristupa se, u drugoj fazi, procesu planiranja strategije.

Faza 2. Plan strategije

Strategijsko planiranje predstavlja 90% komunikaciju i 10% proces. Kada se zaposleni angažuju u procesu strategijskog ili poslovnog planiranja postoje dve najizraženije reakcije; neki od zaposlenih ih obožavaju, a neki bi ih najradije ignorisali i izbegli njihovo direktno izvršenje. Oni koje vole ova pitanja imaju široke vidike i neprikrivenu želju da otkrivaju nove horizonte. To su ljudi koji vole da budu angažovani u diskusijama i razmatraju šta se u svakom trenutku dešava u okruženju akcentirajući mogućnosti i rešenja za moguće solucije.

U fazi planiranja strategije, cilj menadžera je da stvore plan strategije koristeći različite instrumente kao što su strategijske mape, BSC koncept, strategijske portfolio inicijative, budžeti itd. U ovoj fazi zadatak menadžera je da odgovore na sledeća pitanja:[136]

1. Kako opisujemo našu strategiju (stvaranje strategijskih mapa)?
2. Na koji način merimo naš plan (selekcija mera i targeta)?
3. Koje akcione programe zahteva naša strategija (izbor strategijskih inicijativa)?
4. Kako finansiramo naše inicijative (uvođenje STRATEX - *Strategy Expenditures*)?
5. Ko će biti lider u izvršenju strategije (stvaranje tematskih timova)?

Dobro osmišljen i pravilno odabran strategijski plan mora sadržati neophodne osnovne informacije kojima se formuliše sistem mera performansi, što je prikazano u tabeli 7. Kao elementi strategijskog plana pojavljuju se strategijski cilj, strategijski zadaci, strategija i taktički planovi i svaki od njih ima određenu namenu, počevši od objašnjenja misije i vizije, opisa strategijskih aktivnosti potrebnih za ostvarenje zadatog cilja, načina i rokova vezanih za strategiju kao i taktičkih planova strategijskog plana koji određuju potrebe vezane za strategiju.

[135] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 9-10
[136] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 421

Tabela 7. Elementi strategijskog plana i atributi mera performansi

Elementi strategijskog plana	Atributi mera performansi
Strategijski cilj	Objašnjava misiju i viziju
Zadaci	Opisuje (imenicom ili glagolom) strategijske aktivnosti neophodne za ostvarenje cilja
Strategija	Definiše strategijske (dugoročne) potrebe povezane sa predmetom. Obično sadrži datume, osnove merenja i ciljeve
Taktički planovi	Identifikuje kratkoročne potrebe povezane sa strategijom. Obično sadrži troškove, vreme, indikatore napretka, atribute kvaliteta ili bezbednosti kao i ciljne vrednosti performansi

Izvor: Artley, W., Stroh, S. (2001), A Six-Volume Compilation of Techniques and Tools for Implementing the Government Performance and Results Act of 1993. (GPRA), Volume Two, Establishing an Integrated Performance Measurement System, *The performance-based Management, Handbook*, str. 12

Po završetku faze planiranja strategije veoma je bitno ozbiljno se pozabaviti trećom fazom - usklađivanjem organizacije sa strategijom.

Faza 3. Usklađivanje organizacije sa strategijom

Jako je važno da definisana strategija bude usklađena sa organizacijom i njenim delovima, kao i sa svakim zaposlenim i njegovim ličnim strategijskim ciljevima. Svi zaposleni moraju biti okrenuti zajedničkoj strategiji, dovoljno motivisani i stimulisani da učestvuju u njenoj implementaciji. U procesu usklađivanja organizacije sa strategijom traže se odgovori na sledeća pitanja:

1. Kako da obezbedimo da se sve organizacione jedinice nalaze na zajedničkoj osnovi (usklađivanje poslovnih jedinica)?
2. Kako možemo uskladiti pomoćne ili jedinice za podršku sa poslovnim jedinicama i korporativnim strategijama (usklađivanje jedinica za podršku)?
3. Na koji način možemo da motivišemo zaposlene da doprinesu izvršenju strategije (usklađivanje zaposlenih)?

Usklađivanje zaposlenih, organizacionih jedinica i jedinica za podršku mora biti jedan sveobuhvatan, integrisan proces čija se integracija vrši u procesu definisanja strategije. Kao jedna od najbitnijih karakteristika integrisanog menadžment sistema jeste usklađivanje veza između dugoročne strategije i svakodnevnih, isplaniranih operativnih akcija koje se definišu u fazi planiranja operacija.

Faza 4. Plan operacija

U fazi operativnog planiranja traže se i dobijaju odgovori vezani za plan operacija koje treba da se izvrše:

1. Koja poboljšanja poslovnih procesa su najkritičnija za izvršenje strategije (poboljšanje ključnih procesa)?
2. Na koji način povezujemo strategiju sa operativnim planovima i budžetima (razvoj plana resursnih kapaciteta)?

Prema Kaplanu i Nortonu planovi za poboljšanje procesa i opšte strategijske mere i ciljevi BSC-a moraju da se prikažu godišnjim operativnim planom koji ima tri komponente:[137]

- Detaljno predviđanje prodaje;
- Plan kapaciteta resursa;
- Budžeti poslovnih i kapitalnih rashoda.

Po završetku faze planiranja operacija pristupa se izvršenju i praćenju kretanja rezultata koji se ostvaruju.

Faza 5. Monitoring (praćenje) i učenje

Po određivanju strategije, njenom planiranju kao i povezivanju sa opštim, sveobuhvatnim strategijskim planom organizacija počinje da sprovodi svoje strategijske i operativne planove. Neophodno je pratiti razvoj situacije na terenu (*monitoring*) i reagovati u cilju unapređenja nedovoljno dobrih ili kritičnih performansi preduzimanjem akcija unapređenja operacija i strategije. Organizuju se sastanci na kojima se razmatraju pitanja vezana za strategiju i njeno ostvarivanje, otkrivaju i otklanjaju prepreke koje se javljaju na putu dobrog izvršenja i vrši edukacija vezana za aktuelna pitanja. Na sastancima se postavljaju sledeća pitanja vezana za monitoring i učenje:

1. Da li su naše operacije pod kontrolom (održavanje operativnih sastanaka)?
2. Da li izvršavamo strategiju na dobar način (održavanje sastanaka vezanih za sprovođenje strategije?

Praćenje strategije nam omogućava da otkrijemo eventualne nepravilnosti ili prepreke koje se u radu pojavljuju. Upravo zbog toga se u sledećoj fazi vrši testiranje funkcionalnosti strategije i operacija i njihovo adaptiranje u zavisnosti od okolnosti u kojima organizacija posluje.

[137] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 13

Faza 6. Testiranje i adaptiranje strategije

Organizacija neprekidno mora da prati položaj u okruženju, ponašanje konkurenata kao i uspešnost implementacije strategije. To se analizira na posebno organizovanim sastancima gde se predlažu nove ideje kojima bi zaposleni doprineli poboljšanju strategijskog ostvarenja. Na tim sastancima mora se pronaći odgovor na sledeće pitanje:

1. Da li naša strategija funkcioniše?

U ovoj fazi neophodno je da učesnici sastanaka informišu o promenama koje su se desile u okruženju, ali i o uspešnosti definisane i implementirane strategije. U tabelama koje slede može se videti kako Kaplan i Norton prikazuju faze integrisanog menadžment sistema koji formulisanje strategije i planiranje sa operacionim izvršenjem.[138]

Tabela 8. Model procesa strategijskog razvoja - Razvoj strategije

Razvoj strategije	Zadaci	Prepreke	Odgovarajući alati
2. Definisati misiju, vrednosti i viziju *Zašto smo u poslu?*	Afirmisati visoko rangirane smernice o organizacionoj svrsi i ponašanju	Vizija je povremeno nedovoljno jasno opisana za ostvarenje	• Jasna misija • Glavne vrednosti • Kvantifikovati viziju • Agenda strategijskih promena • Poboljšati viziju
3. Sprovođenje strategijskih analiza *Koji ključni faktori utiču na našu strategiju?*	Identifikovati kroz strukturnu analizu događaje, snage i iskustva koji utiču na promenu strategije	Analize su povremeno fokusirane na krajnje reztultate a ne na strategijski pravac	• Ispitivanje okoline (PASTEL) • Ispitivanje konkurencije (SWOT) • Strategijske teme
4. Formulisati strategiju *Kako se možemo najbolje takmičiti?*	Definisati gde i kako će se organizacija takmičiti sa konkurencijom	Postoji mnoštvo mogućih metodologija. Ne postoji jasno definisani pristup za određene okolnosti	• Analiza glavnih tema • Strategijske metodologije • Objave strategijskih pravaca • Dobro izvršenje

Model procesa razvoja strategije podrazumeva tri koraka: definisanje misije, vizije i vrednosti kompanije, sprovođenje strategijskih analiza i formulisanje same strategije. Na osnovu njih definišu se zadaci, prepreke i odgovarajući alati koji se primenjuju. U ovoj fazi jako je bitno uspešno definisati viziju kompanije, definisati koji ključni faktori utiču na strategiju i koji je to put koji nam pruža mogućnost najboljeg rezultata u odnosu na konkurenciju, odnosno što bolju definiciju strategije koja će se implementirati. Po završenom procesu razvoja strategije pristupa se planiranju, što je prikazano u tabeli 9.

[138] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 38-223

Tabela 9. Model procesa prevođenja strategije - Planiranje strategije

Prevođenje strategije	Zadaci	Prepreke	Odgovarajući alati
1. Kreirati strategijsku mapu *Kako prikazujemo svoju strategiju?*	Razviti jasno integrisani strategijski model koji prikazuje odjednom mnogo različitih komponenti plana	Tipične strategije su razvijene od strane različitih grupa u različitim delovima organizacije. One nisu integrisane	• Strategisjke mape (uzroci i posledice) • Strategijski ciljevi
2. Selektirati mere i ciljeve *Kako merimo strategiju?*	Prevesti strategijske direktive u mere i ciljeve koji mogu biti povezani sa menadžment sistemom	Ciljevi manje važnosti i ciljevi koji nisu povezani sa zahtevima na visokom nivou	• BSC - Mere - Ciljevi - Nedostaci

U tabeli 9 možemo ispratiti osnovne korake u procesu strategijskih promena: kreiranje strategijske mape, način za prikazivanje svoje strategije i selektiranje mera i ciljeva, odnosno način kako merimo strategiju. Za njih dalje definišemo zadatke, prepreke i odgovarajuće alate, to jest potencijalna sredstva. U ovom koraku jako je bitno pravilno definisanje strategijske mape kompanije ili jednog njenog sektora. Prepreke koje se javljaju vezane su za pojavu različitih strategija u različitim sektorima jedne organizacije kao celine. Sa druge strane, vrlo je bitno na pravi način izvršiti selekciju zadataka obzirom da oni nisu univerzalni za sve, odnosno za različite menadžere postoje različiti prioriteti zadataka. U tabeli 10 prikazan je model usklađivanja organizacionih jedinica i zaposlenih.

Tabela 10. Model balansirane organizacije - Usklađivanje organizacije

Usklađivanje organizacije	Zadaci	Prepreke	Odgovarajući alati
1. Uskladiti poslovne jedinice *Kako usklađujemo poslovne jedinice da bi kreirali poslovnu sinergiju?*	Kaskadna i ugrađena korporativna strategija u strategijama poslovnih jedinica	Strategije poslovnih jedinica su tipično razvijene i potvrđene nezavisno bez vođenja korporativnom perspektivom i bez integracije kroz poslovne jedinice	• Kaskadno prikazati strategijske mape poslovnim jedinicama • Vertikalno i horizontalno usklađivanje
2. Uskladiti jedinice podrške *Kako usklađujemo jedinice podrške poslovnim jedinicama i korporativnoj strategiji?*	Osigurati da svaka jedinica podrške ima strategiju koja povećava korporativne performanse i strategije poslovnih jedinica	Jedinice za podršku su tretirane kao „diskrecioni troškovni centri“ sa zadatkom da minimizuju troškove pre nego da podrže kompanijsku i strategiju poslovnih jedinica	• Dogovor na nivou jedinica podrške • Strategijske mape i merila performansi jedinica za podršku

3. Usklađivanje zaposlenih *Kako motivišemo zaposlene da bi nam pomogli u izvršenju strategije?*	Svi zaposleni razumeju strategiju i motivisani su da uspešno pomognu u njenom izvršenju	Mnogi zaposleni nisu svesni ili ne razumeju strategiju. Njihovi ciljevi i stimulacija su fokusirani na lokalne, taktičke performanse a ne na strategijske ciljeve	• Formalni program za komunikaciju strategije • Ciljevi zaposlenih sa jasnim opažanjem strategijskih ciljeva • Stimulacioni plan i program nagrađivanja • Programi razvoja kompetentnosti

U trećoj fazi integrisanog menadžment sistema vrši se usklađivanje kompletne organizacije i to kroz usklađivanje poslovnih jedinica, jedinica podrške i usklađivanje svih zaposlenih. Prepreke koje se mogu javiti u ovoj fazi jesu vezane za različite strategije poslovnih jedinica, nedovoljno dobar tretman koji imaju jedinice za podršku kao i neupućenost zaposlenih u strategijska pitanja i njihovu važnost. Kao jedan od veoma pouzdanih alata za rešenje ovih problema pokazale su se strategijske mape i BSC koncept. Četiri perspektive BSC omogućuju usklađivanje celokupne organizacije i precizno definisanje različitih izvora korporativnih sinergija. Po usklađivanju organizacije moraju se isplanirati operacije koje će se sprovesti i one su prikazane u tabeli 11.

Tabela 11. Model procesa planiranja operacija - Plan operacija

Proces strategijskog izvršenja	Zadaci	Prepreke	Reprezentativne aktivnosti
1. Usavršiti glavne procese *Koje promene poslovnog procesa strategija zahteva?*	Osigurati da su zahtevane promene strategijskih tema prebačene na promene u operativnim procesima	Ne postoji usaglašavanje između strategijskih prioriteta i kvaliteta i stalnog programa usavršavanja	• Menadžment totalnog kvaliteta • Poboljšanje poslovnog procesa • Ključni faktori uspeha • KPIs / zaštita (*dashboards*)
2. Razviti plan kapaciteta resursa *Kako povezujemo strategiju sa operativnim planovima i budžetom?*	Osigurati da resursni kapaciteti, operativni planovi i budžeti prikazuju pravac i potrebe strategije	Predviđanje, budžet i operativni planovi su razvijeni samostalno iz strategijskog plana	• Promenjivo predviđanje • Aktivno bazirani model koštanja • Planiranje resursa • Budžetiranje (OPEX/CAPEX) • Finansijski predračun

U procesu strategijskog izvršenja definišu se zadaci, sagledavaju prepreke i određuju reprezentativne aktivnosti koje će dovesti do najbolje strategijske implementacije. U ovoj fazi je jako bitno usavršiti glavne, osnovne procese i razviti dobar, primenjiv plan raspodele kapaciteta resursa koje organizacija poseduje vezano za fizičke i materijalne mogućnosti organizacije (budžet).

Poslednja faza integrisanog menadžment sistema prema Kaplanu i Nortonu jeste nadgledanje i učenje i ona je prikazana u tabeli 12.

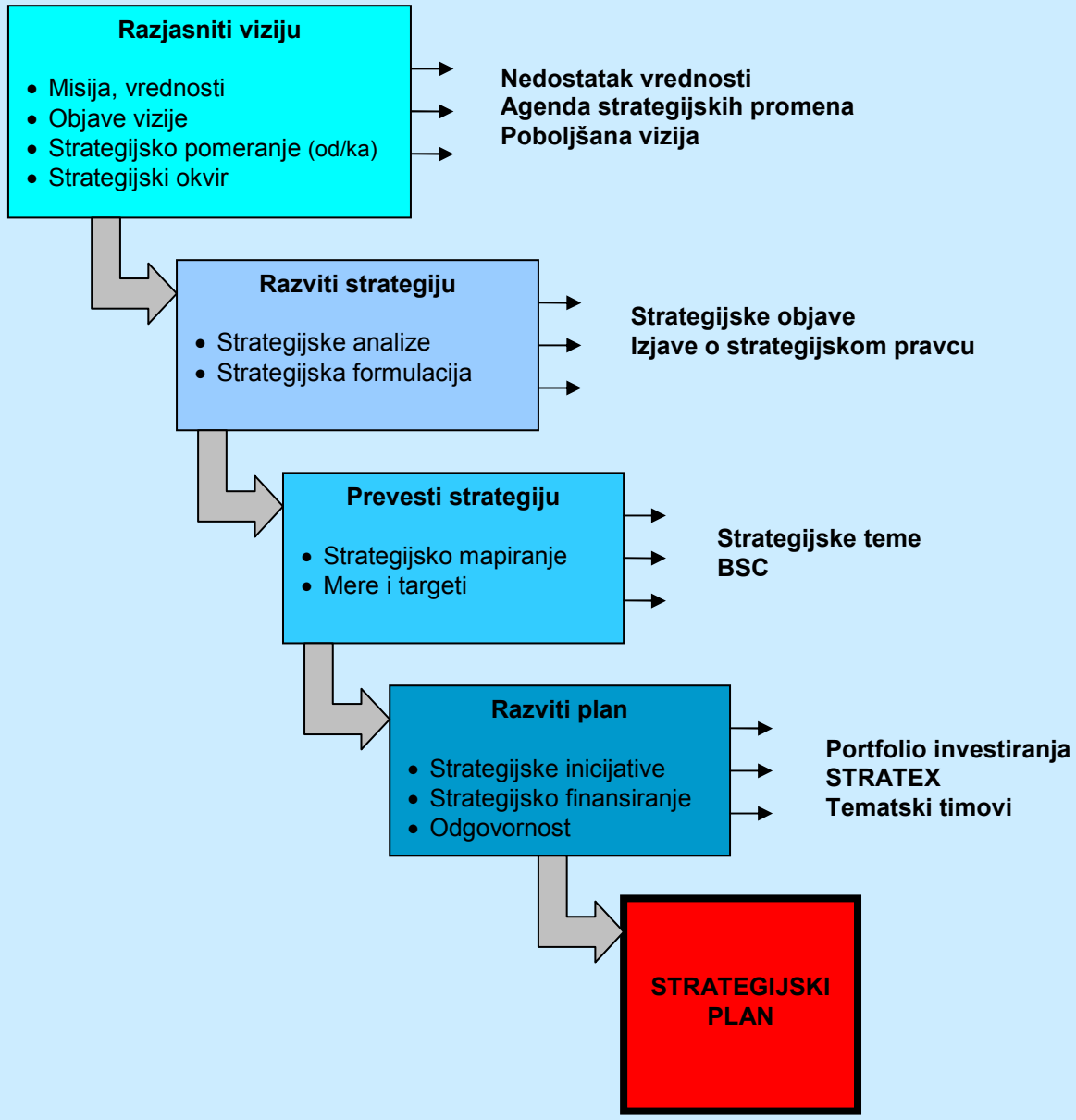
Tabela 12. Model menadžerskih sastanaka nadgledanja, učenja, reakcije i adaptacije - Nadgledanje i učenje

Povratna sprega i proces učenja	Zadaci	Prepreke	Reprezentativne aktivnosti
1. Skupovi operativne provere *Da li su naše operacije kontrolisane?*	Da nadgleda i vodi kratkoročne finansijske i operativne performanse	KPIs i zaštita koje menadžeri proveravaju nisu centralizovani strategijom	• Upravljački modeli • Analize neslaganja • Provera KPIs i zaštite • Rešavanje timskih problema • *Follow-up* program
2. Skupovi strategijske provere *Da li sprovodimo našu strategiju ispravno?*	Da nadgleda i vodi strategijske inicijative i BSC	Neadekvatno vreme na skupovima menadžera za diskusiju o strategijskoj implementaciji. Strategijske, poslovne inicijative nisu nadgledane ili vođene ka ostvarenju rezultata	• Nadgledanje tema • Inicijalno portfolio nadgledanje • Tematski timovi • Dnevnik menadžmenta
3. Skupovi strategijskog testiranja i adaptacije *Da li naša strategija funkcioniše?*	Da periodično oceni da li se rezultati prikazani kao hipoteze u uzročno posledičnom dijagramu pojavljuju kao što je i predviđeno	Neposedovanje informacija za proveru i testiranje hipoteza strategije. Neadekvatna mogućnost u strategijskoj analitici za testiranjem strategije. Zaposleni nisu ohrabreni da predlože nove strategijske opcije	• Analitičke studije • ABC studije proizvodne i profitabilnosti kupaca • Uzročno posledično testiranje i analize • Provera hitnh strategija

U poslednjoj fazi vrši se nadgledanje i provera implementirane strategije i reaguje se u zavisnosti od situacije i potrebe. U ovoj fazi se zahteva da sve operacije budu kontrolisane, da se prati prethodno definisani strategijski pravac i da se pronađe sistem kojim će se definisati da li strategija funkcioniše onako kako smo zamislili ili ne. U zavisnosti od toga kako strategija funkcioniše vrši se kontrola strategije, njeno testiranje i potrebna adaptacija.

Kaplan i Norton na slici 17 prikazuju način izgradnje strategijskog plana.

Slika 17. Način izgradnje strategijskog plana



Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 37

Prema Kaplanu i Nortonu, da bi se izgradio jedan strategijski plan kreće se od vizije koja predstavlja osnovu za dalji razvoj. Vizija je u ovoj fazi jako bitna jer se njome definiše šta i gde organizacija u stvari želi biti. U istoj fazi se definišu misija i vrednosti kompanije i formira strategijski okvir. Po završetku ove faze sprovodi se razvijanje strategije gde se nakon strategijske analize vrši strategijska formulacija. Tek u sledećoj fazi, nakon uspešnog definisanja strategije, formira se strategijska mapa i BSC, definišu mere i ciljevi. Po sprovođenju ove faze pristupa se razvijanju plana, određuju se strategijske inicijative, osnove za strategijsko finansiranje kao i odgovornosti, čime je kompletiran jedan strategijski plan. Kao što se iz analize može videti, pri izgradnji strategijskog plana mora se ići korak po korak i u svakoj fazi definisati neka do njegovih pojedinačnih komponenti.

13. Implementacija BSC koncepta u organizaciju

Veoma je bitno na koji će se način BSC implementirati u jednoj organizaciji. Postoje različiti pristupi ovom pitanju, ali i određena pravila koja se moraju poštovati. Pešalj navodi istraživanje kompanije *Renaissance Worldwide and Business Inteligence* koje je objavio Krilmen Džejms (*Creelman James*), prema kojoj su za uspešnu izradu i implementaciju od ključnog značaja sledeći elementi:[139]

- Potpuna posvećenost menadžmenta;
- Vizija i misija treba da budu takve da se mogu razložiti na ciljeve i pokazatelje do najnižih nivoa u organizaciji;
- Kreiranje podsticajne organizacione kulture je od presudnog značaja za sprovođenje BSC modela;
- Izabrani pokazatelji moraju biti u međusobnom skladu i podržavati kritične faktore uspeha organizacije;
- Pokazatelji moraju uključiti i zaostajaće i vodeće indikatore performansi organizacije;
- Nekada je korisno pridružiti i određene pondere (procente) da bi se rangirali ciljevi i pokazatelji.

Uvođenje BSC koncepta u jednu organizaciju zahteva dosta truda i vremena. Postoje određeni koraci koji se moraju sprovesti da bi se koncept uspešno implementirao. Prema Dobroviću i Tomičiću, da bi se uveo BSC koncept u jednu organizaciju, treba uraditi sledeće:[140]

- Definisati viziju za novi planirani ciklus;
- Definisati strategijske ciljeve dobijene iz vizije;
- Izvršiti SWOT analizu za svaki strategijski cilj;
- Definisati strategije za dostizanje strategijskih ciljeva;
- Specificirati aktivnosti za strategijsku implementaciju;
- Specificirati ciljeve ovih aktivnosti;
- Pozicionirati ciljeve u BSC perspektivama;
- Specificirati uzročno-posledični lanac ciljeva za svaki strategijski cilj (strategijsku temu);
- Definisati mere;
- Učiniti validnim BSC model;
- Koristiti BSC model (upravljati pomoću merenja).

Da bi implementirali BSC metodologiju u praksi u jednu organizaciju moraju se uzeti u obzir sledeće činjenice:[141]

[139] Pešalj, B. (2006), *Merenje performansi preduzeća – Tradicionalni I savremeni koncepti*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 186
[140] Dobrović, Ž., Tomičić, M. (2007), *Performance Measurement in Public Sector Organizations - Implementation of Balanced Scorecard*, Vilnius, str. 26
[141] Ibid, str. 27

- Organizacija mora da poseduje detaljno znanje o strategiji, misiji, viziji, ciljevima i poslovnim procesima.
- Za vreme razvijanja BSC modela menadžerski timovi i profesionalno osoblje koje se bavi BSC konceptom (sa direktnim pristupom menadžmentu) moraju biti uključeni.
- Jednom postavljeni model nije zauvek nepromenjiv. Naprotiv, on se mora prilagođavati promenama koje se dešavaju kako u organizaciji tako i izvan nje.

Veoma je bitno da postoje razrađeni koraci pri implementaciji BSC koncepta koji se moraju pratiti:

1. Identifikovati glavne krajnje rezultate kritične za uspešnost organizacije.
2. Identifikovati procese koji vode tim rezultatima.
3. Razviti glavne indikatore performansi za ove procese.
4. Razviti pouzdano dobijene rezultate i mere sistema.
5. Razviti mehanizam za prikazivanje ovih rezultata relevantnim menadžerima i osoblju.
6. Propisati programe usavršavanja koji omogućavaju usavršavanje performansi.

Sama implementacija, odnosno sprovođenje BSC koncepta, predstavlja krajnji korak u procesu izrade BSC-a. Olv, Roj i Veter (*Olve Nils-Goran, Roy Jan, Wetter Magnus*) navode 11 koraka izrade BSC koncepta gde je krajnji korak njegova implementacija:[142]

1. Definisati delatnosti, opisati razvoj grane i položaj kompanije u grani.
2. Razviti i/ili učvrstiti viziju kompanije.
3. Razviti perspektive.
4. Razložiti viziju na strategijske ciljeve po pojedinim perspektivama.
5. Identifikovati kritične faktore uspeha.
6. Razviti pokazatelje, utvrditi uzročno-posledične odnose i obezbediti uravnoteženost.
7. Razviti BSC model za nivo preduzeća.
8. Razviti BSC koncept i pokazatelje za pojedine organizacione celine.
9. Formulisati ciljeve.
10. Razviti plan akcije.
11. Implementirati (sprovesti) BSC koncept u kompaniju.

Definisanje BSC koncepta u jednoj organizaciji i naročito njegova implementacija predstavljaju kompleksne procese koji zahtevaju jako puno truda, rada, vremena i posvećenosti. Rezultati koji se postižu postojanjem jednog takvog koncepta su nesumljivo veliki i sama činjenica da sve veći broj kompanija primenjuje ovaj savremeni pristup govori o njegovom kvalitetu i njegovoj popularnosti. Upravo zbog važnosti korišćenja BSC-a i njegovog daljeg razvitka formirana je „Paladijum BSC kuća slavnih za izvršenje strategije“ koja prati definisanje i implementaciju celokupnog koncepta u jednoj organizaciji i uspostavljena je nagrada za njegovo uspešno izvršenje, o čemu govori sledeće poglavlje.

[142] Adaptirano prema: Nils-Goran, O., Jan, R., Magnus, W. (1999), „Performanse Drivers, A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard“, John Wiley & Sons, str. 48

14. Paladijum BSC kuća slavnih za izvršenje strategije

Paladijum BSC kuća slavnih za izvršenje strategije (*Palladium BSC Hall of Fame for Executing Strategy*)[143] osnovana je 2000. godine u cilju javnog prezentovanja organizacija širom sveta koje su na konkretnom primeru uspešno primenile Kaplan-Nortonov menadžment sistem za merenje balansiranih merila performansi - BSC. Cilj ovih kompanija je da postanu strategijski fokusirane, da uspešno izvršavaju svoje strategije i dostignu vrhunske rezultate performansi. Nagrada koja se ovim organizacijama dodeljuje je prepoznatljiva širom sveta kao „zlatni standard" strategijskih performansi organizacija koje su dostigle vrhunske rezultate.

Kriterijumi koje kompanije moraju da ostvare u cilju dobijanja ove prestižne nagrade su:

1. Implementirati BSC kako je definisano od strane Kaplan-Nortonovog menadžment sistema.

2. Praktično primeniti principe strategijski fokusirane organizacije:

   - Mobilisati promene preko izvršnih rukovodioca;
   - Prevesti strategiju u operacione termine;
   - Uskladiti organizaciju oko strategije;
   - Motivisati zaposlene da strategija postane deo svačijeg posla;
   - Uticati da strategija postane kontinualni proces.

3. Dostizanje ovih rezultata u periodu od 24 meseci što dovodo do:

   - Značajnijih finansijskih dobiti ili udela na tržištu (za privatne i javno-trgovinske organizacije);
   - Merljivog ostvarivanja misije i ciljeva potrošača (javnih ili neprofitnih organizacija);
   - Pozicije za respekt u određenoj industrijskoj grani ili sektoru.

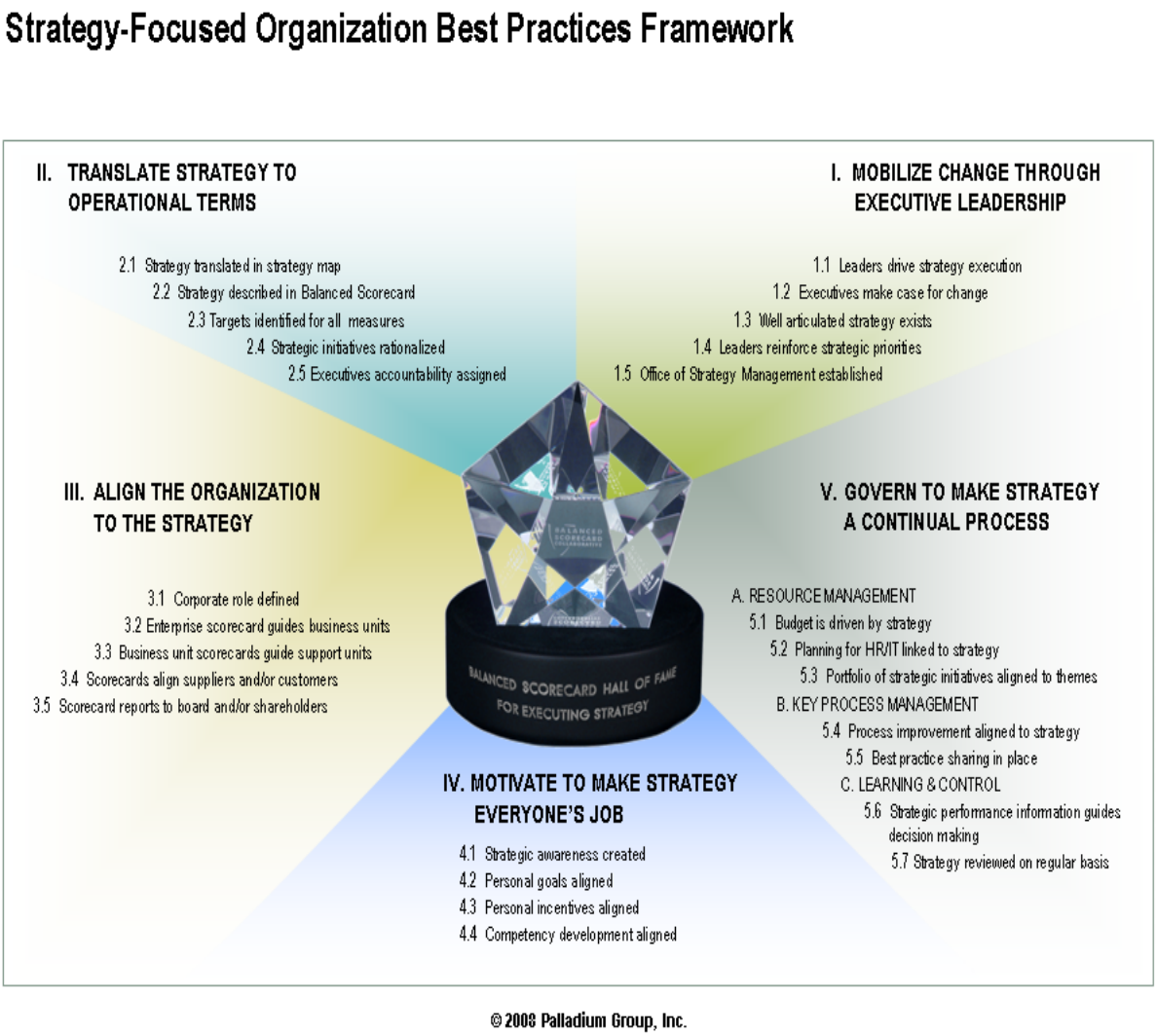
4. Obezbediti u pismenoj formi dokaz od menadžera svake poslovne jedinice ili menadžera na kompanijskom nivou o povezivanju njegovog BSC-a sa ostvarenim rezultatima.

5. Obezbediti da jedna strategijska poslovna jedinica bude vodeća u okviru svoje organizacije, na primer u pogledu najvećeg generisanog prihoda, da postane lider na tržištu i da njegova pozicija u okviru kompanije bude maksimalno strategijski orijentisana.

Na slici 18 može se videti okvir za strategijski fokusiranu organizaciju, a na slici 19 izgled nagrade koja se dodeljuje u Paladijum BSC kući slavnih.

[143] *Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy™[143]*, na web stranici http://www.thepalladiumgroup.com/Pages/SearchResults.aspx?k=balanced%20scorecard (dostupno 11.11.2009.)

Slika 18. Okvir za strategijski fokusiranu organizaciju



Izvor: *Palladium* BSC *Hall of Fame for Executing Strategy*™, http://www.thepalladiumgroup.com/Pages/SearchResults.aspx?k=balanced%20scorecard (dostupno 11.11.2009.)

U svetu je sve veći broj kompanija koje uspešno implementiraju BSC u svoju organizaciju po kriterijumima Paladijum BSC kuće slavnih i samim tim sve je veći broj onih koji se takmiče za dobijanje ove prestižne nagrade.

Slika 19. Izgled nagrade koja se dodeljuje u Palladium BSC kući slavnih



Izvor: *Palladium* BSC *Hall of Fame for Executing Strategy*™, http://www.thepalladiumgroup.com/Pages/SearchResults.aspx?k=balanced%20scorecard (dostupno 11.11.2009.)

Da bismo se bolje upoznali sa samim BSC konceptom i njegovom suštinom, veoma je bitno da razumemo način njegovog funkcionisanja i od kakve osnove on polazi. Zbog toga je važno da se upoznamo sa četiri perspektive BSC koncepta, odnosno četiri ugla posmatranja koji se prate i koji čine njegovu osnovu. Bitnost ovih perspektiva i upoznavanje sa njima je naročito važno u današnje vreme kada je, pored borbe za finansijskim rezultatima, jako bitno ostvariti dobar rezultat i u nekim drugim oblastima koje nisu direktno merljive finansijskim dobitima koju ostvaruje kompanija već nekim drugim, nematerijalnim parametrima.

VI PERSPEKTIVE BSC KONCEPTA

1. Polazni koncept BSC performansi

Princip BSC koncepta jeste da pomogne pri formulisanju strategije i njene implementacije kao i da, koristeći različite aspekte, vrši merenje performansi organizacije. Ideja BSC-a jeste da se pri merenju performansi jedne kompanije ne koriste samo finansijski pokazatelji već i dodatni nefinansijski aspekti kao što su kupci, zaposleni, interni procesi, tehnologije, a veoma često i inovacije. Korišćenjem BSC koncepta poboljšava se veza između dugoročnog razvoja (vizija i strategija) i tekućih akcija u poslovanju, posmatrano kroz četiri perspektive.

BSC princip koji su razvili Kaplan i Norton podrazumeva merenje i praćenje performansi kompanija u četiri oblasti poslovanja, odnosno sledećim perspektivama:[144]

- *Finansijska perspektiva;*
- *Perspektiva odnosa sa kupcima;*
- *Perspektiva internih poslovnih procesa u organizaciji;*
- *Perspektiva učenja i rasta.*

Da bi se došlo do željenih rezultata, za svaku od četiri navedenih oblasti poslovanja neophodno je utvrditi glavne zadatke i prevesti ih u određena merila. Koje će se merilo performansi koristiti zavisi od konkretnog slučaja, određene strategije i vremenskog horizonta. U daljem tekstu može se videti prikazana analiza perspektiva.

1.1. Finansijska perspektiva

Finansijska perspektiva - Strategija rasta, profitabilnosti i rizika posmatrano iz ugla vlasnika ili akcionara.

Pitanja na koja ova perspektiva treba dati odgovor:

1. Kako nas vide naši vlasnici ili akcionari?
2. Koji su to finansijski ciljevi čije ostvarenje znači finansijski uspeh kompanije?

Ono što vlasnike kompanije zanima jeste finansijski rezultat, odnosno dobit koju kompanija ostvaruje. U savremenom poslovanju veoma velika važnost se pridaje toku gotovine i poznata je izreka „Gotovina je kralj!“ (*Cash is King!*)[145]. U prošlosti je finansijska dobit za mnoge kompanije bila jedini pokazatelj uspešnosti i kvaliteta rada njihovih zaposlenih. Ranije je to bila verzija prinosa na investiciju ili prinosa na investirani kapital (*Return On Investment* - ROI *or Return On Capital Employed* - ROCE), originalno razvijena od strane DuPont kompanije (*DuPont Company*) koja se i danas koristi širom sveta.[146] ROI se izračunava kao odnos neto dobiti i investiranog kapitala. U literaturi je

[144] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 9

[145] Copeland, T., Koller, T., Mursin, J. (2000), „Valuation, Measuring and Managing the Value of Companies“, McKinsey & Company, John Wiley & Sons, USA, str. 73

[146] Jovanović, T. (2003), "Uloga upravljačkog računovodstva u kreiranju vrednosti preduzeća", Časopis *"Ekonomske teme"*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 5

poznat kao prinos (povrat) na investicije, odnosno prinos na uložena sredstva i predstavlja pokazatelj isplativosti investicionih ulaganja. ROI predstavlja odnos poslovnog dobitka i ukupnih poslovnih sredstava (aktive) i on je jedan od najpopularnijih pristupa za uključivanje aktive u merila performansi. Suština korišćenja ROI pokazatelja jeste da se prikaže koji je nivo kapitala generisao iznos određenog dobitka, odnosno to je pokazatelj isplativosti ulaganja bilo koje vrste i obima.[147]

$$\text{ROI} = \frac{\text{Neto dobit}}{\text{Investiran kapital}}$$

Vremenom su se vrednosti koje se prate menjale tako da danas preduzeća uglavnom koriste neko merilo upravljanja zasnovano na vrednosti, kao što su dodata ekonomska vrednost (*Economic Value Added* - EVA), novčani (gotovinski) prinos na investicije (*Cash Flow Return on Investment* - CFROI) i varijacije diskontovanog gotovinskog toka.[148] Često se kao pokazatelj koristi i prinos na angažovani kapital (*Return on Capital Employed* - ROCE).

Pokazatelj EVA danas predstavlja jednu od najpopularnijih finansijskih performansi preduzeća koji pokazuje nove potrebe koje su se pojavile u informacionom društvu. On se već dugo primenjuje i prikazuje unapređenu verziju koncepta „rezidualnog prihoda“[149]. EVA je pokazatelj finansijskih performansi koji najpribližnije može da izrazi ekonomski profit preduzeća i to je pokazatelj performansi koji je najdirektnije povezan sa procesom kreiranja vrednosti za akcionare tokom vremena.[150] EVA predstavlja parametar koji je jednak razlici između neto poslovnog profita posle oporezivanja (*Net Operating Profit After Tax* - NOPAT) i ukupnih troškova kapitala, što se može prikazati na sledeći način:[151]

EVA = Neto poslovni profit posle oporezivanja -
- Troškovi kapitala (Investiran kapital x Cena kapitala)

Dodata ekonomska vrednost predstavlja višak koji ostaje kompaniji nakon pokrića svih troškova koji imaju veze sa poslovanjem kompanije, kao što su troškovi prodatih proizvoda, troškovi prodaje, troškovi opšte administracije i uprave, troškovi istraživanja i razvoja, porezi, kao i ukupni troškovi kapitala koji su jednaki očekivanim prinosima od strane vlasnika i kreditora.[152]

[147] Pešalj, B. (2006), *Merenje performansi preduzeća – Tradicionalni I savremeni koncepti*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 106
[148] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 83
[149] Stern, M. J., Steward, G. B., Bennett, III, Chew, H. D. (1995), „The EVA Financial Management System“, *Journal of Applied Corporate Finance*, Bank of America, volume 8, number 2, str. 32
[150] Pešalj, B. (2006), *Merenje performansi preduzeća – Tradicionalni I savremeni koncepti*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 118
[151] Horngren, Ch., Bhimani, A., Datar, S., Foster, G. (2002), "Management and Cost Accounting", *Financial Times*, Prentice Hall, USA, str. 642
[152] Jovanović, T. (2003), "Uloga upravljačkog računovodstva u kreiranju vrednosti preduzeća", Časopis *"Ekonomske teme"*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 6

Gotovinski prinos na investiciju (CFROI) izračunava se kao odnos gotovinskog toka koji se generiše iz poslovanja i ukupnog investiranog kapitala u obavljanje poslovnih operacija (koji se sastoji iz sopstvenog kapitala, dugoročno i kratkoročno pozajmljenog kapitala i on ne uključuje kratkoročne obaveze na koje se ne plaća kamata):[153]

$$\text{CFROI} = \frac{\text{Gotovinski tok osloboðen duga}}{\text{Investiran kapital}}$$

ROCE pokazatelj prikazuje odnos između efikasnosti, odnosno dobitka pre interesa i taksi (*Earnings before interes and taxes* - EBIT) i kapitala investiranog u kompaniju.[154]

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Investiran kapital}} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Ukupna aktiva - Tekuće obaveze}}$$

Jedan od parametara koji se koriste za merenje finansijskih rezultata jeste i stopa prinosa na investirani kapital (*Return on Invested Capital* - ROIC). On je ključni pokazatelj zarađivačke snage (rentabilnosti) preduzeća, zasniva se na računovodstvenom konceptu rezultata i izračunava kao odnos neto poslovne dobiti umanjene za odgovarajući deo poreza i investiranog kapitala.[155]

$$\text{ROIC} = \frac{\text{Neto poslovna dobit umanjena za odgovorajući deo poreza}}{\text{Investiran kapital}}$$

Kao parametri koji mogu prikazati poslovanje kompanije mogu se koristiti još i kretanje novca u poslu, projektu ili finansijskom proizvodu koji se meri u određenom vremenskom intervalu (*Cash Flow*), prinos na neto imovinu (*Return of Equity* - ROE), ostatak prihoda (*Residual Income*) i drugi. Ono što je interesantno za nas jeste to da finansijski pokazatelji ne preciziraju način na koji će se željeni rezultati postići. Oni posmatraju samo krajnji rezultat.

Pokazatelj ROE predstavlja prinos na neto imovinu i izračunava se kao proizvod pokazatelja ROI i multiplikatora neto imovine.[156]

$$\text{ROE} = \text{ROI} \times \text{Multiplikator neto imovine}$$

[153] Pešalj, B. (2006), *Merenje performansi preduzeća – Tradicionalni I savremeni koncepti*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 106
[154] „Return On Capital Employed – ROCE“, *Investopedia*, na web stranici http://www.investopedia.com/terms/r/roce.asp (dostupno 12.06.2010.)
[155] Pešalj, B. (2006), *Merenje performansi preduzeća – Tradicionalni I savremeni koncepti*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 99
[156] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 143

Da bi se povećala ekonomska vrednost jedne kompanije, to jest njena profitabilnost, postoje dva načina odnosno dve strategije:[157]

1. *Strategija rasta prihoda kroz prodaju što više proizvoda, odnosno usluga.*
2. *Strategija povećanja profitabilnosti kompanije smanjenjem troškova.*

Strategija rasta prihoda kompanije fokusira se na razvoj novih izvora prihoda i povećanje profitabilnosti (stope dobiti u prihodu od prodaje) i ona ima dve komponente:

- Izgradnju franšize koja se odnosi na razvoj novih izvora prihoda sa novih tržišta, novih proizvoda ili novih kupaca;
- Povećanje vrednosti za kupca koje vodi povećanju prodaje postojećim kupcima zahvaljujući boljem odnosu sa njima, ponudi kompletnih rešenja za zadovoljenje njihovih potreba i slično.

Strategija povećanja profitabilnosti kompanije smanjenjem troškova fokusira se na:

- Poboljšanje strukture troškova kroz smanjenje direktnih i indirektnih troškova;
- Poboljšanje iskorišćenosti aktive kroz smanjenje fiksnih i obrtnih sredstava neophodnih za funkcionisanje postojećeg biznisa.

Odluka za orijentisanje na jednu ili drugu strategiju kompanije donosi se u skladu sa željenim ciljem. Strategija povećanja profitabilnosti kompanije smanjenjem troškova je bolja u cilju kratkoročnog poboljšanja rezultata kompanije, dok se strategijom rasta prihoda kompanije obezbeđuje bolji rezultat u dugoročnom periodu kao i prosperitet kompanije u budućnosti. Često kompanije prave kompromise u fazi odlučivanja za jednu ili drugu strategiju time što ih kombinuju.

1.2. Perspektiva odnosa sa kupcima

„Obrazac se promenio. Proizvodi dođu i odu. Jedinica vrednosti je odnos sa kupcem.“

Bob Vejlend (Bob Wayland)

Perspektiva odnosa sa kupcima - Strategija za formiranje vrednosti i različitosti iz perspektive kupca.

Pitanja na koja ova perspektiva treba dati odgovor:

- Kako nas vide naši kupci?
- Kako zadovoljiti potrebe kupca i time osigurati finansijski rezultat i strategijsku poziciju kompanije?

[157] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 84

Osnova svake poslovne strategije je dobar odnos sa kupcima i stvaranje i razvijanje vrednosnih merila u odnosu na njih. U najvećem broju slučajeva na pitanje *„Zbog čega jedna kompanija postoji i posluje?“* najveći broj savremenih menadžera bi odgovorio da je kompanijski zadatak uvećanje vrednosti za deoničare, odnosno povećanje finansijskih rezultata. To je zaista bio pravi odgovor do skoro. Međutim, promenom okruženja i dešavanja u njemu, stvaranje profita nije osnovni i jedini cilj jedne kompanije. To jeste potreba i zahtev ali ne i misija kompanije. Forsiranje zaposlenih i neprestani pritisak za uvećanjem profita ne može i ne treba biti njihov stimulans niti opsesija. Misija kompanija i zaposlenih u njima jeste stvaranje i uvećanje vrednosti za kupca, što predstavlja perspektivu broj 2 Kaplanovog i Nortonovog BSC koncepta.[158]

Perspektiva kupca omogućava kompanijama da sagledaju svoja glavna merila vezana za kupce - zadržavanje, lojalnost, satisfakciju, osvajanje, profirabilnost kupaca i tržišnih segmenata.[159]

Perspektiva kupca je usko povezana sa vremenom, kvalitetom, performansama, uslugama i cenom. Vrednosti koje se isporučuju kupcu kompanija opisuje kroz jedinstveni miks proizvoda, cene, usluge, odnosa i imidža koji prodavac nudi kupcu. Na osnovu toga se bira jedna od tri strategije:[160]

1. Strategija operativne efikasnosti (*Operational Exellence*).
2. Strategija prisnosti sa kupcem (*Customer Intimacy*).
3. Strategija proizvodnih inovacija i proizvodnog liderstva (*Product Leadership*).

Strategija operativne efikasnosti bazira se na cenovnoj konkurentnosti, odnosno na izuzetno dobro osmišljenoj cenovnoj politici, dobrom kvalitetu proizvoda, dobrom izboru proizvoda kao i brzom vremenu isporuke. Kao odlični primeri za korišćenje strategije operativne efikasnosti mogu se koristiti primeri kompanija Mek Donald, Del kompjuteri, Vol Mart i Tojota (*McDonald’s Corporation, Dell Computer Corporation, Wal-Mart, Toyota*). Operativna efikasnost znači obavljanje sličnih aktivnosti bolje od konkuranata i ona uključuje efikasnost ali nije na nju ograničena. Operativna efikasnost se odnosi na sve vrste konkretnih procesa koji kompaniji omogućavaju da bolje iskoristi svoje proizvodne činioce time što, recimo, smanjuje greške u proizvodnji i brže razvija bolje proizvode.[161]

Strategija prisnosti sa kupcem se bazira na dobrom odnosu sa kupcem podrazumevajući dobru uslugu kao i sve ostalo što je vezano za njegovo zadovoljenje. Kompanije koje su naročito forsirale ovu strategiju bile su Hom Depot i IBM (*Home Depot and* IBM) u šezdesetim i sedamdesetim godinama XX veka.

Strategija proizvodnih inovacija i proizvodnog liderstva zasniva se na odličnim performansama proizvoda, njegovom kvalitetu, dizajnu, funkcionalnosti i svime ostalim što kupca može učiniti zadovoljenim, a vezano za sam proizvod. Poznate kompanije koje

[158] Marković, N., Vuković, M. (2002), "Balanced Scorecard u informatičkom okruženju", IV International Congress, Yugoslav Union for Standards and Quality, *Vol.30, No.3-4,* Belgrade, str. 1
[159] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 63
[160] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 86-87
[161] Porter, M. E. (2008), *O konkurenciji*, FEFA, Beograd, str. 45

forsiraju ovu strategiju su Soni, Intel i Mercedes-Benc (*Sony Corporation, Intel Corporation and Mercedes-Benz*).[162]

Strategija prisnosti sa kupcem i strategija proizvodnih inovacija i proizvodnog liderstva prema Kaplanu i Nortonu predstavljaju dve različite strategije, dok strategiju operativne efikasnosti oni upoređuju sa strategijom niskih troškova Majkl Portera.[163]

U zavisnosti od toga koji je vid strategije odabrala kompanija kao prioritetni, na isti način se trebaju razvijati i interni procesi i vrednosti koje kompanija treba da forsira. Ukoliko se radi o strategiji operativne efikasnosti veoma je bitno da se obezbedi protok znanja i organizacionih procesa od jedinica koje su najbolje u kompaniji ka ostalim organizacionim celinama i to koristeći savremenu menadžersku metodu „Znati kako“ (*Know-how*). Kaplan i Norton ovaj proces kretanja znanja nazivaju „Od najboljih ka ostalima“ (*From the best to the rest*).[164] Ukoliko se radi o strategiji dobrog odnosa sa kupcem, zaposleni moraju da se edukuju i vode u pravcu uspostavljanja odličnih odnosa sa njim u cilju pojačavanja međusobnog poverenja i prisnosti. Za strategiju proizvodnog liderstva najbitnije je da se razviju znanja i procesi koji će moći da utiču na kvalitet proizvoda, uvođenje novih patenata, komercijalizaciju novih proizvoda kao i upravljanje i povećanje njihovog životnog ciklusa.

Vrlo je bitno da se, pri spominjanju strategija koje se koriste u odnosu sa kupcima, naglasi da je vremenska perspektiva za različite strategije drugačija, tako da strategiju operativne efikasnosti možemo realizovati za veoma kratko vreme s obzirom da je diktira dobar kvalitet proizvoda, odluka o niskoj ceni kao i dobra organizacija same isporuke. Za ostvarenje strategije prisnosti sa kupcem je potreban duži vremenski period s obzirom da je potrebno vreme da bi se ostvario dobar, prisni kontakt sa kupcima. Najduže vreme potrebno je za uspostavljanje strategije proizvodnog liderstva iz razloga veoma teškog uspostavljanja liderske pozicije jednog proizvoda na tržištu, naročito u današnjim uslovima izuzetno velike konkurentnosti.

Treba napomenuti da se Arnoldo Heks i Din Vilde (*Arnoldo Hax and Dean Wilde*) pozivaju i na četvrtu strategiju koju su nazvali „zatvoreni (zaključani) sistem“ (*system lock-in*) u kojoj kompanije pozivaju svoje snabdevače da prate standarde koje im kompanija nameće. Kao najbolji primer za ovaj vid strategijskog pristupa kupcima jeste IT industrija i kompanije kao što su Majkrosoft, Intel, Ibej (*Microsoft, Intel, eBay*) i druge koje primoravaju kompanije sa kojima sarađuju na primenu već definisanih standarda.[165]

Kaplan i Norton spominju u odnosima sa kupcima još jednu primenjivu strategiju i to strategiju „inovacija vrednosti“ (*Value innovation*) razvijenu od strane Čen Kim i Rene Mobornj (*W. Chan Kim and Renee Mauborgne*) gde kompanije dostižu vrhunske, održive rezultate selektirajući grupu vrednosti koje su zahtevane od velikog broja kupaca, dok se u isto vreme cene i troškovi održavaju niskim pri ostvarivanju superiornih performansi, a pri visokom zadovoljstvu kupaca.

[162] Kaličanin, Đ. (2003), "Balanced Scorecard i strategijski fokusirana organizacija", *Ekonomski anali, vol. 44, iss. 158, SCI Indeks*, str. 169-188, na web stranici http://scindeks.nb.rs/article.aspx?artid=0013-32640358169K&redirect=ft&lang=en (dostupno 27.04.2009.)

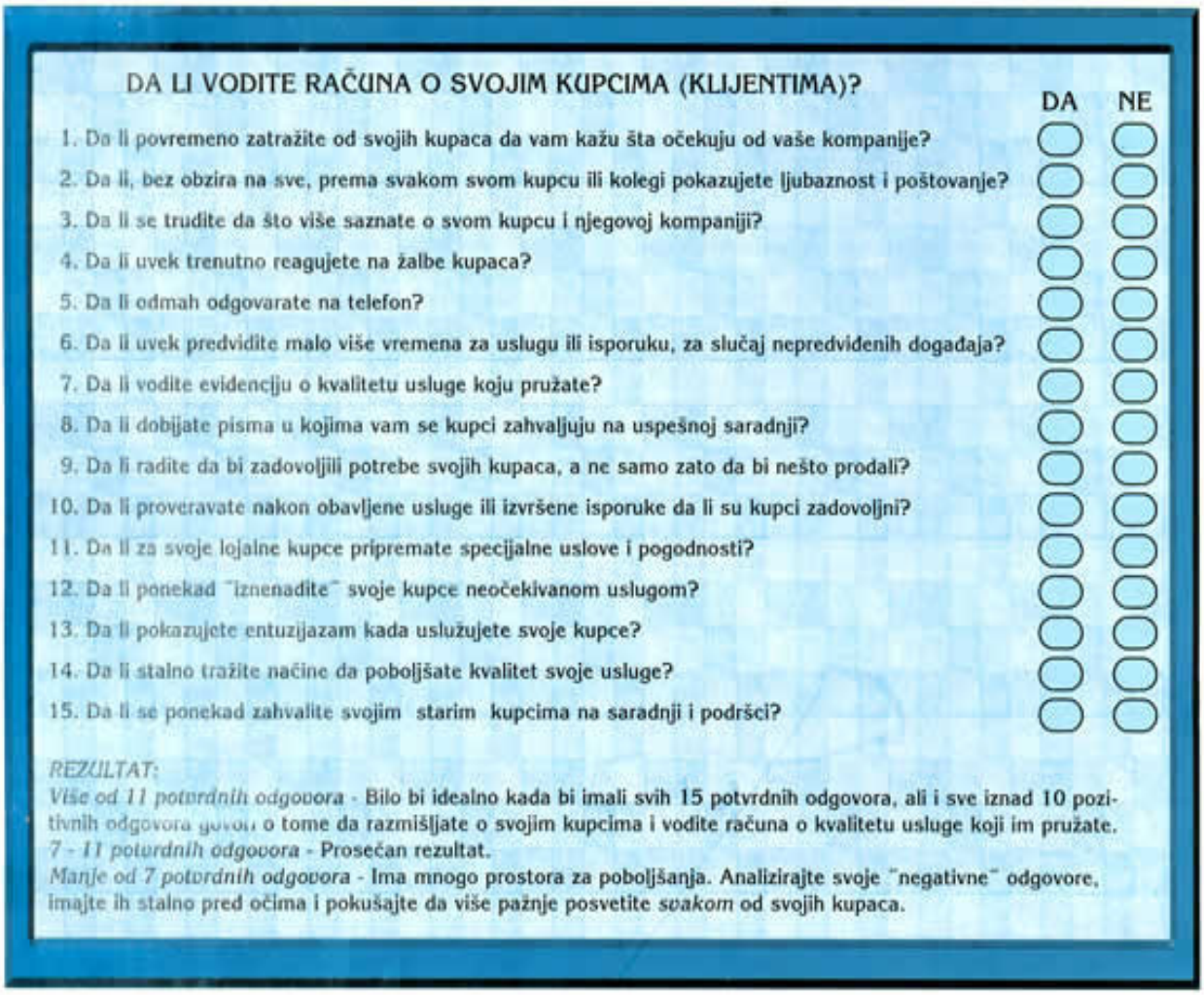
[163] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 86-87

[164] Ibid, str. 94

[165] Hax, A., Wilde D. (2001), "The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy", Palgrave New York, USA, str. 81-104

Na slici 20 može se videti interesantan upitnik o posvećenosti kupcu i njegovim zahtevima na osnovu kojeg se može analizom i statističkom obradom doći do željenih rezultata.

Slika 20. Upitnik o posvećenosti kupcu



DA LI VODITE RAČUNA O SVOJIM KUPCIMA (KLIJENTIMA)?

	DA	NE
1. Da li povremeno zatražite od svojih kupaca da vam kažu šta očekuju od vaše kompanije?	○	○
2. Da li, bez obzira na sve, prema svakom svom kupcu ili kolegi pokazujete ljubaznost i poštovanje?	○	○
3. Da li se trudite da što više saznate o svom kupcu i njegovoj kompaniji?	○	○
4. Da li uvek trenutno reagujete na žalbe kupaca?	○	○
5. Da li odmah odgovarate na telefon?	○	○
6. Da li uvek predvidite malo više vremena za uslugu ili isporuku, za slučaj nepredviđenih događaja?	○	○
7. Da li vodite evidenciju o kvalitetu usluge koju pružate?	○	○
8. Da li dobijate pisma u kojima vam se kupci zahvaljuju na uspešnoj saradnji?	○	○
9. Da li radite da bi zadovoljili potrebe svojih kupaca, a ne samo zato da bi nešto prodali?	○	○
10. Da li proveravate nakon obavljene usluge ili izvršene isporuke da li su kupci zadovoljni?	○	○
11. Da li za svoje lojalne kupce pripremate specijalne uslove i pogodnosti?	○	○
12. Da li ponekad "iznenadite" svoje kupce neočekivanom uslugom?	○	○
13. Da li pokazujete entuzijazam kada uslužujete svoje kupce?	○	○
14. Da li stalno tražite načine da poboljšate kvalitet svoje usluge?	○	○
15. Da li se ponekad zahvalite svojim starim kupcima na saradnji i podršci?	○	○

REZULTAT:
Više od 11 potvrdnih odgovora - Bilo bi idealno kada bi imali svih 15 potvrdnih odgovora, ali i sve iznad 10 pozitivnih odgovora govori o tome da razmišljate o svojim kupcima i vodite računa o kvalitetu usluge koji im pružate.
7 - 11 potvrdnih odgovora - Prosečan rezultat.
Manje od 7 potvrdnih odgovora - Ima mnogo prostora za poboljšanja. Analizirajte svoje "negativne" odgovore, imajte ih stalno pred očima i pokušajte da više pažnje posvetite *svakom* od svojih kupaca.

Izvor: "Plark – Management support system", na web stranici http://www.plark.net/literatura/mng053.php (dostupno 12.09.2009.)

Prikazani upitnik samo je jedan od načina da se izvrši anketiranje ispitanika o odnosu prema kupcu (klijentu) koji danas predstavlja veoma bitnu, verovatno i najbitniju kariku u lancu poslovanja. Upitnici ovakvog, ili njemu sličnog tipa, postali su svakodnevnica u modernim kompanijama i postoje čitavi timovi ljudi, čak i specijalizovane kompanije koje se bave zadovoljstvom kupca (klijenta) i merenjem njegovog zadovoljstva. Koliko je kupac bitan u savremenim okolnostima može se videti i iz dalje analize. Da bi se razumeli pojmovi „klijent“, „kupac“ i „potrošač“ u nastavku je urađena kratka analiza ova tri termina i prikazane njihove sličnosti i razlike.

Analiza termina „kupac“, „klijent“ i „potrošač“

„Postoji samo jedna svrha poslovanja: Kreiranje kupaca!“

Piter Draker (Peter Drucker)

„Svako ljudsko biće, kada nešto kupuje, koristi svoje pravo glasa. Niko nije diskriminisan zbog svojih godina, pola, rase, religije, obrazovanja, prebivališta ili činjenice da nije upisan u birački spisak. Svi ljudi koji se bave prodajom ili pružanjem usluga treba da budu svesni da se izbori odvijaju svaki dan - i da je svaki glas važan!“

Foster i Kečins (Foster & Catchins)

Svakoj organizaciji, profitnoj ili neprofitnoj, kupac, klijent ili potrošač predstavljaju jednu od najbitnijih komponenti bez koje ona ne može da opstane, razvija se i napreduje. Jednostavno, organizacija bez njih ne može da postoji.

Često se postavlja pitanje pojmova „kupac“, „klijent“ ili „potrošač“ i koji od njih u kom trenutku treba upotrebljavati. Prema *web* stranici Vikipedija (*Wikipedia*) pojam „klijent“ (eng. *customer*) ima opšte značenje: zastupano lice, štićenik, osoba koja traži uslugu, savet ili pomoć, kupac, mušterija.[166] To znači da se pod pojmom „klijent“ može svrstati i pojam „kupac“ i pojam „potrošač“, svako sa kim se sarađuje u određenom poslu ili pružanju usluge, bilo da je ona fizička ili verbalna. Tako se klijent može posmatrati i kroz socijalni rad i on predstavlja osobu koja traži pomoć za rešenje svojih problema. Prema Vikipediji, ovaj termin je nastao u Rodžersovoj (*Rogers*) „klijentom usmerenoj terapiji” kao zamena za neodgovarajući naziv „pacijent“ (koji implicira medicinski model tretmana). Klijent ne podrazumeva bolesnika već osobu koja traži savet i razumevanje i koju, terapeut odnosno savetnik, bezuslovno poštuje kao ličnost onakvu kakva ona jeste.

Često se kupac ili potrošač (eng. *consumer*) naziva klijentom jer on to i jeste. Sa druge strane, svaki klijent ne mora biti kupac, sa njim može da se sarađuje bez obzira na to što on nikada ništa nije kupio niti ima nameru da to uradi. Termin „potrošač“ može da se koristi za opisivanje dve različite vrste potrošača:[167]

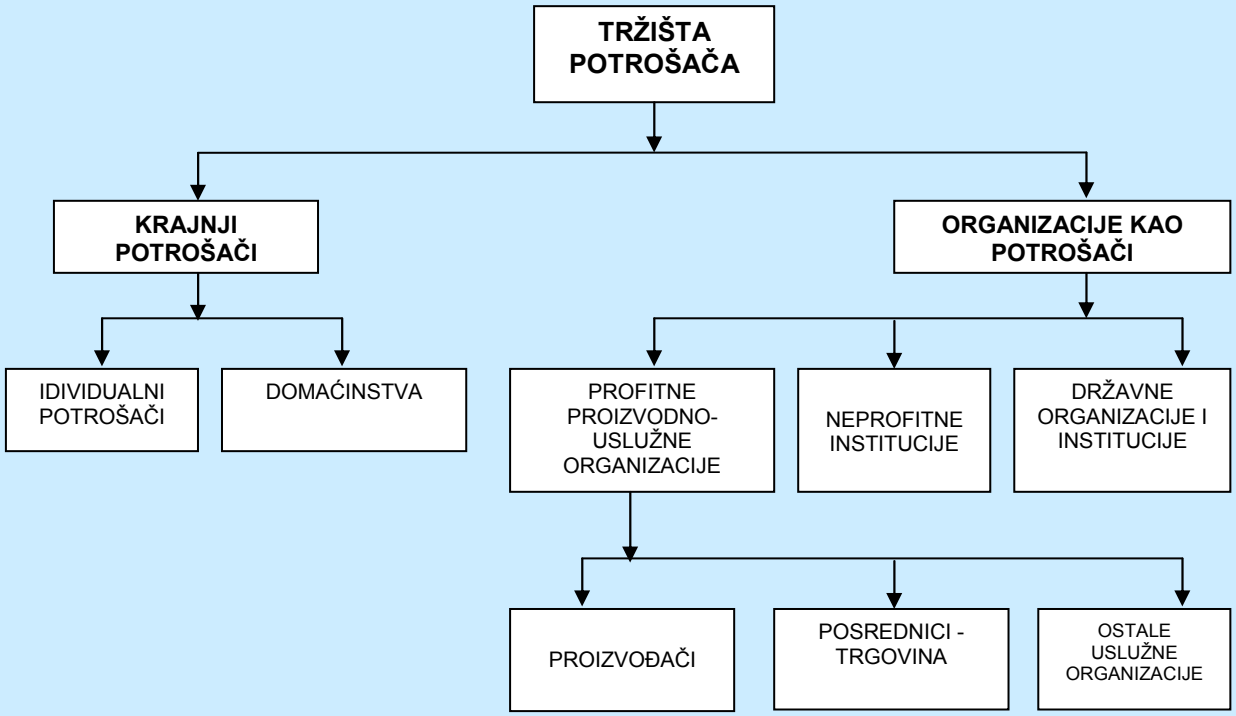
1. Pojedince - kranje potrošače.
2. Organizacije kao potrošače.

Krajnji potrošači kupuju proizvode i usluge za sopstvenu upotrebu, upotrebu u domaćinstvu ili kao poklon prijatelju. Druga vrsta potrošača - organizacije kao potrošači obuhvataju profitne i neprofitne organizacije, državne organizacije i institucije koje kupuju proizvode, opremu i usluge radi obavljanja svakodnevnih aktivnosti.

[166] „Klijent“, *Vikipedija – Slobodna Enkciklopedija*, na web stranici http://sr.wikipedia.org/wiki/ (dostupno 28.09.2009.)
[167] Rakić, B., Rakić, M. (2007), *Ponašanje potrošača*, III izdanje, Marketing Univerzitet, Beograd, str. 20

Osoba koja kupuje proizvod (kupac) nije uvek korisnik, odnosno potrošač ili nije jedini korisnik proizvoda.[168] U svojim marketing aktivnostima marketing menadžeri prave razliku između pojmova kupac i potrošač. Naime, oni moraju odlučiti kome će biti namenjena oglasna poruka - kupcima ili potrošačima. Na slici 21 prikazane su vrste potrošača.

Slika 21. Vrste potrošača



Izvor: Rakić, B., Rakić, M. (2007), *Ponašanje potrošača*, III izdanje, Marketing Univerzitet, Beograd, str. 21

Termin „ponašanje potrošača“ može se definisati kao ponašanje koje potrošači ispoljavaju pri istraživanju, kupovini, korišćenju, oceni i raspoređivanju proizvoda ili usluga za koje očekuju da će zadovoljiti njihove potrebe. Istraživanjem kako pojedinci donose odluke o potrošnji svojih raspoloživih resursa (novac, vreme, energija) radi potrošnje određenih proizvoda vrši se, u stvari, proučavanje ponašanja potrošača. Ono obuhvata istraživanja koja daju odgovore na sledeća pitanja o kupovini proizvoda od strane potrošača:

- Zašto?
- Kako?
- Kada?
- Gde?
- Koliko?

Američko udruženje za marketing (*American Marketing Association* – AMA) definiše ponašanje potrošača kao „dinamičku interakciju između razmišljanja, ponašanja i događaja u okruženju na osnovu koje ljudska bića upravljaju aspektima razmene u svojim životima“.[169] Ova definicija pokriva tri važne ideje: da je ponašanje potrošača dinamično,

[168] Rakić, B., Rakić, M. (2007), *Ponašanje potrošača*, III izdanje, Marketing Univerzitet, Beograd, str. 21
[169] Ibid, str. 23

da obuhvata interakcije između razmišljanja, ponašanja i događaja u okruženju i da obuhvata razmenu. Svetski dan prava potrošača svoje poreklo ima u *„Deklaraciji o osnovnim pravima potrošača“* koju je doneo bivši američki predsednik Džon Kenedi (*John F. Kennedy*). Predstavljajući svoju deklaraciju američkom Kongresu 13. marta 1962. godine Kenedi je, uz ostalo, kazao i sledeće:[170]

„Potrošači, po definiciji, uključuju sve nas. I mene kao predsednika SAD. Potrošači su najveće privredno udruženje na koje utiče skoro svaka javna ili privatna privredna odluka. Oni su najvažnija organizacija čiji se stavovi vrlo često ne čuju. Glas potrošača mora se čuti!“

Spomenutom deklaracijom su definisana četiri temeljna prava potrošača na tržištu roba i usluga. Već tada, pre četiri decenije, kao temeljna prava naglašena su:

- Pravo na sigurnost roba i usluga;
- Pravo na celovitu, istinitu i pravovremenu informaciju;
- Pravo na izbor roba i usluga;
- Pravo potrošača da se čuje njihov glas.

Internacionalna organizacija potrošača (*Consumer International*) na ta prava dodao je još četiri temeljna prava potrošača koji danas imaju veoma veliko značenje:

- Pravo na zadovoljavanje osnovnih životnih potreba;
- Pravo na nadohnadu štete;
- Pravo na obrazovanje;
- Pravo na zdravu okolinu.

Kako bi se ostvarila odrednica strategije prema kojoj „potrošač ili kupac jeste fizička osoba prepoznata i definisana ključnim i odgovornim privrednim učinkom na svakom nacionalnom tržištu“, jula 2004. godine Evropska Unija je 8 univerzalnih prava potrošača redefinisala u 10 praktičnijih i tržišno sprovodljivijih temeljnih načela politike zaštite potrošača (kupaca):

1. Kupujte šta želite i gde želite.
2. Ako proizvod nije ispravan, vratite ga.
3. Visoki sigurnosni standardi za prehrambene artikle i ostale proizvode.
4. Znajte šta jedete.
5. Ugovori moraju biti korektni, nediskriminirajući i transparentni za potrošača.
6. Ponekada potrošač može promeniti svoje mišljenje.
7. Stvoriti uslove kako bi potrošač mogao uporediti cene i ostvariti pravo na izbor.
8. Potrošač ne sme biti prevaren i zavaran.
9. Potrošač mora biti zaštićen i u vreme dok je na godišnjem odmoru ili putovanjima (u zemlji i inostranstvu).
10. Učinkovita nadohnada štete u prekograničnim sporovima (kršenja prava potrošača).

U današnjem poslovnom svetu i poslovnoj terminologiji uglavnom se pojam „kupac“ i pojam „potrošač“ ujedinjuju i pretpostavlja se da kupac predstavlja i potrošača, tako da se često koristi jedinstveni naziv - ***kupac***. U daljem radu ćemo pojam „klijent”, odnosno

[170] „Potrošač – Društvo za zaštitu potrošača Hrvatske“, na web stranici http://www.potrosac.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=40 (dostupno 28.09.2009.)

pojam „potrošač" povezati sa pojmom „kupac" i on će se kao takav i koristiti. Potrošač ili kupac jeste korisnik usluga ili proizvoda i to je svaka fizička osoba koja sklapa pravni posao na tržištu, u svrhe koje nisu namenjene njegovom zanimanju niti njegovoj poslovnoj aktivnosti ili preduzetničkoj delatnosti.[171] Kupac ulaže svoj novac i on preuzima korake pri biranju, kupovini i korišćenju proizvoda i usluga da bi zadovoljio svoje potrebe i želje.

Današnji kupac predstavlja srce svake organizacije i već poznata fraza *"Kupac je kralj!"* danas dobija novu dimenziju *"Kupac je diktator!!!* "Kupac je kralj" znači da je kupac u čitavom sistemu poslovanja najbitniji i da se sve moguće i nemoguće mora učiniti da bi on, "gospodin kupac", bio zadovoljen. U savremenom poslovanju se otišlo još dalje i kupac postaje suvereni diktator koji sve diktira, oko koga se sve vrti i koji jednostavno može sve. Kompanije prilagođavaju svoje poslovne procese i svoje poslovanje kupcu, zaposleni prilagođavaju svoj način rada i svoje radno vreme kupcu, a tržišta rastu ili se smanjuju u zavisnosti od odnosa prema kupcu. Današnji kupci postali su sofisticirani i veoma dobro informisani, te su im zbog toga i prohtevi postali mnogo veći. Savremene informacione tehnologije i mediji omogućuju kupcu dostupnost svim mogućim informacijama što je naterala kompanije da ulože mnogo napora i truda u borbi za kupce koji su nesumljivo stavljeni u privilegovan položaj. Interesantna je konstatacija da kupci u modernom društvu predstavljaju biračko telo jer kupovina u današnjim uslovima liči na glasanje; kupci glasaju „nogama" jer od njih zavisi hoće li doći do vas ili će ipak "odšetati" do konkurencije. U slučajevima kada razmišljamo da su problemi naših kupaca ujedno i naši problemi i kada se na taj način prema kupcima i ophodimo, mi postajemo za njih više od prodavaca i poslovnih partnera, mi postajemo njihovi prijatelji i to je pravi način za ophođenje. Takvim stavom i ponašanjem mi zadržavamo kupce i utičemo na osvajanje drugih, kupac postaje lojalan i oseća se kao deo naše kompanije.

Statistički podaci govore da:[172]

- Prosečna kompanija godišnje gubi 10% - 30% svojih kupaca i to najčešće zbog loše usluge;
- Nezadovoljan kupac svoje loše iskustvo prenosi u proseku na jedanaestoro drugih ljudi;
- Troškovi sticanja novog kupca 6 puta su veći od troškova zadržavanja starog kupca.

Da bi smo postigli uspeh izdvojićemo 7 zlatnih pravila za odnose sa kupcem:

1. Kupac je najvažnija osoba sa kojom komuniciramo, bilo da to radimo "u 4 oka", telefonom ili u komunikaciji koristimo *e-mail*!
2. Kupac ne zavisi od nas, mi zavisimo od njega!
3. Kupac nikada nije smetnja našem radu - on je njegova svrha!
4. Mi ne činimo uslugu kupcu kada ga uslužujemo - on čini uslugu nama kada nam dozvoljava da ga uslužimo!
5. Kupci nisu brojevi i hladna statistika. Oni su ljudska bića koja imaju osećanja kao i mi!
6. Niko nikada nije izašao kao pobednik iz bilo kog sukoba sa kupcem!
7. Kupci su ljudi koji pred nas dolaze sa svojim potrebama i željama. Naš zadatak je da ih ispunimo, jer od toga imaju korist oni, naša kompanija i mi!

[171] „Potrošač – Društvo za zaštitu potrošača Hrvatske", na web stranici http://www.potrosac.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=40 (dostupno 28.09.2009.)

[172] *Plark – Management spport system*, na web stranici http://www.plark.net/literatura/mng053.php (dostupno 22.09.2009.)

Pred menadžere je postavljen težak zadatak: “Šta učiniti u cilju osvajanja novih kupaca, a naročito u procesu zadržavanja starih?” Zbog poznate činjenice da osvajanje novih kupaca košta organizaciju mnogo više nego zadržavanje starih, interes je da po svaku cenu treba dobiti bitku u njihovom zadržavanju. Zadovoljstvo kupaca nameće se pred organizacije ne samo kao strategijsko opredeljenje već i kao kratkoročno, goruće pitanje koje zahteva trenutnu akciju! Zadovoljstvo kupaca postalo je apsolutni prioritet u svim organizacijama, postalo je posebni menadžerski kvalitet. U tabeli 12 može se videti na koji način vrhunski menadžeri razmišljaju o kupcu i kako tretiraju kupca.

Tabela 13. Razmišljanja top menadžmenta o važnosti kupca

Da bi zaslužili zadovoljstvo svojih kupaca, prvo morate dobro da ih upoznate. To je tačka od koje morate da krenete, jer ćete samo tako moći da unapređujete one aktivnosti koje su za kupce važne, u različitim segmentima poslovnog odnosa. Pronaći odgovor na ta osnovna pitanja je veoma izazovno, i od suštinskog značaja.

Daniel P. Amos, predsednik *AFLAC, Inc.*

Bez obzira koliko tehnologija ili zakoni menjaju tržište, pobednici će biti oni koji imaju stalno na umu da je njihov posao da oduševe svoje kupce. Kada se radi o zadovoljstvu kupaca, nikada ne možete biti dovoljno dobri.

Robert E. Allen, predsednik *AT&T*

Na kraju, jedino što je bitno je percepcija samog kupca. Ono što mi smatramo da je vrhunska usluga kupcu uopšte nije važno.

*Larry Dorfma*n, predsednik *Automobile Protection Corp. - APCO*

Kvalitet usluge koju pružate kupcu treba da bude vaša opsesija.

Dr. R.L.Qualls, predsednik *Baldor Electric Company*

U krajnjem slučaju, samo i jedino kupac zna kako možemo da poboljšamo svoju uslugu. Da bi održali i unapredili nivo zadovoljstva naših kupaca, moramo često i pažljivo da merimo kvalitet usluge koju naši kupci dobijaju, i to onako kako ga oni vide. Sve drugo :e samo nagađanje.

*Matthew W. Farre*t, predsednik *Bank of Montreal*

Zadovoljstvo kupaca je istinsko pogonsko gorivo preduzetničkog sistema. Na slobodnom tržištu, tradicionalni pokazatelji uspeha kao što su obim prodaje ili osvojeni deo tržišta su samo indikatori zadovoljstva kupaca.

Dane A. Miller, predsednik *Biomet, Inc.*

Prava mera vrednosti jedne kompanije za društvo je mera zadovoljstva njenih kupaca. Bez tog zadovoljstva nijedan posao ne može da opstane, ne može da stvori nova radna mesta, niti može da obogati živote onih zbog kojih postoji.

Leonard Riggio, predsednik *Barnes & Noble Inc.*

Kupce ne zanima koliko je velika vaša firma, koliko ima ljudi ili sektora. Oni samo žele daje vaš zaposleni pred kojim stoje u stanju da reši njihove probleme.

Vernon R. Loucks Jr., predsednik *Baxter International Inc.*

Zadovoljstvo kupca je rezultat svih iskustava koje on doživi tokom kupovine. To znači da on mora da oseća zadovoljstvo tokom svakog koraka koji čini proces kupovine što uključuje i kasnije korišćenje samog proizvoda ili usluge. Sigurnost našeg posla je u direktnoj vezi sa zadovoljstvom naših kupaca.

Raymond F. Winter, predsednik *BIC Corporation*

Ako uspete u tome da se vaš kupac oseća posebno, ako se prema njemu ponašate kao da je vaš jedini kupac i ako ste posvećeni ispunjenju svih njegovih želja, zaslužićete njegovo zadovoljstvo. Slušajte svoje kupce, otkrijte šta žele -i zadovoljite njihove potrebe.

James B. Miller, predsednik *B. T. Miller Business Systems, Inc.*

U Burger King- u, naučili smo da su zahtevi naših kupaca veoma jednostavni: oni žele kvalitetnu hranu, brzu uslugu i prijatan ambijent - po dobroj ceni. Naš cilj je da prevaziđemo očekivanja naših kupaca, tako što ćemo posebno voditi računa o svakom od ovih zahteva u svakom Burger King restoranu širom sveta.

Robert C. Lowes, predsednik *Burger King Corporation*

Zadovoljstvo kupca je kiseonik koji znači život za Worth Magazine, i zbog toga je ono u svim našim poslovima prioritet. Od samog početka moj telefon je dostupan svim našim čitaocima, sva pisma koja dobijamo čitam i odgovaram na njih, i sve vreme pažljivo pratim nivo obnove pretplate. Zašto? Zato što zadovoljni čitalac nije samo novac u banci. On za nas ima i emotivnu vrednost zbog koje se svi u Worth Magazine osećamo dobro, jer znamo da radimo nešto vredno i korisno.

W. Randall Jones, osnivač *Worth Magazine*

Kompanija koja veruje da je zadovoljstvo kupca njen osnovni cilj je na putu da nestane, jer u današnjem svetu u kome vlada kultura kvalitetne usluge nije više dovoljno ispuniti očekivanja kupaca. Da bi bili lider u svojoj oblasti morate da prevaziđete njihova očekivanja, da ih oduševite i impresionirate!

Richard J. Loughlin, predsednik *Century 21 Real Estate Corp.*

Budite korektni, empatični i predusretljivi kada služite naše kupce. Poštujte svoje kolege i pomažite im, imajući stalno na umu snagu timskog rada. Neprekidno nastojte da poboljšavate ono što radimo i način na koji to radimo. Zaslužite poverenje naših kupaca, i budite ga vredni.

Charles R. Schwab, predsednik *Charles Schwab & Co. Inc*. (iz vizije kompanije - upućene zaposlenima)

Zadovoljstvo kupca je pravovremeno i efikasno zadovoljenje njegovih potreba.

Charles M. Leighton, predsednik *CML Group, Inc.*

Imati izvrstan proizvod danas nije dovoljno, jer pored toga kupci žele i da se osećaju dobro tokom celog procesa kupovine. Kako je kafa toplo i prijateljsko piće, i mi želimo da se prema našim kupcima ponašamo kao prema posebnim gostima koji su došli u naš dom, jer to je jedini način da nam se ponovo vrate.

JoAnne Shaw, predsednik *The Cofee Beanery, Ltd*.

Zadovoljstvo kupca je prvi korak u pretvaranju korisnika proizvoda u lojalnog kupca.

Eckhard Pfeiffer, predsednik *Compaq Computer Corporation*

Bez obzira na veličinu kompanije, visok nivo zadovoljstva kupaca će se održati ako zaposleni na svim nivoima imaju stalno na umu izreku "da je kupac uvek u pravu". Ako odlučite da kupac nije u pravu, vi ste već prekinuli svoj odnos sa njim.

John Olsen, predsednik *Cunard Line Limited*

Zadovoljstvo kupaca ste "osvojili" kada oni dolaze u vašu radnju zato što to žele, a ne zato što moraju.

Richard T. Takata, predsednik *Eagle Hardmare & Garden, Inc.*

Ne možemo više da budemo zadovoljni time da damo kupcima ono što oni žele. Mi moramo da prevaziđemo njihova očekivanja i omogućimo takav nivo kvalitetne usluge koji će izazvati njihovo oduševljenje.

William E. Butler, predsednik *Eaton Corporation*

Sve počinje sa kupcem.

Louis V. Gerstner, Jr., predsednik *IBM Corporation*

Jedan novinar mije nedavno rekao: "Toliko pričate o zadovoljstvu kupaca, kao da ga je Ford stvorio!" Na to sam mu odgovorio: "Ne, upravo je suprotno. Ford nije stvorio zadovoljstvo kupaca - zadovoljstvo kupaca stvorilo je Ford. " Siguran sam da to isto važi za svaku veliku i uspešnu kompaniju.

Louis R. Ross, podpredsednik *The Ford Motor Company*

Naši kupci svake godine od nas očekuju bolji kvalitet, a konkurencija u današnjem posluje takva da ukoliko ne postajete bolji, postajete lošiji.

Alexander J. Trotman, predsednik *The Ford Motor Company*

Kupac je zaista zadovoljan ne onda kada postane vaša stalna mušterija, već kada počne da dovodi druge sa sobom.

Hyrum W. Smith, predsednik *Franklin Quest Company*

Mi smo ubeđeni da uspeh našeg posla zavisi od zadovoljstva naših kupaca. Mi to zadovoljstvo postižemo tako što njihove potrebe pretvaramo u vrhunske proizvode i usluge koji u sebi sadrže kvalitet, dizajn, inovacije i vrednost.

Richard G. Haworth, predsednik *Haworth, Inc.*

Osmeh ne košta ništa, a u delatnosti koja se bavi uslugama, znači sve.

Bryan D. Langton, predsednik *Holiday Inn Worldwide*

Zadovoljstvo kupca ima dva osnovna zahteva. Prvi je da se kupcu isporuči ono što je obećano, kada je obećano. Drugi je da se kupcu ljubazno i tačno odgovori na sva pitanja koja postavi.

G. L. Countryman, predsednik *Liberty Mutual Insurance Company*

Zadovoljstvo kupca je potpuna usklađenost između očekivanja i stvarnosti.

Alan Hoops, predsednik *PacifiCare Health Systems, Inc.*

Mnogo kompanija veruje da su "pravi" logo i dobra marketinška kampanja sve što je potrebno, sve dok se ne suoče sa činjenicom da im se kupci ne vraćaju.

Linda A. Wasche, predsednik *LM Marketworks, Inc.*

Oduševite naše kupce, potrudite se da se osećaju posebno i ponašajte se prema njima kao da ste veoma srećni što su u našem restoranu. Uradite sve što je potrebno da budu srećni kada napuštaju McDonalds-ov restoran.

Michael R. Quinlan, predsednik *McDonalds Corporation* (upućeno zaposlenima)

Dugo vremena se smatralo da su zadovoljstvo kupca i kvalitet isto. Ne želim da potcenjujem kvalitet, ali mi smo u MCI ustanovili da kupci ne kupuju samo na osnovu kvaliteta, cene, reputacije ili dobre usluge. Kupci kupuju na osnovu kombinacije svih ovih elemenata koje smatraju vrednim i važnim.

Bert C. Roberts, *Jr*., predsednik *MCI Communications Corporation*

Zadovoljstvo kupca je ključna, ali nevidljiva karakteristika svakog uspešnog proizvoda.

*Takashi Kiuch*i, predsednik *Mitsubishi Electric America*

Kako da zaslužite zadovoljstvo svojih kupaca ne može da se nauči iz priručnika. Ono dolazi iz srca. Kada treba nešto da učinite za svog kupca, nikada ne možete da učinite previše, i ne postoji pogrešan način - ako dolazi iz srca!

Debra J. Fields , predsednik *Mrs. Fields, Inc.*

Zadovoljstvo kupca počinje pre samog procesa prodaje. O našem slučaju ono počinje izborom, treningom i edukacijom svakog zaposlenog, zbog čega smo jedna od najuspešnijih firmi u poslu kojim se bavimo.

James D. Ericson, predsednik *Northwestern Mutual Life*

U svojoj karijeri nisam sreo mnogo kupaca koji su, kada su ustajali iz kreveta, pomislili: "Danas ću da prevarim nekog prodavca"! Zbog toga, ako znamo da skoro svi kupci samo žele pošten odnos, kompanija treba da preduzme sve da "osvoji" i zadrži takve kupce. Zbog toga je usluga koja se pruža kupcima najisplatlivija investicija za budućnost.

Michael Fewer, predsednik *OfficeMax, Inc.*

Ono što nas održava u poslu su zadovoljni kupci.

Barbara Hennigar, predsednik *Oppenheimer Shareholder Services*

Zadovoljstvo kupaca je jednostavna stvar. Zamislite samo kako želite da se drugi ponašaju prema vama, i ponašajte se tako prema drugima. Sjajna stvar je što se to isplati finansijski i emotivno.

Ara Kazanjian, predsednik *Planet Micro*

Bolje da vodimo računa o našim kupcima, inače će to uraditi neko drugi.

Gary Richard, predsednik P.*C.Richard & Son, Inc*

.

Izvor: *Plark – Management spport system*, na web stranici: http://www.plark.net/literatura/mng053.php (dostupno 22.09.2009.)

1.3. Perspektiva internih poslovnih procesa

„Kompanije bi trebale odabrati u kojim procesima i u kojim stručnim znanjima bi se trebale isticati, te odabrati mere za njih.“

Dejvid Norton (David Norton)

Perspektiva internih poslovnih procesa u organizaciji - Strategijski prioriteti za različite poslovne procese koji kreiraju zadovoljstvo kupaca i akcionara.

Pitanja na koja ova perspektiva treba dati odgovor:

- Šta moramo izvrsno raditi?
- Koji su to ključni procesi koje treba realizovati, a koji stvaraju vrednost za kupce i osnovnu konkurentsku prednost - inovacije, operativna efikasnost/efektivnost, odnosi sa kupcima, ugled u društvu i odnosi prema okolini?

U ovu perspektivu spadaju dizajniranje i razvoj proizvoda, razvoj brenda i tržišta, prodaja, usluga, proizvodnja i logistika, definisanje aktivnosti potrebnih za stvaranje željenog predloga vrednosti i diferenciranja i posledično poželjnih finansijskih ishoda. Da bi zaposleni bili u mogućnosti da na što bolji način pruže kompaniji svo svoje znanje, veoma je bitno da su interni procesi dobro razvijeni i dovedeni na što bolji nivo. Prema Kaplanu i Nortonu sve poslovne procese možemo svrstati u četiri kategorije:[173]

1. *Inovacioni procesi* (invencija, razvoj proizvoda, brzina dopremanja proizvoda do tržišta, zajednička ulaganja i partnerstva).
2. *Procesi upravljanja kupcima* (razvoj rešenja za kupce, usluge kupcima, upravljanje odnosima sa kupcima, savetodavne usluge).
3. *Operativni procesi* (upravljanje lancima snabdevanja, proizvodna efikasnost, smanjenje troškova, poboljšanje kvaliteta, smanjenje vremena proizvodnog ciklusa, bolje upravljanje kapacitetom).
4. *Procesi vezani za regulaciono okruženje i prirodnu sredinu* (zdravlje, sigurnost, ekologija i društvo).

Interni procesi podrazumevaju broj aktivnosti, stopu mogućnosti uspeha, mere neželjenih događaja i prilagođenosti okruženja, ukupnu efektivnost kompanijske opreme. Oni su povezani sa procesima operativnog menadžmenta, procesima menadžmenta prema kupcu, inovacionim procesima, kao i socijalnim i pravnim procesima. Kompanija mora naročito da razvija one procese koji najviše utiču na unapred odabranu strategiju. Tako, na primer, ukoliko je kompanija opredeljena za strategiju operativne efikasnosti, moraju se razvijati i do perfekcije dovoditi operativni procesi. Ukoliko je kompanija okrenuta strategiji prisnosti sa kupcem, njen cilj je da u svakom trenutku razvija i održava na visokom nivou procese koji će taj odnos čvršće uspostavljati, dok je kod kompanije koja je opredeljena za strategiju izvrsnosti proizvoda, odnosno proizvodnog liderstva, glavni pravac unapređenja njenih procesa razvoj proizvoda, njegovo dovođenje do perfektnosti kao i održavanje postignutog kvaliteta u cilju zadržavanja liderske pozicije proizvoda na tržištu.

[173] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 91

1.4. Perspektiva učenja i rasta

„Postoji samo jedna gora stvar od toga da školujete ljude pa da Vam odu, a to je da ih ne školujete, a da Vam ostanu!“

Zig Ziglar (Zig Ziglar)

„Gde ljudi rastu, tu i profit raste!!!“

Aleks Kramer (Alex Kramer)

Učenje i rast - Prioriteti koji kreiraju uslove koji podržavaju organizacione promene, inovacije i rast.

Pitanja na koja ova perspektiva treba dati odgovor:

- Možemo li kontinuirano poboljšati i stvarati vrednosti?
- Koje intelektualne kompetencije i tehnološku infrastrukturu treba razvijati u svrhu podrške poslovnim procesima?

Ova perspektiva otkriva sposobnosti i uslove neophodne da se interni poslovni procesi sprovedu. Radi se o organizacionoj infrastrukturi, veštinama, sposobnostima i znanju zaposlenih, tehnologiji koju zaposlenih koriste kao i o klimi u kojoj oni rade.[174] Pre realizovanja strategije na pravi način jako je bitno poznavati ciljeve i metode kojima se oni mogu dostići. Uspešnost jedne organizacije zavisi od snage njenih zaposlenih i njihove edukacije, kao i inovacija koje vode kompaniju napred.

Perspektivom učenja i rasta definišu se kategorije neopipljive aktive potrebne za realizaciju već definisane strategije i to:[175]

1. *Strategijske kompetentnosti:* veštine i znanja pomoću kojih zaposleni u kompaniji mogu da podrže i implementiraju već definisanu strategiju.
2. *Strategijske tehnologije:* tehnologije koje su potrebne zaposlenima u procesu podrške strategijske implementacije kao što su informacioni sistemi, baze podataka i ostale neophodne tehnike za podršku strategije.
3. *Organizaciona klima:* promene u korporativnoj kulturi koje imaju za cilj da obezbede motivaciju i delegiranje autoriteta zaposlenima neophodno za implementaciju strategije.

Perspektiva učenja i rasta u kompaniji je povezana sa ljudskim, informacionim i organizacionim kapitalom ili kapacitetima koje kompanija poseduje. Samo njihovim rastom i razvojem kompanija stvara preduslov za ostvarenje dobrih poslovnih rezultata. Perspektiva učenja i rasta ljudskog, organizacionog i informacionog kapitala predstavlja

[174] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 76
[175] Ibid, str. 93

jednu od četiri perspektive Kaplan-Nortonovog BSC koncepta koja bi u svakoj od savremenih kompanija trebala biti izbalansirana sa ostale tri perspektive.

Od trenutka kada je krenuo fenomen svetske ekonomske krize 2008. godine i od kada su svi postali svesni njenih posledica neprestano kruže informacije o daljem toku krize, njenom produbljivanju, njenoj kulminaciji, a naročito o načinima njenog prevazilaženja. U moru različitih predviđanja i rešenja ponuđenih kompanijama kao predlog izlaska iz krize jako je teško odabrati pravi kurs koji će kompaniju odvesti u pravom smeru do željenih rezultata. Međutim, najveći broj stručnjaka se slaže u jednom - najveća greška u periodu krize je ne raditi puno i čekati da kriza prođe. Naprotiv, krizu je potrebno iskoristiti kao šansu da se poboljša konkurentska prednost, pre svega, kroz obuku i motivaciju radnika, kroz njihovu edukaciju i razvoj. Zaposleni u kompaniji predstavljaju osnovu učenja i rasta same kompanije i njihov razvoj je pravi put za napredak.

Jedno preduzeće i njegovo poslovanje vredi upravo onoliko koliko i ljudi koji su u njemu zaposleni. Intelektualni kapital, čija je vrednost jednaka razlici između tržišne i knjigovodstvene vrednosti preduzeća, predstavlja jezgro njegove kompetentnosti i ključni je pokazatelj efikasnosti implementacije formulisanih strategija. Čak i u vremenima najveće krize na ljudima se ne sme štedeti. To potvrđuje i gospodin Masaki Imai (*Masaaki Imai*), vodeći čovek Japana u domenu poslovne strategije, smatrajući da se u prevazilaženju krize u auto-industriji najbolje pokazala Tojota (*Toyota*), koja za razliku od „detroitske trojke" nije otpuštala radnike. Čak štaviše, Tojota ih je zaposlila, usavršavala i sada su oni sastavni deo imovine. Sa njihovom obukom će se nastaviti i dalje jer će, kada prođe kriza, proizvodnju nastaviti još spremniji. Drugačije rečeno, organizacija koja nastavi da investira u svoje zaposlene i u kriznim vremenima može da prestigne konkurenciju u situaciji kada rivali štede. Tranzicija poslovnog sveta traje i odgovor na goruće probleme traži se baš u inovativnosti zaposlenih kadrova. Kaže se da su ljudi, znanje i dobre ideje u današnje vreme najveći kapital jedne kompanije. Razvoj ljudskih potencijala postaje sve značajniji i neminovno se nameće kao trend uspešnog.[176] U vremenima kada se jako teško može uticati na finansijski rezultat u kompaniji i kada su ti rezultati daleko od rezultata ostvarenim u proteklim godinama, ono što ostaje je da se kompanije fokusiraju na druge vrednosti, a to su zaposleni, interni procesi i kupci.

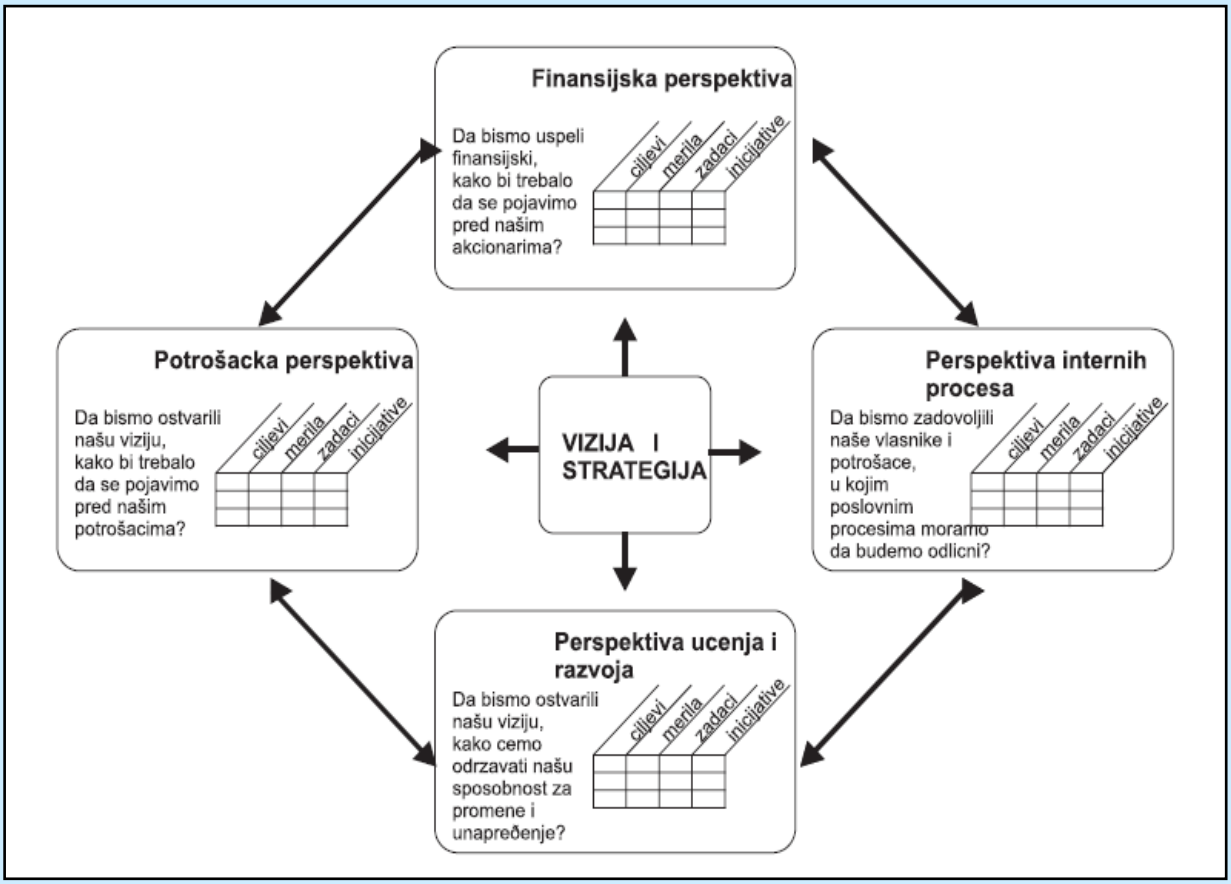
2. Analiza četiri perspektive BSC-a

Sve četiri perspektive BSC koncepta su međusobno povezane i zavisne, tako da su željeni ishodi delovanja iz jedne perspektive povezani sa delovanjima u drugoj i na taj način su svi procesi interaktivni. Na osnovu postojećih perspektiva formiraju se strategijske mape koje osiguravaju vizuelni okvir i on objedinjuje strategijske ciljeve organizacije putem definisanih perspektiva.

Kaplan i Norton su izvršili inovaciju sistema prevođenja organizacione vizije i strategije uvođenjem ciljeva (eng. *objectives*), mera (eng. *measures*), ciljnih vrednosti ili meta (eng. *targets*) i inicijativa (eng. *initiatives*) na različite nivoe sve do operativnih nivoa i do pojedinca.[177] Proces prevođenja strategije u operativne termine prikazan je na slici 22.

[176] *Poslovni magazin*, Društvo održavaoca tehničkih sistema, na web stranici http://www.dots.org.rs/magazin/Impressum/magazain%2020.pdf (dostupno 15.10.2009.)
[177] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 412

Slika 22. Obezbeđenje okvira za prevođenje strategije u operativne termine uz pomoć BSC koncepta

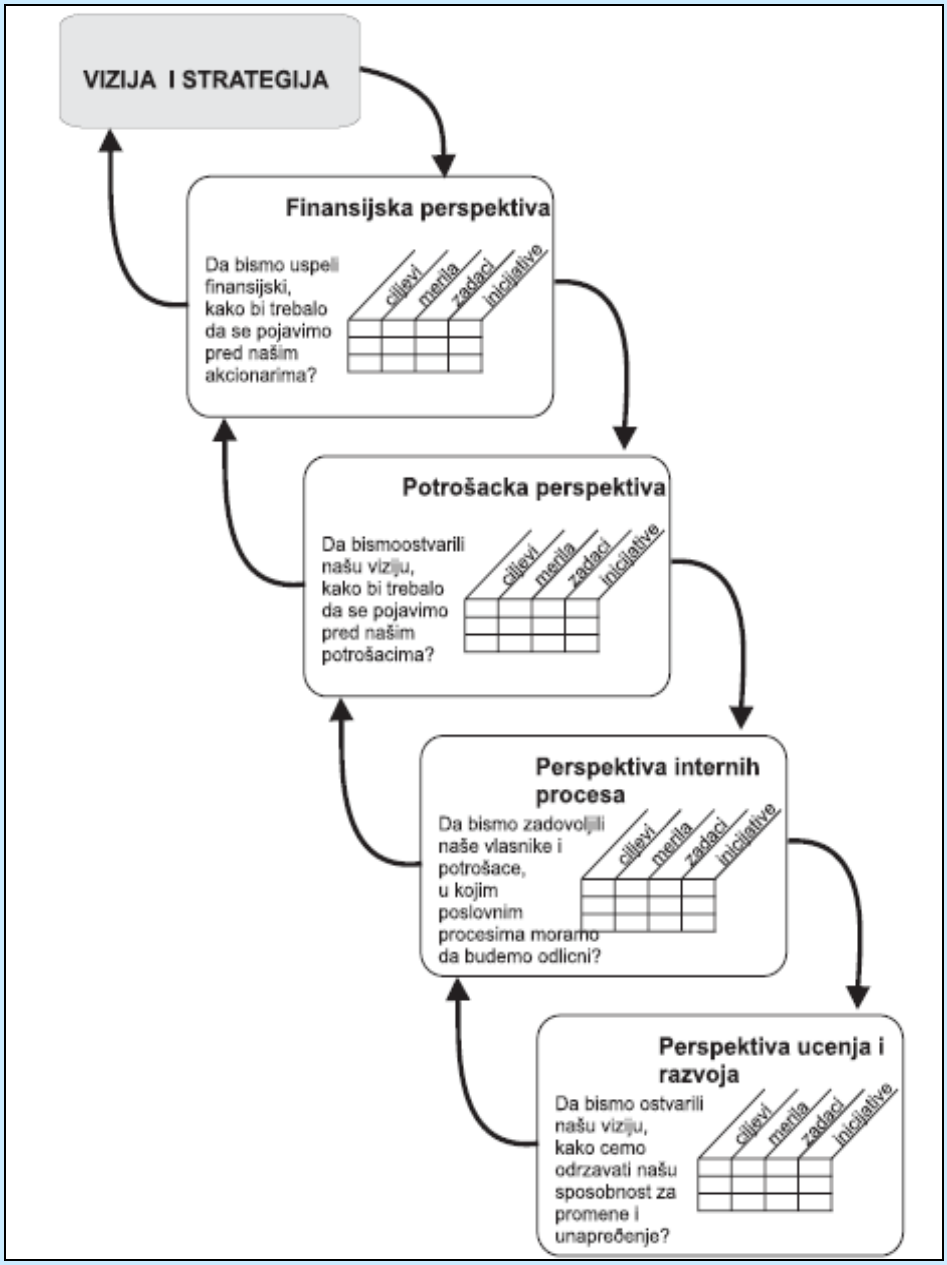


Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 9

Prema Kaplanu i Nortonu obezbeđenje okvira za prevođenje strategije u operativne termine uz pomoć BSC koncepta zasniva se na definisanju finansijske perspektive, perspektive kupca, perspektive internih procesa kao i perspektive učenja i rasta. Za sve četiri perspektive vrši se definisanje njihovih ciljeva, merila kojima se meri šta je ostvareno, zadataka koji treba da se izvrše i inicijativa potrebnih za ostvarenje unapred postavljenih ciljeva.

Na slici 23 prikazana je arhitektura BSC koncepta koja podrazumeva logiku odozgo na dole (*top-down logic*), gde se kreće od finansijske perspektive i perspektive kupca i ide ka vrednostima, poslovnim procesima i infrastrukturi u procesu sprovođenja promena. Slika definiše povezanost uzročno-posledičnih strategijskih odnosa četiri perspektive.

Slika 23. Definisanje i povezanost uzročno-posledičnih strategijskih odnosa četiri perspektive



Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 77

Sve četiri perspektive BSC koncepta su međusobno povezane i interaktivne. One umnogome utiču jedna na drugu i njihovi su ciljevi, merila, zadaci i inicijative međusobno zavisni.

Kao što je već prikazano, moguće je u procesu upravljanja perspektivama odrediti određena merila i pokazatelje. U zavisnosti od postavljenih ciljeva ta merila i pokazatelji mogu biti različiti. Jovanović analizira i sumira set određenog broja merila u navedenim oblastima upravljanja perspektivama:[178]

1. Za oblast finansijskog menadžmenta najvažnija su sledeća merila performansi:

   - Prinos na kapital;
   - Kretanje novca (*Cash-flow*);
   - Rast prihoda i profita;
   - Tržišni udeo.

2. Za oblast upravljanja kupcima najvažnija su sledeća merila performansi:

   - Pravovremena isporuka;
   - Nivo defekata i otkaza;
   - Konkurentnost i cene.

3. Za oblast internog poslovanja najvažnija su sledeća merila performansi:

   - Vreme proizvodnje;
   - Merila kvaliteta;
   - Vreme izlaska na tržište.

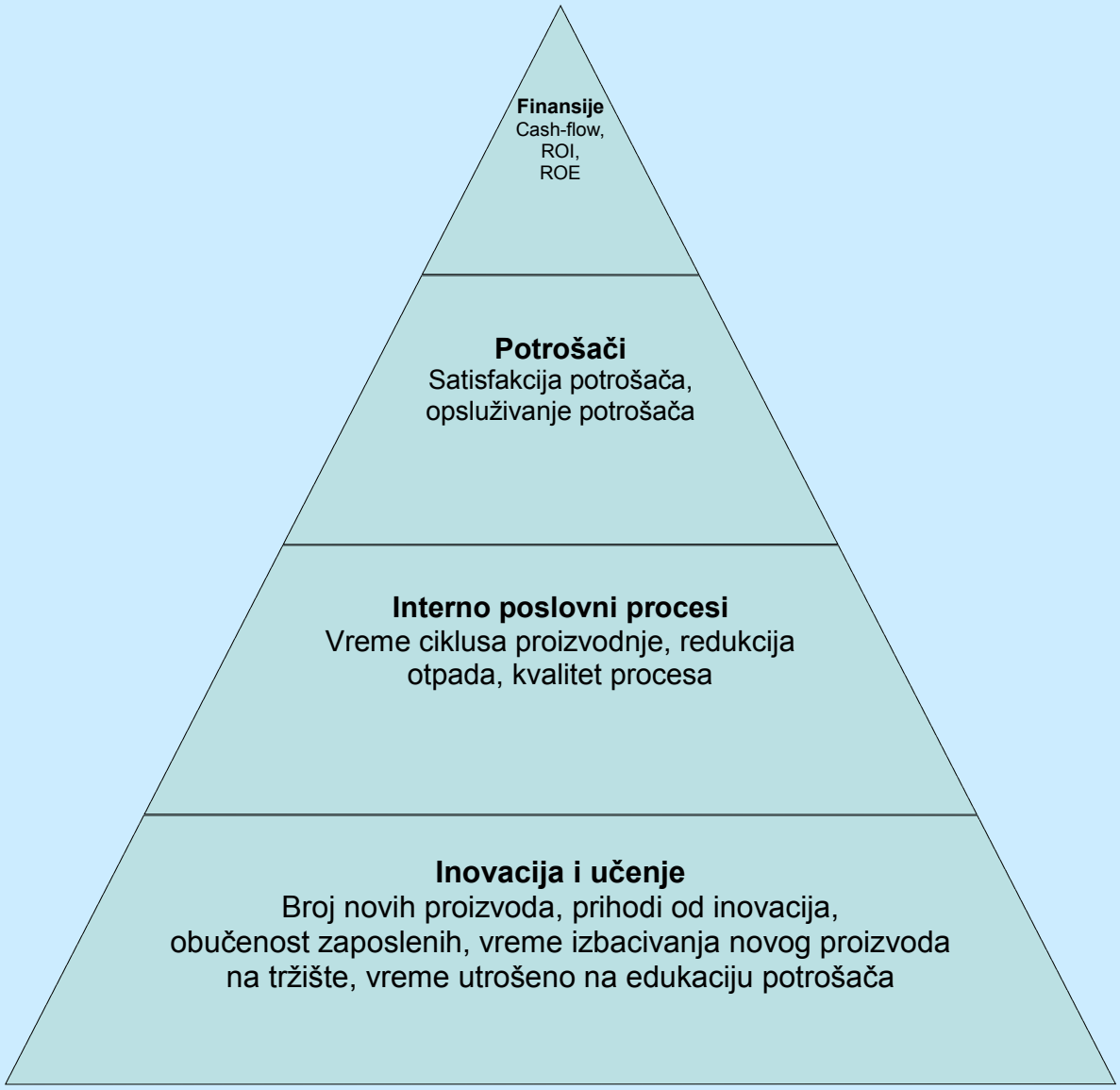
4. Za oblast upravljanja inovacijama i edukacije zaposlenih najvažnija su sledeća merila performansi:

   - Uvođenje novog proizvoda;
   - Procenat učešća novih proizvoda u ukupnoj prodaji;
   - Uspeh programa kontinuiranih unapređenja.

Na slici 24 može se videti hijerarhija merila, odnosno pokazatelja u konceptu BSC koju su grafičko prikazali Klinton i Ko Čeng (*Clinton D. and Ko - Cheng*). U vrhu se posmatraju finansije koje se definišu finansijskim pokazateljima kao što su, na primer, *Cash-flow*, ROI, ROE i ostali finansijski parametri. Pored njih vrši se analiza potrošača odnosno kupaca, razmatra njihovo opsluživanje i satisfakcija, analiziraju se interni procesi kao što su vreme ciklusa proizvodnje, redukcija otpada i kvalitet procesa. Kao poslednje merilo u BSC konceptu posmatraju se inovacija i učenje gde se vrši analiza broja novih proizvoda, prihoda od inovacija, obučenosti zaposlenih, vremena izbacivanja novog proizvoda na tržište, vremena utrošenog na edukaciju potrošača i slično.

[178] Jovanović, T. (2002), "Pojam, suština i aspekti analize Balanced Scorecard-a", *Časopis „Ekonomske teme“*, Godina izlaženja XL, Ekonomski fakultet, Niš, str. 214

Slika 24. Hijerarhijska merila u BSC konceptu



Izvor: Clinton, D., Ko - Cheng, H. (2000), „JIT and the Balanced Scorecard: Linking Manufakturing to Management Control“, Institut of Management Accountants, Montvale, N.J., str. 257

Pri definisanju tima koji će formirati strategijsku mapu i *scorecard* i zatim raditi na njenoj analizi mora se voditi računa o kvalitetima i iskustvima članova tima. Svaki od njih mora imati pristup informacijama koje postoje u organizaciji. Neke od izvora informacija koje treba koristiti su:[179]

[179] Niven, P. R. (2006), "Balanced Scorecard Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str. 104

- Godišnji izveštaji;
- Definisana misija;
- Vrednosti;
- Vizija;
- Strategijski plan;
- Projektni planovi;
- Konsultantske studije;
- Izveštaji o performansama;
- Podaci o konkurenciji;
- Istorija organizacije;
- Izveštaji analitičara;
- Stručna literatura;
- Stručni časopisi;
- Izveštaji iz ispitivanja javnosti.

Broj pokazatelja u okviru svih perspektiva BSC koncepta se uobičajeno kreće od 15-25 pokazatelja na nivou cele kompanije, 10-15 pokazatelja na nivou poslovne divizije ili poslovne funkcije, dok za nižu grupu ili pojedince od 5-10 pokazatelja. Sasvim je logično da se broj pokazatelja smanjuje kretanjem ka nižim organizacionim nivoima, što je posledica smanjenja odgovornosti, a samim tim i uticaja na rezultate. Posmatrano po perspektivama, finansijska perspektiva treba da broji 5 pokazatelja, perspektiva kupca 5 pokazatelja, perspektiva internih poslovnih procesa u organizaciji 8-10 pokazatelja i perspektiva učenja i rasta 5 pokazatelja.[180]

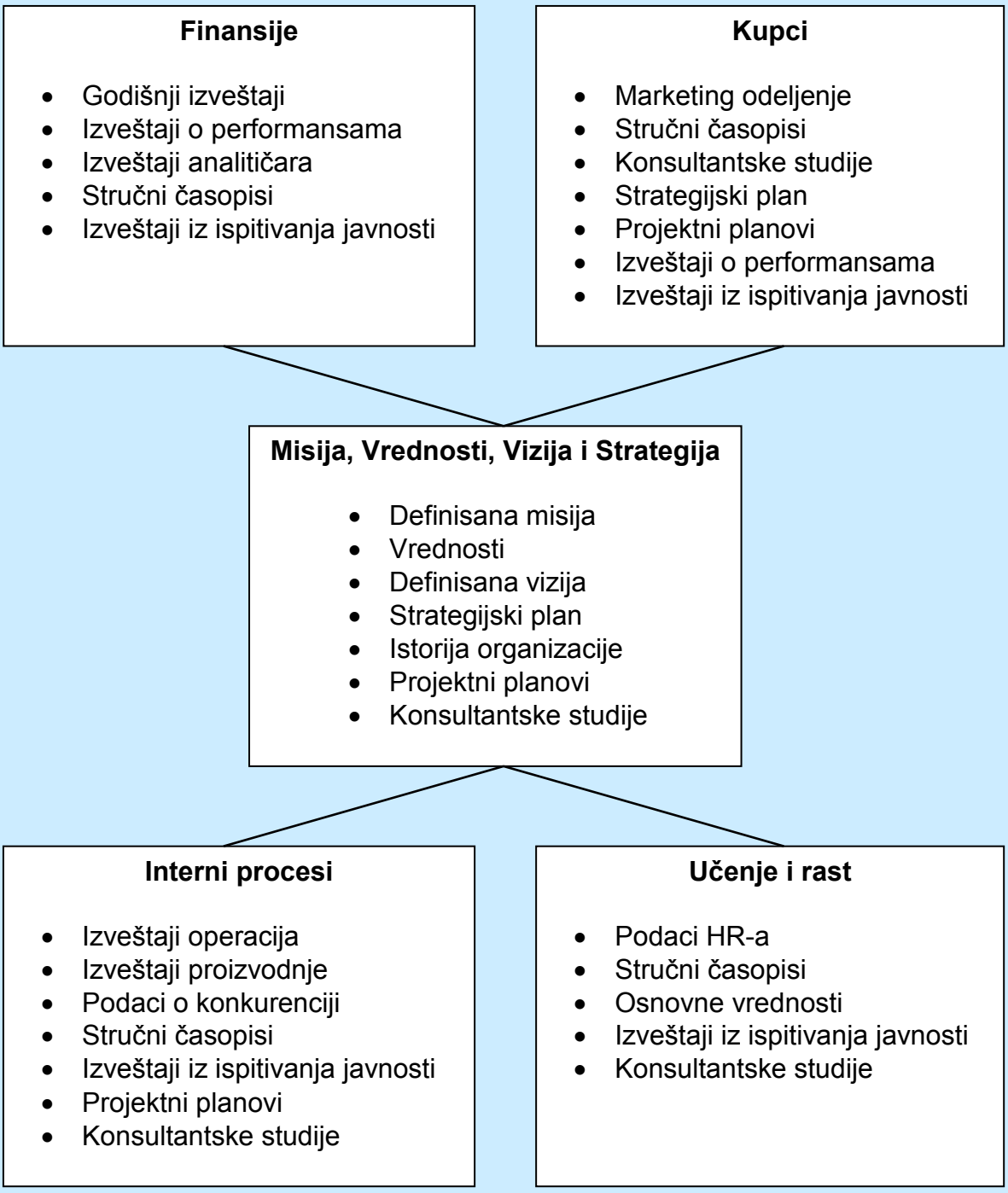
Pri izboru pokazatelja važno je primeniti sledeće kriterijume:

1. Pokazatelji treba da budu razumljivi i definisani jedinstveno za celokupnu kompaniju.
2. Pokazatelji treba da obuhvate sve aspekte poslovanja i kritične faktore uspeha poslovanja.
3. Pokazatelji svake perspektive treba da su u međusobnoj koleraciji.
4. Pokazatelji treba da budu pogodni za postavljanje ciljeva.
5. Samo merenje pokazatelja treba da bude jednostavan proces.

Na slici 25 transparentno je prikazano korišćenje BSC koncepta i izvora u pronalaženju potrebnih informacija za analizu. Kao što se sa slike može videti, postoji veliki broj informacija koje se mogu analizirati i na osnovu njih dobiti zadovoljavajući rezultati.

[180] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 375

Slika 25. Korišćenje BSC koncepta u pronalaženju potrebnih informacija za analizu



Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that Drive performance", *Harvard Business Review - HBR*, USA, na web stranici http://hbr.org/ (dostupno 22.09.2009.)

Prethodni prikaz može pokazati da postoji širok opseg potrebnih informacija za analizu korišćenjem BSC koncepta, kako finansijskih informacija, informacija o kupcu, informacija o internim procesima ili učenju i rastu u organizaciji. Razvojem novih tehnologija i savremenih sistema analize broj pogodnih izvora informacija raste, naročito razvojem savremenih informacionih tehnologija.

Na slici 26 prikazani su neki od ciljeva i merila četiri perspektive, onako kako ih Kaplan i Norton vide.

Slika 26. Četiri perspektive - ciljevi i merila

FINANSIJSKI UGAO	
Ciljevi	Merila
1. Preživeti 2. Uspeti	1. Gotovinski tok 2. Kvartalni rast - prodaje - poslovnih prihoda
3. Prosperirati	3. Rast tržišnog učešća Rast stope prinosa

MARKETING UGAO	
Ciljevi	Merila
1. Novi proizvodi	1. % prodaje novih proizvoda % prodaje starih proizvoda
2. Brza isporuka	2. Vreme isporuke
3. Status preferiranog dobavljača	3. Broj stalnih kupaca
4. Podela rizika sa kupcem	4. % sugestija kupaca

INTERNI UGAO	
Ciljevi	Merila
1. Mogućnosti tehnologije	1. Raspored opreme
2. Efikaksan proces proizvodnje	2. Vreme proizvodnje Cena koštanja Marža profita
3. Kompjuterska konstrukcija proizvoda	3. Inženjerska efikasnost
4. Uvođenje novih proizvoda	4. Kašnjenje u odnosu na plan

RAZVOJNI UGAO	
Ciljevi	Merila
1. Tehnološko vođstvo	1. Vreme razvoja naredne generacije
2. Efekat iskustva	2. Dužina životnog ciklusa
3. Fokus na proizvode	3. Broj proizvoda koji čine 80% prodaje
4. Vodeće vreme	4. Racio vodećeg vremena u odnosu na konkurente

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that Drive performance", *Harvard Business Review - HBR*, USA, na web stranici http://hbr.org/ (dostupno 22.09.2009.)

Pored ovakvog pogleda na četiri perspektive, njihove postavljene ciljeve i merila koja su povezana sa njima, postoje i mnogi drugačiji prikazi. Dodatno, potrebno je razviti i zadatke i inicijative potrebne za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Jedan od najboljih okvira koje je razvio BSC Institut u cilju kreiranja BSC koncepta jeste nagrađivani okvir *"Devet koraka do uspeha".* To je disciplinovani, praktični menadžment pristup razvoja strategijskog planiranja baziran na balansiranim merilima performansi. Ovaj pristup omogućava organizacijama da povežu najbitnije detalje između različitih komponenti strategijskog planiranja gde postoji vidljiva veza između projekata i programa na kojima zaposleni rade, a sve u cilju ispunjenja strategijskih ciljeva gde organizacije pokušavaju da ispune misiju, viziju i definisanu strategiju. Na slici 27 prikazana je jedna od strukturalnih shema stvaranja i implementacije BSC metodologije. Ona je u ovom slučaju prikazana u devet koraka čijim se ispunjenjem dolazi do uspešne implementacije koncepta i do ostvarenja željenih rezultata.

Slika 27. Strukturalna shema stvaranja i implementacije BSC-a u devet koraka



Izvor: "How to Create a Balanced Scorecard - Building & Implementing a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success", Balanced Scorecard Institute, na web stranici http://balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx (dostupno 13.10.2009.)

Devet koraka je povezano sa četiri perspektive BSC koncepta koje imaju za zadatak da obezbede ostvarenje definisane misije i vizije, koje su na slici prikazane u središnjem delu, kao ono najbitnije što mora da se ostvari.

Devet koraka u stvaranju i implementaciji BSC koncepta su:[181]

1. Ocenjivanje (*Assessment*)

    - BSC plan razvoja;
    - Strategijski elementi;
    - Menadžment promena.

Korak 1 izgradnje procesa merenja performansi počinje ocenjivanjem organizacione misije, vizije, izazova i vrednosti. Ovaj korak takođe uključuje pripremu plana menadžment promena za organizaciju i rukovodi fokusiranim radionicama za identifikaciju glavnih poruka, medija, vremena i izaslanika.

2. Strategija (*Strategy*)

    - Vrednosti za kupca;
    - Strategijske teme;
    - Strategijski rezultati.

U koraku 2 elementi organizacione strategije kao što su strategijske teme, strategijski rezultati i strategijske perspective su razvijene od strane članova timova u cilju posvećivanja pažnje na potrebe kupca i organizacionih vrednosti.

3. Ciljevi (*Objectives*)

    - Komponente strategijskog delovanja.

U koraku 3 strategijski elementi razvijeni u koracima 1 i 2 su rastavljeni u strategijske ciljeve koji predstavljaju osnovu strategije i definišu organizacione strategijske namere. Ciljevi su najpre inicirani i kategorisani na nivou strategijskih tema, razvrstani po perspektivama i povezani u uzročno-posledične veze (strategijske mape) za svaku od strategijskih tema i na kraju povezani u jedan strategijski cilj na nivou cele organizacije.

4. Strategijske mape (*Strategy Maps*)

    - Uzročno-posledične veze.

U koraku 4 uzročno-posledične veze između opštih strategijskih ciljeva se opisuju opštim strategijskim mapama. Ranije pripremljena tema strategijskih mapa je spojena u ukupnu strategiju cele organizacije koja prikazuje kako ona kreira vrednosti za kupce i vlasnike.

5. Mere performansi (*Performance Measures*)

    - Merenje performansi;
    - Ciljevi;
    - Baze, osnovne linije.

[181] "How to Create a Balanced Scorecard - Building & Implementing a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success", Balanced Scorecard Institut, na web stranici http://balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx (dostupno 13.10.2009.)

U koraku 5 merenje performansi je razvijeno za svaki od opštih kompanijskih strategijskih ciljeva. Vodeća i zaostajuća merenja su identifikovana, očekivani ciljevi su uspostavljeni i osnovni pravac i vodeća vrednovanja podataka razvijeni.

6. Inicijative (*Initiatives*)

    - Strategijski projekti.

U koraku 6 strategijske inicijative su razvijene da bi podržale strategijske ciljeve. Da bi izgradili odgovornost kroz organizaciju, vlasništvo mera performansi i strategijske inicijative su dodeljene odgovarajućem osoblju i dokumentovani u tabelama definicije podataka.

7. Automatizacija (*Automation*)

    - Softver;
    - Izveštaj o performansama;
    - Razmena znanja.

U koraku 7 proces implementacije počinje uvođenjem softvera za merenje performansi u cilju davanja pravih informacija pravim ljudima u pravo vreme. Automatizacija doprinosi povećanju discipline u procesu implementacije BSC sistema, pomaže transformaciji različitih kompanijskih informacija i znanja i pomaže u komunikaciji informacijama o performansama. Automatizacija, omogućavanjem brzog pristupa željenim podacima, pomaže zaposlenima da donesu bolje odluke.

8. Kaskadna veza između jedinica (*Cascade*)

    - Poravnanje;
    - Individualna i jedinična merila performansi.

U koraku 8 merila performansi na kompanijskom nivou su kaskadno spuštena na nivo poslovnih jedinica i jedinica za podršku, odnosno organizaciona merila performansi podeljena su na tri nivoa: kompanijski nivo, nivo organizacionih jedinica i jedinica za podršku, personalni i timski nivo. Strategija sa najvišeg kompanijskog nivoa se kaskadno spušta na niže nivoe, kao i ciljevi i operacioni detalji. Kaskadna veza predstavlja osnovu organizacionog izjednačavanja oko pitanja strategije. Na taj način merenje performansi je podjednako razvijeno na svim organizacionim nivoima; ciljevi postaju operativniji i usmereni ka taktici kompanije.

9. Razvoj (*Evaluation*)

    - Strategijski rezultati;
    - Revidirane strategije.

U koraku 9 razvoj kompletnih merila performansi je urađen. Za vreme razvoja organizacija pokušava naći odgovore na pitanja da li definisana strategija funkcioniše, da li merimo prave vrednosti, da li je okruženje promenjeno, da li raspoređujemo novac na pravi način i slično.

3. Specifičnosti i karakteristike četiri perspektive BSC koncepta

Svaka od perspektiva BSC koncepta ima svoje specifičnosti i karakteristike. Mnogi autori primećuju važnost određenih karakteristika perspektiva za koje neki drugi smatraju da nisu toliko bitne i obrnuto. Sa druge strane, veoma često se u BSC konceptu spominju samo njegove dobre strane a zanemaruju se one loše koje veoma često imaju izuzetno veliki značaj i uticaj na funkcionisanje samog koncepta. U daljem tekstu prikazano je jedno od viđenja specifičnosti karakteristika kao i nedostaci četiri perspektive:[182]

1. Potrebno je naglasiti da *finansijska perspektiva* poslovanja može biti posmatrana ne samo iz ugla vlasnika kompanije ili akcionara već i šire, posebno kada se BSC koncept koristi u analizi poslovanja specifičnih organizacija kao što su javna preduzeća, državne organizacije i slično. U tim slučajevima se u ovu perspektivu mogu uvrstiti i drugi pokazatelji uspeha koji su orijentisani na saznanja o opštoj koristi preduzeća za širu okolinu, odnosno društvo. U napred navedenom smislu, perspektiva označena kao "finansijska" se u analizama kvaliteta performansi organizacije proširuje na skup opštih pokazatelja poslovanja (uspeha) organizacije za koji je zadužen menadžmentski tim koji upravlja kompanijom (*Top management*).
2. *Perspektiva kupca*, kao jedan od najvažnijih skupova informacija o organizaciji koje su upućene na funkcije marketinga i komercijalnog poslovanja u kompaniji, u konceptu BSC neopravdano se izdvaja od druge strane snaga na tržištu - tržišta dobavljača. Moguće je da su Kaplan i Norton, kao autori navedenog koncepta, ovu stranu delovanja organizacije u okolini posmatrali kao interne procese, ali se u sistemskom i sistematskom pristupu mora imati u vidu da je odnos organizacija - okolina integralan i neraskidiv, te da odnosi sa dobavljačima materijala i usluga moraju imati isto toliki značaj kao i odnosi sa kupcima.
3. Očigledna je namera mnogih autora i tumača koncepta BSC da se umesto rešavanja "zaobiđe problem" kvaliteta *perspektive internih procesa* u samoj organizaciji. Jasno je da se prethodno naveden skup parametara kvaliteta organizacije ne može tumačiti kao zavisni ili manje značajan, a posebno ne kao nesistemski utvrđena struktura "procesnih karakteristika" koja nije u osnovi ideje o izbalansiranosti parametara i pokazatelja kvaliteta organizacije. Zato su parametri pojedinačnih procesa, daleko šire definisani u procesnom prilazu merenja performansi preduzeća, osnova za integraciju u opšti model internih procesa organizacije.
4. Kao što su razmatranja u vezi perspektive kvaliteta procesa preduzeća sasvim dovoljno ukazala na nesistematičnost tumačenja izvornog BSC koncepta, u perspektivu *učenja i rasta* se, dodatno i sasvim neopravdano, uključuju pojmovi tipa strategijske tehnologije, informacioni sistemi, baze podataka i tehnologije podrške. Neophodno je, u cilju stvaranja stvarne inovativne klime u kompaniji, navedene pojmove sasvim tehničke prirode izolovati od prilaza upravljanja znanjem i parametara organizacionog i kulturnog ponašanja zaposlenih u kompaniji.

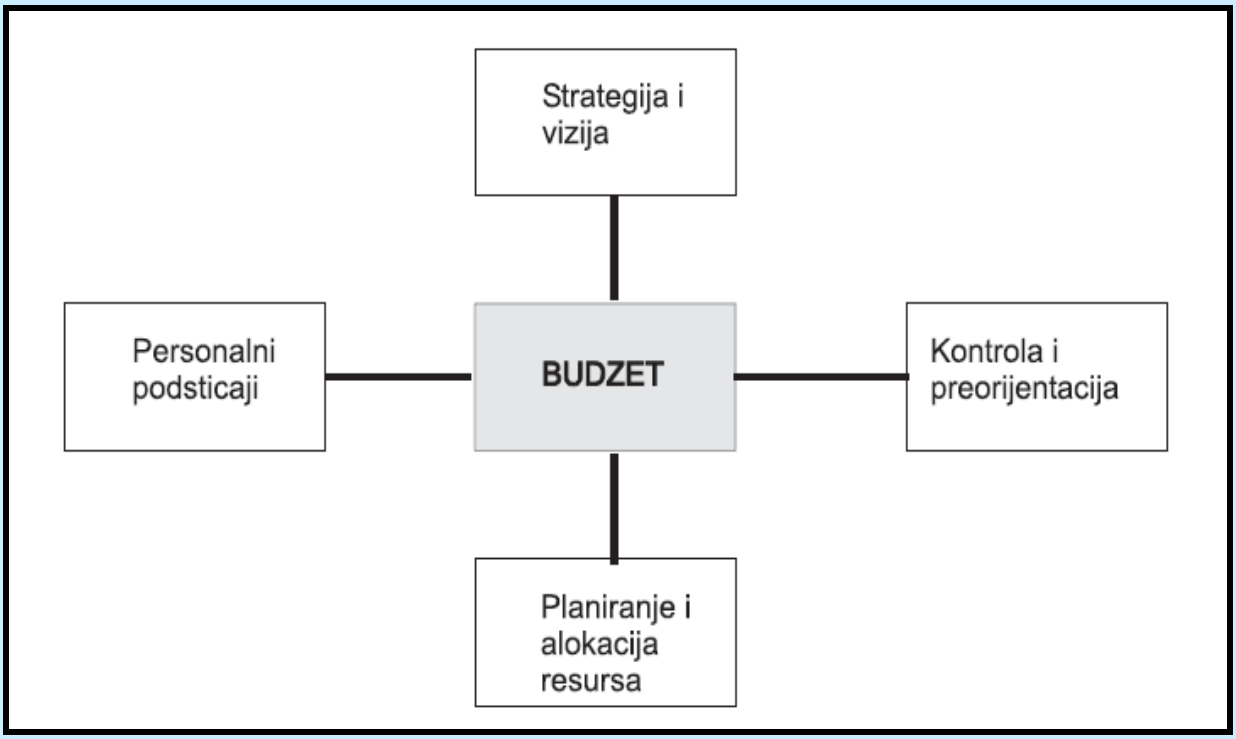
[182] Mitrović, V., Maksimović, R., Tešić, Z. (2008), "Primena Balanced Scorecard metodologije u malom preduzeću – Oktan Promet", vol. 36, br. 1-2*, Menadžment totalnim kvalitetom & izvrsnost*, Bijeljina, Republika Srpska, BiH; Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija, str. 340

Sve četiri perspektive BSC koncepta moraju direktno ili indirektno biti međusobno povezane kao i sa celokupnom strategijom kompanije. Povezivanje se obično kreće u smeru od finansijskih merila ka operativnim, dok se relacije uzrok-posledica kreću u obrnutom smeru. Na taj način poboljšanje operativnih merila vodi ka poboljšanju finansijskih. Tako Drari (*Drury*) navodi da „Finansijski uspeh predstavlja logičnu posledicu dobrog funkcionisanja osnovnih operacija.“[183]

Strukturiranje strategije kao hipoteze o uzročno-posledičnim aktivnostima i ishodima, te formiranje četiri jasne perspektive i zaokruživanje sistema merila u skladu sa tim, obezbedilo je konceptu BSC ulogu sistema strategijskog menadžmenta umesto uloge sistema merenja performansi.[184]

Samim uvođenjem BSC metodologije i njenim implementiranjem dolazi do rastanka sa zastarelim, konvencijalnim metodologijama menadžmentske kontrole i primene savremenog strategijskog pristupa. Kaplan i Notron u svojoj knjizi iz 2001. godine kroz dva dijagrama upoređuju ova dva sistema, što se može videti na slikama 28 i 29.

Slika 28. Stari sistem menadžmentske kontrole
(Dizajnirano u kratkoročnom, kontorlisano-orijentisanom finansijskom okviru)

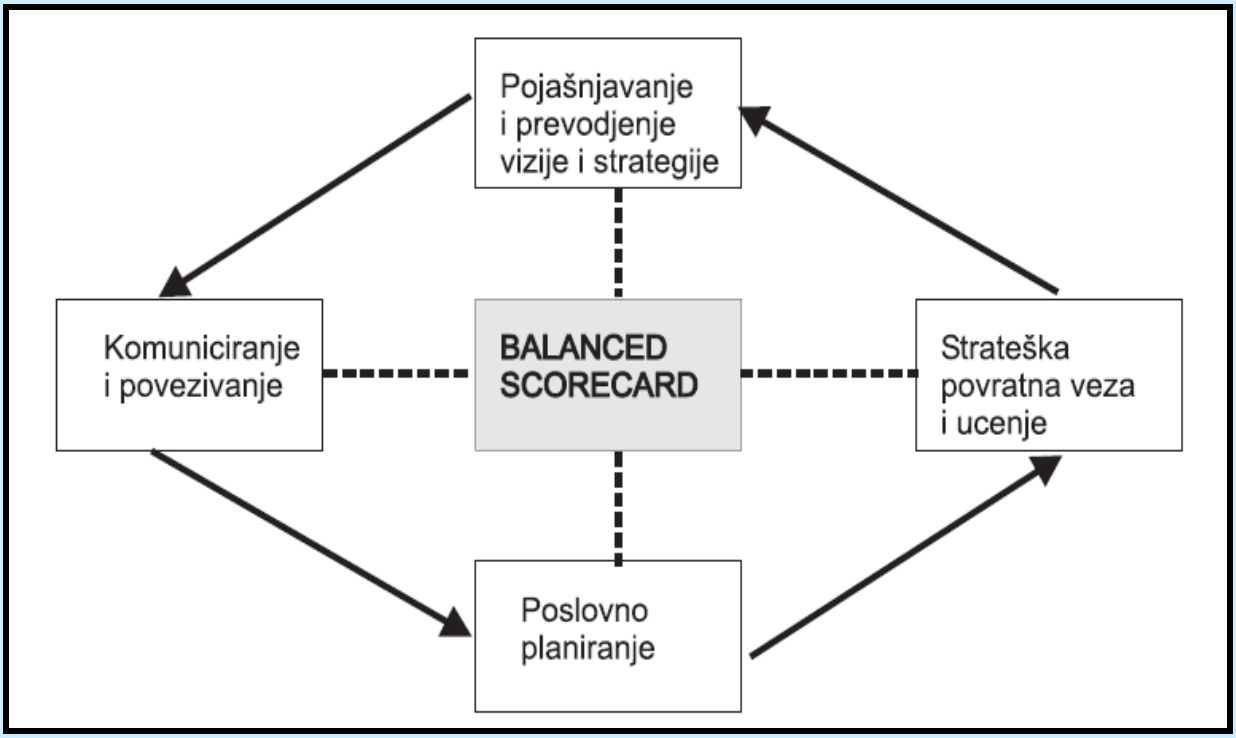


Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 24

[183] Drury, C. (1996), „Management and Cost Accounting“, *International Thompson Business Press*, ITP, str. 522
[184] Kaličanin, Đ. (2003), "Balanced Scorecard i strategijski fokusirana organizacija", *Ekonomski anali*, vol. 44, iss. 158, SCI Indeks, str. 180, na web stranici http://scindeks.nb.rs/article.aspx?artid=0013-32640358169K&redirect=ft&lang=en (dostupno 27.04.2009.)

Stari sistem menadžmentske kontrole bio je dizajniran u kratkoročnom, kontrolisano-orijentisanom finansijskom okviru. On je bio direktno povezan sa strategijom i vizijom, personalnim uticajima, planiranjem i alokacijom resursa kao i kontrolom i preorijentacijom, što je i prikazano na slici 28.

Slika 29. Novi sistem strategijskog menadžmenta – BSC
(Dizajnirano u dugoročnom, strategijski orijentisanom okviru)



Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 24

BSC kao novi strategijski menadžment sistem predstavlja sponu između međusobno povezanog pojašnjenja i prevođenja vizije i strategije, komuniciranja i povezivanja, poslovnog planiranja i strategijske povratne veze i učenja. On predstavlja dugoročni, strategijsko orijentisani okvir.

BSC kao sistem strategijskog menadžmenta doveo je do kompletne promene u razmišljanju organizacija koje su primenom ovog koncepta postale strategijski orijentisane. Da bi se sve neminovne promene sprovele i da bi se razmišljanje kompanija promenilo u pozitivnom smeru ka strategijskoj orijentaciji, veoma je bitan uticaj top menadžmenta i lidera u kompaniji koji treba da budu inicijatori tih promena koje će kompaniju voditi napred. Njihova energija, entuzijazam i znanje su ključni faktori u strategijskim promenama, a BSC osnov za strategijsku evoluciju kompanija u savremenim uslovima poslovanja. Upravo zbog toga je veoma bitno da se upoznamo sa uticajem top menadžmenta i lidera kompanije na strategiju i BSC koncept. U današnje vreme, transformacioni lider je inicijator i agent primene savremenih menadžerskih koncepata i pristupa od kojih je jedan od najznačajnijih BSC koncept. Samo lider koji razume kretanja

u ekonomiji, neprestane promene koje se dešavaju i trend adaptacije na te promene može razumeti bitnost primene savremenih menadžerskih pristupa i njihovo uvođenje u organizaciju. Jedan od takvih primera jeste i neosporna upotreba BSC koncepta i njegovo uvođenje u sve sektore organizacije, za sve zaposlene i za sve organizacione nivoe. Na taj način se ostvaruje konkurentnost na tržištu i mogućnost opstanka u žestokoj tržišnoj borbi. Koliko je zaista bitan uticaj top menadžmenta i lidera kompanije na strategiju i koncept BSC i na koji način on može uticati na rezultate koje kompanija ostvaruje razmotrićemo u daljem radu.

VII UTICAJ TOP MENADŽMENTA I LIDERA KOMPANIJE NA STRATEGIJU I BSC KONCEPT

„Primarna funkcija lidera je da održi nadu živom.“

***Džon Gardner* (*John Gardner*)**

1. Rukovođenje (*Leading*) i Upravljanje (*Management*)

Rukovoditi znači samostalno upravljati nečim, voditi samostalno, "svojom rukom" (rukovoditi). Neosporno je da postoji razlika između pojma „upravljati" (*to manage*) i pojma „voditi" (*to lead*).

Cvijanović je izvršio analizu ova dva pojma i naglasio važnost upravljanja, naročito upravljanja znanjem.[185] Upravljati znači određivati pravce po kojima se treba kretati dok vođenje predstavlja kretanje ka određenom cilju. U savremenim uslovima poslovanja upravljanje znanjem naročito dobija na težini i važnosti. Prema Ekonomskom leksikonu sadržina funkcije upravljanja je donošenje vitalnih odluka za organizaciju o:[186]

- Procesima rada (određivanje cilja, određivanje zadataka ili plana rada i određivanje uslova pod kojima će se obavljati procesi rada i ostvarivati zadatak);
- Rezultatima rada (određivanje principa, metoda, kriterijuma i uslova raspodele rada).

Prateći isti izvor, sadržina funkcije rukovođenja je pokretanje procesa rada i usklađivanje mnogobrojnih odvojenih operacija kako bi dovele do ostvarenja jedinstvenog zajedničkog cilja.

Prema Vujakliji, pojam „menadžment" (eng*. management*) označava rukovođenje, naučno postavljanje organizacije i rukovođenja. Menadžer predstavlja rukovodioca i organizatora posla.[187] Proces upravljanja predstavlja skup trenutnih akcija ili akcija tokom određenog vremena kojima se deluje na sistem sa namerom da se realizuju ciljevi sistema, odnosno upravljanja. On se sastoji iz određivanja potrebnog upravljanja iz skupa dopustivih upravljačkih akcija i sprovođenja istih.

Upravljanje (*management*) je proces planiranja, organizovanja, motivisanja i kontrole u pravcu postizanja određenih kompanijskih ciljeva. Rukovođenje (*leading*) je alokacija ponašanja pojedinaca i grupa usmerena ka definisanim ciljevima kompanije.

Ako posmatramo stilove procesa rukovođenja možemo razlikovati:[188]

- Autokratski stil;
- Demokratski stil;
- Liberalni stil.

Autokratski stil vođenja je specifičan po tome što rukovodilac sam donosi odluke. Naziv potiče od reči „autokrat" (gr. *αυγος, κρατοζ* - vlast, moć) što znači samodržac, samovladar, neograničeni vladalac ili gospodar. Rukovodilac sav rizik donošenja odluke preuzima na sebe, što zbog nepoverenja u svoje saradnike, što zbog ubeđenja da je njegova odluka najpravilnija i jedina prihvatljiva.

[185] Cvijanović, J. M. (2004), *Organizacione promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 114
[186] Srdić, M., Miljković, Đ., Vučićević, R. (1975), *Ekonomski leksikon*, Savremena Administracija, Beograd, str. 1443
[187] Vujaklija, M. (1996/97), *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd, str. 532
[188] *Stilovi vođstva*, na web stranici http://hr.wikipedia.org/wiki/Stilovi_vodstva (dostupno 12.11.2009.)

Autokratski stil se koristi u preduzećima sa malim brojem zaposlenih gde autokrata drži sve konce i svu vlast u svojim rukama i sa rastom preduzeća mora se izvršiti i transformacija ovakvog načina rukovođenja.

Demokratski stil vođenja preduzeća je zasnovan na demokratskim principima i karakterističan je po tome što se deo odgovornosti i odlučivanja prenosi na podređene i time se oni uključuju u proces odlučivanja. Pojam demokratski potiče od reči „demokrat" (gr. *δημοζ, κρατεω* - moćan sam, vladam) što u prevodu znači pristalicu i zastupnika demokratskog uređenja države i odnosa u zajednici uopšte; čovek slobodoljubivih, širokih pogleda. Sa jedne strane je to pozitivna odluka, ali sa druge može doći do velikih problema zbog same činjenice da mnogi nisu spremni da snose svoj deo krivice ukoliko dođe do negativnih rezultata rada. Ovakav način vođenja organizacije je karakterističan za srednja i veća preduzeća.

Liberalni stil vođenja je najslobodniji i u njemu zaposleni međusobno komuniciraju i sarađuju na svim nivoima probijajući sve barijere i šablone. Pojam liberalan potiče od latinske reči *„liberalis"* što u prevodu znači slobodouman, koji nema predrasuda, napredan, slobodnjački, blagorodan, blag, dobroćudan, darežljiv. Rukovodilac ima potpuno poverenje u sve svoje podređene i oni se u ovom načinu vođenja svi nalaze na istom nivou. Ovakav način vođenja je moguć u svim preduzećima bez obzira na njihovu veličinu.

Nesumnjivo je da sva tri načina vođenja imaju svoje prednosti i svoje mane. Nekada je veoma bitno da više ljudi učestvuje u donošenju odluka koje su bitne za samu organizaciju i tada su demokratski stil, a naročito liberalni, veoma pogodni. Ponekad je vrlo bitno i da jedan čovek donese odluku i stoji iza nje, te je tada autokratski stil prioritetan i postavlja se kao jedino ispravno rešenje.

Interesantnu podelu stilova rukovođenja je dao Hendi (*Handy*), a povezana je sa organizacionom kulturom. Za različite kulture on je prikazao pojedine stilove rukovođenja. Tako po njemu razlikujemo:[189]

- Liderski stil (povezan sa kulturom moći);
- Administrativni stil (povezan sa kulturom uloga);
- Preduzetnički stil (povezan sa kulturom zadataka);
- Politički stil (povezan sa kulturom podrške).

Prateći iskustvo i uzevši u obzir pristupe upravljanja klasični, tradicionalni pristupi u današnjim okolnostima ispunjavaju samo kratkoročne ciljeve poslovanja ali ne osiguravaju dugoročniju uspešnost i konkurentnost poslovnog sistema. Savremeno društvo diktira promene u pogledu upravljanja i to:[190]

Klasičan menadžment

- Uglavnom je usmeren na dugoročno planiranje;
- Izbegavaju se promene i iznenađenja;
- Primarni su uglavnom finansijski aspekti u procesu razvoja strategije;
- Nije liderski orijentisan; nije orijentisan viziji/misiji/strategiji i kontinuiranom unapređenju poslovanja.

[189] Cvijanović, J. M. (2004), *Organizacione promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 256
[190] Fakultet Organizacije i Informatike, na web stranici http://www.foi-forum.com (dostupno 08.05.2009)

Moderan menadžment

- Baziran na liderstvu;
- Upravljanje brzim promenama;
- Koriste se moderne metode upravljanja;
- Osim finansijskih aspekata u strategijskom planiranju uključuju se i drugi aspekti (kupci, interni procesi, interne kompetencije, znanje i rast).

Konsultantska grupa kompanije Mek Kinsi (*Mc Kinsey & Company*) razvila je u kasnim sedamdesetim godinama XX veka, pod vođstvom Toma Pitersa i Roberta Votermena (*Tom Peters and Robert* Watermen), u svojim istraživanjima pod nazivom „7S" poseban, veoma specifičan okvir upravljanja kompanijom koji obezbeđuje da veliki broj komponenti jedne kompanije skladno funkcioniše i on predstavlja jedan od najvažnijih savremenih pristupa ovom problemu. Ovakav koncept uveliko može pomoći menadžerima u njihovom upravljanju organizacijom ili njenim delovima i ukazuje na važnost i potrebu da se sveukupna poslovna kultura organizacije stavi u funkciju promenjivih - „7S" i to:[191]

1. Strategija (*Strategy*) - odnosi se na planiranje akcija.
2. Struktura (*Structure*) - odnosi se na način na koji se organizuje posao i sama organizacija.
3. Sistem (*System*) - predstavlja sredstvo, odnosno način menadžerskog upravljanja u smislu realizacije zadatih ciljeva. Podrazumeva i način kretanja informacija u komunikacijskim kanalima.
4. Sposobnosti (*Skills*) - odnosi se na veštine koje su potrebne menadžerima da bi dostigli orgnizacione ciljeve. Upotreba raznih strategija posmatra se, takođe, iz ugla sposobnosti menadžera.
5. Stručni kadar (*Staff*) - podrazumeva kombinaciju, „mix" veština, iskustava, stilova i stavova zaposlenih. Ujedno veština izbora, raspoređivanja i edukacije zaposlenih čini jednu od važnijih uloga menadžera u njegovom poslu.
6. Stil (*Style*) - odnosi se na način rukovođenja (aristokratski, preduzetnički, birokratski itd.). Ujedno se odnosi na model ponašanja menadžera i pretpostavljenih u menadžerskom timu u smislu izgrađivanja sistema vrednosti i autoriteta.
7. Subordinirajući ciljevi (*Shared Values*) - odnose se na organizacionu kulturu i njene ciljeve kojima svaka organizacija teži.

Model „7S" koji je prikazan može da se koristi od strane menadžmenta u širokom spektru mogućnosti, naročito u situacijama gde se trebaju povećati performanse kompanije, ispitati uticaji promena koje će se dogoditi u budućnosti i njihov efekat na kompaniju, povezivati odeljenja i procesi u fazama spajanja ili kupovine kompanija, definisati najbolje strategije za kompaniju.

[191] Rue, L. W., Holland, P. G. (1986), *Strategic Management*, Mc Crow-Hill, USA, str. 693

2. Upravljanje (*Management*) i Liderstvo (*Leadership*)

„Morate verovati u sebe jer ste ponekad jedina osoba koja veruje u vaš uspeh!“

Tim Blikset (Tim Blixset)

Pri analizi procesa vezanih za upravljanje (*management*) i vođstvo (*leading*) naročita pažnja treba se obratiti na novi pojam - „liderstvo” (*leadership*). Naime, Cvijanović analizira razmatranja Foleta i Kotera (*M. P. Follett and J. P. Kotter*) koji razdvajaju pojam „menadžment” i pojam „rukovođenje” od pojma „liderstvo”. To su tri slična, ali ipak različita pojma koja imaju mnoštvo zajedničkih, ali ujedno i različitih karakteristika i osobina. Menadžer je osoba koja obavlja određene zadatke preko svojih zaposlenih. Za razliku od njega rukovodilac rukovodi svojim timom, organizuje ga i predvodi u poslovnim aktivnostima, dok je lider osoba kojoj se veruje, koja ima snage, znanja i veštine da bude vođa i da, praćen od svojih sledbenika, vodi kompaniju do izuzetnih poslovnih rezultata. Postoji ključna razlika između rukovodilaca i lidera. Ne može svaki rukovodilac ujedno biti i lider, samo mali broj rukovodilaca ima osobine koje karakterišu pravog lidera.[192]

Pojmovi „upravljanje“ i „liderstvo“ takođe su dosta često povezivani, nekada se i poistovećuju. Nesumljivo je da ta dva pojma nikako ne mogu značiti isto, da postoji suštinska razlika između njih i da je liderstvo više okrenuto ka strategijskom razmišljanju - viziji, dok menadžment predstavlja samo upravljanje. Kao jedan od odličnih primera gde se mogu videti razlike između menadžmenta i liderstva jesu skraćenice (akronimi) koje je prikazao Voren Benis (*Warren Bennis*), jedan od gurua liderstva, gde menadžment prikazuje skraćenicom POEM koja predstavlja:[193]

- *P* - *Plan* (Planiranje);
- *O* - *Organize* (Organizovanje);
- *E* - *Execute* (Egzekucija, izvršavanje);
- *M* - *Monitor and Mesure* (Nadgledanje i kontrolisanje).

Liderstvo je prikazano skraćenicom MAST koja prikazuje da lideri upravljaju sledećim pojmovima: *Meaning, Attention, Self i Trust.*

- *M* - *Management of Meaning* (Šta to znači za moju kompaniju?);
- *A* - *Management of Attention* (Obratiti pažnju na bitne aktivnosti i prekinuti one manje bitne);
- *S* - *Management of Self* (Upravljanje svojim sopstvenim kvalitetima);
- *T* - *Management of Trust* (Upravljanje poverenjem).

Benis i Nanis (*Bennis and Nanus*) naglašavaju da je osnovna razlika između lidera i menadžera u tome što menadžeri obavljaju stvari na pravi način, dok lideri obavljaju prave stvari. Liderstvo se, po njima, bavi efektivnošću a menadžment efikasnošću.[194]

[192] Cvijanović, J. M. (2004), *Organizacione promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 253
[193] *Leadership, Methods, Models and Theories*, na web stranici http://www.12manage.com/i_l.html (dostupno 08.01.2009.)
[194] Bennis, W., Nanus, B. (1985), *Leadership*, Harper and Row Publishers, str. 21

Cvijanović pravi poređenje između uloga lidera i menadžera, te on prikazuje njihove različite pozicije i značaj u organizaciji:[195]

- Menadžer je administrator, lider je inovator.
- Menadžer je kopija, lider je original.
- Menadžer održava, lider razvija.
- Menadžer je fokusiran na sistem i stukturu, lider je fokusiran na ljude.
- Menadžer razvija kontrolu, lider poverenje.
- Menadžer u fokusu ima kratkoročnu, lider dugoročnu perspektivu.
- Menadžer pita kako i kada, lider pita šta i zašto.
- Menadžer drži oči na krajnjem rezultatu, lider na horizontu.
- Menadžer je imitator, lider je inovator.
- Menadžer prihvata status-kvo, lider ga osporava.
- Menadžer je poslušan vojnik, lider je samo svoj.
- Menadžer se trenira, lider se obrazuje.
- Menadžer se brine o mestu gde si, lider te vodi na novo mesto.
- Menadžer se bavi sadašnjošću, lider se bavi budućnošću.
- Menadžer radi sa sigurnošću, lider sa verovatnoćom.
- Menadžer se bori sa kompleksnošću, lider sa neizvesnošću.
- Menadžer je usresređen na činjenice, lider na vizije.
- Menadžer pronalazi odgovore i rešenja, lider formuliše pitanja i probleme.
- Menadžer traži sličnost, lider razliku.
- Menadžer smatra da se ispravno rešenje može iskoristiti ponovo u budućnosti, lider traži novo rešenje za budućnost.
- Menadžer je zadužen za efikasnost, lider je zadužen za efektivnost.

Bas (*Bass*) definiše deset specifičnih pristupa liderstvu i uloge koje mora i treba imati:[196]

1. Liderstvo kao fokus na grupne procese.
2. Liderstvo kao ličnost i njegovi efekti.
3. Liderstvo kao akt ponašanja.
4. Liderstvo kao instrument za ostvarivanje ciljeva.
5. Liderstvo kao najvažniji efekat interakcije.
6. Liderstvo kao različite uloge.
7. Liderstvo kao iniciranje struktura.
8. Liderstvo kao umetnost indukovanja saglasnosti volja sledbenika.
9. Liderstvo kao ispoljavanje uticaja.
10. Liderstvo kao odnos moći.

Fenomen liderstva opisao je i Northaus (*Northouse*) u svom *„Leadership“*-u gde prikazuje njegove ključne karakteristike: liderstvo kao proces gde se ne posmatra lider kao jedinka već se posmatra u sklopu sa svojim okruženjem, liderstvo kao proces međudejstva lidera na zaposlene i obrnuto; liderstvo koje uključuje uticaj lidera na svoje zaposlene gde oni svi zajedno imaju zajednički cilj; liderstvo koje se dešava u grupama koje imaju zajednički interes i zadatak; liderstvo koje uključuje ciljeve koji su zajednički kako za lidera tako i za njegove zaposlene.[197] Da bismo uspešno razumeli važnost lidera bitno je da znamo koje sve vrste lidera postoje i koji lideri su agenti promena, odnosno koji lideri iniciraju promene i sa uspešnošću vode kompaniju do ostvarenja zacrtanih poslovnih rezultata.

[195] Cvijanović, J. M. (2004), *Organizacione promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 255
[196] Bass, B. M., Stogdill, R. M. (1990), *Handbook of Leadership*, Free Press, New York, str. 72
[197] Northouse, P. G. (2004), *Leadership, Theory and Practice*, Sage Publications, str. 3

3. Transakciono i transformaciono liderstvo

"Jučer sam bio pametan – zbog toga sam želeo menjati svet. Danas sam mudar – zbog toga menjam sebe."

Sri Šinmoj (Sri Chinmoy)

Savremeno društvo i aktuelni tokovi u kretanju svetske ekonomije i svetskog tržišta zahtevaju veliku usresređenost i neophodnost veština rukovodilaca u vođenju samih kompanija. Davno je prošlo vreme kada su kompanije bile okrenute same sebi i kada su mogle nezavisno od drugih da dobro posluju i ostvaruju dobre rezultate. Današnji trendovi pokazuju da je tržišno otvaranje promenilo celokupnu sliku poslovanja te da se strategiji razvoja organizacije mora posvetiti izuzetna pažnja i da ona predstavlja jednu od najbitnijih oblasti koje će uticati na razvoj same kompanije.

Vremenom su se iz mase rukovodilaca izdvajali oni najsposobniji koji će biti u stanju da uspešno predvide buduće tokove i pripreme svoju kompaniju za budućnost koja dolazi - lideri. Rukovodioci koji su dobili takvu ulogu za cilj imaju da motivišu svoje ljude i da ih kao prave vođe, lideri, predvode u pravcu koji je najbolji za samu kompaniju.

Pojam „liderstvo" je potekao davno i formirao se prateći političke i vojne vođe. Kao pionir u njegovom istraživanju spominje se Barns (*Burns*) koji na liderstvo gleda kao na proces međuinterakcije između nadređenih i podređenih.[198]

Različita menadžment učenja izdvajaju različite vrste liderstva:

- Transakciono;
- Transformaciono;
- Harizmatsko;
- Vizionarsko;
- Virtuelno.

Sve gore navedene vrste liderstva i njihove karakteristike se međusobno preklapaju tako da imaju mnogih zajedničkih tačaka, ali svaka od njih ima svoje osobenosti i zakonitosti.

Posmatrajući svakodnevne izazove koje se dešavaju u okruženju lideri moraju biti spremni na non-stop promene, na adaptaciju na novonastalu situaciju i pripremu ljudstva na postojeće stanje. Takvi lideri koji u tome vide prednost i koji takve promene dočekaju spremni moći će da iz njih izađu kao pobednici. Svaku novonastalu promenu oni će prihvatiti kao novu priliku za još jednom pobedom. To su lideri koji lako i sa osmehom prihvataju transformaciju i nazivaju se *transformacioni lideri.*

[198] Stewart, J. (2006), "Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood", *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Issue #54, University of Winnipeg, str. 8-10

Za nas je, zbog aktuelnosti teme u ovom radu, najbitnije razmotriti transakciono i kao njegovu nadogradnju već spomenuto transformaciono liderstvo, sagledavajući promene koje se dešavaju svakodnevno u okruženju i koje diktiraju pravac razvitka samih organizacija. Obzirom na proces globalizacije koji je u toku i svakodnevnih promena koje se dešavaju u okruženju, veoma je bitno biti spreman i sposoban prihvatiti promene i reagovati na njih, a na taj način zadržati konkurentnost i ostvariti prednost u odnosu na druge.

Transakciono liderstvo se zasniva na motivisanju zaposlenih stimulišući na različite načine njihove sopstvene interese. Svaki lider u transakcionom liderstvu pokušava da, kroz isticanje interesa zaposlenih, dođe do što boljih rezultata rada. Ono što potencira transakciono liderstvo jesu vrednosti, ali one koje su značajne za proces razmene kao na primer poštenje, odgovornost i uzajamnost.

Prateći rad Basa možemo prepoznati osnovne karakteristike transakcionog liderstva:[199]

- Kontigentno nagrađivanje (nagrade za uloženi napor, nagrade za dobar učinak, priznavanje dostignuća);
- Aktivno upravljanje izuzecima (registruju se odstupanja od pravila i standarda i u skladu sa tim preuzima se korektivna akcija);
- Pasivno upravljanje izuzecima (u slučaju neispunjenja standarda momentalno se reaguje);
- Izbegavanje odgovornosti i donošenja odluka.

Suština *transformacionog liderstva*, kao velikog koraka u nadgradnji samog transakcionog liderstva, je u upravljanju promenama, odnosno sposobnosti lidera da donosi odluke radikalnog karaktera kroz identifikovanje vizije i misije organizacije. Samom transformacijom organizacija uči, raste i razvija se, postaje konkurentna i u zavisnosti od uspešnosti same transformacije dobija lidersku poziciju u okruženju. Po Barnsu se transformaciono liderstvo može prepoznati na svim nivoima upravljanja.

Mašić je u svom radu "Transformaciono liderstvo" citirao jednog od najznačajnijih predstavnika transformacionog liderstva i najvećeg poslovnog lidera našeg vremena Džeka Velča koji kaže:[200]

"Poslovni lideri koji se prema promeni odnose kao prema neprijatelju nisu uspešni. Promena je konstantna i uspešni poslovni lideri moraju da čitaju stalno - menjajući poslovno okruženje".

Karakteristike transfomacionog liderstva su:[201]

- Prisutno harizmatično ponašanje, obezbeđivanje vizije i misije, zadobijanje poverenja i poštovanja od strane sledbenika;
- Inspirativno ponašanje, koriste se simboli za usmeravanje napora, izražavaju se na prost način najvažniji ciljevi;
- Ističe se inteligencija, racionalnost i studiozan prilaz problemu;
- Ističe se individualizam, lične sposobnosti, prilazi se svakome pojedinačno.

[199] Bass, B. M. (1990), „From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Transformational Leadership Changing Minds.org, str. 19-31

[200] Mašić, B. (2006), "Transformaciono liderstvo: Mogu li nam koristiti "tajne" Jack Welch-a?", I verzija, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 2

[201] *Leadership, Methods, Models and Theories*, na web stranici http://www.12manage.com/i_l.html (dostupno 18.12.2009.)

Transformacioni lideri, u želji za dostizanjem što boljih rezultata svoje kompanije, predstavljaju predvodnike i inicijatore u korišćenju savremenih menadžerskih koncepata, principa ili metodologija. Razlog za ovakav stav transformacionih lidera predstavlja njihova visoko razvijena svest o neophodnosti svakodnevnih promena i adaptacije na savremene tokove gde korišćenje novih metoda i metodologija sigurno predstavlja prednost u odnosu na rukovodioce i lidere koji zanemaruju njihov značaj.

U procesu uvođenja promena veoma je važno da transformacioni lideri kontorlišu njihovo uvođenje i usklade ga sa trenutnom situacijom u kojoj se kompanija nalazi. Moguće posledice ubrzanja promena dovode do:

1. Povećanja teškoća vezanih za predviđanje promena u budućnosti i pravovremeno i ispravno regovanje na te promene.
2. Neophodne potrebe za povećanom brzinom implementacije reagovanja na novonastale promene.
3. Potreba za povećanom spremnošću na pravovremene reakcije u slučaju eventualnih iznenađenja koja se ne mogu unapred predvideti.

Za praktično istraživanje koje je u radu izvedeno veoma je bilo bitno da se odredi uticaj top menadžmenta i lidera kompanije na uspešnost definisanja i implementacije određene strategije. Taj uticaj veoma često može biti od primarnog značaja za rezultat koji kompanija ostvaruje u svom poslovanju i sa njim ćemo se upoznati u daljem radu.

4. Uticaj top menadžmenta i lidera kompanije na uspešnost definisanja i implementacije određene strategije

„Efektivni menadžeri žive u sadašnjosti - ali se koncentrišu na budućnost."

Džejms Hejz (James Hayes)

Da bi strategija na pravi način bila definisana i implementirana veoma je bitno da zaposleni koji se njome bave budu dobro edukovani u pogledu strategije i strategijskih pitanja, kao i da imaju dobar uvid u trenutno stanje. Takođe je vrlo važna njihova sposobnost predviđanja razvoja situacije u budućnosti. Kaplan i Norton naglašavaju da je u svakoj od navedenih faza integrisanog menadžment sistema ključan uticaj top menadžera, a naročito lidera kompanije i da on umnogome rukovodi uspešnošću implementacije određene strategije.[202] Top menadžment zastupa i brani interese vlasnika prilikom kreiranja vrednosti za akcionare. Zadatak mu je, takođe, da ima uvid u korporativno upravljanje, da definiše i rukovodi promenama, a sve u cilju dobrog funkcionisanja organizacije.

Liderstvo je takođe izuzetno bitno za strategijski menadžment sistem. Ne postoji organizacija koja uspešno primenjuje i koristi ovakav sistem a da nije predvođena jako energičnim i aktivnim liderstvom. Strategijski menadžment sistem ne priznaje pasivnog lidera na čelu svoje kompanije. Uticaj liderstva i lidera u fazama integrisanog menadžment sistema:

Faza 1. Lider kompanije (najčešće generalni direktor - CEO) rukovodi timom koji određuje strategiju i pokreće promene sprovođenjem i pojačanjem vizije, vrednosti i misije organizacije.

Faza 2. Po određivanju strategije, izvršni tim lidera definiše strategijsku mapu i prilagođava je uslovima u kojima se kompanija nalazi. On takođe predstavlja motor koji kompaniju vuče ka ostvarivanju zadatih targeta.

Faza 3. Lideri imaju za zadatak da usklade organizaciju i organizacione jedinice sa definisanom strategijom. Lider predstavlja konekciju u komunikaciji vizije, vrednosti i misije zaposlenima.

Faza 4. Lider pruža podršku u unapređenju procesa u organizaciji i među organizacionim jedinicama.

Faza 5. Veština i znanje koje lideri poseduju, njihova sposobnost da implementiraju strategiju kao i veština da postojeću adaptiraju, određuje sposobnost lidera i efikasnost same organizacije da koriguje postojeću strategiju u željenom pravcu.

Faza 6. U savremenim uslovima lider mora non-stop da vrši ispitivanje ispravnosti aktuelne strategije i da reaguje brzo u skladu sa promenama koje su nastale u samoj kompaniji i okruženju.

[202] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 20-21

U cilju dovoljno dobrog sagledavanja na koji način top menadžment utiče na samo definisanje i implementaciju strategije moramo pronaći načine da taj uticaj i izmerimo. Upravo zbog toga razvijen je sistem za merenje performansi top menadžmenta u sistemu BSC.

5. Merenje performansi top menadžmenta u sistemu BSC

Top menadžment ima zadatak da upravlja kompanijom, njenim razvojem, pitanjima vezanim za strategiju, rizik i misiju. Dobrim odabirom strategije i strategijskih pravaca on povećava performanse kompanije i na taj način povećava i svoje lične performanse. Kao što se vrši merenje performansi kompanije, veoma je bitno da se izvrši i merenje performansi zaposlenih, naročito top menadžera. Pravci za merenje performansi menadžera dati su u BSC konceptu i veoma je bitno da se oni adekvatno mere i prate. Naročito je bitno prikazati dobre performanse top menadžmenta koje poboljšavaju kvalitet i rezultate kompanije i tako obezbeđuju povećanje profita akcionarima. Zadatak top menadžera je da precizno definišu i analiziraju sledeće elemente kroz svaku od četiri perspektiva BSC-a:[203]

- Krajnje ciljeve;
- Uzročnike performansi;
- Mere performansi;
- Ciljne vrednosti mera performansi.

Krajnji ciljevi eksplicitno definišu šta top menadžeri moraju postići na strategijskom planu kroz svaku od perspektiva BSC koncepta sa zadatkom povećanja vrednosti kompanije.

Uzročnici performansi predstavljaju najbitnije, precizne inicijative čijim se izvršavanjem ispunjavaju ciljevi. Oni predstavljaju akcije top menadžmenta pri implementaciji strategije.

Mere performansi su usko povezane sa uzročnicima performansi i strategijom preduzeća. Mogu biti finansijske ili nefinansijske prirode, osnovne ili izvedene, mere rezultata i aktivnosti, interno ili eksterno orijentisane i među njima postoji uska međupovezanost.[204]

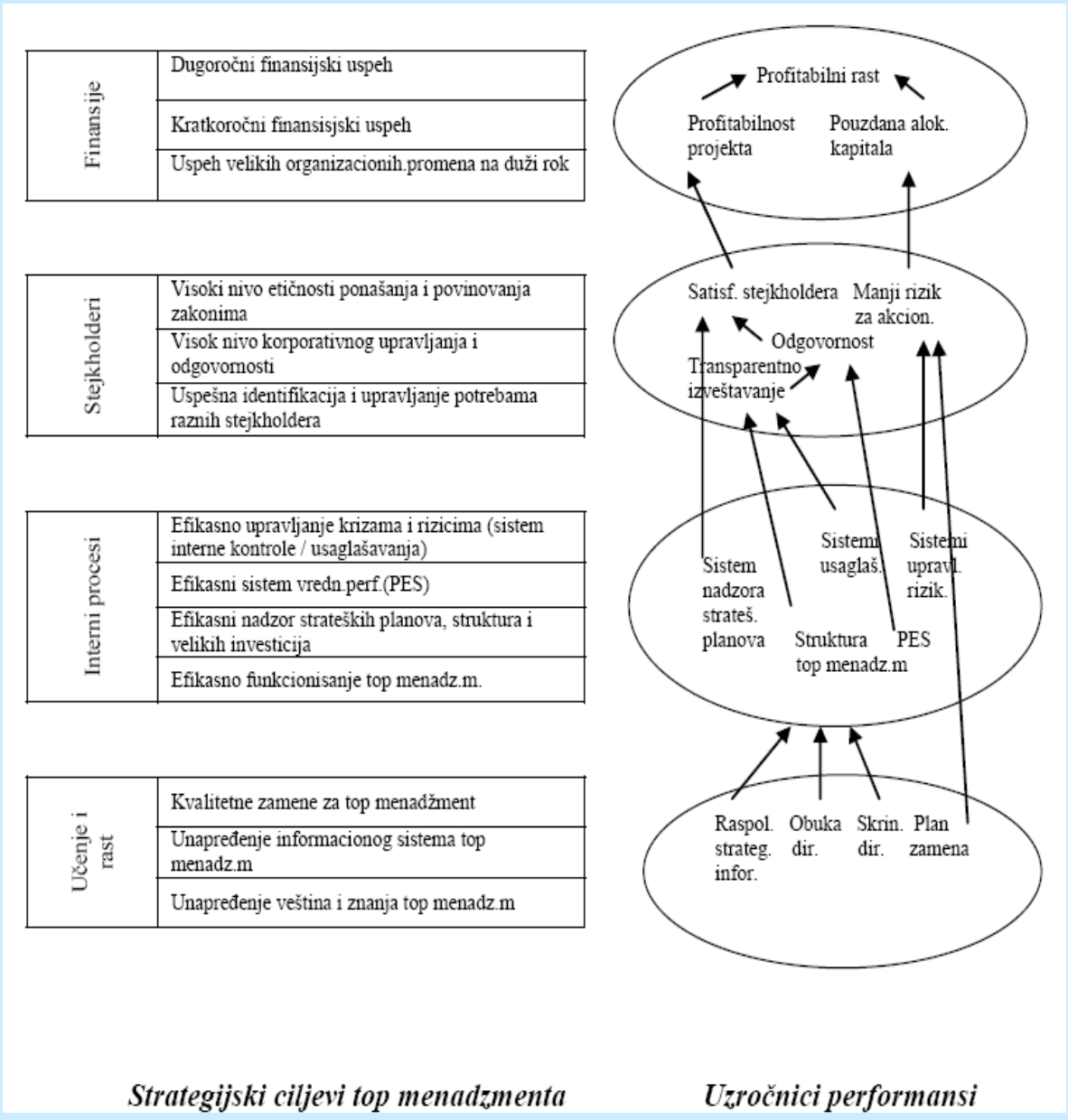
Ciljne vrednosti mera performansi predstavljaju element koji top menadžment mora precizno definisati. One prikazuju posvećenost same kompanije vrhunskom korporativnom upravljanju.

Performanse top menadžmenta su povezane uzročno-posledičnim vezama koje su u uskoj međuzavisnosti. Najpre se za svaki element definišu ciljevi kojima će top menadžment težiti radi povećanja vrednosti za akcionare, a zatim i ključni uzročnici performansi kao što je prikazano na slici 30 i to za određenu kompaniju koji će doprineti ostvarenju zadatih ciljeva.[205] Da bi bili u mogućnosti da adekvatno ispratimo prikazane

[203] Novićević, B., Stevanović, T. (2006), "Merenje performansi top menadžmenta u sistemu Balanced Scorecard", *Časopis "Ekonomske Teme"*, Ekonomski Fakultet, Niš, str. 2
[204] Fitzgerald, L. (2006), "Performance measurement in successful companies: three case studies", Warwick Business School, University of Warwick, str. 2
[205] Novićević, B., Stevanović, T. (2006), "Merenje performansi top menadžmenta u sistemu Balanced Scorecard", *Časopis "Ekonomske Teme"*, Ekonomski Fakultet, Niš, str. 3

relacije, moramo odrediti mere performansi i njihove ciljne vrednosti, što je prikazano u tabeli 14.

Slika 30. Uzročno-posledični odnosi kod BSC koncepta top menadžmenta



Izvor: Novićević, B., Stevanović, T. (2006), "Merenje performansi top menadžmenta u sistemu Balanced Scorecard", *Časopis "Ekonomske Teme"*, Ekonomski Fakultet, Niš, str. 4

Po definisanju strategijskih ciljeva menadžmenta i definisanju uzročnika performansi može se zaključiti da su oni međusobno povezani i zavisni, odnosno da su u međusobnim odnosima i da puno mogu da utiču jedni na druge, što se na slici 30 može i videti.

Tabela 14. Mere performansi kod BSC koncepta top menadžmenta

KRAJNJI CILJEVI	MERE
Finansijski	
Dugoročni finansijski uspeh	EVA cena akcija trendovi rasta profita ROI
Kratkoročni finansijski uspeh	Cena akcija Profiti (ukupni i po PJ) Novčani tok
Dugoročni uspeh većih organizacionih promena	Uspeh promene (PF koji nadmašuje planirani nivo)
STEJKHOLDERI	
Visok nivo etičnog ponašanja i usaglašenost kompanije i top menadzm.	Delovanje prema kodeksu etike i pravilima ponašanja # kršenja etike / zakona nivo usaglašenosti sa smernicama za upravljanje (CalPERS, TSX, NACD..)
Visok nivo korp. upravlj. i odgovornost kompanije i top menadzm.	# dobrovoljnih obelodanjivanja ocena kvaliteta eksternog obelodanjivanja od strane stejkholdera ili stručnjaka profil rizika (granska revizija) kreditni rejting
Uspešna identifikacija i upravljanje potrebama raznih stejkholdera	postojanje komunikacionih kanala top menadzm. # sastanaka sa stejkholderima # pritužbi (zaposlenih, zajednice, kupaca) rast tržišta ispitivanja satisfakcije stejkholdera
INTERNI PROCESI	
Uspešna identifikacija i upravljanje rizicima i krizama	# revizorskih rizika # kriza i evaluacija prateće reakcije
Efikasni sistem vredn. perf. (za top menadzm.., korporaciju)	evaluacioni sistemi uključuju nefinansijske podatke evaluacioni sistemi uključuju eksterne i objektivne podatke % kompenzacija u vezi sa performansom % kompenzacija u vezi sa nefinansijskom performansom (društvo, okruženje) % kompenzacija u vezi sa posedovanjem akcija # članova top menadzm. koji poseduju akcije ciljevi jasno dati za top menadzm., korporaciju # akcija na osnovu ocene performansi
Efikasna revizija korporativnih strateških planova, struktura i velikih investicija	ocena procesa revizije i odobravanja za godišnje operativne planove i godišnji budžet ocena informacija dostavljenih top menadzm. za procenu projekata (finansijske i nefinansijske) # časova utrošenih na dugoročne strateške teme # broj poseta kompaniji pojedinih direktora % projekata koje je odobrio top menadzm.. sa ROI istom ili većom od planirane

Efikasno funkcionisanje top menadzm.	# časova utrošenih na pripremu # dana koliko je unapred poslat materijal za pripremu opšta prisutnost sednicama input bord dir.kod dnevnog reda # sednica godišnje prosek trajanja sednice % nezavisnih članova imenovanja presedavajućeg direktora % sednica bez izv.dir. % sednica sa menadžerima koji nisu izv.dir. # komiteta
UČENJE I RAST	
Kvalitetne zamene za izv.dir. i viši menadžment	postojanje sistematizacije pozicija za izv.dir. godišnji izveštaj o planu zamena određivanje privremenog izv.dir.
Unapređenje sastava top menadzm.	ocena veština i znanja kod direktora % direktora koji su finansijski pismeni diverzifikacija bord dir. – polno i rasno (%) angažovanje firmi za traženje kandidata za izv.dir.
Unapređenje veština i znanja	postojanje programa obuke

Izvor: Novićević, B., Stevanović, T. (2006), "Merenje performansi top menadžmenta u sistemu BSC", *Časopis "Ekonomske Teme"*, Ekonomski Fakultet, Niš, str. 5

Top menadžment ima za cilj da delegira odgovornosti i pospeši tokove informacija među radnicima, a pri tome i dalje da teži konstantnom unapređenju, eliminisanju gubitaka i unapređenju procedura. Na slici 31 prikazan je Demingov krug (*Deming's* PDCA *cycle*), često nazivan i kontrolni krug konstantnog unapređenja kome trebaju težiti menadžeri i on se sastoji od četiri zasebna, ali međusobno povezana dela:

1. Planirati (*Plan*) - Dizajn i revizija poslovnih procesa komponenti za poboljšanje rezultata.
2. Uraditi (*Do*) - Realizacija plana i mera performansi.
3. Proveriti (*Check*) - Procena merenja i izveštaj o rezultatima donosiocima odluka.
4. Reagovati (*Act*) - Odlučuje se o potrebnoj promeni poboljšnja procesa.

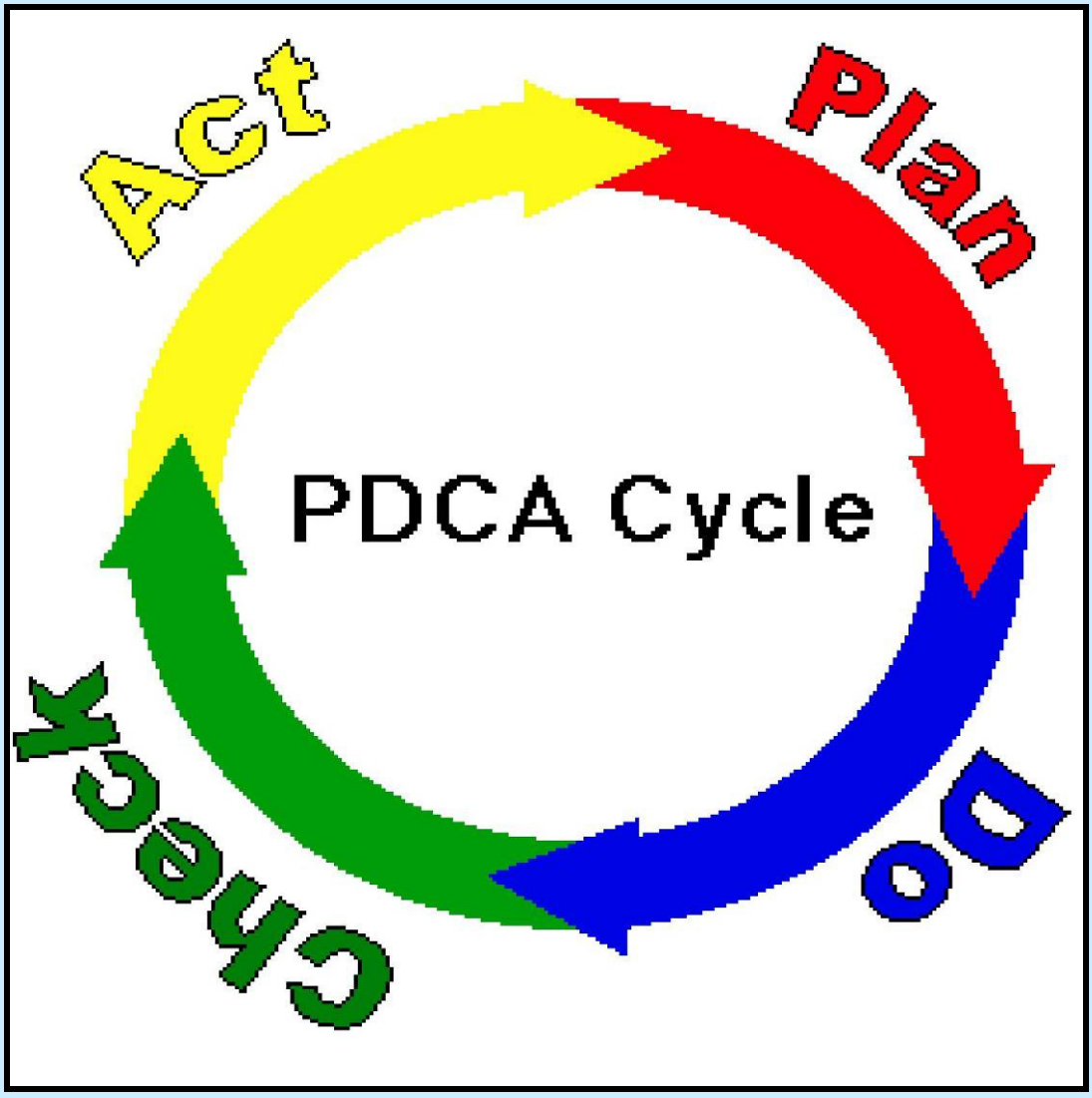
Demingov doprinos kroz PDCA ciklus odnosi se na unapređenje kvaliteta menadžmenta i svih ostalih aktivnosti u organizaciji.

Kaoru Išikava (*Kaoru Ishikawa*) je proširio Demingovih četiri koraka na šest:

1. Odrediti ciljeve i namere.
2. Odrediti metode za postizanje ciljeva.
3. Angažovati se u pogledu obrazovanja i obuke.
4. Implementirati rad.
5. Razmotriti efekte implementacije.
6. Preduzeti odgovarajuće mere.

Išikava je standardnih četiri koraka Demingovog kruga proširio na šest gde je akcenat stavljen kako na planiranje, izvršenje, proveru i reagovanje još i na određivanje metoda za postizanje ciljeva kao i na angažovanje u pogledu obrazovanja i obuke. Dva dodatna koraka u Išikavinom razmatranju su jako bitna jer se definisanjem metoda za određenu akciju umnogome povećava verovatnoća uspešnog izvršenja planirane akcije. Sa druge strane, obrazovanje i obuka trebaju biti neprekidni, stalni proces u jednoj savremenoj organizaciji koji će vremenom uticati na uspešnost same kompanije.

Sika 31. Demingov krug konstantnog unapređenja: Planirati – Uraditi – Proveriti – Reagovati (korigovati)



Izvor: The Deming Cycle, *Balanced Scorecard Institute*, na web stranici www.balancedscorecard.org (dostupno 12.04.2010.)

Da bi BSC koncept bio uspešno implementiran u jednoj organizaciji i da bi njegova primena dala željene rezultate jako je bitno da kompanija razvije sistem prikaza koji će jasno i transparentno prikazati u kom pravcu treba da se kreće kompanija i kakvi su zadaci svakog od zaposlenog ili pojedinih sektora u kompaniji. Upravo zbog toga su, kao komplementarni deo BSC koncepta, razvijene i strategijske mape, a kakav je njihov značaj i uticaj na organizaciju biće prikazano u sledećem poglavlju.

VIII STRATEGIJSKO MAPIRANJE I BALANSIRANA MERILA PERFORMANSI (*STRATEGY MAPING AND* BSC)

„Kada dizajniramo BSC mi uvek počinjemo sa pitanjem o tome koja je vaša strategija? Onda kada razumemo strategiju mi možemo stvoriti novi okvir za njeno opisivanje koji nazivamo strategijskim mapama.“

Robert Kaplan i Dejvid Norton (Robert Kaplan & David Norton)

Strategijsko upravljanje (*Strategic Management*) je, pored ostalog, vezano za uspešnu implementaciju korporativne strategije kao i za stvaranje i održavanje konkurentne prednosti organizacije. Strategijsko upravljanje često je smatrano apstraktnim akademskim pojmom upravo zbog vrlo zahtevne implementacije organizacijske strategije koja u svojim ranim pojavljivanjima nije davala adekvatne rezultate. Tek po pojavi BSC koncepta pojavio se alat uz pomoć kojeg će se definisati poslovna strategija s posebnim naglaskom na njenu implementaciju, odnosno praćenje izvršenja definisanih strategijskih ciljeva. BSC koncept prevodi strategiju u jasne i merljive ciljeve na svim organizacionim nivoima. Upravo zbog preciznog merenja ispunjenja strategijskih ciljeva, BSC koncept istovremeno predstavlja alat za sprovođenje poslovne strategije i sastav merenja uspešnosti.

Strategijske mape (*Strategy Maps)* za BSC čine strategijske hipoteze tačnim. Svaka veličina koju BSC koncept opisuje povezana je, kroz strategijske mape u uzročno-posledični lanac logičkih razmišljanja koji daje željene strategijske rezultate, sa onima koji će do tih rezultata dovesti. Strategijske mape opisuju proces transformacije nematerijalne, neopipljive imovine u materijalne, opipljive finansijske rezultate. One predstavljaju okvir za određivanje i sprovođenje strategije u okviru jedne kompanije.[206]

Strategijska mapa predstavlja arhitekturu, odnosno način za prikazivanje i opis jedne strategije. Ona opisuje kritične elemente strategije i njihove međusobne veze. Strategijske mape se formiraju odozgo nadole, odnosno počinje se od top menadžmenta pa se razmatra strategija i njena implementacija sve do operativnog nivoa u kompaniji.

Obzirom da organizacije u svom životnom ciklusu ulaze iz procesa rasta i razvoja u oblast usporenijeg razvitka, stagnacije, pa čak i smanjenja tržišnog udela ili opadanja konkurentne pozicije, cilj je da se razviju strategijski alati kojima će se moći odrediti prava strategija za izlazak iz potencijalne krize, kao i modelirati alati kojima će se aktuelna pozicija kompanije pratiti a strategijski ciljevi implementirati na pravi način. Jedan od takvih alata predstavlja i strategijsko mapiranje.

Strategijsko mapiranje pomaže organizacijama da u procesu strategijskog planiranja redefinišu postojeće stanje ili postave potpuno nove strategije i strategijske ciljeve. To podrazumeva određivanje poslova kojima će se kompanija u budućnosti baviti i načina na koji će ti planovi biti ispunjeni. U procesu planiranja strategijskog razvoja cilj kompanije je iskoristiti prednosti u odnosu na konkurentne kompanije i to kroz precizno definisane strategijske ciljeve pretvorene u strategijske i akcione planove. Svrha strategijskog mapiranja jeste da se kroz analizu okruženja i analizu same kompanije iznutra definišu prioriteti ili ključni strategijski ciljevi kao i plan aktivnosti na svim kompanijskim nivoima počevši od top menadžmenta do operativnih jedinica.

Strategijsko mapiranje i upravljanje egzistira u organizacijama sa četiri ključne aktivnosti, a to su:[207]

1. *Definisanje strategijskih ciljeva* - proces strategijskog mapiranja rezultira usaglašenim i prihvaćenim konceptom ključnih pretpostavki za budući razvoj organizacije.

[206] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 69

[207] *"Strateško mapiranje i upravljanje (Strategy Maping and Balanced Scorecard)"*, na web stranici http://www.omega-ps.hr/balanced.html (dostupno 29.07.2009.)

2. *Implementacija strategijskih ciljeva kroz* BSC *koncept* - omogućuje operacionalizaciju strategije pretvaranjem strategijskih ciljeva u merljive operativne ciljeve povezane kroz sve organizacione nivoe.
3. *Fokusiranost na ključne strategijske ciljeve* - kroz operacionalizaciju strategijskih ciljeva uspešnost organizacionih jedinica i pojedinaca prati se kroz ostvarenje kaskadnih operativnih ciljeva za aktuelni organizacioni nivo.
4. *Povezivanje strategijskog upravljanja sa funkcijama podrške* - strategijsko upravljanje povezuje strategijske ciljeve sa IT-om (sastavi praćenja ostvarenja strategijskih ciljeva), kontrolingom (planiranje i budžetiranje) i HR-om (proces nagrađivanja).

Ključ uspeha ostvarenja definisane strategije predstavljaju ljudi koju tu istu strategiju razumeju uključujući glavne, najvažnije, ali veoma često i komplikovane procese u kojima će nemerljive vrednosti biti konvertovane u merljive. Strategijske mape mogu pomoći u prevazilaženju ovog teškog i napornog puta.[208]

Organizacije imaju potrebu za povezivanjem i međusobnom komunikacijom strategije kao i procesa i sistema koji pomažu u implementaciji iste. Strategijske mape pružaju tu mogućnost. One pružaju zaposlenima jasnu sliku o povezanosti njihovog posla sa ostalim jedinicama u organizaciji i pružaju im mogućnost da rade u koordinaciji sa njima, a sve u cilju postizanja poslovne izvrsnosti. Strategijske mape prikazuju ciljeve i načine njihovog dosegnuća sa idejom rasta kompanije, vrednosti koje zaposleni moraju povećavati u pravcu što boljeg obavljanja posla, najbitnije smerove za povećanje inovativnosti i efektivnosti zaposlenih, procesa i akcija u kompaniji.

Profesor Robert Kaplan naglašava da programi usavršavanja procesa i kvaliteta uče ljude *„kako da pecaju“.* Strategijske mape i merila performansi (*scorecard*) uče ljude *„gde da pecaju“*.

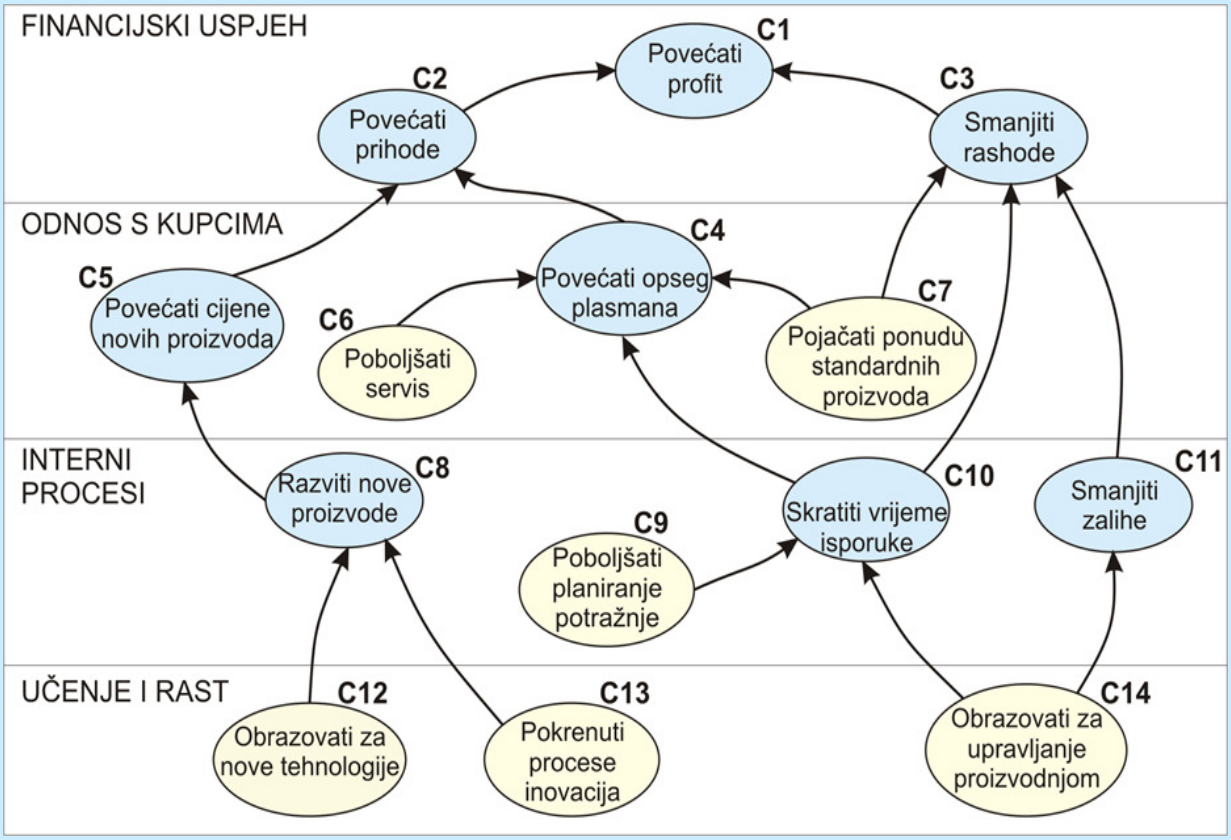
Obzirom da se BSC najčešće posmatra kroz četiri perspektive (veoma često broj perspektiva može biti veći ili manji od četiri), vrlo je bitno da ih strategijske mape obuhvate celokupno. One opisuju perspektive i to:

- Finansijsku perspektivu gde treba zadovoljiti vlasnike moraju obuhvatiti kako iz ugla rasta tako i iz ugla produktivnosti;
- Perspektivu kupca gde je neophodno opisati sve što je za kupca bitno kao što su savremenost, kvalitet, cena, dostupnost proizvoda i slično;
- Interne procese koji moraju vršiti analizu dominantnosti brenda, analizu izvrsnosti, analizu pitanja vezana za nabavku i isporuku kao i iskustva u prodaji;
- Perspektivu rasta i uzdizanja zaposlenih u cilju njihove izvrsnosti, okrenutosti ka strategiji kompanije, njenim ciljevima kao i tehnološkoj infrastrukturi.

Strategijske mape pomažu organizacijama da sagledaju strategiju na jedan sistematičan, integrisan način. U učenjima Kaplana i Nortona, kao i u mnogim analizama i studijama drugih, BSC i strategijske mape su opisane kao *„najrazumniji način za razumevanje strategije koji se ikada pojavio“.*[209] Pored razumevanja strategije, strategijske mape pomažu menadžerima da istu efektivno i brzo implementiraju. Na slici 32 može se videti izgled jedne proste, jednostavne strategijske mape.

[208] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000), "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", *Harvard Business Review - HBR*, USA, str. 4, na web stranici http://hbr.org/ (dostupno 14.09.2009.)
[209] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), The *Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 69

Slika 32. Izgled jednostavne strategijske mape



Izvor: Dobrović, Ž., Tomičić, M. (2007), *Performance Measurement in Public Sector Organizations - Implementation of Balanced Scorecard*, Vilnius, str. 18

Prikazana strategijska mapa je jednostavna, sa jasnom porukom kako su određene funkcije povezane u mapi. Sve četiri perspektive su prikazane na mapi, kao i koji su zadaci u svakoj od njih. Kao krajnji cilj od organizacije se ovom strategijskom mapom zahteva da poveća profit, kako kroz povećanje prihoda, tako i kroz smanjenje rashoda. U odnosu na ovu, većina strategijskih mapa je puno složenija, sa mnogo više detalja i kompleksnijih zahteva.

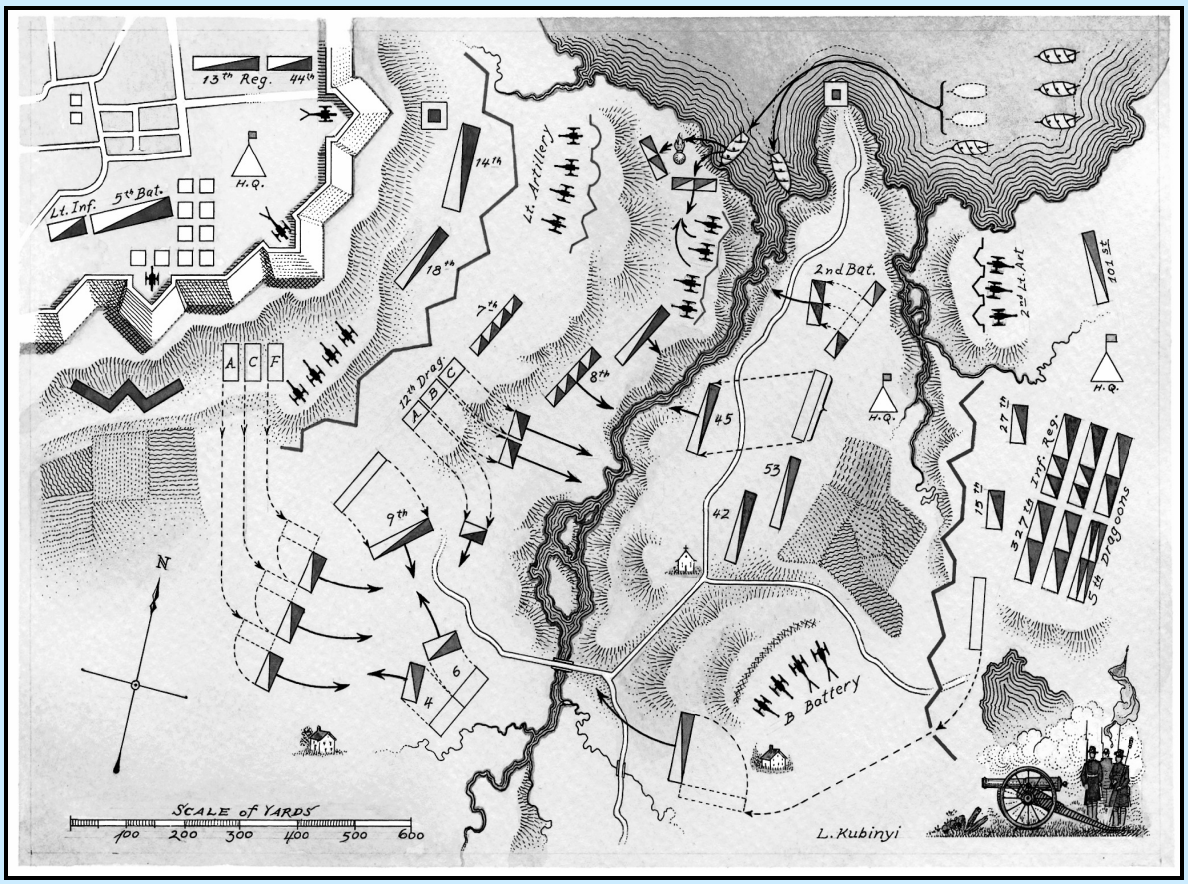
1. Zašto strategijske mape?

U vreme industirjskog društva kompanije su stvarale vrednosti tako što su sirovine pretvarale u krajnji proizvod. Čitava ekonomija je bila bazirana na merljivim, materijalnim vrednostima kao što su zgrade, roba, fabrike, oprema, mašine i slično. Vrednost same kompanije bila je merena finansijskom dobiti. Promenom društva iz industrijskog u informaciono postale su bitne neke druge, najčešće nemerljive veličine kao što su odnosi

sa kupcima, informacione tehnologije, korporativna kultura koja ohrabruje inovacije, sposobnost rešavanja problema, interni procesi u kompaniji, znanja i vrednosti koje zaposleni poseduju. Međutim, pojavio se problem koji nije mogao biti rešen. Kako sve te nemerljive veličine izmeriti i kako definisati vrednosti koje kompanija kroz njih ima. Glavna poteškoća je ta što vrednosti nemerljivih veličina zavise od organizacionog sklopa kompanije i definisane strategije. Da bi se razumelo kako organizacije kreiraju vrednosti u informacionom društvu i vršila analiza istih, razvijen je BSC koncept koji dalje kroz zajednički vizuelni okvir nazvan *Strategijske mape,* prikazuje vezu između željenih rezultata i načina kako do njih doći.

Kaplan i Norton u cilju opisivanja bitnosti strategijskih mapa daju primer vođenja rata. Da bi general uspešno vodio bitku, preduzimao pravovremeno akcije i vodio svoje trupe po nepoznatom terenu neophodno je da ima crtež, mapu tog terena: ucrtane puteve, brda i doline, mostove, klance, useke, kuće, zgrade i sve ostalo. Neophodno je da zna kretanje i položaj svojih trupa i na osnovu toga vuče adekvatne poteze. Bez ovih informacija ne može se voditi bitka i ne mogu se donositi odluke vezane za akcije trupa na terenu. Na isti način se ne može uspešno voditi kompanija ukoliko ona nema zacrtanu mapu strategije, te otuda potiče bitnost strategijskih mapa. Mnoge kompanije koje ih nemaju bezuspešno pokušavaju da implementiraju, veoma često i dobro osmišljenu strategiju. Na slici 33 prikazan je mapirani prikaz strategije.

Slika 33. Mapirani prikaz ratne strategije (ilustracija Laszlo Kubinyi)



Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000), "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", *Harvard Business Review - HBR*, USA, str. 2, na web stranici http://hbr.org/ (dostupno 14.09.2009.)

Grafički prikaz Lasla Kubinija (*Laszlo Kubinyi*) prikazuje nam slikovito kako izgleda mapa jedne bitke u ratu gde se jasno može videti prikaz položaja trupa, smerovi kretanja jedinica, opasnosti koje im prete kao i teren na kome se one nalaze. Na sličan način treba da se prikažu i strategijske mape jedne kompanije ili nekog od njenih delova i one takođe moraju jasno naznačiti kako izgleda okruženje u kojem se posluje, kako su raspoređeni naši ljudi, naša organizacija i njeni sektori, koji su naši pravci i ciljevi dejstvovanja kao i zadaci koji treba da se ostvare. Sve ono što se može videti u vezi naših jedinica na jednoj ratnoj mapi, mora se u slučaju naše kompanije videti na jednoj strategijskoj mapi.

2. Metodologija operativnog mapiranja u organizaciji

Pojam strategijskih mapa je već odavno poznat u oblasti razvoja organizacija obzirom da se one primenjuju kako u upravljanju kvalitetom (*Total Quality Management*), reinženjeringu (*Business Process Reengineering*), tako i u sastavu uravnoteženih ciljeva (*Balanced Scorecard*). U svim ovim oblastima vrši se stvaranje određenih vrsta mapa u cilju boljeg razumevanja organizacionih procesa i same organizacije. U poslednje vreme je razvijena nova metoda operativnog strategijskog mapiranja (*Operational Strategy Mapping* - OSM)[210] koja spaja elemente tri discipline:

- Dinamiku sastava;
- Vešto modeliranje;
- Sastav uravnoteženih ciljeva.

Korišćenjem OSM-a se može jasno izraziti šta je cilj definisane strategije, kako ona funkcioniše i na koji je način treba implementirati. Takođe se može izvršiti analiza neželjenih posledica koje ona može izazvati. Na slici 34 grafički je prikazana struktura OSM-a. Osnovne komponente OSM-a su:

Dinamika sastava

Prema Krisu Soderkvistu i Marku Šimadi (*Chris Soderquist and Mark Shimada*) metoda OSM-a koristi mapiranje dinamike sastava i paradigmu o načinu funkcionisanja. Bitno je odrediti međuodnose i veze koje će biti od koristi pri mapiranju i koje će biti u interakciji sa definisanom strategijom. Paradigma dinamike sastava zahteva razmišljanje u dugoročnom periodu prateći kontinuirane, dinamičke i integrisane procese. Takođe se nalaže potreba da se pristupom dinamike sastava na vreme prepoznaju i preduhitre okolnosti koje će usporiti implementaciju strategije ili je čak u potpunosti prekinuti.

Vešto modeliranje

Vešto modeliranje nudi mogućnost kojom možemo prepoznati koliko je uspešna dinamika grupe i jesmo li odredili prave učesnike koji će odrediti i izvršiti implementaciju strategije.

[210] Soderquist, C., Shimada, M. (2003), "Operativno strategijsko mapiranje: učenje i implementacija u kompaniji Boeing", *Pegasus Communications*, str. 1, na web stranici http://www.quantum21.net/slike/src/2008/02/26/03_08_clanak_soderquist_shimada.pdf (dostupno 21.08.2009.)

Sastav uravnoteženih ciljeva

Koraci za kreiranje OSM-a isti su kao i kod BSC metodologije Kaplana i Nortona. Ciljevi za sve četiri perspektive treba da budu uravnoteženi.

Na slici 34 dat je prikaz operativnog strategijskog mapiranja (OSM).

Slika 34. Metoda operativnog strategijskog mapiranja (OSM)



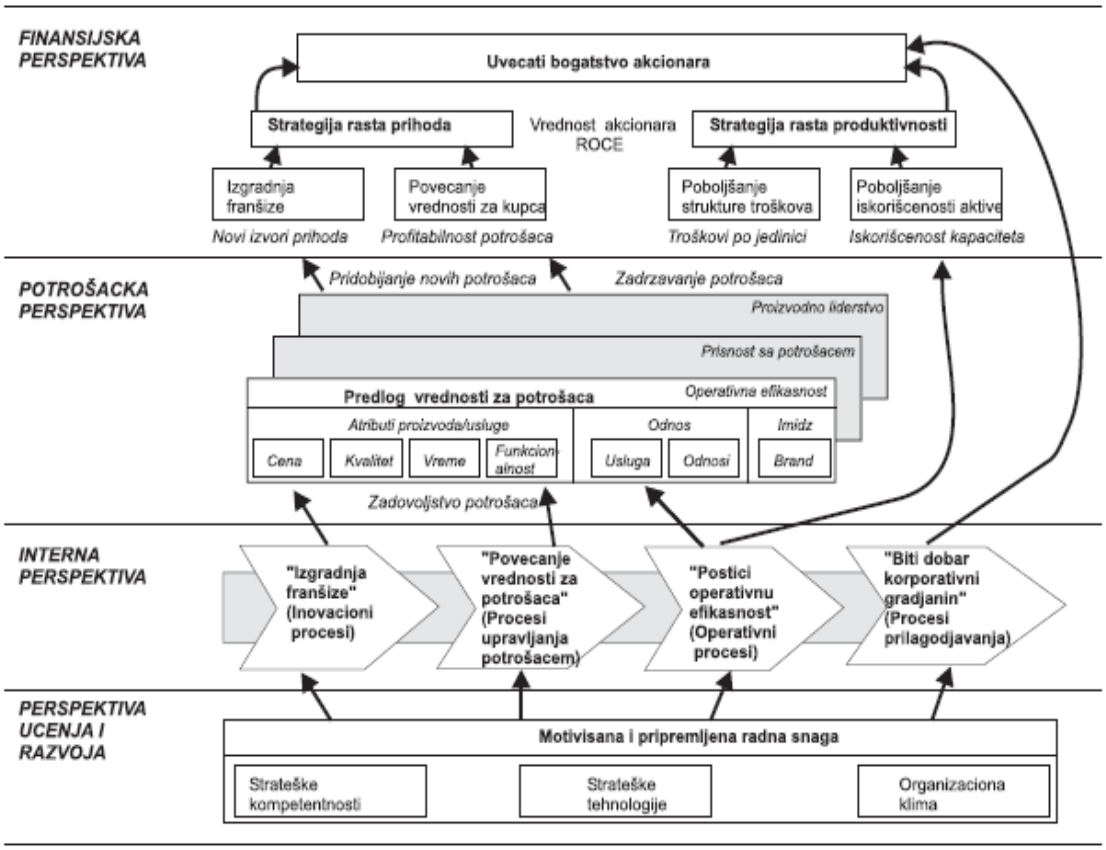
Izvor: Soderquist, C., Shimada, M. (2003), "Operativno strategijsko mapiranje: učenje i implementacija u kompaniji Boeing", *Pegasus Communications*, str. 1, na web stranici http://www.quantum21.net/slike/src/2008/02/26/03_08_clanak_soderquist_shimada.pdf (dostupno 21.08.2009.)

Da bismo razumeli kako funkcioniše strategijsko mapiranje veoma je bitno da izvršimo analizu šablona strategijskih mapa koji detaljno šematski prikazuje kojim putem se treba ići u cilju dostizanja zadatih ciljeva u organizaciji.

3. Analiza šablona strategijskih mapa

Na slici 35 možemo videti Kaplanov i Nortonov razvoj standardne strategijske mape kojom su obuhvaćene sve četiri perspektive. Ukoliko se strategija kompanije može razumeti samo analizom strategijske mape, to znači da je njena svrha ispunjena. Dobro formirana strategijska mapa prikazuje logični opis načina izvršenja strategije.

Slika 35. Kaplanovo i Nortonovo opisivanje strategije pomoću BSC strategijskih mapa



Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 96

Standardna shema strategijske mape podrazumeva da ***finansijska perspektiva*** sadrži dve grane. Prateći načine kako se može uvećati vrednost kompanije, odnosno vrednost koja je bitna za vlasnike koji su već analizirani u ovom radu, razlikujemo granu (oblast, temu) strategije povećanja rasta prihoda kompanije i granu (oblast, temu) strategije povećanja produktivnosti te iste kompanije. Grana rasta se na jedan način realizuje kroz rast novih izvora prihoda (izgradnja franšiza), a na drugi kroz povećanje vrednosti za

kupce, odnosno kroz povećanje profitabilnosti potrošača. Grana rasta produktivnosti podrazumeva upravljanje ka poboljšanju strukture troškova, odnosno smanjenju troškova i poboljšanju iskorišćenosti kapaciteta, tj. poboljšanju iskorišćenosti aktive (*Asset Management*). Upravljanje svim navedenim faktorima daje vrednosti uvećanja bogatstva vlasnika koji se prikazuje finansijskim rezultatima izraženim kroz ROCE (*Return on Capital Employed*).

Sledeća perspektiva prikazana na dijagramu strategijskih mapa BSC predstavlja ***perspektivu kupca*** i ona je srž same strategije. Njome se prikazuje kako i u kom pravcu rast kompanije treba biti ostvaren. Ona definiše deo strategije kojom se osvajaju, odnosno pridobijaju novi kupci, zadržavaju stari i povećava njihova lojalnost i učešće u već postojećem poslu. Jasna definicija ove perspektive predstavlja najvažniji pojedinačni korak u razvijanju strategijskih mapa.[211] Ono što je za kupca najbitnije prikazuje se kroz tri celine:

1. *Atributi proizvoda /usluga*

   - Cena;
   - Kvalitet;
   - Vreme;
   - Funkcionalnost.

2. *Odnos prema kupcu*

   - Usluga;
   - Odnosi.

3. *Imidž*

   - Brend.

Perspektiva kupca podrazumeva nekoliko zajedničkih merila rezultata dobijenih kao posledica dobro formulisane i implementirane strategije:

- Zadovoljstvo kupaca;
- Zadržavanje kupaca;
- Pridobijanje kupaca;
- Profitabilnost kupaca;
- Tržišno učešće;
- Finansijski udeo (*Account Share*).

Sva zajednička merila rezultata odnosa sa kupcima mogu biti među sobom u uzročno-posledičnim vezama gde, na primer, zadovoljstvo kupaca neosporno vodi do njihovog zadržavanja, a takav dobar imidž dovodi do osvajanja novih kupaca. Sa zadržavanjem kupaca (sa svojim lojalnim kupcima) kompanija može povećati svoje učešće u poslu - *account share.* Kombinujući pridobijanje kupaca i povećanu količinu posla sa postojećim kupcima, kompanija može povećati njeno tržišno učešće. Na kraju, zadržavanje kupaca može voditi do povećanja profitabilnosti kompanije i to zbog toga što zadržavanje kupaca

[211] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 97

neosporno kompaniju košta manje nego osvajanje novih.[212] Strategija može putem strategijskih mapa identifikovati specifične grupe (segmente) kupaca koje kompanija targetira za rast i povećanje profitabilnosti.

Interna perspektiva definiše poslovne procese i specifične aktivnosti koje organizacija mora uvesti i primenjivati da bi se zadovoljile sve vrednosti za kupca. To podrazumeva izgradnju franšize gde je akcenat bačen na inovacione procese, procese upravljanja kupcima u cilju povećanja vrednosti za kupce, operativne procese kojima se postiže operativna efikasnost i procese prilagođavanja pomoću kojih se poštuje okolina i postaje ugledan korporativni građanin.

Perspektiva učenja i rasta određuje strategijske odgovornosti, strategijske tehnologije i korporativnu klimu za izvršenje koje su potrebne kao podrška svim do sada spomenutim procesima i aktivnostima. Kroz ovu perspektivu posmatraju se zaposleni koji moraju biti motivisani i dobro obučeni za izvršenje definisane strategije. Na slici 35 je prikazan standardni model strategijske mape od koga se najčešće kreće ukoliko ne postoje određene specifičnosti organizacije i ukoliko ne postoji već razrađen šablon iz oblasti za koju se mapa razvija. Šabloni umnogome pomažu izvršnim timovima da razviju dobru i kvalitetnu strategijsku mapu i povežu vrednosti za kupca sa ostalim veličinama. Takođe se koriste i akcentiraju uzročno-posledična razmišljanja koja u prvi plan izbacuju inovativni pristup strategijske implementacije. Pomoću dobrog šablona strategijske mape se mogu koristiti i u obrnutom smeru; dobro dizajnirani BSC i strategijska mapa mogu odmah dati precizne informacije o implementiranoj strategiji. Često se koriste grane strategijskih mapa da bi poslovne jedinice mogle izvršiti promenu pojedinih delova (grana) strategije.

Sledeće pitanje koje se postavlja jeste *„Kako čitati strategijsku mapu?"*[213]

Strategijske mape predstavljaju komunikacioni alat koji se koristi u cilju definisanja i kreiranja organizacionih vrednosti. One prikazuju logičnu, korak po korak vezu između strategijskih ciljeva prikazanih u obliku uzročno-posledičnog lanca. Generalno gledano, poboljšavajući performanse ciljeva u perspektivi zaposlenih i tehnologije omogućava se organizaciji da poboljša svoju perspektivu internih procesa koja dalje omogućava organizaciji da kreira željene rezultate u finansijskoj perspektivi i perspektivi kupca. Čitanje mape podrazumeva početak od najniže postavljene perspektive sa pitanjem "Zašto?" Na primer, ukoliko se čitanje mapa započne sa leve strane strategijskom kompetencijom i pitanjem "Zašto organizacija želi da poboljša strategijsku kompetentnost?", odgovor na to pitanje može biti: „Da bi se omogućilo organizaciji da poveća svoju profitabilnost i rast" i kretanjem po mapi kroz perspektive se dolazi do tog cilja. Slično, može se početi sa vrha mape i čitati na dole, postavljajući pitanje "Kako?" Na primer, startujući sa vrha strategijske mape pitanjem "Kako će organizacija povećati svoju profitabilnost?", odgovor se može dobiti objašnjenjem „Poboljšaće postojeće odnose sa kupcima i interne procese, kao i obučenost svojih zaposlenih", ili na neki drugi definisani, a strategijskom mapom prikazani način.

[212] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 40

[213] "Balanced Scorecard Strategic Planning & Management System", *Northwest Fire District*, str. 14, na web stranici http://www.northwestfire.org/pdf/Stragic_Plan_2009.pdf (dostupno 03.09.2009.)

Napomene vezane za čitanje strategijske mape:

1. Grupisani ciljevi u polju ne moraju biti slični ili u vezi, ali dele sličnu lokaciju u okviru lanca logike koji čini organizacionu strategiju.
2. Velike strelice se najčešće koriste da označe ciljeve ili grupe ciljeva koji su u mogućnosti da, kao sledeći korak, prikažu sve što je u perspektivi iznad razmatrane.

Prilikom formiranja strategijskih mapa veoma je bitno da znamo određene zakonitosti proistekle iz teorijskih analiza, ali i praktičnog iskustva menadžera koji su se bavili njima.

Primena metodologije strategijskog mapiranja u organizaciji

Prava vrednost korišćenja strategijskih mapa može se videti tek kada se one posmatraju na konkretnim primerima iz prakse. Mnogi autori imaju svoje teorije i različita iskustva, ali postoje određena pravila koja nesumljivo važe za većinu. Pri analizi formiranja strategijskih mapa na praktičnim primerima, posmatraćemo iskustva Soderkvista i Šimade koji su iz svojih radova doneli određene zaključke i konstatacije vezane za proces strategijskog planiranja i stvaranja strategijskih mapa. Na primeru jedne od njihovih najtransparentnijih analiza, ispitujući mape u avio-kompaniji Boing (*Boeing*), prikazali su pravila do kojih su došli:[214]

1. *Dijagram u početku neće biti savršen.*

Pri formiranju strategijskih mapa bitno je da se formira početni dijagram (prototip) koji će se u procesu stvaranja mape modifikovati i prilagođavati trenutnoj situaciji. Smisao dijagrama je da posluži učenju u toku stvaranja mape da bi na kraju dobio svoj konačan oblik i postao rezultat rada menadžera.

2. *Što pre definišite „glavni lanac".*

Po formiranju glavnog lanca on se koristi kao pomoć pri razumevanju kako sistem funkcioniše i upućuje na eventualne neželjene posledice određenih aktivnosti.

3. *Usresredite se na analizu glavne dinamike.*

Potrebno je odrediti glavni ciklus i na njega baciti akcenat u analizi; formirati pitanja vezana za taj ciklus, ispitivati ga, tražiti odgovore i na kraju razviti novi pristup celom projektu.

4. *Mapu prikazati na jednoj strani.*

Bitno je da mapa bude što prostija i što preglednija. Na taj način se može jednostavno vršiti njena analiza. Ukoliko se mapa prikaže na više strana može doći do zabune i nepreglednosti. U slučaju da postoji potreba za dodavanjem novih detalja mogu se formirati dodatne mape.

[214] Soderquist, C., Shimada, M. (2003), "Operativno strategijsko mapiranje: učenje i implementacija u kompaniji Boeing", *Pegasus Communications*, str. 1, na web stranici http://www.quantum21.net/slike/src/2008/02/26/03_08_clanak_soderquist_shimada.pdf (dostupno 21.08.2009.)

5. *Prototip mape treba da se modifikuje samo u prisustvu svih članova tima.*

Ukoliko se ne poštuje ovo pravilo i ne uključe svi članovi tima u celokupan proces, može doći, sa jedne strane do gubitka posvećenosti pojedinih članova tima celom projektu, a sa druge do nemogućnosti praćenja celokupnog projekta od strane tih članova tima.

6. *Simulacijske modele treba razvijati samo u toj meri dokle koristi od njih opravdavaju uložena sredstva i vreme.*

Obzirom da je proces stvaranja simulacionih modela duga i skupa investicija vrlo je bitno da svi troškovi opravdaju uložena sredstva i vreme potrošeno na stvaranje modela. Treba se izbeći česta želja članova tima da stvore „Model svih modela“ koji će zaseniti sve ostale i time prevaziđu potrebe i očekivanja kompanije jer za to ne postoji niti materijalno niti vremensko opravdanje. Strategijske mape služe da donesu konkurentsku prednost organizaciji a ne za naučna dokazivanja pojedinaca ili čitavog tima koji radi na njima.

Da bi se uspešno prikazao koncept BSC i formirale strategijske mape koje ga prate, u današnje vreme je upotreba informacione tehnologije od ključnog značaja. Poboljšanjem softvera za strategijsko planiranje i povećanjem brzine i preciznosti savremenih računara uveliko se može uticati na kvalitet primene BSC-a. Neki od softverskih paketa za implementaciju koncepta BSC i učenje o njemu prikazani su u sledećem poglavlju.

IX SOFTVERI (*SOFTWARES*) ZA STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Na samom početku je vrlo bitno prepoznati da BSC nije softverski proizvod. On predstavlja, kao što je u dosadašnjoj analizi i prikazano, menadžment koncept. Tek kada menadžeri definišu strategiju i mere, softverski sistem se može upotrebiti da bi sakupio i obradio dobijene rezultate za donošenje odluka.[215]

Obzirom na prihvatljivost BSC koncepta u savremenim kompanijama i njegovu funkcionalnost i popularnost razvijeno je puno softverskih alata koji podržavaju prikupljanje podataka, analizu i izveštavanja. Mnoge kompanije merenje performansi započinju tako što na startu koriste standardne softverske pakete kao što su tabele, programi za obradu teksta i softveri za prezentacije. Naravno, obzirom na specifičnost i složenost BSC-a, mnogi od ovih softverskih paketa ne pružaju zadovoljavajuće rezultate analiza tako da se javila potreba za složenijim programima koji bi mogli obraditi sve željene podatke i prikazati dovoljno dobar krajnji rezultat. Potrebno je imati programe koji će prikupljati, u zavisnosti od same kompanije, različite podatke sa različitih lokacija, obraditi funkcionalne i tehnološke zahteve i prikazati transparentno rezultate analize.

Postavlja se pitanje zašto koristiti BSC softvere? Zašto ne koristiti istu metodologiju i principe analiza kao što je rađeno i kada je BSC počeo da se razvija? Odgovor je logičan: moderne tehnologije su razvile takve sisteme kojima je potrebno par minuta ili čak par sekundi da bi sve potrebne podatke na nivou cele kompanije (ili čak i šire) prikupili sa različitih lokacija u sistemu i organizovali ih u lako čitljive i lako upravljive grafikone i dijagrame. Oni omogućavaju nesmetano lako i brzo kretanje kroz perspektive kao i pristup sa mobilnih uređaja i pokretnih personalnih računara.

Posedujući vizuelni pristup metričnim veličinama otvara se mogućnost lakšeg razumevanja svrhe i ciljeva koji treba da budu prenešeni zaposlenima i partnerima. Korišćenje BSC softvera smanjuje nepreglednost brojki i mera i doprinosi lakšoj analizi informacija koje pokazuju u kom pravcu se kreće kompanija.

Postoji veliki broj softverskih paketa koji su sertifikovani i služe da pomognu u učenju BSC koncepta. Oni se koriste od strane krajnjih korisnika kao pomoć pri analizi BSC menadžment procesa i strategijskih mapa. Na web stranici *„BSC Collaborative“* možemo pronaći prikaz velikog broja sertifikovanih softverskih paketa:[216]

- *ActiveStrategy Inc;*
- *Bitam;*
- *Business Objects;*
- *Cognos;*
- *Consist FlexSI;*
- *Corporater;*
- *CorVu;*
- *Executive Strategy Manager;*
- *Extensity (formerly Geac);*
- *Hyperion;*
- *Information Builders;*
- *InPhase;*

---

[215] "Balanced scorecard", *Wikipedia, the free encyclopedia*, na web stranici http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard#Software_tools (dostupno 04.09.2009.)

[216] *BSCol Certified Software*, na web stranici http://www.bscol.com/bsc_online/technology/certified/index.cfm (dostupno 04.09.2009.)

- *Intalev;*
- *Microsoft;*
- *Oracle;*
- *Peoplesoft;*
- *Performancesoft;*
- *Pilot Software;*
- *Procos;*
- *Prodacapo;*
- *QPR;*
- *Rocket Software;*
- *SAP;*
- *SAS;*
- *Vision Grupo Consultores.*

U daljem radu izvršiće se prikaz nekih od najprimenjivanijih i najboljih softverskih paketa koji se koriste pri BSC analizama.

1. SAP *Strategic Enterprise Management* (SAP SEM)

Kao jedan od najpoznatijih i dosta primenjivanih softverskih alata povezanih sa BSC konceptom jeste i SAP *Strategic Enterprise Management* (SAP SEM).

Kao lider na tržištu u proizvodnji kompanijskih softverskih solucija SAP je razvio industrijski fokusirane poslovne softvere koji pružaju mogućnost analize poslovnih rezultata i zahteva koji se pojavljuju pred savremene menadžere u kompanijama. Takođe omogućava da se ostvari angažovanje zaposlenih u kompaniji kao i analiza kupaca i partnera pomoću nove kompjuterske tehnologije. Na taj način vrši se optimizacija lanca snabdevanja, upravljanja strategijskim odnosima, smanjivanja vremena reakcije ka tržištu, razmena virtuelnih informacija i povećanje produktivnosti i vrednosti za akcionare.

SAP SEM je softver koji je podržan od strane *Balanced Scorecard Collaborative* (BSCol) profesionalnog servisa koji omogućava nagrađivanje, korišćenje, unapređivanje i integrisanje koncepta BSC kao vrednosno-orijentisanog menadžment procesa. BSCol je organizovan od strane Kaplana i Nortona, tvoraca BSC-a i on pruža konsultantsko edukacionu pomoć, trening, izdavanje kao i istraživanja i razvoj vezan za BSC metodologiju.

SAP SEM podržava celokupni menadžment performansi čitavog životnog ciklusa podrazumevajući:[217]

- Konsolidaciju finansijskih izveštaja;
- Planiranje, budžetiranje i predviđanje;
- Menadžment kompanijskih performansi i merila performansi (*scorecard*);
- Menadžment rizika.

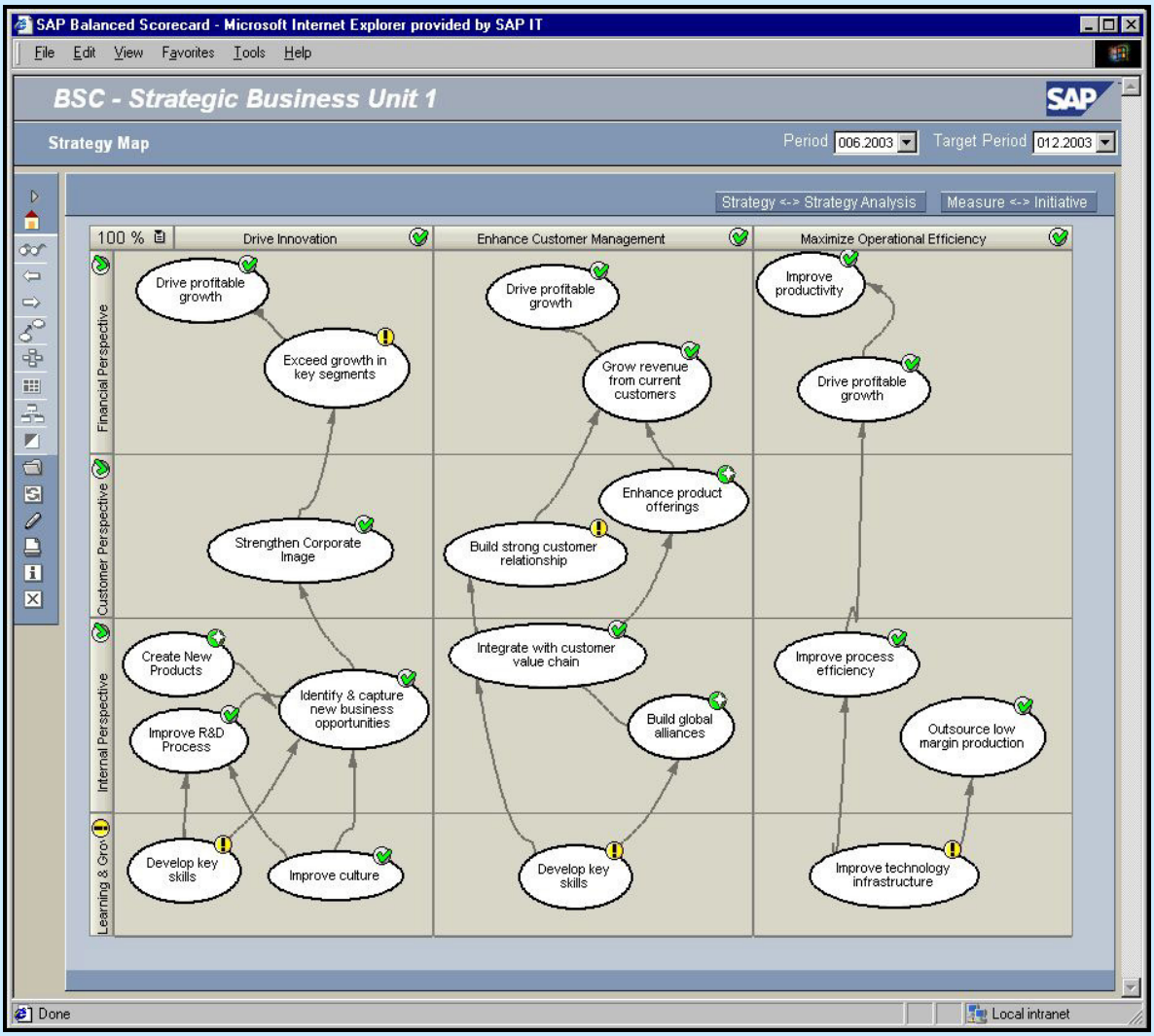
[217] "SAP Strategic Enterprise Management", na web stranici http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx (dostupno 04.09.2009.)

Kompletna BSC *web* aplikacija SAP finansija podržava sve potrebne koncepte i alate:

- Razjašnjava poslovnu viziju i prevodi je u praktične strategije;
- Komunicira i povezuje strategijske ciljeve sa merama performansi;
- Uspostavlja performanse ciljeva i povezuje inicijative sa poslovnim operacijama;
- Poboljšava povratne informacije i organizaciono učenje.

Na slikama 36-41 ukratko su prikazani i anlizirani pojednii delovi SAP aplikacije BSC koncepta.

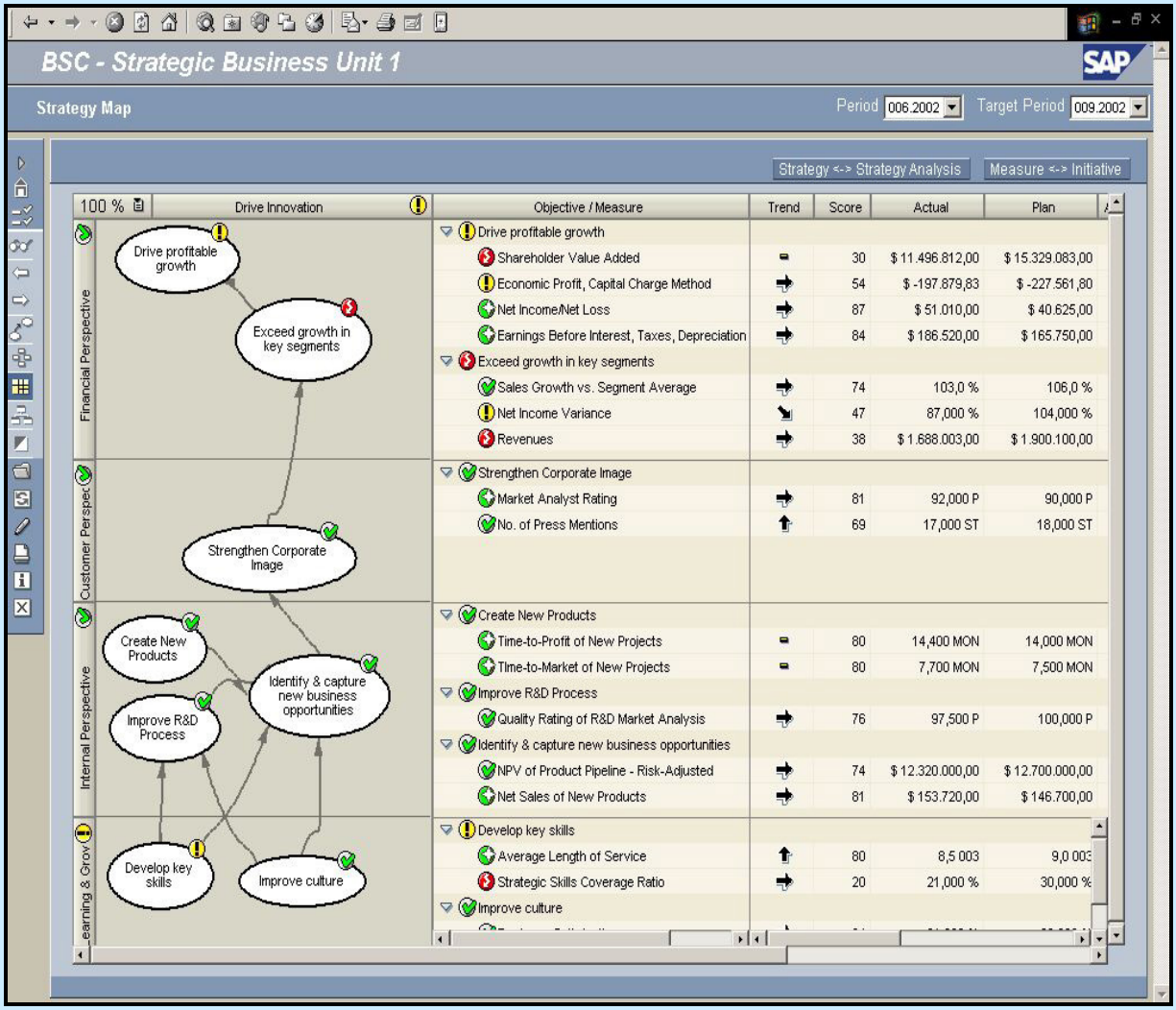
Slika 36. Strategijska mapa prikazana u SAP-u



Izvor: "SAP Strategic Enterprise Management", na web stranici http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx (dostupno 04.09.2009.)

Slika 36 daje prikaz jedne strategijske mape za poslovnu jedinicu 1 (*Business Unit 1*) gde je kroz četiri perspektive prikazano šta je strategija ove poslovne jedinice i koji se zadaci moraju ostvariti da bi se ta strategija uspešno primenila.

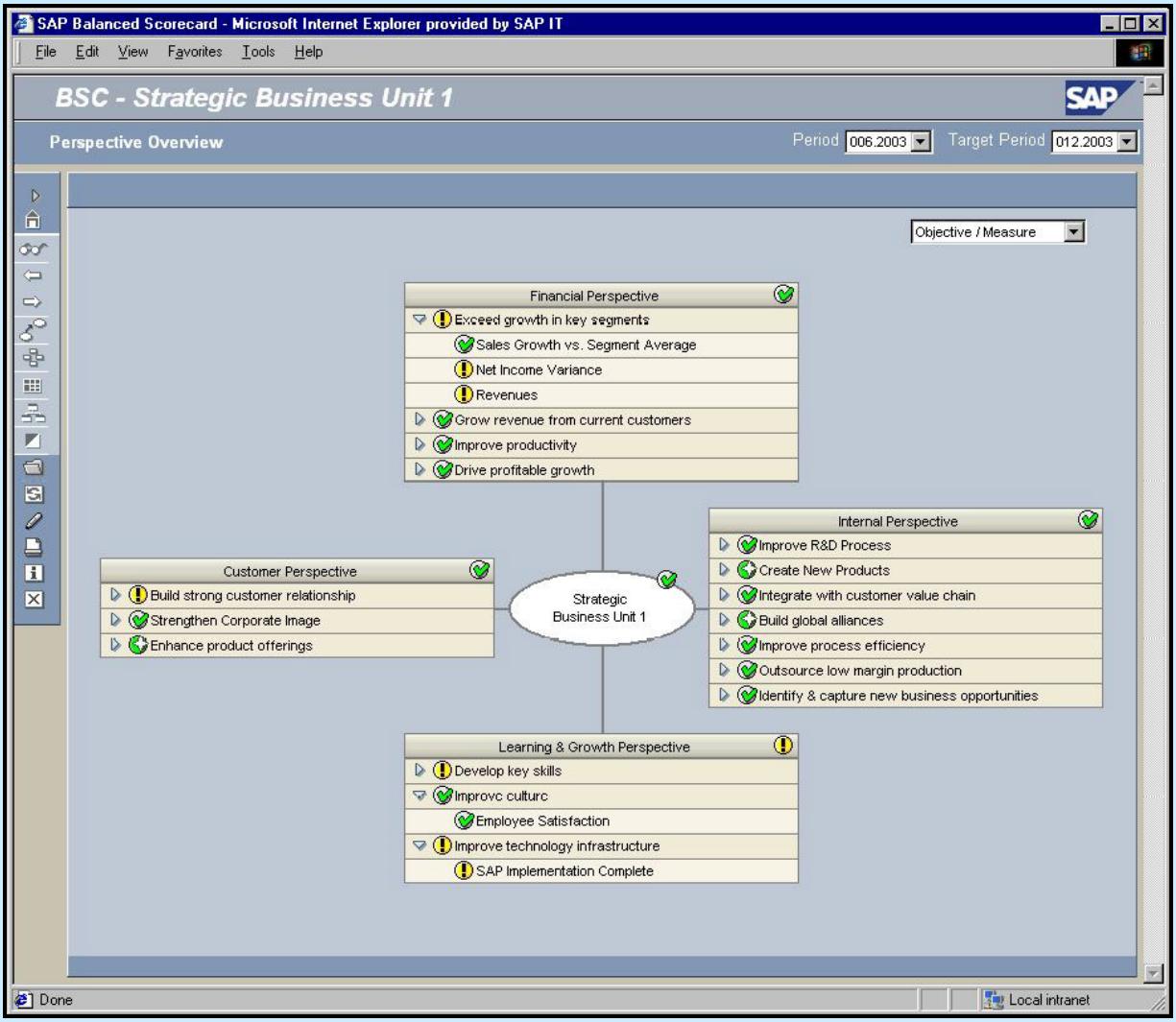
Slika 37. Strategijska analiza prikazana u SAP-u



Izvor: "SAP Strategic Enterprise Management", na web stranici http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx (dostupno 04.09.2009.)

Slika 37 prikazuje zadatke koji treba da se ostvare u poslovnoj jedinici na osnovu definisane strategije kao i merila performansi. Crvenom bojom su naznačeni kritični zadaci na koje se mora obratiti pažnja, dok zelena boja naznačava dobro razrađene i izvršene zadatke. Žuta boja je signal za upozorenje. U tabeli sa desne strane možemo videti trenutni rezultat, kakav je trend kretanja određene akcije, šta je planirano a šta ostvareno i kakva je trenutna situacija u poslovnoj jedinici.

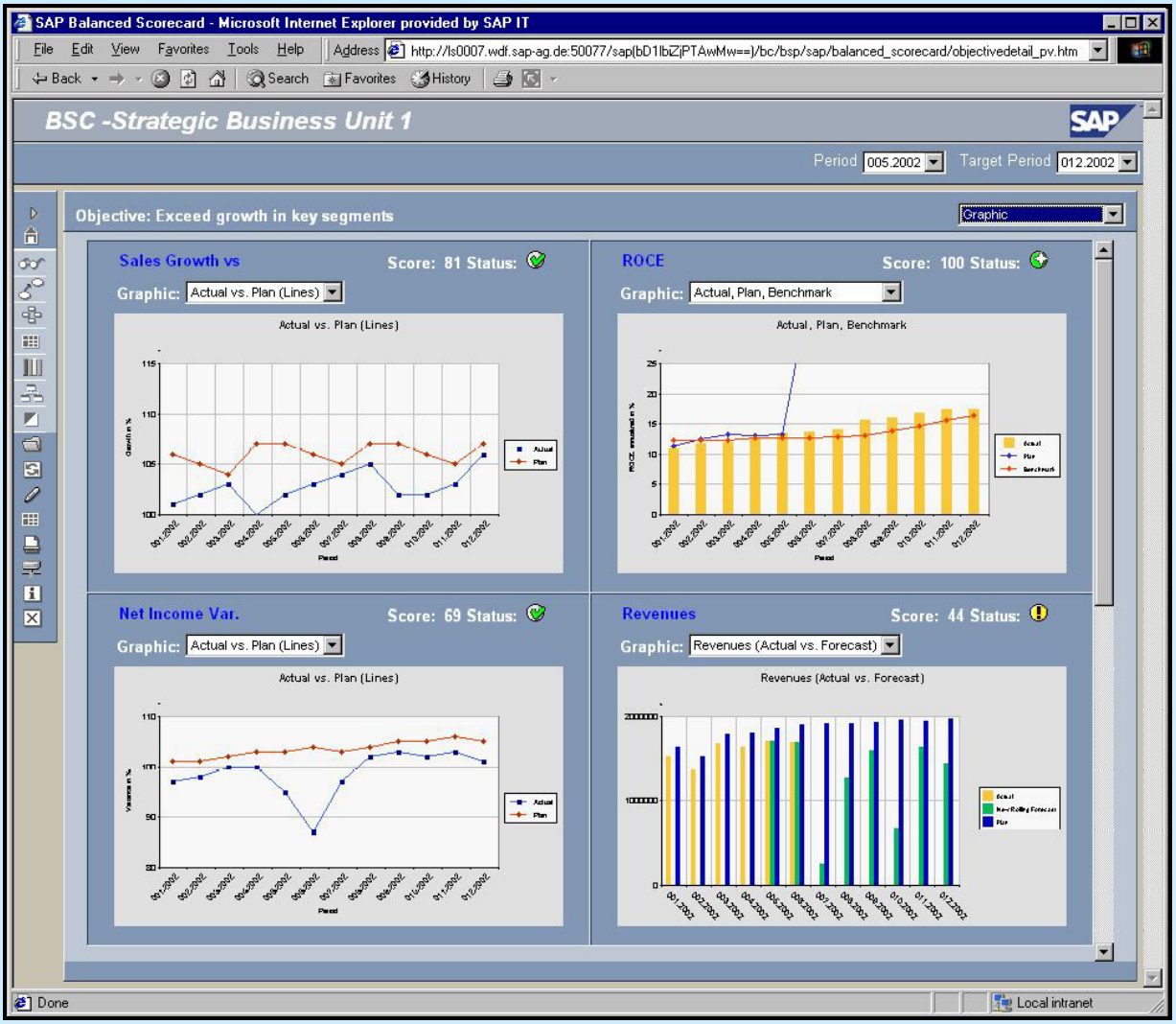
Slika 38. Pregled perspektiva prikazanih u SAP-u



Izvor: "SAP Strategic Enterprise Management", na web stranici http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx (dostupno 04.09.2009.)

Na slici 38 dat je pregled perspektiva za poslovnu jedinicu koja se prati i naznačene su potrebne promene i reagovanja za svaku od perspektiva. U zavisnosti od kompanije i poslovne jedinice određene perspektive imaju veći broj zadataka koji treba da se zadovolji. U slučaju prikazane poslovne jedinice finansijska perspektiva i perspektiva internih procesa mora da zadovolji veći broj zadataka koji se mere od perspektive kupca i perspektive učenja i rasta.

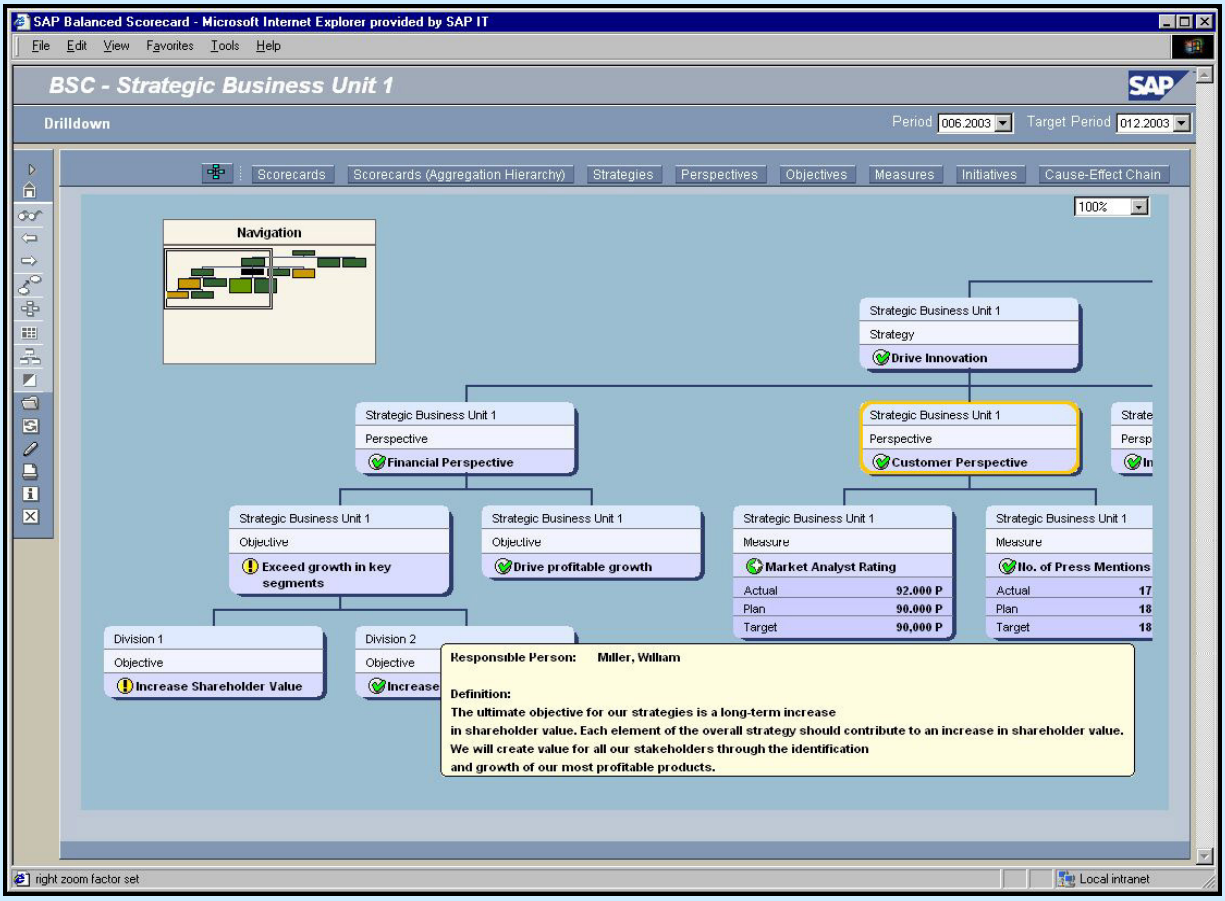
Slika 39. Pregled performansi prikazanih u SAP-u



Izvor: "SAP Strategic Enterprise Management", na web stranici http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx (dostupno 04.09.2009.)

Na slici 39 mogu se grafički pratiti kretanja za određene, ključne veličine, kao što su rast prodaje, pokazatelj ROCE, neto prihod ili dobit. Može se vršiti upoređivanje za različite periode i pratiti trenutno stanje u odnosu na prethodni period. Sa dijagrama se može videti koje su to kritične tačke i u kom periodu se one pojavljuju, kao i mnoštvo drugih detalja.

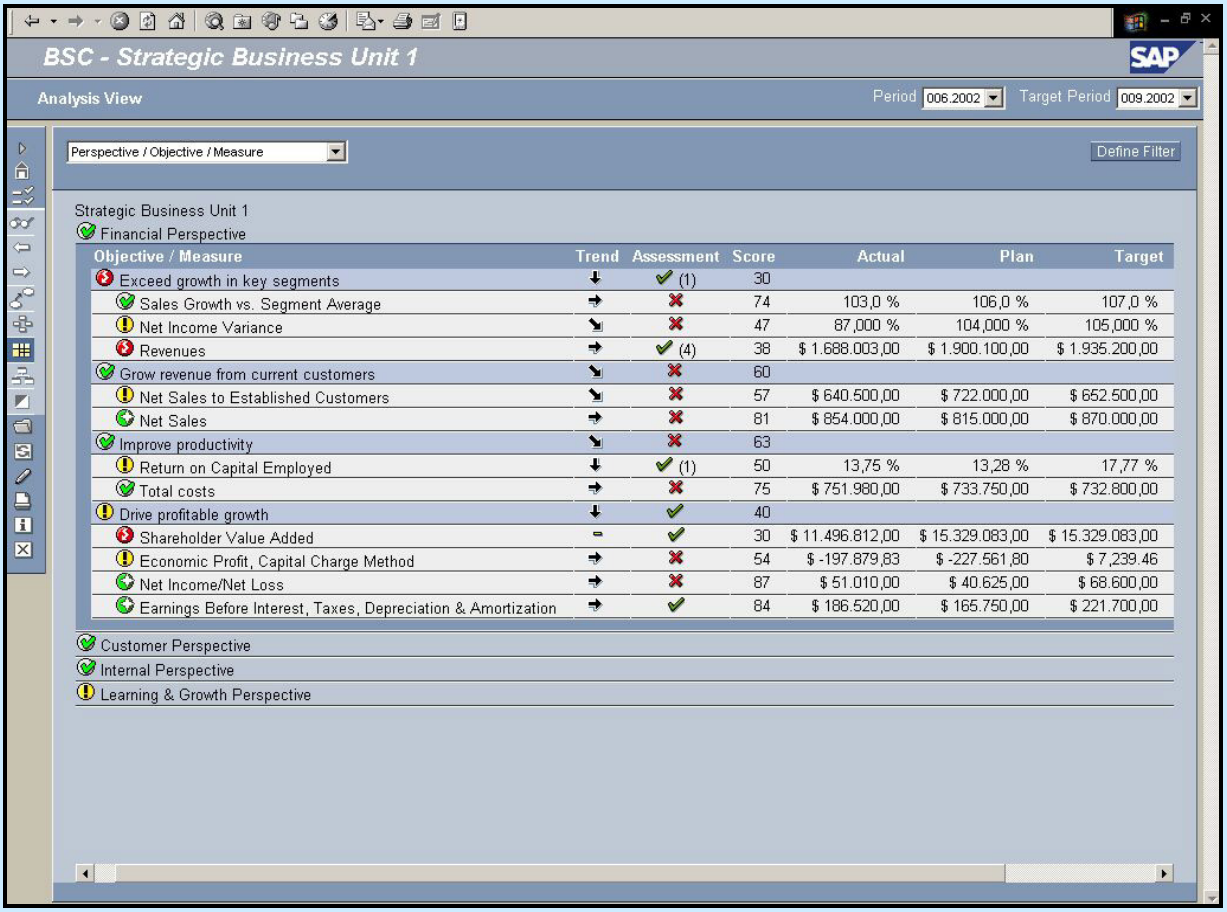
Slika 40. Prenos strategijskih zadataka odozgo na dole prikazanih u SAP-u



Izvor: "SAP Strategic Enterprise Management", na web stranici http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx (dostupno 04.09.2009.)

Po definisanju potrebnih promena daje se prikaz prenosa strategijskih zadataka odozgo na dole kroz celu organizaciju. Mogu se definisati delovi organizacije koji se prate i analizirati akcije koje treba da se obave. Svaka od akcija se dodeljuje određenom zaposlenom i definiše se ko je za određenu akciju od njih zadužen. Takođe se akcentiraju zadaci koji zadovoljavaju u trenutnoj situaciji.

Slika 41. Stablo analiza prikazanih u SAP-u



Izvor: "SAP Strategic Enterprise Management", na web stranici http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx (dostupno 04.09.2009.)

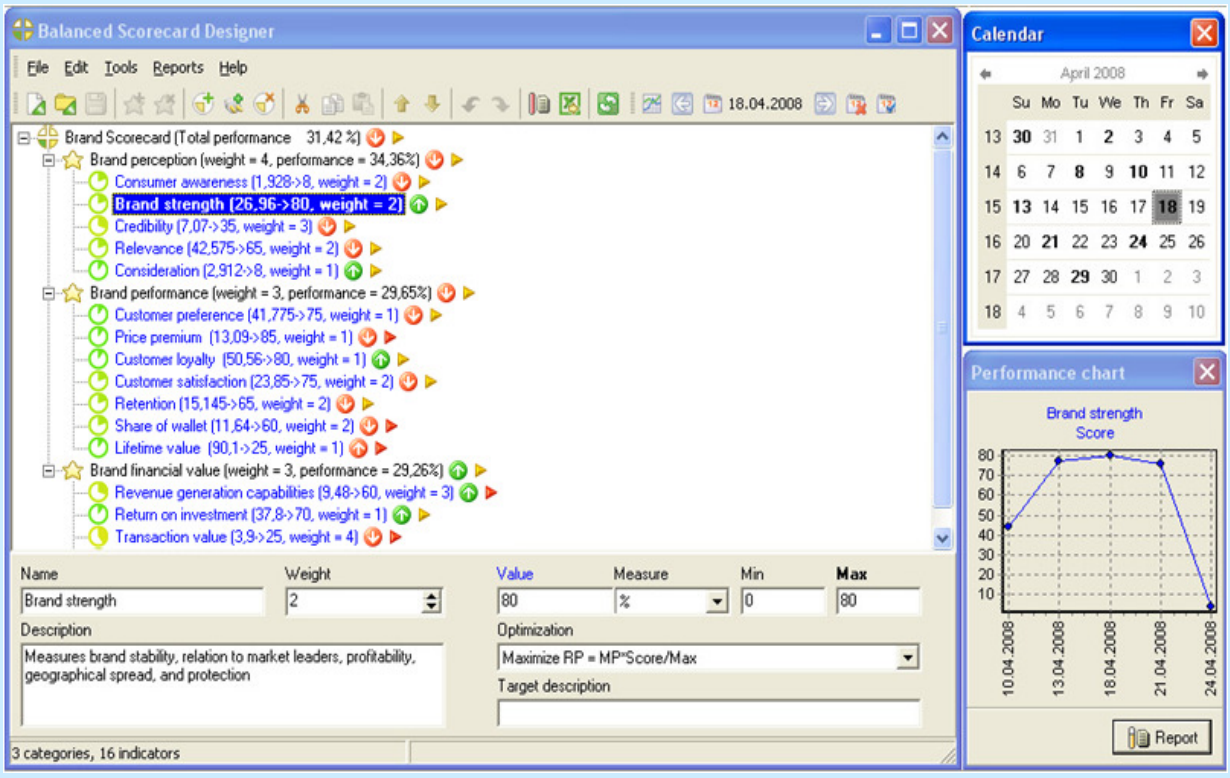
Slika 41 daje detaljan prikaz analize gde se mogu pratiti svi potrebni parametri počevši od trenda, ocenjivanja, trenutnih rezultata i njihovih procentualnih ostvarenja u trenutku merenja, planiranih vrednosti i zadatih ciljeva. Na ovaj način vrši se kompletno praćenje poslovanja celokupne kompanije i njenih poslovnih jedinica kao i svakog od zaposlenih. Sigurno je da jedan ovakav softverski paket uveliko olakšava samo izvršenje procesa u organizaciji, a sa druge strane omogućava praćenje i definisanje kritičnih mesta u poslovanju.

Pored SAP-ovog softverskog paketa postoji još niz sličnih, a jedan od njih je svakako i *Balanced Scorecard Designer*, koji će biti ukratko opisan u daljem radu.

2. *Balanced Scorecard Designer*

BSC je strategijski menadžment sistem i sistem planiranja koji se masovno koristi u industriji, biznisu, vladinim, profitnim i neprofitnim organizacijama širom sveta u cilju povezivanja poslovnih aktivnosti sa vizijom i strategijom u organizaciji, usavršavanju internih i eksternih komunikacija kao i praćenja performansi organizacija u cilju ostvarenja strategijskih zadataka. Još jedan od softvera koji se primenjuju za bolju, balansiranu analizu organizacionih performansi i efektivnije izvršenje strategije predstavlja *Balanced Scorecard Designer,* čija je jedna od aplikacija prikazana na slici 42.

Slika 42. Izgled aplikacije Balanced Scorecard Designer-a



Izvor: *Balanced Scorecard Designer*, na web stranici http://www.strategy2act.com/ (dostupno 08.09.2009.)

Balanced Scorecard Designer program pomaže menadžerima i izvršnim timovima da kreiraju sopstveni BSC lako i jednostavno. *Balanced Scorecard Designer* predstavlja snažan softverski paket koji pomaže u formiranju strategijskog stabla kompanije i povezuje strategiju sa novim solucijama i ciljevima. BSC formiran u ovom softveru ima mogućnost prebacivanja u *Excel* za dalju analizu ili u HTML format sa dijagramima. Mogu se formirati indikatori ili grupe indikatora u određenim kategorijama ili podkategorijama. Svaki indikator ima svoju težinu, odnosno relativnu važnost. Korisnik opisuje svaki

indikator, njegove maksimalne i minimalne vrednosti, metod merenja performansi. Celokupne performanse *scorecard*-a zavise od težine kategorija, indikatora i performansi indikatora. Program funkcioniše ne samo sa fiksiranim već i sa promenjivim indikatorima i na osnovu njih se vrši planiranje i analiza rezultata.

Sa *Balanced Scorecard Designer*-om mogu se kombinovati nekoliko *scorecard*-ova u jedan ili koristiti neki od indikatora u drugom *scorecard*-u. *Balanced Scorecard Designer* može biti povezan sa *scorecard*-om koji je lociran na drugom *web* serveru ili na lokalnoj mreži. Na taj način menadžeri mogu komunicirati i koristiti unificirane informacije sa drugog *scorecard*-a. Na web stranici su prikazani kratki opisi nekih od konkurentskih softverskih programa *Balanced Scorecard Designer*-u:

1. *Corporater Express;*
2. *Business COACH;*
3. *Business Objects Dashboard builder;*
4. *Balanced Scorecard Designer Halogen Appraisal;*
5. *Info Captor Dashboard Designer;*
6. *Pentaho Dashboard;*
7. *Prodacapo* BSC*;*
8. *QPR Balanced Scorecard and Digital Dashboard;*
9. *SAS Strategic Performance Management Dashboard and Scorecard;*
10. *Strategy Map Balanced Scorecard;*
11. *Transpara Visual KPI Software;*
12. *Active Strategy Enterprise;*
13. *Actuate Performancesoft Suite;*
14. *Balanced Scorecard KPI Key Performance Indicator Software;*
15. *IBM Cognos Scorecarding Software;*
16. *Dashboards Software;*
17. *Microsoft Office Performance Point Server 2007;*
18. *Microstrategy Business Intelligence Software;*
19. *SBS-STRAT-and-GO Business Scorecard;*
20. *WebFOCUS Enterprise Business Intelligence Software.*

Balanced Scorecard Toolkit (BSC komplet alata) je set dokumenata koji su dizajnirani kao pomoć u razvoju, implementaciji, korišćenju i usvršavanju BSC-a u kompaniji pri merenju, kontroli i usvršavanju performansi. On sadrži informacije kako da:

- Istražimo kompaniju pre BSC-a;
- Izgradimo BSC;
- Implementiramo BSC;
- Testiramo BSC.

Kao što se može videti pojava moćnih softverskih alata je jako puno uticala na primenu i razvoj BSC koncepta i njegovu implementaciju u organizacijama. Uz njihovu pomoć moguće je jdnostavno praćenje celokupnog poslovanja jedne kompanije, razvitak i primena strategije u njoj, definisanje ključnih performasni i praćenje njihovog izvršenja. Upravo zbog toga je i razvijen veliki broj softverskih programa koji se koristi u tu svrhu.

Da bismo u disertaciji izvršili željeno istraživanje vezano za strategiju, strategijsku definiciju, strategijsku implementaciju kao i primenu BSC koncepta i strategijskih mapa u automobilskim kompanijama, važno je da se najpre upoznamo sa najbitnijim menadžerskim pristupima i strategijskim modelima u razvoju auto-industrije kroz savremenu istoriju.

X AUTO-INDUSTRIJA - MENADŽERSKI PRISTUPI I STRATEGIJSKI MODELI U RAZVOJU AUTO-INDUSTRIJE KROZ SAVREMENU ISTORIJU (ZAPADNOEVROPSKI, AMERIČKI, JAPANSKI, KINESKI, AZIJSKO - PACIFIČKI MODEL)

Prateći strategijske modele u različitim zemljama i regionima sveta može se identifikovati nekoliko različitih menadžerskih pristupa i tako, na pravilan način, uvideti razlike između strategija i strategijskih modela koji se primenjuju u praksi i koje imaju primaran uticaj na razvoj kompanija. Razlikujemo zapadnoevropski model menadžmenta, američki model menadžmenta, teoriju z, azijsko-pacifički model menadžmenta iz koga izdvajamo japanski i kineski model. U daljem radu prikazane su karakteristike svakog od ovih modela.

1. Zapadnoevropski i američki model menadžmenta

"Zamka američke kulture: individualizam."

Isak Adižes (Isak Adižes)

Zapadnoevropski i američki menadžment karakterišu snažan hijerarhijski odnos baziran na autoritetu i individualizmu. Iako geografski potpuno nepovezani, s obzirom na blisku istorijsku ekonomsku vezu, Amerika i Zapadna Evropa dele veoma slične menadžerske principe i modele. Karakteristike ovakvog menadžerskog pristupa su:[218]

- **Individualizam** - U procesu rada ne traži se i ne prihvata pomoć od okruženja, odnosno kolega sa kojima se radi i sve se zasniva na individualnim kvalitetima i odlukama.
- **Individualna odgovornost** - Proizilazi iz induvidualizma u procesu donošenja odluka.
- **Težnja za brzim usponom u karijeri** - Kvalitetnim školovanjem i odabirom dobrog fakulteta svaki od pojedinaca se već u startu priprema za dobre pozicije u kompaniji.
- **Specijalizacija** - Svaki od zaposlenih ima za cilj specijalizaciju u određenoj oblasti poslovanja i neprekidno dokazivanje u njoj. Cilj je da se u određenom domenu rada postane poznat, priznat i tražen stručnjak.
- **Jako izraženi lični interesi** - Ni na koji način ne dovodeći interese kompanije u pitanje i u prvi plan, pojedinac stavlja lične interese iznad kompanijskih.
- **Materijalna motivacija je daleko iznad moralne** - Novac je jedini pravi motiv za lično angažovanje i pokazivanje dobrih rezultata na poslu. Moralna satisfakcija ne igra veliku ulogu u ovakvom menadžerskom pristupu.
- **Nepostojanje uske identifikacije zaposlenog sa kompanijom** - Zaposleni nije identifikovan sa kompanijom u kojoj radi i svoje obaveze obavlja isključivo na profesionalan način bez mešanja emocija u posao. Na posao se ne dolazi ni minut ranije a sa njega se odlazi tačno po njegovom završetku i ne ostaje se ni minut duže. Striktno se poštuje radno vreme („Moj dom je moja tvrđava!").

[218] Culpan, R., Kucukemiroglu, O. (1993), „A comparison of U.S. and Japanese management styles and unit effectiveness", *Management International Review*, Springer, New York, str. 1

- **Poštovanje hijerarhije u procesu odlučivanja** - Strogo se poštuju pravila ponašanja pretpostavljenih i očekuje se da se u budućnosti, u slučaju tvog napredovanja, poštovati i tvoja pravila. Za poslodavca se biraju ljudi koji su prošli oštru i strogu proveru, smatra se da su oni najbolji u poslu i veruje se u njihove odluke.
- **Kratkoročno zadržavanje zaposlenih u jednoj kompaniji** - Prouzrokuje česte fluktuacije zaposlenih.
- **Direktni mehanizmi kontrole** - Vrši se direktno kontrolisanje zaposlenih od strane njihovih nadređenih.
- **Selektivna briga o zaposlenima** - Povezana je sa kvalitetima zaposlenih i potrebom za njima.

Strategija američkih i zapadnoevropskih kompanija

Menadžment je u Americi kao naučna disciplina počeo da se razvija između dva svetska rata kada je uveden na Harvardskoj poslovnoj školi (*Harvard Business School*), a nešto kasnije i na Institutu za tehnologiju u Masačusetsu (*Massachusetts Insstitute of Tehnology* - MIT) i baziran je na upravljanju a ne na društvenim ili kulturološkim aspektima. Uspešne američke kompanije koriste "sedam faktora" (cilj, strategija, stuktura, sistemi, veštine, stil i kadar), s' tim što se veća pažnja poklanja takozvanim "lakšim faktorima" (veština, stil, kadrovi i osnovni ciljevi).[219]

Zapadnoevropsko-američki menadžment se zasniva na protestanizmu, odnosno protestantskoj radnoj etici i na tim osnovama izraslo je i poštovanje autoriteta u odlučivanju. Zapadni model se zasniva na optimiziranju izbora, odlučnosti-autoritetu, serijskim sekvencama i kao rezultat se javljaju brze odluke, dug ciklus akcija, suprostavljanje planiranju i implementacija.

Američki stil menadžmenta po svojoj osnovnoj ideji i koncepciji nije čist stil upravljanja nego je kombinacija više metoda i ideja te ga zato mnogi nazivaju "hibridnim menadžmentom". On je baziran na korišćenju strukturalnih razvoja organizacije i usmeren je na povećanje produktivnosti i zadovoljstva radnika čiji je koncept baziran na kratkoročnom planiranju, individiualnom odlučivanju i velikoj lojalnosti menadžerima i njihovoj profesiji. Akcenat nije kao kod japanskog menadžmenta na lojalnosti prema kompaniji već na lojalnosti prema samom sebi, što prouzrokuje česta menjanja radnih mesta zbog traženja boljih uslova. Za razliku od japanske strategije razvoja, američka strategija se fokusira na povraćaj uloženog kapitala kao osnovnog cilja i na zaštitu interesa akcionara.

Sistem obrazovanja u američkom menadžment sistemu je specifičan u odnosu na druge regione, a sve se više takav sistem koristi i u zemljama zapadne Evrope te se zato i izučava kao *američki i zapadnoevropski menadžerski model*. Naime, po završetku fakulteta, sada već bivši studenti se zapošljavaju u kompanijama i posle nekoliko godina rada oni idu na dalje „*master*“ doškolovavanje, najčešće na "*Master of Business Administration*" ili skraćeno MBA i tek po njegovom završetku oni su spremni za vrhunske menadžerske pozicije. Obrazovanje menadžera u SAD i zapadnoj Evropi može se grupisati u sledeće grupe:[220]

[219] "Japan – lična karta", na web stranici http://www.100megsfree.com/memo/2007/belin_seminarski-menadzmentljudskihresursa.doc, str. 3, (dostupno 18.09.2009.)
[220] Ibid, str. 4

1. *Informativni menadžment programi* imaju kao zadatak informisanje i promocije "ozbiljnijih" programa.
2. *Bazični menadžment programi* imaju za cilj davanje neophodnih osnovnih znanja, informacija i veština o pojedinim oblastima menadžmenta.
3. *Menadžment obuka uz rad* predstavlja programe za zaposlene koji uz rad u nekoj od kompanija usavršavaju znanja i veštine, najčešće potrebne za menadžerske pozicije u kompaniji u kojoj su zaposleni.
4. *Programi za razvoj menadžera* se odnose na program obuke u cilju proširivanja znanja i veština nižih i srednjih nivoa menadžera.
5. *Poslediplomske studije menadžmenta* (MBA) su namenjene dodatnom produbljivanju znanja zaposlenih menadžera koji već poseduju određena iskustva u rukovođenju.
6. *Programi razvoja lidera* su vezani za obuku najviših nivoa menadžera - top menadžmenta i lidera u kompanijama.

Američki i zapadnoevropski menadžerski stil ima dosta mana u procesu implementacije zato što se menadžeri oslanjaju najvećim delom na sopstvena znanja, sposobnosti i iskustva, što u periodima rasta kompanije ili njenog ulaska u recesiju može dovesti do velikih problema. Da bismo razumeli kako funkcionišu američki i zapadnoevropski menadžerski modeli razmotrićemo strategijske pravce i ciljeve dveju automobilskih kompanija koje su svetski lideri u automobilskom sektoru.

1.1. Američka auto-industrija - Kompanija Krajsler (*Chrysler*)

Istorija Krajslera

Valter Persi Krajsler (*Walter Percy Chrysler*), železnički inženjer iz Kanzasa (*Cansas*), rođen je u gradiću Vamego (*Wamego*) 1875. godine. Živeo je u Solt Lejk Sitiju (*Solt Lake City*) gde je radio u servisnom depou za lokomotive kompanije Denver i Rio Grande Rejlroud (*Denver & Rio Grande Railroad*) i veoma brzo je napredovao u profesiji koju je bio odabrao. Godine 1912. Krajsler je dobio prvo nameštenje u automobilskoj industriji kao šef proizvodnog pogona kompanije Bjuik Motors (*Buick Motors*) u saveznoj državi Mičigen (*Michigen*). Tri godine kasnije postao je predsednik kompanije Bjuik Motors i potom se 1919. povukao u penziju sa svega 45 godina. Ipak, godinu dana nakon toga firma Vilis Overland (*Willys-Overland Company*) ga je angažovala da pomogne u rešavanju finansijske krize u kojoj se našla. Ubrzo, 1921. godine, imenovan je za direktora kompanije Maksvel Motor (*Maxwell Motor Company*). Lansiran 1924. godine model Krajsler Siks (*Chrysler Six*) bio je prvi automobil te firme koji je proizveden u seriji od preko 32.000 komada. Zahvaljujući tom uspehu kompanija Krajsler je prerasla u korporaciju Krajsler.[221]

Nižući uspehe na tržištu korporacija Krajsler je 1927. godine postala četvrti po veličini proizvođač automobila u SAD, a sedam godina kasnije već je dostigao drugo mesto na toj rang-listi. Valter P. Krajsler je bio u to vreme direktor Krajsler korporacije (*Chrysler Corporation*). Drugi svetski rat je uslovio smanjenje proizvodnje automobila, ali je Krajsler korporacija u značajnoj meri doprinela ratnim naporima zemlje. Od tada je Krajsler uveo brojne inovacije u automobilskom sektoru i uvek je predstavljao lidera u pogledu novih tehničkih rešenja. Pod okriljem Krajslera danas se nalaze još dva američka legendarna brenda: Džip (*Jeep*) i Dodž (*Dodge*).

[221] Hronologija istorije Chrysler-a (2008), *The New Chrysler book*, Chrysler Media, str. 16

Godine 1998. došlo je do spajanja firmi Daimler-Benc i Krajsler Korporacije (*Daimler-Benz and Chrysler Corporation*), a novonastali Daimler-Krajsler (*DaimlerChrysle*r) obeležio je početak nove ere u ovom industrijskom sektoru. „Brak" Daimlera i Krajslera trajao je do 2007. godine kada je zbog poslovnih neuspeha krenulo njihovo razdvajanje i 80.1% kompanije je kupio Kerberus Kapital Menadžment (*Cerberus Capital Management*). Dana 3. avgusta 2007. godine rođen je Novi Krajsler (*New Chrysler*) čija nova oglasna kampanja glasi: „*Pripremite se za narednih stotinu godina!*"[222]

Krajem 2008. godine kontrolu nad kompanijom Krajsler preuzima italijanski Fiat (*Fiat*). Osniva se nova kompanija pod imenom Nova Krajsler Grupa LLC (*New Chrysler Group* LLC), zajednička kompanija Krajslera i Fiata. Strategija nove, zajedničke kompanije jeste namera da se proizvode najpouzdaniji automobili, dizajnerski i sigurnosno perfektni, sa minimalnom potrošnjom goriva i maksimalnim očuvanjem okoline.[223]

Nova vizija Novog Krajslera

Vizija Nove Krajsler Grupe jeste da se proizvedu i na puteve izvezu automobili brendova Krajsler, Dodž, Džip i Ram (*Ram*). To je grupacija gde se vizija ostvaruje uz pomoć nove mreže, nove proizvodne inicijative i nove saradnje sa Fiat familijom gde se proizvode vozila brendova Fiat, Lanča (*Lancia*), Alfa Romeo (*Alfa Romeo*), Maserati (*Maserati*) i Ferari (*Ferrari*).

Novi proizvodi - Strategija Novog Krajslera

Strategija Nove Krajsler Grupe, naoružane već dokazanim procesima i pristupima novim tehnologijama, u stanju je da usmeri svoje procese od planiranja do pojave gotovog vozila na tržištu. Za svoje kupce ovo izuzetno partnerstvo sa Fiatom će obezbediti širok portfolio proizvoda od kojih će 75 posto sadašnjih vozila biti restilizovano u periodu od 14 meseci, kao i potpuno nova vozila koja će biti lansirana do 2012. godine.

Nove tehnologije - Strategija razvoja

Strategija Nove Krajsler Grupe jeste da se u narednom periodu razviju i koriste najsavremenija tehnološka rešenja. U narednih pet godina kompanija će izbaciti na tržište nove motore od kojih će sigurno najveći tehnološki napredak pokazati novi V6 dizel motor, a pored njega i novi četvorocilindrični Fiatov „FIRE" motor koji isporučuje kombinaciju snage i efikasnosti koja je postala standard na tržištima širom sveta.

Strategija u efikasnosti potrošnje goriva

Strategija razvoja kompanije jeste i proizvodnja novih motora sa izuzetno malom potrošnjom goriva i emisijom izduvnih gasova. U kombinaciji sa već velikom porodicom četvorocilindričnih benzinskih motora koje isporučuje Globalna alijansa za proizvodnju motora (*Global Engine Manufacturing Alliance*), novi Fiatov „FIRE" motor će itekako uneti promene vezane za performanse potrošnje goriva u Krajslerovim motorima. Motor nove generacije dizel motora Multidžet 2 (*Multijet 2*) će američkim potrošačima pružiti mogućnost posedovanja motora novih, vodećih dizel tehnologija i sposobnost minimalne potrošnje goriva. Strategija bazirana na efikasnosti u potrošnji goriva i zaštiti životne okoline je kamen temeljac nove Krajsler Grupe.

[222] Hronologija istorije Chrysler-a (2008), *The New Chrysler book*, Chrysler Media, str. 26
[223] *Chrysler*, na web stranici www.chryslergroupllc.com (dostupno 03.03.2010.)

Strategija razvoja Nove Krajsler Grupe je da od projektnog inženjerstva, proizvodnje, pa sve do marketinga zastupa inicijative i procese koji će uspostavljanjem pokazati posvećenost kompanije u izgradnji kvaliteta vozila koja ne samo što ispunjavaju očekivanja kupaca nego i mnogo više od toga. Strategija kompanije je da u potpunosti bude posvećena zapošljavaju ogromnih globalnih resursa koje poseduju tako da vozači širom sveta mogu slobodno reći da nikada nije bilo kompanije kao što je Novi Krajsler.

1.2. Nemačka auto-industrija - Kompanija Daimler (*Daimler*)

Strategija

Kompanija Daimler (*Daimler* AG), jedan od najpoznatijih i najboljih svetskih proizvodjača putničkog, transportnog i teretnog programa, predstavlja lidera u industriji motornih vozila koji ima tradiciju dugu više od 120 godina. Prvo motorno vozilo je konstruisano 29. januara 1886. godine i njegov tvorac bio je Karl Benc (*Karl Benz*). To je bio patent vozila sa motorom na gas pod brojem 37435 registrovan od strane „Kraljevske kancelarije za patente“ (*Imperial Patent* Office) u Berlinu. Skoro u isto vreme Gotlib Daimler (*Gottlieb Daimler*) je razvio motornu platformu, te njih dvojica predstavljaju pionire u razvoju automobila.[224] Vremenom, kompanija Daimler je postala lider u tehničkim inovacijama i veoma brzo se pored proizvodnje putničkih automobila priključila i prvom Grand priju (*Grand prix*) 1906. godine u LeMan-u (*Le Mans*), da bi već 1926. godine kao zajednički koncern Daimler-Benz AG (vozila *Mercedes-Benz*) postavili osnove automobilizma i moto-sporta kao nijedna druga kompanija na svetu.[225]

Pasioniranost Karla Benca automobilima sažeta je u njegovoj čuvenoj izjavi:[226]

„Ono što najstrasnije osećam je da ljubav prema izumu nikada neće izumreti.“

Strategija kompanije Daimler zasniva se na liderstvu u tehnološkom progresu u auto-industriji, a bazirano na tradicionalno jakim vrednostima koje inspirišu kupca:[227]

- Automobilima prve klase koja predstavljaju benčmarkere (uzore) u auto-industriji;
- Komercijalnim vozilima koja su najbolja u konkurentnom okruženju;
- Odličnim servisnim uslugama koje su povezane sa proizvodima.

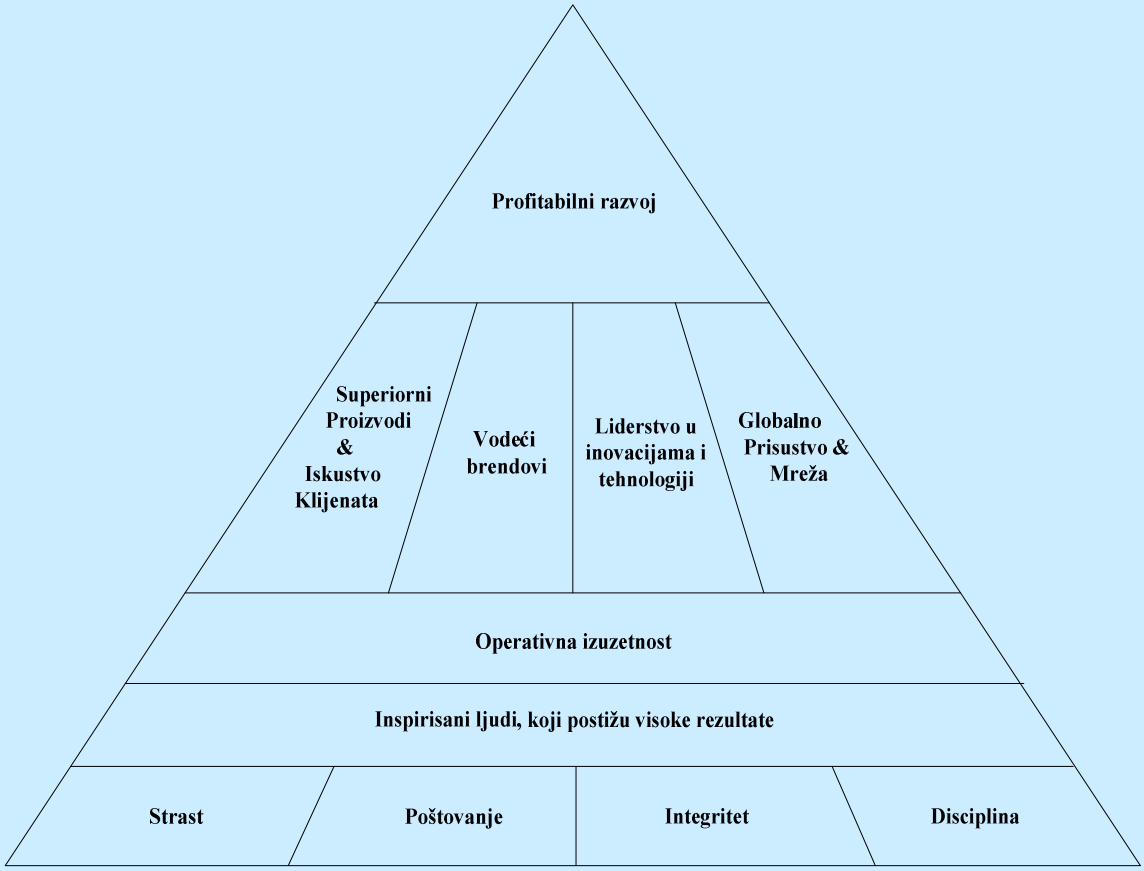
Sistem ciljeva

Cilj kompanije Daimler jeste da se postigne održiv, profitabilan rast u svim organizacionim jedinicama i tako poveća vrednost grupacije. Daimler poseduje čvrstu osnovu u svim svojim poslovnim jedinicama i ima vodeću tržišnu poziciju u svim relevantnim segmentima. Cilj Daimlera je da bude jedan od vodećih svetskih automobilskih proizvođača i kompanija koja je cenjena od strane svojih kupaca, poslovnih partnera i zaposlenih. Postavljeni su izazovni ciljevi i u finansijskom smislu. Zadatak je da se ostvari prinos na prodaju (*Return on Sales*) od 9% u automobilskom poslovanju kroz tržišne i proizvodne procese. Da bi se postigli svi ovi ciljevi definisan je strategijski okvir - Daimlerov sistem ciljeva - koji se sastoji iz šest strategijskih dimenzija i bazira na četiri ključne vrednosti: strast, poštovanje, integritet i disciplina, što je prikazano na slici 43.

[224] DaimlerChrysler AG, (1999), *Mercedes-Benz Museum Book,* Stuttgart, Germany, str. 4
[225] Schlegelmilch, R. W., Lebhbrink, H. (2006), *Mercedes Sport*, Konemann, Tandem Verlag GmbH, str. 38
[226] The New GL-Class (2006), *Mercedes-Benz brochure*, DaimlerChrysler AG, Germany, str. 1
[227] *Daimler*, na web stranici www.daimler.com (dostupno 03.09.2009.)

Ove vrednosti predstavljaju preduslov za postizanje vrhunskih performansi i zato se u Daimleru postupa u skladu sa njima.

Slika 43. Daimlerov sistem ciljeva



Izvor: *Daimler*, na web stranici www.daimler.com (dostupno 03.09.2009.)

Misija Daimlera

- *Mi smo izmislili automobil i kamion i mi razmišljamo o njihovoj budućnosti.*
- *Mi smo pioniri automobilizma. Ponosni smo i dužni da oblikujemo budućnost bezbednog i održivog razvoja revolucionarnim tehnologijama i proizvodima visokog kvaliteta.*
- *Mi očaravamo naše kupce fascinirajućim brendovima, superiornim automobilima prve klase, najboljim komercijalnim vozilima među konkurencijom i istaknutim solucijama održavanja.*
- *Mi težimo održivom rastu i profitabilnosti na nivou vodećih industrija kao organizacija sa najboljim performansama okrenuta izvrsnosti. Mi stremimo biti poslovni partner izbora.*
- *Mi snosimo odgovornost ka okolini i društvu. Mi smo dosledni strogim etičkim standardima.*
- *Mi smo inspirisani, osnaženi i vođeni od strane naših osnovnih vrednosti kao što su strast, poštovanje, integritet i disciplina. Mi vrednujemo različitost i težnju za razvitkom naših potencijala kao jedan globalni tim.*

Daimlerova merila performansi (*Daimler Scorecard*)

Daimlerova merila performansi podržavaju realizaciju korporativnih aktivnosti. Ona predstavljaju vezu između ciljnih sistema i operativnog menadžmenta organizacionih jedinica konstantno evaluirajući napredak koji je ostvaren u skladu sa strategijskim ciljevima. Daimlerova merila performansi se koriste kao dodatni menadžment instrument i ona dopunjuju instrumente finansijske kontrole aplikacijama nefinansijskih indikatora performansi.

Četiri strategijski fokusirane oblasti za akciju

Da bi se ostvarili strategijski ciljevi u okviru Daimler ciljnih sistema, za predstojećih nekoliko godina postoji utvrđeni strategijski fokus u četiri oblasti:

Operativna odličnost i kultura visokih performansi. Cilj je da se razvijaju, proizvode i prodaju proizvodi koristeći procese sa iznad prosečnom efikasnošću. Uspostavljaju se jasne strukture i precizni procesi i koriste mogućnosti standardizacije i modularizacije za predstojeća povećanja produktivnosti u svim preduzećima. Za tu svrhu je u poslednjih nekoliko godina razvijen program efikasnosti u svim jedinicama, od kojih su neki i završeni. Poboljšanje efikasnosti će ostati glavni strategijski fokus u budućnosti.

Da bi se ostvarili visoki i ambiciozni korporativni ciljevi i promovisala implementacija visoke kulture performansi potrebni su visoko motivisani i visoko talentovani zaposleni koji su sposobni da budu deo grupnog uspeha i koji se ponašaju fokusirano na uspeh i zadovoljstvo kupaca. Neophodno je da svi zaposleni u grupaciji prilagode svoje akcije u skladu sa korporacijskim ciljevima.

Proširenje osnovne delatnosti Daimlera u tradicionalnim tržišnim segmentima i korišćenje novih mogućnosti na regionalnom nivou predstavlja jedan od osnovnih zadataka. Superiorni proizvodi i usluga kupcu su od ključnog značaja za kompaniju u cilju rasta tradicionalnih vrednosti. Tržišni uspeh Daimlerovih vozila pokazuje pravi put u smislu kvaliteta, zadovoljstva i doživljaja korisnika kao i inovativnosti. Veliki broj nagrada na različitim kontinentima, a naročito na brzorastućim tržištima kao što su Kina, Indija i Rusija pokazuje odličnu tržišnu poziciju Daimlerovih vozila, kao i delova kompanije kao što su finansije, jedinice koje se bave zaštitom okoline, informacionim tehnologijama itd.

Dalji razvoj inovacija, usluga okrenutih ka kupcu i tehnologija. Intenzivno se radi na razvoju inovativnih, korisnički orijentisanih tehnologija u čitavom automobilskom vrednosnom lancu. Određene inovacije se koriste u različitim preduzećima čitave Daimler grupacije. Na primer, „BLUETEC“, najčistija tehnologija na svetu, prvo je ugrađivana u komercijalna vozila a zatim njena primena proširila na putnička vozila gde trenutno ima vodeću ulogu. Nadalje će se ovakav trend transfera inovacija nastaviti i u drugim segmentima.

Razvojni put istraživanja Daimlera će se u narednim godinama fokusirati na razvoj ekološki alternativnih pogonskih sistema. Pored optimizacije konvencijalnih pogonskih sistema, radi se na razvijanju alternativnih sistema kao što su hibridni pogon, pogon na gorive ćelije kao i „DIESOTTO“ motori koji su projektovani da kombinuju ekonomičnost dizel motora sa niskom emisijom izduvnih gasova modernih benzinskih motora. Daimler ne samo da je neprikosloveni lider na globalnom tržištu u proizvodnji hibridnih autobusa, nego sa flotom od više od 100 vozila ima primat u korišćenju motora na gorivne ćelije. Uključenost Daimlera kao većinskog vlasnika u novoosnovanoj kompaniji „Automobilska organizacija gorivnih ćelija“ pokazuje značaj koji se pridodaje razvitku i istraživanju ove

oblasti. Već tekuće, 2010. godine, ideja je da započne proizvodnja manjeg broja putničkih vozila na gorivne ćelije. Paralelno sa tehnoloških razvojem asortimana proizvoda Daimler planira da proširi spektar usluga u vezi sa ovim proizvodima. U saradnji Daimlerovog automobilskog sektora i Daimlerovih finansijskih usluga biće pripremljene nove metode da bi se iskoristio perspektivni poslovni potencijal u sektoru usluga koji obećava.

Razvoj i inovacije novih poslova u srodnim oblastima. Planira se upotreba targetiranih ciljeva rezultata od strane odeljenja za razvoj i istraživanje, kao i atraktivne baze kupaca i jakih brendova u cilju novih poslova u srodnim jedinicama. Preduslov za to je da nove poslovne ideje imaju automobilsku referencu i da doprinesu profirabilnom rastu i dopune Daimlerov portfolio u dužem vremenskom periodu.

Ono što karakteriše vozila kompanije Daimler jeste originalnost, o kojoj je Dejvid Dejvis junior (*David E. Davis Jr.*) rekao:[228]

„Originalnost - to je kvalitet da budeš originalan; kapacitet da reaguješ ili misliš nezavisno; to je nešto originalno!“

2. Japanski model menadžmenta

Japan ima veliki broj specifičnosti koje ga razlikuju od drugih zemalja: istoriju, geografiju, kulturu, umetnost, tradiciju, običaje, privrednu i demografsku strukturu. Takve osobenosti direktno su uticale na originalne karakteristike japanskog menadžmenta. Koreni japanskog menadžmenta su u *konfučijanizmu* i *šintoizmu*. Konfučionizam uči mlađe da budu odani starijima, da sin sluša oca, učenik učitelja, a da sa druge strane tu odanost stariji mlađima uzvraćaju ljubavlju i pažnjom. Japanski model se bazira na prihvatanju izbora, mogućnošću sprovođenja, optimizaciji i paralelnim sekvencama. Organizaciona struktura japanskog menadžmenta ima tri noivoa na čijem se vrhu nalazi rukovodeća struktura koja diktira strategiju i viziju kompanije. U Japanu se poslovna filozofija uglavnom zasniva na doprinosu široj zajednici i državi. Jedna od bitnih osobina japanskog menadžmenta je odlučivanje koncenzusom. Sam proces tog postizanja naziva se „nemavaši“ (*nemawashi*) gde dolazi do snabdevanja informacijama onih kojih se te informacije tiču, kao i primena njihovih ideja. U ovakvom procesu odlučivanja zaposleni učestvuju u donošenju odluka, industrijski konflikti se rešavaju u neformalnim razgovorima, a na taj način se povećava efikasnost rada i produktivnost. Formalni oblik „nemavaši“ procesa naziva se „ringi“ (*ringi*) i to je proces donošenja odluka kod koga planove za akciju izrađuje srednje i niže rukovodstvo u obliku dokumenata koji zatim pregledaju odeljenja kojih se akcija tiče; potom ga jedan za drugim odobravaju pojedini rukovodioci, nakon čega počinje i njegova primena u praksi. Mnogi principi japanskog menadžmenta opisani su detaljno i opširno u literaturi ali je u praksi često drugačije i dolazi do odstupanja od teorije. Celokupan japanski menadžment zasniva se na tradicionalizmu, istoriji i kulturi japanskog naroda. Jedan od najbitnijih principa koji definiše i na kome se zasniva celokupan sistem japanskog menadžmenta predstavlja *egalitarizam* i on zastupa jednakost među zaposlenima.

[228] Davis, D. (2008), „On the Wings of Originality“, *Originals*, Piper Verlag GmbH, Munich, str. 28

Osnovne karakteristike japanskog menadžerskog pristupa su:[229]

- **Doživotno zaposlenje u kompaniji** - Odmah po završetku škole ili fakulteta vrši se odabir kadrova od strane kompanija i oni ostaju zaposleni u kompaniji sve do penzionisanja. Veoma često se radnici porodično generacijama zapošljavaju u istoj kompaniji te na taj način održavaju porodičnu tradiciju, a u isto vreme moraju biti lojalni kompanijskim pravilima i zakonima zbog poštovanja tradicije.
- **Sistemi napredovanja i zarada zasnovani na principu senioriteta** - Napredovanje se bazira na broju godina koje je kandidat proveo u kompaniji. Visina plate se određuje na osnovu radnog staža i iskustva koje se poseduje.
- **Organizacija sindikata na nivou kompanije** - Svaka od kompanija ima svoj organizovani sindikat i na taj način direktno su zastupljeni interesi radnika. To dovodi do izuzetno velikog broja sindikata koji je jednak broju kompanija.
- **Harmonija i konsenzus na radnom mestu** - Menadžment ima za zadatak da obezbedi harmoniju na radnom mestu.

Na osnovu japanskog menadžerskog pristupa možemo izdvojiti još neke od karakteristika japanske prakse:

- Kolektivno odlučivanje pri donošenju odluka;
- Kolektivna odgovornost;
- Postupno napredovanje na poslu;
- Indirektna kontrola;
- Nespecijalizovana poslovna karijera;
- Briga o svim ljudima kompanije u kontekstu njihove ličnosti.

Japanski menadžment forsira rad u grupama čime se postižu određene prednosti i to:

- Identifikuju se problemi na radnom mestu;
- Otkrivaju se uzroci problema;
- Predlažu odgovarajuće mere za poboljšanje;
- Standardizuju postupci kako mere sprovesti trajno, a u isto vreme isključili problemi koji bi se eventualno pojavili.

Japanski menadžment stil bazira se na principima inovacionih promena koje obuhvataju cenu, kvalitet i vreme pod zajedničkim imenom Kaizen (*Kaizen*). On podrazumeva kontinuirano poboljšanje i obuhvata sve, počevši od menadžera pa do radnika i bazira se na relativno malim troškovima. Osnovni principi Kaizena su:[230]

- Pravovremeno snabdevanje (*Just in time* - JIT);
- *Kanban* (putokaz kojim se ostvaruje JIT);
- Standardizovan rad;
- Nivo proizvodnog unosa;
- Programirane pokretne trake;
- Oprema prave veličine;
- Kontrola totalnog kvalteta;
- Nulti defekt - proizvodnja bez defekta (*Zero defect*).

[229] Barnwell, N. (2007), *Japanese management: its emergence into western consciousness and its long term impact*, School of Management, University of Technology, Sydney, str. 7
[230] "The Japanese experience in technology", na web stranici http://www.unu.edu/unupress/unupbooks/uu36je/uu36je00.htm#Content (dostupno 18.09.2009.)

Osnovne kategorije na kojima je Kaizen zasnovan su:

- Kupci - ciljna grupa poboljšanja;
- Procesi - predmeti poboljšanja;
- Zaposleni - izvršioci poboljšanja.

Mogući rezultati Kaizena:

- Povećanje kvaliteta proizvoda;
- Smanjenje cene i vremena isporuke;
- Korišćenje znanja zaposlenih;
- Poboljšanje timskog rada;
- Identifikovanje zaposlenih sa kompanijom;
- Aktivno učenje;
- Povećanje svesti o kupcima kod zaposlenih.

Japanske kompanije su povećanjem kvaliteta ostvarile velike pogodnosti kao što su porast produktivnosti, unapređenje kvaliteta, smanjenje troškova, motivacija zaposlenih, bolja konkurentnost na tržištu.[231] U tabeli 15 može se videti razlika u menadžerskom strategijskom pristupu između Japana i zapadnih zemalja.

Tabela 15. Poređenje strategija zapadnih zemalja i Japana

Kaizen	**Procesi poslovnog reinženjeringa**
Mali (evolucioni) koraci unapređenja	Veliki (revolucioni) koraci unapređenja
Usavršavanje starih procesa	Inovacije novih procesa
Mali rizik	Veliki rizik (nedostatak iskustava)
Kontinuirani proces	Realizovan kao projekat
Odozgo nadole	Odozgo nadole
Podržan od strane svih zaposlenih	Podržan od strane menadžmenta
Uticaj na male poslovne jedinice	Uticaj na celu kompaniju

Izvor: "The Japanese experience in technology", na web stranici
http://www.unu.edu/unupress/unupbooks/uu36je/uu36je00.htm#Content
(dostupno 18.09.2009.)

Još jedno interesantno poređenje prikazano je u tabeli 16 gde se može videti kakvi su rezultati istraživanja u različitim zemljama što se vremena rada tiče. Istraživanje je obavljeno u proizvodnoj industriji u poslednjim decenijama XX veka, mada se takav trend nastavio sve do danas. Na osnovu tog istraživanja se može zaključiti da se u Japanu

[231] Heleta, M. (2008), *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 37

ubedljivo najviše radi i to prosečno 43.7 sati nedeljno, dok se najmanje radi u Nemačkoj, čak 8.1 čas nedeljno manje nego u Japanu. Takođe se može videti da je broj dana godišnjeg odmora japanaca najmanji u konkurenciji najrazvijenijih zemalja sveta, samo 13.5 dana, dok je u Nemačkoj taj broj dostigao skoro 40 dana.

Tabela 16. Poređenje vremena rada i broja dana godišnjeg odmora u proizvodnoj industriji u ekonomski najrazvijenijim zemljama sveta (1989. godina)

Zemlja	Časovi rada nedeljno	Broj dana godišnjeg odmora
Japan	43.7	13.5
Engleska	42.4	25.3
Francuska	38.8	Nema podataka
Amerika	38.4	19.5
Nemačka	35.6	39.4

Izvor: Adaptirano prema: Park, Sung-Jo., Jovanović, M. (1995), *What is Behind the Japanese Miracle*, Megatrend I. E. C., London-Berlin-Tokyo, str. 121

Jednu od „umetnosti" japanskog menadžmenta po kome je u celom svetu poznat jesu kružioci kvaliteta (*quality circle*s), kod kojih se više malih grupa (kružoka kvaliteta) povezuju i predlažu inovacije u tehničko-tehnološkom procesu, a takođe i u sistemu menadžmenta i organizacije rada u cilju poboljšanog rada kompanije. Podatak još sa kraja devedesetih godina XX veka govori da su ove grupe dale 135 miliona predloga od kojih je 20% bilo i praktično realizovano, a taj broj je vremenom rastao. Iako je procenat prihvaćenih predloga relativno mali u poredjenju sa sličnim grupama u Evropi (Zapadna Nemačka - 50% ili SAD - 30%), ukupan broj datih predloga u Japanu ukazuje na izuzetnu aktivnost japanskih inovativnih grupa i japanskog menadžmenta.[232] Japanski menadžerski stil se ne zasniva na takmičarskom duhu unutar sektora već na celokupnom uspehu sektora i organizacije. ***Lanac je jak koliko i njegova najslabija karika!*** Prikupljanje informacija i uvažavanje primedbi svih karika u lancu kao i otklanjanje uočenih slabosti preduslov su za konsultovanje u cilju kolektivnog donošenja odluka i poboljšanja procesa u kompaniji.

Poseban primer primene kružioca kvaliteta jeste japanska automobilska industrija koja je delovanje inovacijskih grupa prenela na celokupnu hijerarhijsku piramidu kompanija. Ideju o motivaciji iniciraju jedan ili više radnika grupe. Ideja zatim, veoma brzo prođe put takozvane "proizvodne hijerarhije", tj. od vođe grupe „hančo" (*hancho*), preko poslovođe „kumičo" (*kumicho*), pa sve do starijeg poslovođe „kočo" (*kocho*). Posle ovih provera, svaka vredna ideja brzo prođe put preko, nazovimo je, "stručne hijerarhije" do samog upravljačkog vrha kompanije. Godine 1970. u Japanu je postojalo dvadeset hiljada kružoka kvaliteta, dok je 1980. godine taj broj dostigao čitavih sto hiljada.[233]

Strategija japanskih kompanija

Najbitnija karakteristika strategije japanskih kompanija jeste veoma snažna orijentacija na razvoj koristeći pri tome najsavremenije tehnološke sisteme i inovacije. Glavni razlog za ovakvim vidom strategije jeste uvid japanskih kompanija da proizvodni rad predstavlja

[232] Jovanović, M. (2009), *Menadžment*, na web stranici http://www.knowledge-bank.org/za_goste/lekcije/program.htm (dostupno 23.09.09.)
[233] Heleta, M. (2008), *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 37

pogrešno korišćenje resursa i na taj način se u dužem vremenskom intervalu slabi kompanija, a vremenom i cela nacionalna privreda. Japanske kompanije su uvidele da je suština napretka u poboljšanju efikasnosti i opremi, ulaganju u racionalizaciju logističkih sistema gde se, sa druge strane, štedi na radnoj snazi.

Savremene tehnologije, tehnološki sistemi, robotizacija i automatizacija dovode do oslobađanja ljudskog faktora koji te iste sisteme razvija, smanjuju se troškovi i cena proizvoda i poboljšava tačnost njegove isporuke. U vrlo kratkom periodu posle drugog svetskog rata većina japanskih kompanija prešla je na masovnu proizvodnju uz maksimalnu primenu savremenih tehnologija. U suštini, japanska industrijska kultura leži na mikroelektronici i automobilskoj industriji, dok se japanska industrija karakteriše fleksibilnošću, adaptivnošću i timskim radom.[234]

Uvođenjem savremenih računara u proces konstrukcije proizvoda (*Computer Aided Design* - CAD) i u proces pripreme tehnologije proizvodnje (*Computer Aided Manufacturing* - CAM), omogućena je automatizovana proizvodnja malih serija, tzakozvani „Fleksibilni proizvodni sistem“ (*Flexible Manufacturing System* - FMS).

Još jedna od veoma bitnih strategija Japana jeste *strategija znanja* i na tom polju se izuzetno puno ulaže kako u Japanu, tako i u evropskim, američkim ili azijskim zemljama i na njihovim univerzitetima. Japanski studenti se šalju na usavršavanja svugde odakle u Japan mogu doneti nova znanja i iskustva. Sa druge strane, japanske kompanije sve više zapošljavaju strane stručnjake i od njih usvajaju znanja za svoju industriju. Na taj način japanske kompanije osposobljavaju mlade kadrove u cilju zadržavanja kompletne kontrole nad nečim što je za njih veoma bitno - nad snagom intelekta i nad znanjem, odnosno nad intelektualnim kapitalom, a fizičku proizvodnju prepuštaju drugima kojima je to u interesu.

Interesantna je strategija koju Japan sprovodi u vezi sa novim proizvodima. Naime, oni jedan proizvod na tržište mogu da izbace za duplo kraće vreme nego evropljani ili amerikanci, a teži se tome da to vreme bude i tri puta kraće. Japan primenjuje takvu proizvodnu strategiju gde je „napuštanje proizvoda“ jedan od najbitnijih strategijskih pitanja. Japanska strategija napuštanja proizvoda zasniva na tome da u trenutku pojave proizvoda na tržištu već postoji detaljan plan o njegovom napuštanju, odnosno o uvođenju drugog koji će ga naslediti.

Karakteristike poslovanja koje se ostvaruju u Japanu jesu izvrsnost i perfekcionizam. Zanimljiva je izjava koju je dao generalni direktor Macušita Elektrik kompanije (*Matsushita Electric Company*) koji je rekao: *„Nijedan TV aparat ne sme da bude sa greškom! Kupac kupuje samo jedan aparat iz naše proizvodnje od milion proizvedenih. Ako je taj jedan sa greškom, kupac više nikada neće imati poverenje u Macušita kompaniju!“* [235]

Japanska auto-industrija

U današnjoj auto-industriji japanske kompanije zauzimaju vodeće pozicije svojim superiornim proizvodima, rešenjima, tehnološkim inovacijama kao i odnosom prema poslu i kupcima. Japanci trenutno pokrivaju preko 30% američkog tržišta automobila a planira se i povećanje tržišnog učešća. Čak se pretpostavlja da će u narednom kratkoročnom periodu prestati proizvodnja japanskih automobila za američko tržište na tlu Japana i da

[234] „Uloga i značaj interkulturalnog menadžmenta“, str. 12, na web stranici http://www.scribd.com/doc/32775008/INTERKULTURNI-MENADZMENT (dostupno 13.09.2010.)
[235] Kondo, Y. (1988), *Quality Trough the Millennia*, Quality Progress, Vol 21, No. 12, str. 83

će sva potrebna količina biti proizvedena u inostranstvu. To znači da se proizvodnja premešta iz Japana na teritorije gde je potražnja za takvim proizvodom najveća i na taj način se smanjuju troškovi transporta i vreme isporuke, što je današnjem kupcu od veoma velike važnosti.

Postavlja se pitanje kada je i šta dovelo do ovakvog napretka japanske auto-industrije? Koji su to bili ključni mometni koji su japansku auto-industriju uzdigli iznad ostalih pre svega američke i evropske auto-industrije i kakav je bio odgovor konkurencije na takav razvoj događaja?

Razvoj celokupne japanske industrije pa i auto-industrije započeo je posle drugog svetskog rata a svoj munjeviti industrijski rast ova zemlja počela da doživljava tokom šezdesetih i sedamdesetih godina dvadesetog veka. Od jedne agrarne, nerazvijene zemlje koja je bila gotovo uništena za vreme drugog svetskog rata i čije je razaranje kulminiralo sa dve atomske bombe na svojoj teritoriji, Japan je uspeo da se za relativno kratko vreme od nekoliko decenija uzdigne do tehnološki druge najnaprednije zemlje na svetu i postane treća ekonomska sila posle SAD i Kine. Uspešnost posleratne japanske ekonomije prikazuje i rast Bruto društvenog proizvoda - BDP (*Gross Domestic Product* - GDP) koji je sa čak 10% šezdesetih godina XX veka nastavio svoj rast na 5% u sedamdesetim, 4% u osamdesetim i 1.7% u devedesetim godinama prošlog veka.

Sa uništenim resursima i infrastrukturom, bez sirovina i prirodnih bogatstava i okupiran od strane SAD, Japan u svojoj posleratnoj istoriji nije imao puno izbora u daljem razvoju već je morao da se koncentriše na proizvodnju u kojoj će biti uložena minimalna količina energije i sirovina, kao i na što veću efikasnost i efektivnost u radu. Obzirom da je Japan bio jedna od zemalja koja je izgubila rat još jedna od poteškoća koja ih je pritiskala bila je negativna posleratna atmosfera i reputacija u kojoj su kupci širom sveta bojkotovali robu koja odatle dolazi, tako da su se morali početi da koriste novi koncepti koji će sve negativnosti prevazići, a jedan od njih bio je i Lin (*Lean*) koncept razvijen u japanskoj auto-industriji.

Kompanija Tojota (*Toyota*)

Japansku kompaniju Tojota (*Toyota*) osnovao je 1939. godine Kičiro Toyoda (*Kiichiro Toyoda*). Na tlo SAD ušla je 1957. godine, dok se u Evropi pojavila 1963. godine. Proizvodnja Tojotinih modela na tlu Amerike je krenula osamdesetih, a na tlu Evrope devedesetih godina prošlog veka.[236]

Godine 2007. japanski porizvođač Tojota je po prvi put u svojoj istoriji pretekao do tada svetskog proizvođača broj 1 - Dženeral Motors (*General Motors* - GM) po broju proizvedenih jedinica. Za relativno kratko vreme japanska autoindustija se uzdigla na nivo američke i evropske auto-industrije, čak po mnogo čemu i iznad njih. Sa brojem od 8.9 miliona prodatih vozila godišnje (pre globalne krize koja je zahvatila svet u jesen 2008. godine) i kvalitetom koji poseduje, Tojota pretenduje da duže vreme ostane na poziciji broj 1 u svetu. Godine 2010. Tojota ima oko 322.000 zaposlenih koji rade u 53 fabrike, od kojih su „samo“ 22 u Japanu i njena vozila se prodaju u više od 170 zemalja sveta. Interesantan je podatak koji govori da je 1992. godine 65.000 Tojotinih radnika proizvelo 4.5 miliona vozila, dok je 750.000 radnika Dženeral Motorsa proizvelo 8 miliona vozila.[237]

[236] Kržić, M. (2009), "Prilagođavanje Toyote svetskoj ekonomskoj krizi", *Prezentacija*, Toyota Centar, Beograd

[237] Dobi, S., Bugar, L. (2008), “Japanese Management Strategies”, *International Conference on Management*, Enterprise and Benchmarking Keleti Károly Faculty of Economics, Budapest, Hungary, str. 203

Tojotini menadžeri Taiči Ono i Eiji Tojoda (*Taiichi Ohno and Eiji Toyoda*) su još 1949. godine posle boravka u američkim fabrikama Ford i Dženeral Motors (*Ford and General Motors*) shvatili ključne razlike koje postoje između japanske i američke auto-industrije. Uvideli su da japanska auto-industrija ne može ući u takmičenje sa američkom koja poseduje snagu ekonomije obima zbog ogromnog tržišta koje pokriva, ali da može steći prednost boljim ophođenjem prema kupcu, smanjenjem vremena isporuke i brzinom svih ostalih usluga kao što su brzina opravke i intervencija na žalbe. Na isti način je trebalo da se odnosi i prema kooperantima kojih japanska autoindustirja nije imala u izobilju kao američka. Oni su sa njima uspostavili bliske, prijateljske odnose i potpisali dugoročne ugovore, ali su u isto vreme od njih zahtevali povećani kvalitet bez škarta. Veliki pomaci su nastali u procesu proizvodnje na koji se uticalo u cilju povećanja kvaliteta i brzine rada kao i sveukupnog zadovoljstva kupaca.

LIN koncept kompanije Tojota

Lin koncept je nastao u japanskoj kompaniji Tojota čiji se razvojni put može koristiti kao primer za celokupnu japansku auto-industriju sve od drugog svetskog rata pa do danas. Ona prikazuje sve specifičnosti japanskih auto kompanija i reprezentuje ih u potpunosti. Ono što izdvaja Lin koncept od ostalih jeste njegova neprestana težnja ka savršenstvu, ka konstantnom unapređivanju i poštovanju logičkih principa, angažovanju svih zaposlenih počevši od top menadžmenta pa sve do operativnih jedinica, kao i apsolutna posvećenost cele kompanije potpunoj eliminaciji gubitaka (*zero defect*) i totalnom kvalitetu. Jednostavno, ideja je angažovati najmanji broj mogućih resursa u najkraćem mogućem roku i ostvariti najbolje moguće rezultate. Ovakvim načinom razmišljanja Japan je vremenom postao, prateći bruto nacionalni dohodak, druga sila na svetu posle SAD i svetski lider broj 1 u oblasti tehnologije, medicine, auto-industrije i ostalih grana tehnike. Lin koncept je usko povezan sa tradicijom Japana, tako da iako je postao poznat i masovno primenjiv širom sveta, rezultati koje on daje su usko vezani za teritoriju Japana, odnosno za samu kulturu japanskog naroda.

„Lin“ je kao termin definisan 1992. godine od strane Džejms Vomaka i Danijela Džonsa (*James M. Womack and Daniel Johns*) sa Instituta za tehnologiju u Masačusetsu (MIT) u knjizi „Mašina koja je promenila svet“. Pisanje knjige je bilo inicirano šestonedeljnim boravkom u Tojotinim fabrikama u Japanu. Istraživanje je nastavljeno u Sjedinjenim Američkim Državama i trajalo je još punih pet godina i koštalo više od 5 miliona dolara. Lin predstavlja Tojotin proizvodni sistem (*Toyota Production System* - TPS) koji se razvija u poslednjih 50 godina. Tek četrdeset godina nakog pojavljivanja Lin koncepta, devedesetih godina prošlog veka, američki stručnjaci uviđaju superiornost japanskih automobila u pogledu kvaliteta izrade i smanjenog vremena čekanja na isporuku gotovog automobila. TPS se počeo razvijati neposredno posle Drugog svetskog rata u kompaniji Tojota koja je imala dug koji je osam puta bio veći od vrednosti kompanije. Da bi zaštitila radnike država je zabranila kompaniji Tojota da otpušta radnu snagu. U cilju smanjivanja duga i povećanja obrta kapitala, Tojota je morala da kompletno promeni sistem poslovanja. Na taj način su se izkristalisali osnovni zahtevi koji moraju biti postavljeni pred kompaniju da bi se vratila profitabilnost:

1. Sve što tokom proizvodnog procesa ne doprinosi vrednosti gotovog proizvoda potrebno je ukloniti iz procesa.
2. Smanjiti što je više moguće vreme ciklusa proizvodnje proizvoda i smanjiti troškove nezavršene proizvodnje, a pri tome povećati fleksibilnost sistema.
3. Ne proizvoditi proizvode za koje na postoji kupac. Napraviti kupcu proizvod kakav on želi u što kraćem mogućem roku.

Lin u bukvalnom prevodu sa engleskog jezika označava vitko, mršavo meso bez masti, što se analogijom povezuje sa kompanijama koje minimiziraju svoje gubitke tokom svih procesa. Lin (vitka) strategija predstavlja onu strategiju tokom čijeg se sprovođenja u svim procesima u kompaniji gubici svode na minimum. U početku se Lin terminologija vezivala isključivo za proizvodne procese da bi se kasnije ona proširila na sve procese u kompaniji. Lin koncept je analogijom povezan sa ljudima; kao što se kod ljudi eliminiše višak težine u cilju poboljšanja zdravlja, tako i eliminacija nepotrebnih troškova doprinosi povećanju vitalnosti kompanija.[238]

S obzirom na izuzetne rezultate koje je Lin strategija pokazala u Japanu, mnoge druge auto-industrije su probale da ga u svojim fabrikama implementiraju ali ti pokušaji nisu dali zadovoljavajuće rezultate. Ideja da se ovaj skup metoda i tehnika usko poveže sa američkom ili evropskom auto-industrijom nije bio moguć iz prostog razloga što se on mora povezati sa poslovanjem cele kompanije i filozofijom eliminisanja suvišnih troškova sve od top menadžmenta pa do radnika u pogonima, na šta američka auto-industrija nije bila spremna da odgovori. Težnja ka savršenstvu i svest o maksimalnom iskorišćenju resursa predstavlja deo japanske tradicije i jednostavno nije dovoljno razvijena u svesti američkog ili evropskog radnika koji su okrenuti informacionom društvu i slobodi kretanja. Potrebno je naglasiti da je Lin koncept kontinuiran proces i da se cela filozoflja kompanije mora prilagoditi konstantnom unapređenju procesa i eliminisanju gubitaka u njoj. Jedino na taj način će preduzeće imati dugoročne beneficije od Lin koncepta. Kod ovog koncepta se vrši detaljna, konstantna analiza procesa i ne postoji kao konačan cilj eliminisanje gubitaka već težnja da svi procesi u kompaniji budu efikasniji i bolji. Lin proces se vremenom razvio sa Lin elemenata proizvodnje, preko Lin preduzeća sve do Lin strategijskog razvoja kompanije. Lin koncept vrši striktno razdvajanje aktivnosti koje proizvode vrednosti i aktivnosti koje ne proizvode vrednost (*value-added-activities and non-value-added-activities*). Obzirom da aktivnosti koje ne proizvode vrednost stvaraju troškove, njihovom eliminacijom se smanjuju troškovi proizvodnje i time se doprinosi povećanju profitne stope. Metode za implementiranje ovakvog pristupa su:[239]

- Otkrivanje i elimisanje svih oblika rasipanja resursa u proizvodnom procesu;
- Otkrivanje i eliminacija defekata u proizvodnom procesu;
- Smanjenje zaliha u celom proizvodnom procesu na minimum;
- Eliminacija viška produkcije;
- Eliminacija vremena čekanja u proizvodnom procesu;
- Eliminacija nepotrebnog kretanja radnika u procesu proizvodnje;
- Usavršavanje transporta unutar fabrike, kao i spoljnjeg transporta.

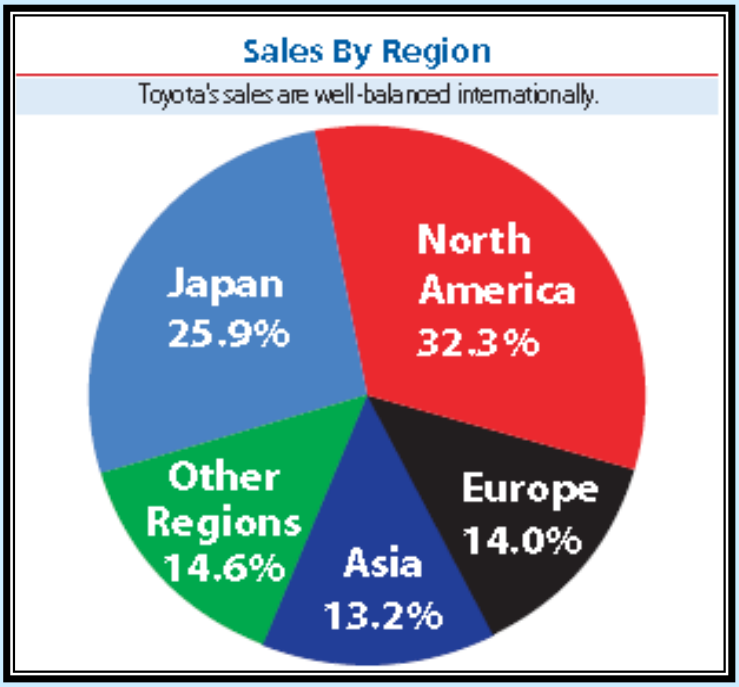
Lin principi i redosled implementacije Lin koncepta:

- Definisanje vrednosti;
- Identifikovanje toka vrednosti;
- Projektovanje neprekidnog toka i implementacija;
- Princip povlačenja;
- Savršenstvo - *Ovo zapravo i nije korak već konstanta Lin preduzeća!*

Na slici 44 prikazana je prodaja Tojote u svetu u 2008. godini, u tabeli 17 trenutni položaj japanskih brendova u poređenju sa ostalim brendovima, a u tabeli 18 sličnost i razlika između američkog i japanskog menadžmenta.

[238]Ćirović, M. (2009), *Strateški menadžment*, Naučno društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 151
[239] Ibid, str. 150

Slika 44. Prodaja Tojote u svetu u 2008. godini



Izvor: "Over brand perception", na web stranici http://www.consumerreports.org (dostupno 02.03.2009.)

Jedna od strategija Tojote jeste prodaja vozila u celom svetu, naročito na tržištima van Japana i na taj način se omogućava, pored primene strategija liderstva u kvalitetu i orijentacije ka kupcu, primena strategije ekonomije obima.

Tabela 17. Položaj japanskih brendova

Overall brand perception			
BEST		WORST	
Brand	**Score**	**Brand**	**Score**
Toyota	189	Buick	25
Honda	146	Mercury	22
Ford	112	Mitsubishi	21
Chevrolet	110	Audi	14
GMC	102	Acura	8

Izvor: "Over brand perception", na web stranici http://www.consumerreports.org (dostupno 02.03.2009.)

Tabela 18. Sličnosti i razlike između američkog i japanskog modela menadžmenta

	Japanski model	**Američki model**
Planiranje	dugoročno	kratkoročno
Komunikacija	od dna ka vrhu	od vrha ka dnu
Odlučivanje	kolektivno	individualno
Rukovođenje	timski rad	supervizor
Usmerenje	prema grupi	prema pojedincu
Odgovornost	kolektivna	individualna
Lojalnost firmi	na duži rok	na kraći rok
Poštovanje	visok nivo	nizak nivo
Korupcija	nizak nivo	visok nivo

Izvor: "Over brand perception", na web stranici http://www.consumerreports.org (dostupno 02.03.2009.)

Upravo zbog ovakve strategijske orijentisanosti Tojota brend zauzima vodeće mesto u automobilskoj industriji. Na internet stranici www.consumerreports.org posvećenoj kupcima može se ispratiti i uporediti vrednost brendova, gde prva dva mesta zauzimaju japanski brendovi Honda i Tojota, što je prikazano u tabeli 17. Interesantno je spomenuti da je Tojota Korola (*Toyota Corolla*) zvanično proglašena za najprodavaniji auto svih vremena koja je tokom decenija dostigla brojku od neverovatnih 35 miliona prodatih primeraka, a reputaciju je izgradila na jednostavnosti i pouzdanosti. U vreme najveće slave svakih 40 sekundi jedna Korola je dobila novog vlasnika, a slavna priča nastavlja se i danas pod imenom Auris.

3. Teorija Z

Analizirajući teoriju i praksu različitih menadžmentskih metoda i njihove dobre i loše osobine, Vilijem Ouči (*William Ouchi*) je još 1981. godine postavio teoriju Z koja povezuje zapadnoevropski-američki menadžment i japanski menadžment uzimajući od svakog od njih ono što je potrebno da bi se zadovoljili uslovi koji su u to vreme vladali na tržištu.[240] Teorija Z ne zasniva svoju postavku na rukovođenju ali naglašava značaj globalnog organizacionog sistema, a zadovoljstvo zaposlenih je u uskoj vezi sa celokupnim industrijskim sistemom.

[240] Ouchi, W. (1982), *Theory Z*, Avon, New York

Karakteristike koje Oučijeva teorija Z podržava vezano za specifičnosti po regionima su:

1. Dugoročno zaposlenje - **Japan.**
2. Kolektivno odlučivanje - **Japan.**
3. Individualna odgovornost - **Amerika.**
4. Sistem postupnog napredovanja zaposlenih - **Japan.**
5. Umereno specijalizovana profesionalna karijera - **Japan + Amerika.**
6. Mehanizam indirektne kontrole - **Japan.**
7. Briga za sve zaposlene u kompaniji, uključujući i njihove porodice - **Japan.**

Teorija Z je u prvo vreme jako puno obećavala kao i mnoge druge teorije upravljanja, ali nije pokazala svoju univerzalnost i nije dostigla veću praktičnu primenu. Ipak, zahvaljujući „transplant“ kompanijama, umetnost japanskog menadžmenta u svom izvornom (čistom) ili kombinovanom (hibridnom) obliku neosporna je. Zbog dobrih rezultata koje daje, pored Japana i Azije osvojila je Evropu i Ameriku.

U tabeli 19 mogu se videti sličnosti i razlike američke, japanske i Z teorije.

Tabela 19. Sličnosti i razlike između američko-zapadnoevropske, japanske i Z teorije menadžmenta

KARAKTERISTIKE	Teorija A(merička)	Teorija J(apanska)	Teorija Z – američki ideal
Trajanje zaposlenosti	Kratko uglavnom ali različito	Životno vreme za muškarca	Dugo
Odlučivanje	Individualno od strane menadžera	Konsenzus između mnogo	Konsenzus između mnogo
Odgovornost	Individualna	Kolektivna	Individualna
Ocena i promocija	Brza i osnova uspeha	Spora i u osnovi lojalnost je glavna	Spora i u osnovi lojalnost je glavna
Kontrolni sistem	Formalno formulisan i napisan	Neformalan i ne Eksplicitno	Neformalan, ali sa eksplicitnim standardima
Karijera	Unutar specijalizovanih područja specijalizovana	Kretanje kroz mnogo područja (nespecijalizovana)	Manje specijalizovana nego u teoriji A
Širina nadzorne brige	Segmentiranja i fokusirana samo na uspeh	Za sve zaspolene i sve aspekte života	Za sve zaposlene i sve aspekte života (uključujući i njihove porodice)

Izvor: Mašić, B., "Evolucija menadžmenta", *Prezentacija*, na web stranici www.crnarupa.singidunum.ac.rs (dostupno 20.05.2010.)

4. Azijsko-pacifički model menadžmenta

Azijsko-pacifički menadžment odlikuje jeftina, vredna radna snaga i bogatstvo resursima. Možemo razlikovati dve grupe bitnih faktora koji usmeravaju brz razvoj zemalja koje primenjuju ovu vrstu menadžmenta. Prva grupa su *primarne vrednosti* koje objašnjavaju odnos zaposlenih prema poslu, kompaniji, tradiciji, vrednu i posvećenu radnu snagu, radnu kulturu i nisku cenu rada. Drugu grupu čine *komparativne vrednosti* gde podrazumevamo prirodne resurse, geografsku poziciju, veliko tržište i ubrzani razvoj tehnologije i tehnoloških procesa.

Da bismo razumeli kako funkcioniše azijsko-pacifički menadžmentski model moramo se najpre upoznati sa strategijom azijsko-pacifičkih zemalja i njenim karakteristikama kao i prikazati predstavnike azijsko-pacifičkih zemalja vezano za specifične industrije.

Strategija azijsko-pacifičkih kompanija

Ukoliko se posmatra period od pre samo trideset godina može se uvideti da je azijsko-pacifički region bio slabije razvijen u poređenju sa američkim ili evropskim regionom. Tehničko-tehnološki razvoj u tim zemljama bio je na niskom nivou i zaposleni su uglavnom korišćeni kao jeftina radna snaga. Vremenom su se stvari menjale i ekonomski, tehnološki i tehnički razvoj se polako prebacivao na azijski kontinent. Zemlje azijsko-pacifičkog regiona kao što su Koreja, Tajvan, Hong-Kong, Tajland, Filipini, Malezija, Singapur i Indonezija polako su postajale vodeće u mnogim ekonomskim oblastima i industrijskim granama. U svom nastupu na svetskom ekonomskom tržištu zemlje azijsko-pacifičkog regiona se nalaze između evropske zajednice i SAD. One koriste ekonomski rat izmedju ove dve ekonomske sile i kao rezultat uspešnog strategijskog razvoja imamo milione proizvoda iz tog regiona koji stižu i prosto preplavljuju tržište.

Osnovne karakteristike azijsko-pacifičkog menadžmenta na kome on bazira svoju strategiju su:[241]

1. Proizvodnja uglavnom organizovana na principu podugovaranja (subkontraktora).
2. Jedini segmenti menadžmenta koji besprekorno funkcionišu su marketing i prodaja, a u pojednim slučajevima i menadžment proizvodnje.
3. Menadžment nije organizovan kako bi trebalo - uglavnom je divlji ili stihijski.
4. Menadžerske pozicije nisu jasno definisane pa bi se moglo reći da je po strukturi ovo razuđeni tip menadžmenta.

Vodeće zemlje u svetu koje karakteriše azijsko-pacifički menadžment su:

- Koreja - automobilska i elektronska industrija;
- Indonezija - tekstilna industrija;
- Tajvan - kompjuterska industrija;
- Tajland - poljoprivredna industrija;
- Malezija i Indonezija - proizvodnja plemenitog drveta;
- Hong-Kong i Singapur - bankarstvo i finansije.

[241] Jovanović, M. (2009), *Menadžment*, na web stranici http://www.knowledge-bank.org/za_goste/lekcije/program.htm (dostupno 23.09.09.)

U osnovi ekonomskog buma ovog regiona našli su se istorijsko - civilizacijski faktori, pre svega faktori kulture u čijoj je osnovi konfučijanizam, a čija se srž nalazi u principima kolektivizma i saradnje, humanizma, osećaja dužnosti i obaveza, poštovanja starijih, odanosti i potrebe za zajednički i porodični život.[242] Na ovim načelima veliki broj azijsko-pacifičkih kompanija ostvario je neverovatan uspon i napredak, a jedna od njih bila je i kompanija Hjundai.

Kompanija Hjundai (*Hyundai*)

Kompanija Hjundai (*Hyundai Motor Company*) osnovana je 1967. godine i u poslednjoj deceniji ostvarila je neverovatan uspon gde se sa 11. mesta svetskih proizvođača automobila popela na peto mesto gde se trenutno nalazi. Filozofija kompanije Hjundai bazira se na menadžment filozofiji, viziji, smernicama i strategiji da raste zajedno sa vlasnicima i povećava kvalitet širom sveta.[243] Kvalitetom svojih vozila, savremenim dizajnom kao i odnosom prema kupcima Hjundai postiže neverovatne rezultate. Ako ga poredimo sa vrhunskim auto brendovima zaključuje se da ih Hjundai polako sustiže i svojom strategijom razvoja ozbiljno preti. U tabeli 20 može se videti period koji je bio potreban pojedinim proizvođačima da bi proizveli milion automobila, gde Hjundai ubedljivo pokazuje najbrži rast i razvoj.

Tabela 20. Vremenski period potreban kompanijama za proizvodnju milionitog automobila

	Mazda	**Tojota**	**Hjundai**
1.000.000 automobila	**43 godine**	**29 godina**	**18 godina**

Izvor: Adaptirano prema: Jovanović, M. *Menadžment*, na web stranici http://www.knowledge-banks.org/za_goste/lekcije/lekcija25.htm (dostupno 25.05.2010.)

Strategija kompanije Hjundai zasniva se na oslanjanju na sopstvene snage i zato se i naziva „strategijom samopouzdanja“, koja se vrlo brzo po uvođenju proširila i van teritorije Koreje na teritoriju Kanade i Amerike.

Menadžment filozofija Hjundaija se zasniva na ostvarenju harmonije i zajedničkog prosperiteta sa vlasnicima, zaposlenima, kupcima, radnicima i ostalima u auto-industriji. Ključni faktor Hjundaija jeste da aktivno odgovori na promene u menadžment sistemu i razvije kreativni, inovativni sistem. Na taj način se ostvaruje profit, a takođe snosi odgovornost za zaštitu životne sredine. *Vizija* Hjundaija zasniva se na srednjoročnom i dugoročnom planu i to kroz pet glavnih strategija:

- Globalna orijentacija;
- Respekt prema ljudskim vrednostima;
- Zadovoljstvo kupaca;
- Tehnološke inovacije;
- Kreiranje pozitivne klime.

[242] „Uloga i značaj interkulturalnog menadžmenta“, na web stranici http://www.scribd.com/doc/32775008/INTERKULTURNI-MENADZMENT (dostupno 13.09.2010.)
[243] *Hyundai*, na web stranici www.hyundai.com (dostupno 20.10.2009.)

Strategije su razvijene u cilju kreiranja kulture postavljanja kupca na prvo mesto razvijanjem atmosfere gde je čovek u centru događaja, a tehnološke inovacije bazirane na očuvanju životne sredine.

Menadžment pravila Hjundaija su bazirana na poštovanju ljudskog dostojanstva pri čemu se čine napori za ispunjenje očekivanja vlasnika, kupaca i poslovnih partnera i to stvaranjem konstruktivnih odnosa između menadžera, radne snage, izvršnih organa i zaposlenih. Pored toga, kompanija je fokusirana na komunikaciji vrednosti koje poseduje kako na internom, tako i na eksternom nivou.

Kratkoročne i dugoročne strategije kompanije Hjundai razvijene su u pet pravaca:

1. Globalni menadžment.
2. Visoke vrednosti brenda.
3. Poslovne inovacije.
4. Menadžment zaštite okoline.
5. Jačanje konkurentnosti proizvoda.

Menadžment zaštite okoline je razvijen kao jedna od najbitnijih strategija koje kompanija Hjundai razvija i njoj se obraća jako velika pažnja, sve u cilju održavajućeg razvoja i zaštite životne okoline. Na slici 45 može se videti matrica menadžerske strategije u određenim regionima sveta.

Slika 45. Matrica menadžerske strategije ka rastu i razvoju u određenim regionima sveta

		MENADŽERSKA STRATEGIJA							
		Makro akvi-zicije	Koope-racija	Zaokret	Prevrat	Agre-sivno	Defan-zivno	Stra-tegija	Taktika
REGION	Evropska unija	x			x	x		x	
	SAD		x	x		x		x	
	Japan	x			x	x		x	
	APR		x		x	x			x
	Istočna Evropa		x	x			x		x
	Balkan	x	x		x		x		

Izvor: Jovanović, M. (2009), Menadžment, na web stranici http://www.knowledge-bank.org/za_goste/lekcije/program.htm (dostupno 23.09.2009.)

Posmatrajući sliku 45 može se zaključiti da se promenom regiona ili zemlje u kojoj se poslovanje kompanije prati menjaju i menadžerske strategije koje se primenjuju. Logično je da se sa promenom kontinenata i podneblja menjaju menadžerske strategije, ali je interesantno to da se na jednom kontinentu kao što je Evropa mogu razlikovati tri različite menadžerske strategije u zavisnosti od toga da li se radi o istočnom, zapadnom ili južnoj delu Evrope.

Jedan od jako specifičnih, novijih menadžerskih modela jeste model kineskog menadžmenta koji se odlikuje svojom različitošću u odnosu na druge analizirane modele i on će biti opisan u daljem radu.

5. Kineski model menadžmenta

Strategija kineskih kompanija

Jedan od najboljih primera neverovatnog uspona azijskih zemalja predstavlja Kina koja se analizira kao poseban primer posmatrajući je u odnosu na ostale zemlje ovog regiona. Kina pokazuje izuzetan napredak ali na sebi svojstven, jedinstven način koji se razlikuje od napretka zemalja azijsko-pacifičkog regiona. Kina, kao komunistička zemlja koja je do skoro bila na margini svetske ekonomije, u poslednjih par decenija dostigla je izuzetno veliki privredni rast zahvaljujući svojoj ogromnoj površini i mnogoljudnosti. Kao četvrta po veličini zemlja na svetu, u Kini na površini od preko 9.6 miliona km² živi preko 1.3 milijarde stanovnika i ona predstavlja najvećeg uvoznika i izvoznika robe i usluga na svetu. Kina predstavlja zemlju koja je prvoj u deceniji XXI veka imala najveći privredni rast i postala glavni prioizvođač u svetu. Predpostavlja se da će, ukoliko ne dođe do nekih nepredviđenih dešavanja, bruto nacionalni dohodak Kine već 2040. godine biti veći od američkog bruto nacionalnog dohotka. Najveći razlog za ovako veliki uspon Kine predstavlja jeftina radna snaga, ekonomija obima zbog ogromnog broja stanovnika i velikog tržišta gde se primenjuje masovna proizvodnja neverovatnih razmera koja utiče na vrlo nisku cenu po jedinici proizvoda. Na slici 46 može se videti kako je rastao Bruto društveni proizvod - BDP Kine u proteklih 50 godina, izuzetno puno u periodu od 1980. pa do 2005. godine, a naročito veliki rast kineski BDP je zabeležio u poslednjih pet godina, što analiza na slici 46 ne prikazuje. Kineska industrija je jedina od vodećih svetskih industrija koja i u uslovima globalne krize beleži dvocifreni rast BDP-a. Interesantan je podatak da je u 2008. godini Kina povećala svoje investicije u inostranstvu za 100%, sa 25 milijardi dolara na 50 milijardi dolara.[244]

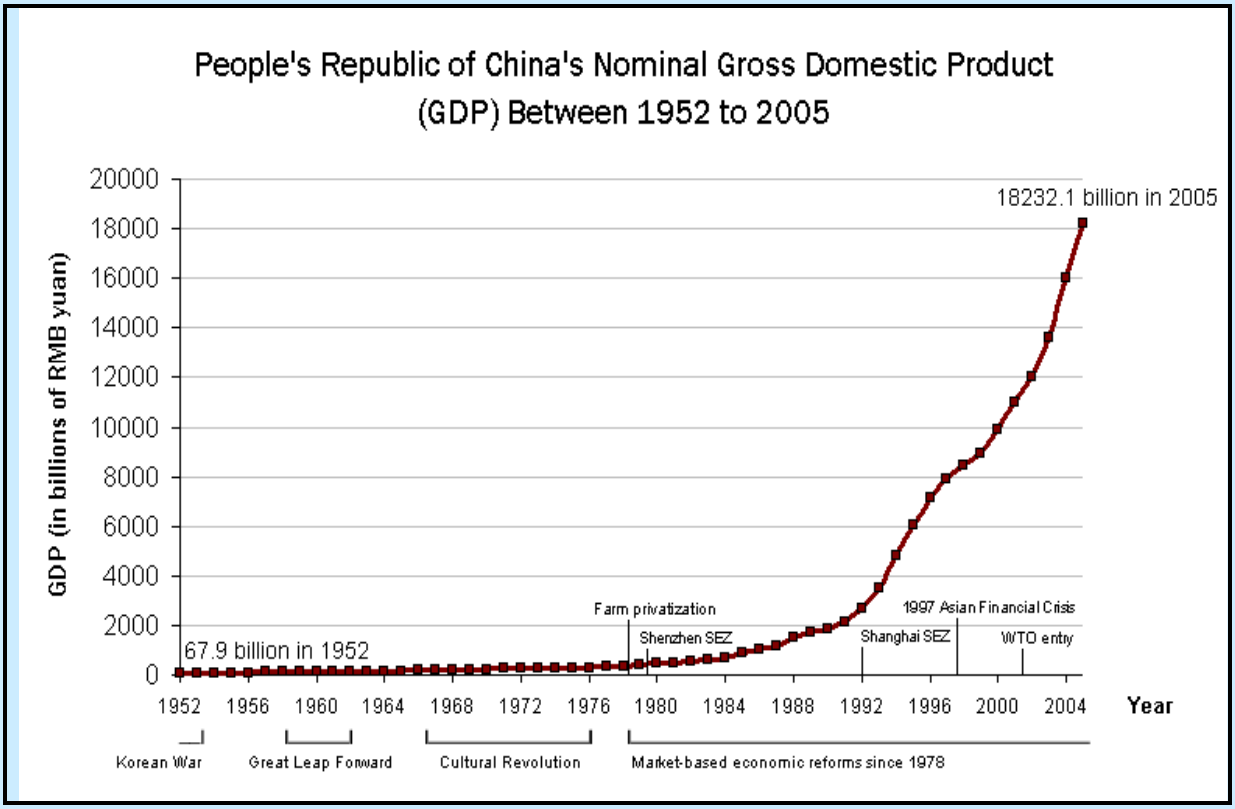
Strategija poslovanja sa Kinezima?

Poslovanje sa kineskim kompanijama može predstavljati veliki problem jer su mnogi međunarodni menadžeri imali u najboljem slučaju ograničeno, ne veliko iskustvo u poslovanju sa kineskim menadžerima. Jedan ekspert za Kinu i kinesko poslovanje nam pomaže da uspešno odredimo strategiju poslovanja sa Kinezima i on navodi nekoliko pravila:[245]

[244] „It's China's world (We just live in it)“, na web stranici http://money.cnn.com/, (dostupno 08. 10. 2009.)
[245] Rugman, A., Hodgetts, R. (2003), *International Business*, 3rd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, str. 370

1. Poslovanje sa Kinezima zahteva dugotrajno obavezivanje. Kompanije koje se nadaju da će kroz poslovanje sa kineskim kompanijama doći do brzog profita biće razočarane. U nekim slučajevima potrebno je da prođe čak 5 do 10 godina da se povrati uloženi kapital.
2. Važne su lične veze. Kompanije koje žele da budu uspešne moraju da upoznaju prave ljude i da ih ubede da im pomognu pri poslovanju.
3. Iako mnoge kompanije ulaze u zajednička ulaganja (*joint ventures*), kompanije koje osnivaju sopstvene pogone i koriste ogroman izbor jeftine kineske radne snage prolaze mnogo bolje jer kontrolišu sopstveno poslovanje i takođe pomažu vladi pri zapošljavanju radnika.
4. Kinezi vole da posluju sa partnerima i pregovaračima koji imaju autoritet za donošenje odluka. Oni poštuju ljude sa autoritetom i razočarani su ako pregovarači stalno moraju da kontaktiraju centralu da bi se nastavilo sa pregovaranjem.
5. Sa druge strane, pregovarači moraju da shvate da Kinezi ne donose odluke brzo. Odlučnost i strpljivost su važne jer su Kinezi detaljni i metodični u evaluaciji projekta ili ponude.
6. Pisani ugovori su kraći nego u razvijenim zapadnim zemljama jer Kinezi ne veruju da sve treba da se zapiše. Prijateljstvo i poverenje između partnera se koristi za rešavanje nesuglasica. Kao rezultat, pisani ugovori su slični onome što bi u zapadnim zemljama bilo „opšte razumevanje“. Ipak, ovi dogovori sadrže obaveze i dužnosti za svaku stranu, kao i odrednice za rešavanje problema.

Slika 46. Bruto društveni proizvod - BDP Kine u proteklih 50 godina



Izvor: „Economy of the People's Republic of China”, na web stranici http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_the_People's_Republic_of_China (dostupno 21.05.2010.)

Kineska auto-industrija

Neverovatan privredni rast Kine prati i povećana proizvodnja i prodaja automobila, kako svojih, tako i stranih brendova. Sa oko 10.700.000 prodatih jedinica u 2008. godini, planiranim rastom od preko 12% u 2009. godini i očekivanim brojem od oko 12.000.000 prodatih vozila kineska auto-industrija je imala u planu da po broju prodatih jedinica prestigne američku auto-industriju.[246]

Prema izveštaju njujorške agencije Blumberg (*Blumberg*), predviđalo se da će se na tržištu Amerike 2009. godine, bez obzira na globalnu krizu, tri najveće američke auto-kompanije Krajsler, Dženeral Motors i Ford prodati oko 10,5 miliona vozila, dok je prodaja vozila u Kini u prvoj polovini 2009. godine dostigla 6,09 miliona jedinica, što predstavlja rast od 17,7% u odnosu na 2008. godinu.[247]

Koju je strategiju odabrala kineska vlada u trenucima svetske globalne krize započete 2008. godine kada je auto-industrija doživela možda i jedan od najvećih udaraca u svojoj istoriji? Smanjenje poreza za vozila čiji motori ne prelaze 1.600 kubnih centimetara kao i uvedene stimulativne vladine mere podsticanja potražnje u ruralnim delovima zemlje koje su važile do kraja godine, sigurno da su uticale na broj prodatih vozila i uopšte na situaciju na kineskom auto-tržištu. Samo je u julu 2009. godine prodaja automobila proizvedenih u zemlji porasla 63.57% u odnosu na isti period prethodne godine, a ako se pogleda period od prvih sedam meseci 2009. godine zabeleženi rast u odnosu na 2008. godinu iznosio je čitavih 48%.[248] Sa 1.09 miliona prodatih vozila mesec jul 2009. godine bio je peti uzastopni mesec gde su isporuke vozila u Kini premašile broj od milion vozila iako proizvođači vozila koriste kapacitete tek sa oko 80%, što u Kini smatraju apsolutno dovoljnim i normalnim.

Pojedini evropski proizvođači vozila se polako povlače iz trke na tlu Kine i menjaju svoje ranije određene planove. Zbog opasnosti da bi moglo doći do zagušenja tržišta, evropski gigant PSA Grupacija (PSA *Group*) koji proizvodi Pežo (*Peugeot*) i Citoren (*Citroen*) automobile odustao je od plana izgradnje treće fabrike u Kini sa lokalnom kompanijom Dongfeng motori (*Donfeng Engine Company*). Oni smatraju da su sadašnji kapaciteti koje poseduju za proizvodnju 450.000 vozila godišnje više nego dovoljni da bi grupaciji doneli profit i ne žele da rizikuju sa novom fabrikom koja bi možda proizvodila više vozila nego što je kineskom tržištu zaista potrebno.

Kompanija Čeri (*Chery*)

Kompanija Čeri (*Chery Automobile Co.*) osnovana je 1997. godine i ona predstavlja najveći kineski nezavisni auto brend koji u poslednjih nekoliko godina, kao i sva kineska industrija, doživljava izuzetnu ekspanziju i razvoj. Bazirajući svoju strategiju, sa jedne strane na dostizanje primata u auto-industriji Kine gde ima tržišno učešće od 40%, a sa druge strane na ubrzano širenje svojih poslovanja van Kine, kompanija Čeri nastavlja da osvaja nove kupce svojim originalnim idejama i svakodnevnim poboljšanjima na svojim vozilima. U isto vreme vrši se konstantna optimizacija mreže poslovanja. Pored

[246] "Zmaj sa istoka ne posustaje", na web stranici http://www.mojauto.rs/test/aktuelne-vesti/57-aktuelni-dogaaji-u-srbiji/415-zmaj-sa-istoka-ne-posustaje.html (dostupno 01.10.2009.)
[247] "Zahuktala kineska autoindustrija treba da ostane hladne glave", na web stranici http://www.autobrief.com/content/16329/Zahuktala-kineska-autoindustrija-treba-da-ostane-hladne-glave (dostupno 01.10.2009.)
[248] "Prošla opasnost - Kinezi izvlače autoindustriju iz krize", na web stranici http://www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=82535 (dostupno 20.08.2009.)

zadržavanja starih, već uveliko osvojenih velikih tržišta kao što su Južna Afrika i neke od najvećih zemalja arapskog sveta kao što su Egipat i Sirija, kompanija Čeri je krenula i u osvajanje novih tržišta kao što su, na primer, latinoameričke zemlje i to Brazil, Čile i Peru, kao i Meksiko. Trenutno, kompanija Čeri ima široko razvijenu prodajnu mrežu i to u više od 90 zemalja širom sveta.[249]

Kompanija Čeri se razvija veoma brzo i to ne samo zahvaljujući velikom tržištu koje svakodnevno osvaja i proširuje, već i zahvaljujući podizanju kvaliteta i dizajna svojih vozila. Tako je rast broja prodatih vozila u protekle dve godine bio skoro 200.000 jedinica, što je nadmašilo broj jedinica koje su prodate u periodu od 2001. do 2007. godine. Kompanija Čeri je 2009. godine postala najveći izvoznik automobila u Kini sa preko 350.000 izvezenih vozila i predstavlja najvećeg izvoznika u auto-industriji Kine već sedam godina zaredom. 26. marta 2010. godine kompanija Čeri proslavila je prodaju svog dva milionitog vozila.

Od svog osnivanja postoji jasna strategija kompanije i to kroz „industrijalizaciju“ gde se podržava “nezavisna inovacija” kao srž razvoja strategije i “globalizacija” kao strateški cilj razvoja. Kompanija čak 10% svog godišnjeg prihoda izdvaja za istraživanje i razvoj, kao i za poboljšanje tehnologije. Interesantno je da je Čeri osnovao najveću azijsku automobilsku laboratoriju za tehničku, istraživačku i razvojnu nadgradnju koja je kompaniju koštala 350 miliona dolara.

Nailaskom svetske ekonomske krize 2008. godine koja traje i cele 2009. godine i umnogome utiče na rezultate koje auto-kompanije ostvaruju, top menadžment kompanije Čeri je početkom 2010. godine zacrtao određene strategijske pravce kojima će se kompanija kretati u budućnosti i to:

- Intenzivna povećanje prisustva na međunarodnom tržištu;
- Povećanje tržišnog učešća na već osvojenim tržištima;
- Širenje proizvodnih baza sa izgradnjom dodatne četiri fabrike;
- Lokalizacija proizvodnje u cilju zaobilaženja visokih izvoznih tarifa i carinskih barijera;
- Osvajanje tržišta Evrope.

Jako je bila bitna i strategijska odluka menadžmenta kompanije Čeri da se u cilju konkurentnosti i tržišnog uspeha angažuju proslavljene svetske kompanije za industrijski inženjering kao što su MIRA, AVL, *Lotus*, kao i dva italijanska studija za dizajn *Pininfarina* i *Bertone.*

Iz svega što je prikazano u ovom poglavlju može se zaključiti da različiti strategijski modeli dovode do različitih rezultata koji se ostvaruju. U različitim delovima sveta i pod različitim okolnostima kompanije traže načine da postignu što bolji rezultat i zbog toga primenjuju različite metode da dođu do tih rezultata, bilo da su one zasnovane na tradiciji, istoriji, načinu života, ekonomskom razvoju, tržištu na kome posluju, veličini tržišta ili nekom drugom parametru. Ono što je sigurno, a nije vezano ni za jednu pojedinačnu karakteristiku, praćenje trendova i upotreba savremenih menadžerskih koncepata i pristupa nesumljivo dovodi do poboljšanja rezultata i ostvarenja konkurentske prednosti. Na koji način BSC kao savremena menadžerska metodologija utiče na merenje performansi i ostvarenje rezultata u auto-industriji biće prikazano i analizirano u sledećem poglavlju.

[249] *Chery*, na web stranici http://www.chery.rs (dostupno 25.05.2010.)

XI BSC KAO SAVREMENI MENADŽERSKI KONCEPT U AUTO-INDUSTRIJI

1. Upotreba BSC koncepta pri merenju performansi i implementaciji strategije u auto-industriji

BSC kao široko primenjivani organizacioni sistem za rukovođenje performansama i njihovo merenje veoma veliku primenu ima u svim industrijskim granama, a sve veću upotrebu dobija i u auto-kompanijama bilo da je reč o proizvodnji, prodaji, servisu, snabdevanju delovima, uljima i mazivima, gorivom ili nečim drugim što je usko povezano sa motornim vozilima. BSC koncept u domenu auto-industrije dugo nije uspeo da zauzme svoje pravo mesto kao u nekim drugim industrijskim granama iako više od dve decenije predstavlja jedan od najsavremenijih alata za definisanje strategije, njenu implementaciju i praćenje strategijskih pravaca uz pomoć razvijenih softverskih i servisnih paketa, a sve kroz upravljanje poslovnim performansama (*Business Performance Management* - BMP) i upravljanje kompanijskim performansama. Situacija se vremenom polako menja i balansirana merila performansi sve više postaju jedan od glavnih alata povezanih sa strategijskim pitanjima u auto-industriji.

Poslednjih godina, a naročito u poslednjih par meseci 2009. godine, kada je svetska ekonomska kriza zahvatila sve grane privrede i nesumljivo jedan od najvećih udaraca zadala auto-industriji umnogome je došlo do promene pogleda na poslovanje i načina merenja rezultata zaposlenih i samih kompanija. Da bi se kompanije što konkurentnije borile na sve surovijem tržištu pronalaze se nove metode i načini da se bude bolji od konkurencije. Tu se ne radi samo o inovacijama i proizvodima koji se nude, već i o uslugama i ponašanju prema kupcima, načinu komunikacije sa njima i brzini delovanja koji utiču na poslovanje same kompanije. Sve jače zastupljen trend globalizacije i ujedinjavanja na svetskom tržištu dovodi do toga da će se kvalitet vozila vrlo brzo ujednačiti (veliki deo ove tvrdnje je već i ostvaren) te će samim kupcima biti mnogo važnije ophođenje kompanija i njihovih zaposlenih prema njima, što će se moći poboljšati samo obrazovanjem i uzdizanjem kvaliteta i vrednosti radnika, sistema i odnosa u kompanijama, kao i osavremenjivanjem internih procesa u samim organizacijama.

Serđio Markione (*Sergio Marchione*), aktuelni generalni direktor Fiata, još u jesen 2008. godine je predvideo da će nadolazeću krizu preživeti samo one kompanije koje proizvode više od 5.5 do 6 miliona vozila godišnje, odnosno više od milion vozila godišnje na istoj platformi.[250] Ukoliko bi pretpostavili da je ovo tačno, možemo izvući zaključak da se kompanje moraju udruživati i da bi po njegovom mišljenju po izlasku iz krize imali samo 6 globalnih auto-kompanija (krajem 2008. godine bilo ih je preko 50), odnosno 6 različitih proizvođača koji bi proizvodili vozila približno ista po kvalitetu, uzevši u obzir veličinu i tehnologiju udruženih kompanija. U tom slučaju je neminovno da se razlika između njih neće tražiti u performansama i karakteristikama vozila već na nekom drugom mestu, a tu će razliku praviti zaposleni, procesi i odnos prema samom kupcu.

Kao jedan od savremenih koncepata koji je u poslednje vreme postao dominantan u oblasti auto-industrije u procesu osmišljavanja strategije, njenog razvoja i njene implementacije jeste BSC, te su razvijeni softverski paketi koji prate ovaj koncept. Na osnovu njih mogu se formirati strategijske mape i tako prati razvoj performansi i uticati na njih.

[250] Marchionne, S. (2008), "The Party is Over"*, Poslovni magazin "Društvo održavaoca tehničkih sistema",* Mašinski fakultet, Beograd, str. 7

Uvođenjem BSC koncepta u jednu „auto kuću“ može se promeniti pogled na čitavo njeno poslovanje. Finansijski pokazatelji više ne bi predstavljali jedini način za merenje poslovanja kompanije, performansi menadžera i ostalih zaposlenih kao ni organizacionih jedinica. Takođe se finansijski rezultati više ne bi koristili kao jedini parametar na osnovu kojih će se nagrađivati, motivisati i unapređivati zaposleni. U sadašnjem, sve savremenijem okruženju, morao se pronaći novi način koji će pratiti i neke druge parametre i pokazatelje koji nisu isključivo finansijski, odnosno koji su nefinansijske prirode a jedan od najboljih i najviše primenjivanijih jeste BSC koncept. Ukoliko posmatramo neku auto-kompaniju i razvijamo strategiju na njenom kompanijskom nivou, BSC konceptom se to strategijsko razmišljanje može preneti na nivo najmanjih organizacionih jedinica, bilo da su to profitni ili troškovni centri. Na taj način se mogu pratiti performanse i one koje ne zadovoljavaju propisane zaheteve menjati ili usavršavati, te svaka organizaciona jedinica može uticati na upravljanje performansama poslovanja (*Performance Management Framework* - PMF) i na zajedničko implementiranje unapred zacrtane strategije kompanije. Obzirom da je BSC koncept koji prati performanse merljivih veličina i performanse neopipljivih sredstava (*intangible assets*) pojedinih organizacionih celina, on prikazuje i način na koji se one razvijaju i funkcionišu. BSC u auto-industriji se može podjednako dobro koristiti na nivou celokupne kompanije kao i na nivou najmanjih odeljenja.

2. Predložena merila performansi u auto-industriji

Pođimo od pretpostavke da u savremenim motornim vozilima sa vrhunskim performansama u koje su ugrađene najsavremenije tehnologije svi sistemi moraju biti usklađeni u cilju obezbeđivanja sigurnosti i bezbednosti. Inženjerski, vozila moraju biti projektovana tako da između njihove brzine koju treba da ostvare i snage koju treba da pruže postoji usklađenost, odnosno balans u odnosu na njihovu upravljivost i bezbednost pri korišćenju. Ne može se ni zamisliti šta bi se dogodilo da ovaj balans ne postoji i da se vozila konstruišu tako da je jedini cilj ostvariti maksimalnu brzinu i ništa drugo. Na isti način se posmatra i poslovanje jedne auto-kompanije gde mora postojati usklađenost između svih njenih organizacionih jedinica. Balans koji je ostvaren između sektora, procesa, internih i eksternih relacija kao i finansijskih rezultata, od primarnog je značaja za uspešno funkcionisanje same kompanije.

BSC predstavlja veoma koristan koncept, okvir, metodologiju za osnovno dizajniranje sistema upravljanja performansama jednog sistema, naročito dobro primenjivog u organizacijama u auto-industriji. Balansirana merila performasni demonstriraju poslovanje kompanija koje se bave proizvodnjom automobila, delova, ulja i maziva za automobile, njihovom distribucijom, prodajom, postprodajom, održavanjem i ostalim. Oni predstavljaju kompleksne sisteme i kao takvi se ne mogu svesti na jednostavne formule. Nove mere i nove ideje su neophodne da se savremeno poslovanje prilagodi i brzo menja u odnosu na poslovno okruženje koje je u neprestanom procesu prilagođavanja trenutnoj situaciji. Kao jedna od najnovijih i najprimenjivanijih menadžerskih metodologija BSC je najavio novu eru u kojoj se savremene metodologije i tehnologije mogu iskoristiti u upravljanju performansama u auto-industriji. Iako definisanja balansiranih merila performansi mogu varirati u zavisnosti od kompanije u kojoj se posmatraju i u zavisnosti od svakog pojedinačnog slučaja, u auto-industriji, kao i u mnogim drugim granama industrije postoje glavna merila koja se prate za svaku od četiri perspektive, a pored njih i specifična merila koja su usko povezana sa određenom industrijskom granom, u ovom slučaju sa auto-

industrijom. Neka od specifičnih merila u auto-industriji između kojih treba da se ostvari balans prikazuje i analiza koju je objavila u svojoj studiji IBM korporacija.[251]

2.1. Merila finansijske perspektive

Proizvođači automobila i snabdevači rezervnim delovima su neprestano izloženi izazovu promena, inovacija i „izbacivanja" na tržište novih proizvoda. Što uspešnije se proizvod pojavi na tržištu, veća je verovatnoća uspeha i povećanja profita kompanije. Praćenje predviđenih troškova kako u proizvodnji automobila tako i u nabavci delova od strane dobavljača predstavlja ključno finansijsko merilo za svaku automobilsku kompaniju. U studiji datoj u daljem tekstu analizirani su finansijski faktori koji nisu od primarnog značaja, ali uveliko mogu da utiču na poslovanje jedne auto-kompanije.

Efikasnost upotrebe kapitala

Automobilska industrija predstavlja jednu od industrija gde se postiže najveći obrt kapitala, gde su ulaganja, ali i dobiti jako velike. Ulaganja u određena ispitivanja i razvijanja novih modela mogu koštati i milijarde dolara, ali su dobiti koje se ostvaruju nakon toga takođe izuzetno velike. Ukoliko se ulaganja u razvoj smanje različitim metodama, a ostvare dobri rezultati u fazi istraživanja koji utiču da se na tržištu pojavi kvalitetan proizvod, kompanija u tom slučaju ostvaruje veću, često i neplaniranu dobit. Operativni profit, kao deo kapitalnih troškova, mora nastaviti da raste ukoliko auto-kompanije očekuju da povrate uloženi novac i budu konkurentne na tržištu. Mnoge od kompanija koriste merila efikasnosti kapitala u svojim procesima odobravanja investicija kao što su neto sadašnja vrednost (*Net Present Value* - NPV) ili interna stopa prinosa (*Internal Rate Return* - IRR). U cilju kontinuiranog jačanja važnosti povraćaja troškova uposlenog kapitala, kapitalne troškove bi trebalo primeniti u izveštajima o unutrašnjoj profitabilnosti koji se pojavljuju kao ekonomski profit (*Economic Profit* - EP).

Prinos na dodatu vrednost (Return on Value Added - ROVA)

Praćenje finansijskih parametara u auto-kompanijama veoma često zahteva složene proračune, naročito otkada se za izvršenje određenih delatnosti koriste druge kompanije, te se sorsovanje (*sourcing*) koristi kao neizbežni deo svake od savremenih auto-kompanija. Na primer, ukoliko se proizvodnja jednog dela koji se ugrađuje na vozilu prepusti određenom snabdevaču, prihodi i obrtni kapital prelaze sa auto-kompanije na dobavljača, a operativni troškovi auto-kompanije su smanjeni u bilansu uspeha. Snabdevač dalje prodaje proizvod auto-kompaniji koja ga ugrađuje, te svi troškovi uz još i dodatu maržu opterećuju bilans uspeha auto-kompanije kao cena prodate robe od strane dobavljača. U ovakvom slučaju se postavlja sledeće pitanje: "Da li je akcionar zaista stvorio vrednost ovakvom transakcijom?" Troškovi auto-kompanije jesu smanjeni u određenom kratkoročnom roku, ali kada je proces proizvodnje autsorsovan, sa njim ide i nemogućnost ostvarivanja profita. Iz perspektive vrednosti za akcionare, proizvod je u suštini stigao do krajnjeg kupca (auto-kompanije) po nabavnoj ceni i automobilske kompanije mogu da ostvare dobit na procesima dodate vrednosti koji ostaju u kompaniji. Nove vrste mera, kao što je prinos na dodatu vrednost (*Return on Value Added* - ROVA), treba da razumeju dinamiku autsorsinga i identifikuju procese kreiranja vrednosti unutar

[251] "Rebalancing the scorecard, Enhancing value in the automotive industry" (2003), *IBM Business Consulting Services*, IBM Corporation, New York, str. 3, na web stranici http://www-935.ibm.com/services/in/index.wss/ibvstudy/igs/x1022278 (dostupno 11.12.2009.)

kompanije. U tabeli 21 dat je ilustrativni primer korišćenja finansijskog parametra ROVA koji je baziran na sledećim principima:

1. Materijali su prešli na troškove potrošača. Dobit se može kreirati samo kroz dodatne vrednosti resursa kompanije.
2. Prihod od neto kupljenih materijala je nova „top linija“ koja pokazuje plaćenu vrednost preduzeću za njihove dodate vrednosti resursa kompanije.
3. Ukupna dodata vrednost je trošak svih ljudskih resursa, fizičkih resursa i finansijskih sredstava koji se koriste pri isporuci vrednosti kupcima.
4. ROVA meri ekonomski profit koji generiše vrednosti dodavanjem resursa zaposlenih u kompaniji i meri relativne efikasnosti sredstava koja se koriste za kreiranje vrednosti.

Tabela 21. Prinos na dodatu vrednost (Return on Value Added - ROVA) - primer

Traditional view	**Small car**	**Truck**	**Sedan**	**Luxury**
Revenue	$ 20,000	$ 25,000	$ 25,000	$ 45,000
Purchased materials	$ 10,000	$ 10,000	$ 17,000	$ 17,000
Manufacturing labor and overhead	$ 5,200	$ 7,900	$ 3,300	$ 14,700
Total cost of goods sold	$ 15,200	$ 17,900	$ 20,300	$ 31,700
Gross profit	$ 4,800	$ 7,100	$ 4,700	$ 13,300
Selling, administrative and other expenses	$ 3,200	$ 5,000	$ 2,600	$ 9,000
Earnings before interest and taxes (EBIT)	$ 1,600	$ 2,100	$ 2,100	$ 4,300
Net assets employed	$ 8,000	$ 10,500	$ 10,500	$ 20,000
Capital charge (Capital employed times WACC)	$ 1,040	$ 1,365	$ 1,365	$ 2,600
Economic profit (before taxes)	$ 560	$ 735	$ 735	$ 1,700
Traditional financial measures				
EBIT return on sales	8%	8%	8%	10%
EBIT return on net assets	20%	20%	20%	22%
Economic profit (before tax) return on sales	3%	3%	3%	4%
Return on value added (ROVA) view	**Small car**	**Truck**	**Sedan**	**Luxury**
Revenue	$ 20,000	$ 25,000	$ 25,000	$ 45,000
(A) Less: Purchased materials	$ 10,000	$ 10,000	$ 17,000	$ 17,000
(B) Revenue net of purchased materials	$ 10,000	$ 15,000	$ 8,000	$ 28,000
Manufacturing labor and overhead	$ 5,200	$ 7,900	$ 3,300	$ 14,700
Selling, administrative and other expenses	$ 3,200	$ 5,000	$ 2,600	$ 9,000
Capital charge (Capital employed times WACC)	$ 1,040	$ 1,365	$ 1,365	$ 2,600
(C) Total value added	$ 9,440	$ 14,265	$ 7,265	$ 26,300
Economic profit (before taxes)	$ 560	$ 735	$ 735	$ 1,700
(D) Return on value added (ROVA)	**6%**	**5%**	**10%**	**6%**

Izvor: "Rebalancing the scorecard, Enhancing value in the automotive industry" (2003), *IBM Business Consulting Services*, IBM Corporation, New York, str. 3, na web stranici http://www-935.ibm.com/services/in/index.wss/ibvstudy/igs/x1022278 (dostupno 11.12.2009.)

Profitabilnost životnog ciklusa vozila

Finansijske analize proizvođača automobila ili njihovih dobavljača su uglavnom komplikovane iz prostog razloga jer je životni ciklus vozila relativno dug i iznosi pet do sedam godina (u različitim uslovima eksploatacije taj period može da varira). Da bi se u potpunosti razumeli finansijski aspekti poslovanja veoma je bitno da se može pratiti i izmeriti profitabilnost celog životnog ciklusa vozila. Klasičan program novih vozila čija se proizvodnja planira zahteva široku analizu ulaganja i troškova pre nego što se proizvod lansira na tržište. Početni broj vozila koji se proizvodi je uglavnom dosta veliki tako da se uglavnom uloženi novac vrlo brzo povrati. U nekoliko narednih godina sudbina vozila je dosta nepredvidiva. Veoma često se neka od njih prodaju jako dobro i u narednom periodu, dok su veoma često pojedini modeli opterećeni malom prodajom, opravkama u garantnom roku, fabričkim greškama koje zahtevaju serijske prepravke, visokim dodatnim troškovima itd. Jedini način da se izmeri uspeh ili neuspeh određenog modela u jednom srednjoročnom periodu jeste da mu se prati i meri višegodišnji vek upotrebe. Ovakav pristup takođe razumljivo pokazuje kako troškovi razvoja proizvoda i njegove proizvodnje mogu uticati na kvalitet i troškove koje obuhvataju garancije u godinama eksploatacije. Prateći program svakog od vozila ukupni novčani tok za celi životni period vozila može prikazati da li je vozilo tokom svoje eksploatacije zaradilo dovoljno novca da finansira sledeće generacije vozila ili je ono povlačilo određene količine kompanijskog kapitala u toku svoje eksploatacije. Eksterni finansijski izveštaji ne uzimaju u obzir ove perspektive i veoma mali broj auto-kompanija koje se bave proizvodnjom vozila uzima u obzir ovakve parametre, što ponekad ne daje pravu sliku o određenom modelu. Veoma često se dobit koju ostvaruju određeni modeli koristi da bi se pokrili troškovi nekih neuspešnih modela iste komapnije, a neretki su, gotovo u svim većim kompanijama prisutni slučajevi, da se dobit ostvarena proizvodnjom i eksploatacijom jednog modela koristi u marketinške svrhe i to kroz proizvodnju luksuznih ili sportskih modela koji podižu imidž jedne auto-kompanije.

Saglasnost o prosečnoj potrošnji goriva na nivou kompanije - Corporate Average Fuel Economy (CAFE) compliance

Upravljanje portfoliom proizvoda u jednoj automobilskoj kompaniji predstavlja kompleksan balans između automobila, mini vanova, kamiona, terenskih, sportskih kao i drugih tipova vozila. Lako je pretpostaviti da izveštaji o profitabilnosti vozila mogu pružati precizne podatke o performansama određenih vozila, robnih marki ili platformi. U realnosti ipak postoji složena veza između svih ovih faktora obzirom da je veliki broj troškova zajednički za mnoge od njih, kao što su, na primer, pogoni, zajednički proizvodni objekti kao i zajednički fiksni troškovi. Mnoge kompanije mogu da opravdaju prodaju malih automobila kroz gubitak zato što one prikazuju celokupne faktore efikasnosti u balansu sa manje efikasnim a veoma često visoko profitabilnim sportskim automobilima. Najveća konfuzija kod posmatranja ovih faktora jeste saglasnost o prosečnoj potrošnji goriva koja se meri kroz prodaju vozila u celoj kompaniji. U ovakvim slučajevima, CAFE koerficijent za interno izveštavanje o profitabilnosti može biti razvijen kao rebalans ili kao princip prikazivanja učestvovanja svakog vozila u profitabilnosti kompanije i faktora koji su zajednički na kompanijskom nivou, kao što je na primer prosečna potrošnja goriva na nivou cele kompanije.

U savremenim uslovima poslovanja gde je pri samom konstruisanju motornih vozila pitanje ekologije i izduvnih gasova svakako jedno od veoma bitnih, sličan problem se javlja u prosečnoj emisiji izduvnih gasova na nivou kompanije, tako da se i u tome mora napraviti balans između modela koji se proizvode. Veoma često se motori velike snage koji se ugrađuju u određeno vozilo limitiraju elektronski ili uparivanjem sa određenom transmisijom na taj način da se na točkove ne prenosi veliki obrtni moment iz prostog

razloga da bi se smanjila prosečna emisija izduvnih gasova i prosečna potrošnja goriva na kompaniijskom nivou.

2.2. Merila perspektive kupca

Proizvodna portfolio mapa

Auto-industrija predstavlja visoko razvijenu granu industrije u kojoj nesumnjivo vlada izuzetno velika konkurencija. Miks proizvoda koji se nude na tržištu sigurno da utiču na uspeh same kompanije. Od toga da li je kompanija prisutna na manjem, regionalnom tržištu ili pokriva veliku teritoriju zavisi kako će biti pokrivena proizvodna portfolio mapa. Ona može biti definisana na osnovu proizvođačkog tržišnog segmenta i bazirana na tradicionalnim grupama vozila, demografskim ili nekim drugim dimenzijama. Za svaki od segmenata interne mere i mere konkurencije kao što su iskorišćenost kapaciteta, obim prodaje, stimulacije i profitabilnosti vozila predstavljaju mere koje trebaju biti merene. Ovi segmenti predstavljaju područja u kome auto-kompanije treba da se usavršavaju i poboljšavaju svoju poziciju. Osim toga, izvršni timovi u auto-industriji ulažu jako velike količine novca u razvijanju vozila na određenim tržišnim područjima. Proizvodna portfolio mapa može postati osnova za merenje performansi proizvoda i percepcije kupca kombinujući interne mere sa inteligencijom konkurencije. Ona može biti osnova za merila performansi (*scorecard*) u automobilskoj industriji.

Ukupni troškovi vlasništva vozila za kupca

Dok proizvođači imaju tendenciju da se fokusiraju na cenu njihovog vozila, iz perspektive kupca je još važniji ukupan trošak vlasništva nad vozilom. Za kupca troškovi kupovine vozila, finansiranje, amortizacija, osiguranje, registracija, održavanje, gorivo, popravke i drugi troškovi predstavljaju ukupan zbir svih faktora u dostupnosti određenog vozila. U zavisnosti od trajanja vlasništva, skupi luksuzni automobili možda imaju niže ukupne troškove vlasništva od vozila srednje cenovne klase sa mogućnošću kasnije loše preprodaje i velikim troškovima održavanja. I dok se proizvođači automobila slažu da je kupovina vozila stvar emocija, kupci sve više, delom i zbog sve većeg korišćenja interneta u te svrhe, smatraju da štednja tokom životnog ciklusa vozila umnogome može da utiče na njihovu odluku. Zapadnoevropsko tržište, kao i tržište Balkana gde pripada i Srbija, je uglavnom okrenuto vozilima sa dizel motorima koji pružaju manju potrošnju goriva, dugotrajnija su i veoma često lakša i pristupačnija za održavanje, te u ukupnom zbiru predstavljaju povoljnije rešenje po pitanju vlasništva nad vozilom.

Količina vozila povezana sa stimulacijom kupca

Koncept beskorisnog prosperiteta - veliki broj prodatih vozila sa malim profitom ili bez ikakvog profita predstavlja problem za sve menadžere u auto-industriji naučene da ne postoji dovoljno mala količina prodatih vozila i da je svaka prodata količina dovoljno dobra. Ovakvo razmišljanje sigurno je promenjeno usled smanjenja cene vozila i drugih stimulacija koje se pružaju današnjem kupcu kao što su dodatni popusti, besplatno održavanje u određenom vremenskom periodu, produženi garantni rok i slično. Sa druge strane, iznenađujuće, neki proizvođači u auto-industriji dostižu profitabilnost prodajući veću količinu vozila, pa čak i onda kada veliki stimulansi opterećuju ovu količinu. Najčešće se stimulansi koji se pružaju kupcu nude da bi se ostvarila prednost u odnosu na konkurenciju, a sa druge strane i ostvario kasniji profit u servisu kroz održavanje vozila u jednom srednjoročnom periodu. Međupovezanost između fiksnih troškova, iskorišćenosti kapaciteta i količine bazirane na stimulansu predstavljaju neke od najkompleksnijih

merenja u industriji. Razumevanje ovakvih ekonomskih jednačina predstavlja jednu od najboljih i najvećih prednosti u ostvarenju konkurentnosti na tržištu.

Kvalitet i zadovoljstvo kupca

Kvalitet i sigurnost vozila kao i zadovoljstvo kupca predstavljaju najznačajnije faktore koji utiču na odluku kupca pri kupovini određenog vozila, tako da sva merila performansi vezana za perspektivu kupca treba da uzmu u obzir ove faktore. Kada kupci naručuju svoje sledeće vozilo oni ne zaboravljaju svoje boravake u servisu sa prethodnim vozilom kao što su zaboravili svoj izlazak iz salona kada su pre nekoliko godina kupili to isto vozilo. Zato se merila pouzdanosti i kvaliteta za vreme životnog ciklusa vozila moraju uzeti u obzir. Mnogi proizvođači automobila fokusiraju svoja merenja na faktoru kvaliteta. Veruje se da je sposobnost merenja internih procesa jako bitna, ali nije od primarnog uticaja na zadovoljstvo kupca kao što je to njihovo zadovoljstvo kvalitetom i pouzdanošću vozila.

Kvalitet i pouzdanost vozila analizira naučna oblast pod nazivom *Teorija pouzdanosti* i predstavlja oblast *Terotehnologije* (upravljanje fizičkim dobrima koje predstavlja spektar aktivnosti raznih vrsta namenjen očuvanju osnovnih sredstava tokom njihovog životnog ciklusa). Ona izučava zakonitosti pojave otkaza tehničkih sistema i njihovih sastavnih elemenata (podstistema, sklopa, podsklopa, dela).[252] Pouzdanost, u stvari, predstavlja svojstvo sistema da u određenom vremenskom periodu i pod određenim uslovima (režim rada i okolina) radi bez otkaza. Pri analiziranju pouzdanosti pored sistema ili njegovih delova u obzir se moraju uzeti i svi činioci koji na određeni način utiču na pojavu otkaza. Osnovne discipline koje se koriste pri analiziranju pouzdanosti jesu *Teorija verovatnoće* odnosno *Statistička matematika*, kao i druge matematičke discipline.

Da bi se na kvalitetan način izvršilo ispitivanje pouzdanosti određenog sistema pa samim tim i motornog vozila i njegovih elemenata moraju se najpre:

- Definisati uslovi ispitivanja (uslovi u kojima sistem treba normalno da funkcioniše);
- Odrediti parametri koji se posmatraju (čije se merenje vrši);
- Definisati otkazi;
- Odrediti obim uzoraka (broj elemenata);
- Odrediti način uzorkovanja;
- Definisati slučajne veličine (broj otkaza, vreme do otkaza);
- Definisati planovi ispitivanja prema konkretnom tipu ispitanog uzorka;
- Utvrditi vreme trajanja ispitivanja;
- Odrediti funkcije rapodele (zakoni i parametri);
- Izračunati i grafički prikazati karakteristike pouzdanosti (funkcija pouzdanosti, srednje vreme u radu do prvog otkaza, tj. srednje vreme između otkaza).

Karakteristike pouzdanosti

Matematički posmatrano, pouzdanost sistema predstavlja verovatnoću da će sistem uspešno izvršiti svoju funkciju u granicama dozvoljenih odstupanja u projektovanom vremenu i datim uslovima okoline. Pri ispitivanju funkcije pouzdanosti razlikujemo verovatnoću ispravnog rada i verovatnoću da se sistem (element) nalazi u otkazu.[253]

[252] Kostandinović, B. (2007), "Analiza ispitivanja pouzdanosti motornih vozila", *Zbornik radova*, *Naučno-stručni skup "Održavanje mašina i opreme",* Mašinski fakultet, Beograd, str. 4
[253] Ibid, str. 5

Verovatnoća ispravnog rada:

$$R(t) = P(t) = \frac{n - N(t)}{n} = \frac{n(t)}{n}$$

Verovatnoća neispravnog rada:

$$F(t) = \frac{N(t)}{n}$$

gde su:

- R (t) - funkcija pouzdanosti;
- P (t) - funkcija verovatnoće ispravnog rada;
- F (t) - funkcija verovatnoće neispravnog rada;
- t - vreme;
- n - ukupan broj posmatranih elemenata u trenutku t=0;
- N (t) - broj otkazalih elemenata do trenutka t;
- n (t) - broj ispravnih elemenata do trenutka t.

Zbir verovatnoća pojava u radu i otkazu je uvek jednak jedinici:

$$F(t) + R(t) = 1$$

Uspeh izbacivanja novih vozila na tržište

Vrlo često je razvijeno mišljenje da se automobilske proizvodne kompanije bave proizvodnjom vozila i ničim drugim. Naravno da je takvo mišljenje pogrešno i da je jedan od najvažnijih poslova auto-kompanija, možda i najteži, konstruisanje i periodično izbacivanje na tržište novih modela automobila. Sama uspešnost jedne auto-kompanije, u stvari, najviše i zavisi od njene sposobnosti da razvije dobar motor, platformu, sisteme oslanjanja i transmisije, bezbednosne sisteme, estetske detalje i sve ostalo što utiče na kvalitet i upotrebljivost vozila. Program pojavljivanja svakog novog vozila na tržištu mora da bude podržan pojavom novih platformi, različitih modela, game motora, marketinških inicijativa, a sve to ispraćeno uz pomoć snage robne marke vozila. Mnogi finansijski rezultati ne uzimaju u obzir međusobnu povezanost svih ovih faktora i oni su bazirani na normalnim operativnim uslovima, te pokretanje kontinuiranog procesa u automobilskoj industriji ima tendenciju da radije prikrije nego objasni ovu povezanost. Dakle, strogi izveštaji o faktorima uspešnog pokretanja novog proizvoda na tržištu i međusobnoj povezanosti različitih faktora koji na to utiču su poželjni kada god je to moguće ostvariti.

2.3. Merila perspektive internih poslovnih procesa

Dobavljač podstiče inovacije

Ukoliko jedan proizvođač automobila može dobiti jeftin proizvod od dobavljača onda ceo teret za razvoj određenih tehnologija i inovacija, što kupci znaju izuzetno da cene, pada na teret dobavljača. Oni dobavljači koji imaju mogućnosti, sposobnosti i znanja da

osavremene svoje lance snabdevanja biće u prednosti u odnosu na konkurenciju. Oni predstavljaju kompanije koje imaju priliku da iskoriste inovaciju njenim izbacivanjem na tržište brže od svoje konkurencije. Dobavljači koji podstiču inovacije mogu da izvrše analizu tržišta i u svoju ponudu ubace inovacije koje će privući kupce, inovacije koje će kupcima doneti dodatne vrednosti kupovinom njihovog proizvoda. Vrlo je bitno da one smanje troškove ili u slučaju povećanja cene pruže dodatni kvalitet, pouzdanost i rok upotrebe koji će te cene i opravdati. Sa većim brojem komponenti koje se autsorsuju, merenje inovacija dobavljača predstavlja kritično, veoma bitno merenje koje je podjednako važno, kao i merenje internih inovacija u jednoj auto-kompaniji.

Ostvarivanje programa smanjenja troškova

Proizvođači automobila su uvideli negativni trend u pogledu cena ili cenovne deflacije koji traje već više od desetak godina. U takvom okruženju smanjenje troškova nije jednokratni već dugotrajan proces na koji se treba obratiti naročita pažnja. Smanjenjem troškova u jednoj auto-kompaniji bavi se čitav tim finansijskih eksperata. Auto-kompanije koje institucionalizuju svoje programe redukcije troškova i mere realno smanjenje troškova do najminimalnijih imaju veću šansu od kompanija koje nastavljaju da mere programe smanjenja troškova kroz proračun u kome je očekivano smanjenje troškova povezano sa finansijskim knjigama i zapisima. Samo smanjenje troškova mora da se posmatra na svim nivoima, u pojedinim slučajevima da se uvedu i vanredne mere koje će troškove dovesti u razuman, po kompaniju zadovoljavajući nivo. Merljivost smanjenja troškova do zadatih granica je jedan od osnovnih zadataka svakog sistema merenja performansi u automobilskoj industriji.

Autsorsing (Outsourcing) - rizik u pogledu dobavljača

Strategijom da automobilske kompanije sve češće nastavljaju da koriste autsorsing za obezbeđenje neosnovnih delatnosti same kompanije grade globalne mreže dobavljača i na taj način smanjuju svoje troškove i fokusiraju se na osnovne poslove, obezbeđuju da rizici takvog poslovanja mogu biti u porastu. Sa druge strane, proizvođači koji imaju probleme sa garancijama i pouzdanošću određenih kritičnih delova te probleme rešavaju autsorsovanjem, ali ulaze u novi rizik u pogledu kvaliteta proizvoda koje im dobavljači isporučuju. Ključne mere rizika proizvoda koji dobavljač isporučuje trebaju se meriti i biti razvijene te se na taj način uspostavlja konkurencija između dobavljača. Globalna mreža dobavljača se razvija na tržištima gde je cena proizvodnje znatno niža i to naročito zbog jeftine radne snage, a veoma često i jeftinih sirovina koje se ne transportuju na udaljena mesta, tako da su trenutno za proizvodnju jako aktuelna tržišta Kine, Južne Koreje, Istočne Evrope i Rusije. Ovakve poslovne akcije ne trebaju samo biti merene na osnovu ušteda, već treba odrediti čitav skup mera upravljanja rizikom kao deo balansiranih merila performansi u auto-industriji.

Regulatorne saglasnosti

Izveštavanje auto-kompanija u današnje vreme predstavlja jednu od veoma bitnih regulativa koje imaju za cilj da transparentno pokažu njihovo poslovanje. Saglasnost o prosečnoj potrošnji goriva na nivou jedne kompanije - *Corporate Average Fuel Economy Compliance* (CAFE), Akt opoziva transportnog proširenja, odgovornosti i dokumentovanja - *Transportation Recall Enhancement, Accountability and Documentation Act* (TREAD) i Akt Sarbanes-Oksli (*Sarbanes-Oxley Act*)[254] pružaju uvid u kompletni unakrsni *SEC filers*

[254] "Sarbanes-Oxley", Wikipedia, na web stranici http://en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes%E2%80%93Oxley_Act (dostupno 20.11.2009.)

indeks, revizorske firme, kancelarije, CPAs, usluge, takse, saglasnosti i izvršenja radnji i druge kritične javne informacije i oni predstavljaju trend u izveštavanjima u današnjim savremenim auto-kompanijama. Neke od njih ne prikazuju svoje poslovanje kroz ove regulacije samo zbog obaveze usklađivanja sa aktuelnim standardima već i zbog mogućnosti da na ovaj način ostvare informacione sisteme dodatnih vrednosti. Na primer, neke od auto-kompanija koriste samo određene parametre u cilju, recimo, rane prijave nepravilnosti koja je usko povezana sa garancijom koju auto-kompanija daje čime se smanjuju rizici, smanjuju troškovi održavanja u garantnom periodu kao i što ranije definišu troškovi na vozilu u celom njegovom životnom ciklusu. Izveštavanja o dodatim vrednostima u okviru regulativnih saglasnosti su itekako dobrodošla za jednu auto-kompaniju.

2.4. Merila perspektive učenja i rasta

Intelektualni kapital

Iako su današnje kompanije, uzevši u obzir celokupnu industriju a samim tim i auto-industriju koja je lider u savremenim trendovima, veoma često fokusirane na pitanja troškova u pogledu penzija i troškova vezanih za starije radnike, od podjednako velike važnosti po njihovo poslovanje je i odliv kvalitetne radne snage kako u druge kompanije u zemlji tako i u inostranstvo, što se može pratiti i kao životni ciklus obučenog radnika u kompaniji. Odlazak zaposlenih, naročito onih visokokvalifikovanih u zemlje zapadne Evrope, na Bliski i Daleki Istok, Ameriku ili Kanadu predstavlja neminovnost u Srbiji naročito u poslednje dve decenije, a to sigurno predstavlja veliki udarac za industriju svake zemlje i samu kompaniju iz koje intelektualni kapital odlazi. Trenutna situacija u svetskoj privredi vezana za bejbi bumerse (*baby boomers*) sigurno će promeniti ukupnu sliku celokupnog pogleda na poslovanje i penzionisanje radnika. U budućnosti neće biti više dovoljno da funkcionišu državni fondovi koji će pokrivati penziono osiguranje već će, naprotiv, privatne penzije i privatni penzioni fondovi sve više dobijati na značaju. U takvoj situaciji kompanije su primorane da mere takozvane “kumulativne godine iskustva” svojih zaposlenih u svakom od svojih glavnih poslovnih procesa i da pronađu načine da izvrše merenje posledica usled njihovog gubitka. One takođe moraju da pronađu način da pretraže ogromnu bazu i izvrše njenu analizu pre nego što radnik napusti kompaniju i na taj način pripreme njegovu zamenu u cilju normalnog daljeg funkcionisanja kompanije.

Inovacije

U automobilskoj industriji, pre svega isporuka kvalitetnih vozila predstavlja ulaznicu na tržište koja može dovesti do ogromne konkurentske prednosti i na taj način izdvaja uspešne auto-kompanije od neuspešnih. Strategija pružanja konstantnog kvaliteta kupcima predstavlja ogromnu prednost u odnosu na one kompanije koje to ne mogu da pruže. Jedina stvar koju kupci mogu konstantno da plaćaju jeste inovacija. Inovacija procesa ili inovacija proizvoda je neophodna u današnjim automobilskim kompanijama u cilju ostvarenja profita, zadržavanja kupaca i pridobijanja novih. Sve one kompanije koje na tržište mogu brzo da izbace novi, savremeni, tehnološki moderan i jeftin proizvod pobeđuju u trci sa konkurencijom. Merenje brzine kojom inovacije mogu da budu prevedene od ideje u krajnji profit predstavljaju identifikaciju stvaranja realne vrednosti automobilske industrije u savremenom društvu.

3. BSC u budućnosti auto-kompanija

Auto-kompanije koje u budućnosti žele biti konkurentne i uspešne moraće da se fokusiraju na svoj glavni, osnovni posao i to na način gde će odgovarati na zahteve kupaca, tržišta i konkurencije; moraju biti prilagodljive i spremne na brze promene kao i pogodne za neprekidna prilagođavanja u pogledu troškova. One će morati da planiraju i pronađu načine kako da ostvare balans između svih svojih performansi te će balansirana merila performansi zahtevati da se ide u korak sa kompanijama benčmarkerima čiji su poslovni procesi integrisani kroz celu organizaciju, usko povezani kako sa ključnim klijentima i dobavljačima, tako i sa kupcima. Auto-kompanije će morati da prepoznaju svaku priliku na tržištu, prednost u odnosu na druge, ali i pretnju i svoje nedostatke, pa u skladu sa tim i reagovati.

BSC budućnosti neće biti alat koji posmatra unazad već alat koji gleda samo u budućnost vođen kompanijskom vizijom, strategijom i predviđanjem i koji će prošlost koristiti samo u cilju analize. Razvoj i planovi auto-kompanija neće biti ograničeni samo na top menadžment, već će u tim procesima veoma važno biti i mišljenje nižih rukovodećih struktura, pa i svih zaposlenih gde će jednu od ključnih uloga imati i sami „operativci". Balansirana merila performasni auto-kompanija koje u budućnosti žele da budu lideri u svom poslu se neće svoditi na periodične, teorijske izveštaje već će one morati razviti kompleksne dinamične istrumente koje će prikazivati stvarnu situaciju u određenom vremenskom trenutku zasnovanu na realnom poslovnom događaju. BSC koncept će kao takav morati da ima mogućnost da omogući istraživanja, analize i donošenje brzih i preciznih poslovnih odluka. Ovakva balansirana merila performansi će pružati prikaz kompanijskih performansi i kompanijske strategije i moći će vršiti poređenje sa performansama i strategijom drugih auto-kompanija.

4. Upotreba BSC koncepta u auto-industriji prikazana na konkretnim primerima

U daljem prikazu biće dati primeri auto-kompanija koje su uspešno implementirale balansirana merila performansi i zahvaljujući tome ostvaruju zapažene rezultate i ostvaruju konkurentsku prednost na tržištu.

4.1. Nemak (*Nemak*)

Nemak je meksička kompanija osnovana 1979. godine, bavi se proizvodnjom glava cilindara i blokova motora na bazi aluminijumskih legura i predstavlja lidera na tržištu u delatnosti kojom se bavi. U tabeli 22 mogu se videti neke od nagrada koje je kompanija Nemak osvojila u protekle 24 godine u saradnji sa najuspešnijim svetskim auto-kompanijama.

Tabela 22. Nagrade koje je kompanija Nemak osvojila u proteke 24 godine u saradnji sa najuspešnijim svetskim auto-kompanijama

Year	Customer	Award
2008	GM	Supplier of the year
2007	Ford Brazil	Quality Q1
2005	GM	QSTP
	Daimler Chrysler	Supplier of the year
2004	GM	QSTP
	Daimler Chrysler	Supplier of the Year Recognition
	Volkswagen Group	Award Product Quality
2003	GM	Supplier of the Year Recognition
2002	GM	Commodity Award Powertrain
	Ford Australia	Best Supplier
2001	Porsche	AG Supplier Award
	Volkswagen Group	Award Product Quality
2000	Daimler Chrysler	Supplier of the Year & GOLD
	Daimler Chrysler	Award Golden Award
1999	GM	QSTP
1998	Chrysler	Pentastar
	State of Saxony	Anhalt Quality Award
1997		QS 9000
1996	Chrysler	Pentastar
	VW	Supplier Award and Value to Customer Award
	Chrysler	Pentastar
1995	VW	Formel award
1994	GM	QSP
	Chrysler	Pentastar
1993	Ford	Q1
	Chrysler	Pentastar
1992	Chrysler	Pentastar
	Renault	Proveedor A
	Chrysler	Pentastar
1991	Chrysler	Pentastar
		Premio a la Calidad NL
1990	Chrysler	QEA
1986	Ford	Quality Q1

Izvor: Nemak, na web stranici http://www.nemak.com (dostupno 03.12.2009.)

Kompaniju Nemak čini 27 proizvodnih sistema lociranih u 12 različitih zemalja Azije, Evrope, Severne i Južne Amerike sa blizu 15.000 zaposlenih.[255] Rast Nemaka baziran je na nekoliko konkurentnih prednosti koje pružaju kupcima i to kroz kvalitetan proizvod i vrhunsku uslugu. Nemak, kao kompanija koja se bavila isključivo proizvodnjom delova motora za motorna vozila i predstavljala deo sistema auto-industrije Južne Amerike, nakon spajanja sa kompanijom Rotenbah (*Rautenbach*) ulazi kao snabdevač i na tržište Evrope i Azije. Obzirom da je kompanija počela da posluje na više internacionalnih tržišta (zapadna Evropa, USA, Južna Amerika, Kanada, Azija), pojavila se potreba za novim sagledavanjem situacije i menadžment kompanije je morao da razvije detaljne procese da bi ispunio novopostavljene zadatke i ciljeve, kod kojih su neki od glavnih aspekta bili:

- Zadržavanje zacrtanog tehnološkog puta kompanije na izradi visoko-tehnoloških komponenti motornih vozila baziranih na istraživanju i razvoju i na taj način održavanju visoke konkurentnosti na tržištu.
- Smanjenje troškova povećanjem produktivnosti, optimiziranje procesa proizvodnje i operacija kao i implementiranje najboljih praktičnih rešenja u proizvodnji.
- Održavanje visokog proizvodnog kvaliteta i servisnih standarda fokusirajući se na kvalitet i kvantitativne potrebe svojih klijenata.

Glavni aduti kvaliteta koji kompanija pruža su:

- Operativna disciplina;
- Kvalitet procesa;
- Metodologija rešavanja problema;
- Isporuke na vreme;
- Standardizovani proizvodni procesi u svim objektima.

Misija kompanije Nemak je:

- Biti vodeća kompanija na polju tehnologije, kvaliteta i brzine reagovanja na zahteve.
- Razvijati svoje zaposlene i svoje dobavljače i prepoznati odgovornost ka ophođenju sa okolinom.

Prateći navedene zahteve cilj kompanije je biti vodeći u globalnoj automobilskoj industriji i na taj način povećati vrednost akcionara. Vrednosti na kojima se bazira kompanija su:

- Posvećenost kupcu i fokus na njemu;
- Strast ka odlučnošću i vrhunskim performansama;
- Razvoj zaposlenih i njihove vrednosti;
- Jačanje poverenja i timskog rada;
- Kao dodatak osnovnim vrednostima: integritet, poštovanje i odgovornost.

Kompanija je u cilju ostvarivanja konkurentske perfektnosti pokušala da identifikuje kritične eksterne faktore kao i njihov uticaj na ukupne performanse u cilju prevazilaženja izazova globalne ekonomije i ostvarivanja konkurentske prednosti na tržištu na kojem posluje. U analizi koja je urađena 2007. godine na katedri za *Industrijski i sistemski inženjering* u Montereju u Meksiku (*Monterrey, México*),[256] prezentirana je BSC

[255] Nemak, na web stranici http://www.nemak.com (dostupno 03.12.2009.)
[256] Cabrera, K. V., Miramontes, V. G., Godoy, M. A., Salazar, G. P. (2007), "A look in to the future using a dynamic Balanced Scorecard", Department of Industrial and Systems Engineering, ITESM Campus Monterrey, Monterrey, N.L. México, str. 1

metodologija kompanije Nemak bazirana na sistemskom dinamičnom modelu koji bi trebao u budućnosti postati alat za donošenje pravovremenih, ispravnih odluka na nivou kompanije. Model je osposobljen da isprati ponašanje trendova u više mogućih, različitih scenarija. Strategija Nemaka podrazumeva biznis plan baziran na dugoročnom periodu koji mora da zadovolji sledeća tri faktora:

1. Brzo osvajanje tržišta zapadne Evrope kao i prodiranje na azijsko tržište u srednjoročnom periodu.
2. Reorganizovanje kompanije kao snabdevača visoko tehnoloških aluminijumskih komponenti globalnog tržišta.
3. Nastavak istraživanja novih tehnologija i aplikacija za proizvodnju komponenti motornih vozila.

Pored geografskog širenja, kompanija Nemak je počela da ostvaruje i proizvodno osvajanje različitih kompanija i brendova kao što su *Volkswagen, Audi, Škoda, Porsche,* BMW*, Daimler, Smart, Chrysler,* PSA *Group* i *SsangYong.* Takođe, kompanija je krenula da naročito obraća pažnju na implementaciju novih, savremenih tehnologija za proizvodnju aluminijumskih glava dizel motora i drugih delova kao što su šasije i određene komponente podvozja automobila. Konstantna revizija procesa predstavlja glavni faktor održavanja reputacije koju Nemak ima među svojim klijentima. Na slici 47 može se videti prikaz vrhunskih automobilski brendova sa kojima kompanija Nemak posluje.

Slika 47. Vrhunski automobilski brendovi sa kojima kompanija Nemak posluje



Izvor: Nemak, na web stranici http://www.nemak.com (dostupno 03.12.2009.)

Formulisanje strategije kompanije Nemak korišćenjem BSC koncepta

Korišćenje metodologije balansiranih merila performansi je umnogome pomoglo kompaniji Nemak da definiše svoje strategijske pravce i implementira ih. Uz pomoć ove metodologije kompanija je uspela da poveže interne procese sa rezultatima, sve u cilju konstantnog poboljšanja performansi. Analizom finansijske perspektive, perspektive kupca, perspektive internih procesa i perspektive učenja i rasta zaposlenih, a na osnovu merenjem dobijenih rezultata ubrzao se proces donošenja odluka i implementacije istih. Četiri perspektive su pokrivene u Nemaku sledećim pitanjima:

1. Finansije: Koji finansijski ciljevi moraju biti ispunjeni da bi omogućili uspeh projekta?
2. Kupci: Radom na istom projektu, koji ciljevi kupaca moraju biti ispunjeni?
3. Interni procesi: Da bi se postigli ciljevi kupaca, na kojim procesima mora da se radi odnosno koji procesi moraju biti usavršavani?
4. Učenje i rast: Da bi se projekat uspešno ostvario, kako naš tim treba da bude edukovan, šta treba da nauči i poboljša.

U pogledu *finansijske perspektive* kompanija Nemak prati svoje rezultate uz pomoć vidljivih parametara. Da bi rezultati bili na nivou kompanije, top menadžment je zacrtao kao cilj zadržavanje u granicama minimalnih dozvoljenih troškova i na taj način obezbedio sebi liderstvo u svojoj industrijskoj grani.

Perspektiva kupca definiše vrednosti koje kupci očekuju od kompanije Nemak u cilju zadovoljenja svojih potreba i bliske komunikacije. Ono što kupce nesumljivo uvek zanima jeste niska cena, brza isporuka kao i kvalitet koji dobijaju za uloženi novac.

Perspektiva internih procesa identifikuje kritične procese neophodne da se postigne zahtevani rezultat. Kompanija Nemak je odredila strategijsku lokaciju koja omogućuje brzu isporuku svojim kupcima. Interni procesi treba da budu dovedeni na takav nivo da se minimalizuju troškovi i savremena tehnologija Nemaka iskoristi u svrhu održavanja benčmarkinga na tržištu.

Učenje i rast, kao i *inovativni napredak* zahteva u kompaniji visoko obučene radnike koji će biti u stanju da održe konkurentsku prednost. Nemakova „Uprava razvoja i istraživanja“ je usko povezana sa obrazovnim ustanovama kao što su fakulteti i univerziteti gde se vrše razna istraživanja koja umnogome smanjuju cenu istraživačkog rada same kompanije, a obavlja se i obuka svojih zaposlenih.

U tabeli 23 može se videti kriterijum merila kompanije Nemak na osnovu kojih se formira strategijska mapa.

Ono što je interesantno u istraživanju koje je u Nemaku sprovedeno, a koje ima veze sa analizom koju su uradili Bjanći i Montemađiore (*Bianchi & Montemaggiore*) 2006. godine, jeste konstatacija da metodologija balansiranih merila performansi predstavlja statičan proces, odnosno veza između parametara četiri perspektive u BSC konceptu ne prikazuje njihov dinamičan odnos. Kao rezultat toga, pri analiziranju strategije, kašnjenje između akcija i efekata tih kašnjenja na sistem nije uzeto u obzir. Pored toga Kaplan i Notron upozoravaju menadžere da iako pravilno implementirana metodologija balansiranih merila performansi ne pruža prikaz o tome da li je vizija koju kompanija ima ispravna ili ne; model ne predstavlja validan opis strategije niti je indikator performansi potpuno ispravan. U takvoj situaciji razvijen je Dinamični Sistem (*System Dynamics* - SD) koji poboljšava BSC metodologiju i koji pruža menadžerima virtualnu sliku gde oni mogu testirati svoje

hipoteze i analizirati moguće efekte svoje strategije bez rizika da će doći do troškova i rizika na realnom primeru. Na taj način, ukoliko organizacija oblikuje svoju strategiju putem BSC-a i Dinamičkog Sistema, ona može pružiti menadžerima simulaciju i sliku eksternih slučajeva.

Tabela 23. Kriterijum merila kompanije Nemak na osnovu kojih se formira strategijska mapa

Perspektiva	Strategijski ciljevi	Merila
Učenje i rast	Trening	Godišnji programi
	Zadržavanje talenata	Broj obučenih radnika koji napušta kompaniju
	Istraživanje i razvoj	Godišnji programi
	Društvena odgovornost	Broj treninga u cilju podrške društvenoj zajednici
	Poboljšanje procesa	Broj optimizovanih procesa
Interni procesi	Procesi kvaliteta	Broj dobijenih i odbranjenih sertifikata
	Povećanje produktivnosti	Proizvedene jedinice
	Konkurentni inženjering	Broj proizvoda razvijenih pod ovom shemom
	Reciklaža materijala	Procenat recikliranih sirovina
Kupci	Vreme isporuke	Vreme isporuke u danima
	Cenovna konkurentnost	Cena proizvoda
	Kvalitet proizvoda	Broj defekata
	Kvalitet usluga	Primljene žalbe
Finansije	Zadržavanje liderstva	Tržišno učešće
	Povećanje profita	Profit
	Optimizacija cena	Cena po jedinici proizvoda
	Prodiranje na druga tržišta	Tržišno učešće na novom tržištu

Izvor: Cabrera, K. V., Miramontes, V. G., Godoy, M. A., Salazar, G. P. (2007), "A look in to the future using a dynamic BSC", Department of Industrial and Systems Engineering, ITESM Campus Monterrey, Monterrey, N.L. México, str. 7

4.2. Volksvagen Brazil (*Volkswagen do Brasil*)[257]

Volksvagen Brazil (*Volkswagen do Brasil* - VWB) predstavlja najveću Volksvagenovu filijalu u Americi koja se sastoji od četiri dela, sa 22.000 zaposlenih i prihodima od preko 10 milijardi dolara u 2008. godini. Rentabilnost ove kompanije predstavlja jednu od najviših stopa rentabilnosti u VW grupaciji. Volksvagenovi modeli predstavljaju

[257] „Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy Inducts Five Performance Leaders at the 2009 Palladium Americas Summit“, *Press Releases*, na web stranici http://www.streetinsider.com/Press+Releases/Palladium+Balanced+Scorecard+Hall+of+Fame+for+Executing+Strategy+Inducts+Five+Performance+Leaders+at+the+2009+Palladium+Americas+Summit/5097424.html (dostupno 11.11.2009.)

najprodavanije automobile proizvedene u Brazilu, a kompanija jednog od najvećih izvoznika. Međutim, iako sadašnja situacija pokazuje izuzetne rezultate, nije uvek bilo tako. Godine 2006. nakon perioda devalvacije brazilske valute, usporene domaće privrede, novih izvora konkurencije i tržišnih gubitaka VWB, pokušan je prvi obrt situacije tradicionalnim metodama. Drugi pokušaj učinjen je 2007. godine i to ovaj put sa usvajanjem savremenog BSC koncepta u cilju pomoći primeni nove strategije. To je bio program "*Akt u cilju pobede*", sveobuhvatna transformacije strategije kao napora za uspostavljanje zadataka, mera, ciljeva, kao i inicijative za usklađivanjem kako dilera i dobavljača, tako i zaposlenih. Program je postao model strategijske jasnoće, komunikacije i angažovanja zaposlenih. Za dve godine korišćenja ove metodologije VWB je povećao prihod sa 6 milijardi dolara na 10 milijardi dolara, povećanje prinosa na uložena sredstva (ROI) povećano je za 900%, angažovanje zaposlenih više nego udvostručeno, a dobavljači su povećali VWB standard za 25%.

"*Primena Kaplan-Norton balansiranih merila performansi strategije sistema upravljanja je jedna od najboljih odluka smo ikada napravili!*" kaže Tomas Šmol (*Tomas Schmall*), predsednik i izvršni direktor VWB. Upravni odbor i menadžeri su prepoznali BSC kao menadžment filozofiju - možda jedinu ove vrste koja može uspešno povezati sva zahtevana usavršavanja u finansijama, na tržištu, u pogledu proizvoda, kvaliteta, procesa i kulture organizacije. BSC metodologija povezuje nemerljive veličine sa njihovim merljivim izlaznim veličinama dozvoljavajući nam da budemo fleksibilniji i više prilagodljivi. U 2009. godini VWB je, posmatrajući prosek brazilske auto-industrije, porastao tri puta i zauzeo prvo mesto uprkos ekonomskoj krizi. Za VWB, po ubeđenju njenih zaposlenih, tek predstoji svetla budućnost i prostor za još veći napredak.

4.3. Drajver Ltd. (*Driver Ltd.*)[258]

Kompanija Drajver Ltd. je osnovana 1985. godine i ona proizvodi tri vrste motornih vozila: kamione, automobile i motocikle. Kompanija je karakteristična po tome što u isto vreme obraća podjednaku pažnju kako na zadovoljstvo vlasnika, zadovoljstvo kupaca i zadovoljstvo zaposlenih, tako i na usavršavanje poslovnih procesa. Do ovakvog strategijskog pristupa došlo se nakon široke biznis analize 2003. godine kada je kompanija donela odluku da se krene putem usavršavanja poslovnih procesa sa ciljem da u narednih pet godina postane lider na tržištu i to uz pomoć balansirane integracije celokupnog poslovnog sistema. Naročita pažnja je počela da se obraća na proces restrukturiranja proizvodnje i odnosa prema zaposlenima koji su u tom procesu bili nezadovoljni. Ovi faktori su počeli da utiču na sve ostale poslovne procese i oni su zahtevali angažovanje određenog broja inicijativa i resursa. Decembra 2004. godine menadžeri u kompaniji Drajver Ltd. su hteli da saznaju kako proizvodni proces utiče na druge poslovne namere, naročito poslovni uspeh i usavršavanje. Na osnovu definisane misije kompanije Drajver Ltd. treba uvek biti na usluzi svima sa kojima si u kontaktu i pre svega moraju se isporučivati prave vrednosti kupcima, zaposlenima i vlasnicima. U svom poslu kompanija mora biti broj 1. Ciljevi, planovi kao i parametri poslovnog procesa kompanije mogu biti praćeni uz pomoć dobijenih informacija. Upravo zbog toga je odlučeno da se primene balansirana merila performansi (BSC) koja će izvršiti analizu poslovnog procesa, merenje performansi poslovnog procesa kao i merenje performasni menadžmenta. Za jedno takvo merenje koristi se softver SAP *Strategic Enterprise Management* modul u kome je na osnovu prikupljenih podataka implementiran BSC.

[258] Prosser, A., Auer, J., Kellermann, S. (2004), *Data Warehouse Management with SAP BW® - Case Study "Driver Ltd."*, Department of Production Management, University of Economics and Business Administration of Vienna, Austria, str. 2

Onog trenutka kada su podaci dostupni, BSC može biti implementiran u SAP *Strategic Enterprise Management* modul. Formira se tabela ciljeva i namera i ona je predstavljena kroz četiri perspektive balansiranih merila performansi. Svaki od ciljeva može biti meren sa jednim ili više parametara. Da bi zadržao jednostavnost BSC-a, broj ključnih parametara je ograničen na dva po perspektivi. U realnosti, ovaj broj parametara nije dovoljan da bi se zaista dobila realna slika međupovezanosti ciljeva. U tabeli 24 prikazana je veza između zadataka, ciljeva i merila kompanije Drajver Ltd.

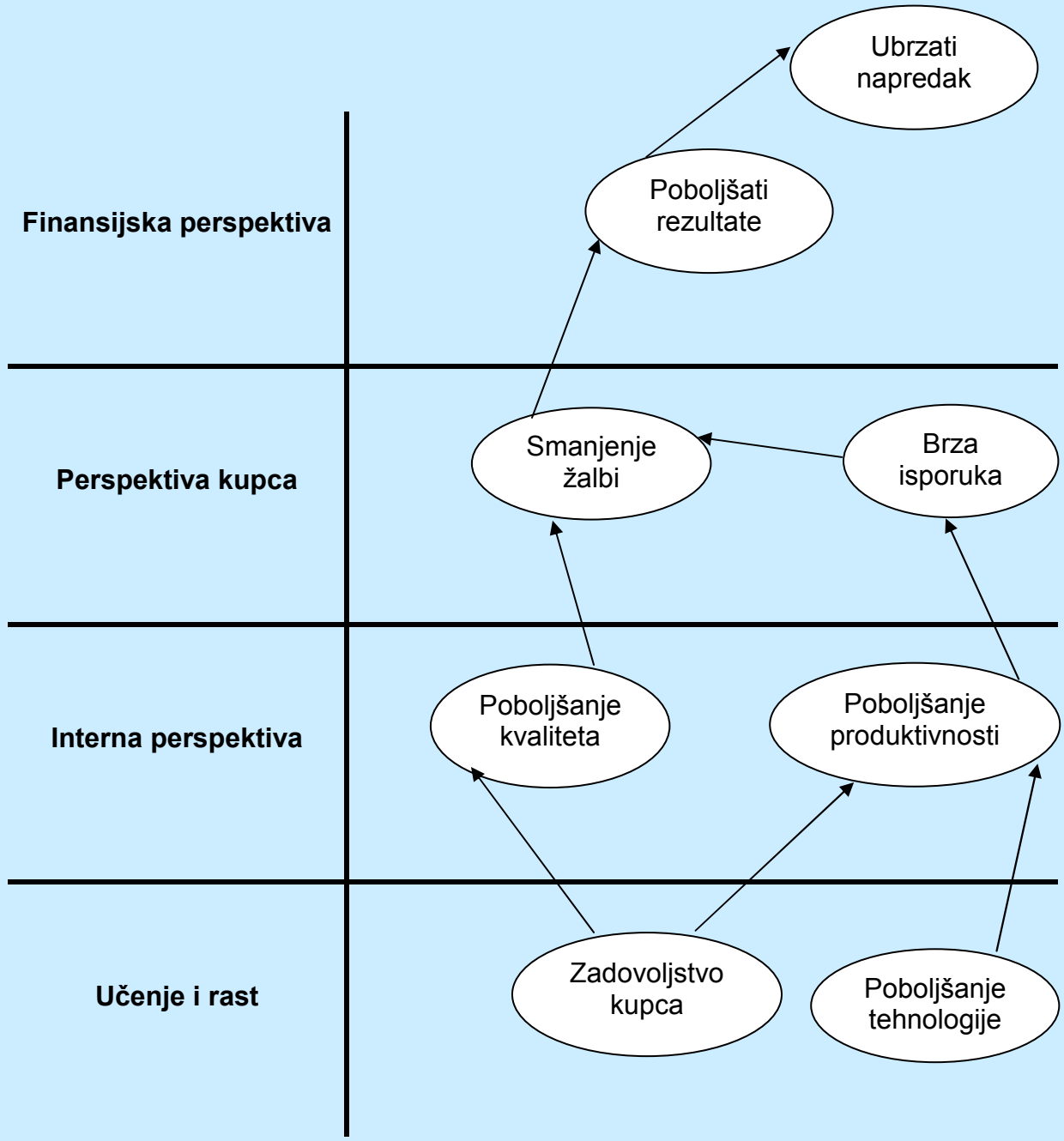
Tabela 24. Veza između zadataka, ciljeva i merila u kompaniji Drajver Ltd.

Perspekitiva	Zadatak	Cilj	Merila
Finansije	Konstantno poboljšanje finansijskih performansi	Ubrzati napredak	ROI
		Poboljšati rezultate	Rast prodaje
Kupci	Konstantno poboljšanje zadovoljstva kupaca	Brza isporuka	Prosečno posvećeno vreme kupcu
		Redukcija žalbi kupaca	Broj žalbi kupaca
Interni procesi	Konstantno poboljšanje poslovnih procesa	Poboljšati kvalitet	Broj otkaza
		Poboljšati produktivnost	Prosečni *output* po radniku
Učenje i rast	Konstantno poboljšanje zadovoljstva zaposlenih	Poboljšati zadovoljstvo kupca	Fluktuacija radnika
	Konstantno poboljšanje tehnologije	Poboljšati tehnologije	Prosečno vreme poslovnog ciklusa

Izvor: Prosser, A., Auer, J., Kellermann, S. (2004), *Data Warehouse Management with SAP BW® - Case Study "Driver Ltd."*, Department of Production Management, University of Economics and Business Administration of Vienna, Austria, str. 6

Iz tabele 24 se može videti da je kompanija Drajver Ltd. postavila sebi nekoliko zadataka vezanih za konstantno poboljšanje sve četiri perspektive i na osnovu tih zadataka definisala ciljeve i merila koja će se pratiti i na čijem će se poboljšanju insistirati. Na osnovu tako definisanih zadataka, ciljeva i merila formiran je uzročno-posledični lanac koji prikazuje put do poboljšanja rezultata i prosperiteta kompanije, prikazan na slici 48.

Slika 48. Uzročno posledični lanac kompanije Drajver Ltd.



Izvor: Prosser, A., Auer, J., Kellermann, S. (2004), *Data Warehouse Management with SAP BW® - Case Study "Driver Ltd.",* Department of Production Management, University of Economics and Business Administration of Vienna, Austria, str. 7

Sa slike 48 može se zaključiti da jedan cilj utiče na drugi, odnosno ostvarenje ciljeva u jednoj od perspektiva sa mape kompanije Drajver Ltd. utiče na ostvarenje ciljeva u drugoj perspektivi. Tako, na primer, povećanjem zadovoljstva kupca povećava se kvalitet internih procesa, a sa druge strane se poboljšava produktivnost koja utiče na brzinu isporuke, smanjenje žalbi i samim tim poboljšanje rezultata koji se ostvaruju. Bolji rezultati utiču na ubrzanje napretka same kompanije.

4.4. Mobil severnoamerički marketing i prerada (*Mobil North American Marketing and Refining - Mobil* NAM&R)

Mobil Oil (*Mobil Oil*) predstavlja jednu od kompanija koje su, zahvaljujući prepoznavanju savremenih svetskih trendova i značaja savremenih menadžerskih metodologija, uspele da u veoma kratkom roku postignu zapažene rezultate. Kompanija je sa poslednjeg mesta u svojoj grani stigla do prvog i tu je ostala čitavih pet godina, kada je kupljena od strane kompanije Ekson (*Exxon*) i dalje nastavila da posluje u okviru Ekson Mobil Korporacije (*Exxon Mobil Corporation*).

Mobil Oil je pretpostavio da je poravnanje celokupne organizacije i svih njenih delova bilo neophodno u cilju postavljanja strategijski fokusirane organizacije i zbog toga je doneo odluku o uvođenju BSC koncepta. Ideja je bila da se izvrši komunikacija svih strategijskih odluka ka svim zaposlenima u kompaniji. Bilo je potrebno da se izvrši povezivanje dnevnih aktivnosti sa organizacionim i strategijskim ciljevima. Dobar primer efektivnosti ovakvog povezivanja jeste kontakt između vozača kamiona koji je upravo isporučio gorivo određenoj benzinskoj pumpi i njegove centrale gde se može direktno pratiti proces isporuke i problemi koji nastaju, a sve u cilju prisnosti sa kupcem i savršenosti usluge koja mu se pruža.[259] Komunikacijom sa najviših strategijskih nivoa sve do zaposlenih koji obavljaju operativne poslove u kompaniji i odnosom potpunog poverenja menadžmenta prema zaposlenima mogu se uspešno ostvariti strategijski ciljevi. Zaposleni koji su najbliži krajnjem kupcu su u mogućnosti da pomognu pri strategijskoj implementaciji na jedan moderan, savremen način. Kompanija je, u cilju ostvarenja maksimalnih rezultata, uvela dodatne bonuse kojima su nagrađivani zaposleni i oni su se sastojali iz tri dela. Po takvom programu zaposleni je mogao da zaradi bonuse u iznosu i do 30% od regularnih zarada. Prvi deo bila je korporativna komponenta (10%) bazirana na Mobilovim relativnim performansama sa njegovih sedam konkurenata i to u pogledu finansijskih koeficijenata ROCE i dobitaka po akciji (*Earnings Per Share* - EPS). Mobilovo rangiranje u odnosu na njegovu konkurenciju određuje koliki će procenat od maksimalnih 10 biti isplaćen zaposlenima. Druga trećina je povezana sa efektivnošću u dostizanju NAM&R divizijskih *scorecard* matrica. Do 6% bonusa isplaćuje se u zavisnosti od uspešnosti dostizanja ovih performansi. Poslednja komponenta između 0% i 14% bazirana je na *Balanced Scoercard* performansama poslovnih jedinica. Targeti po bonus planu bili su takvi da je za loše performanse dobijano 0%, za srednje performanse su bonusi išli do 10%, dok bi se za dobre performanse dobijalo svih 30% bonusa. Mobil kompanija nije imala varijabilni sistem nagrađivanja koji uključuje merenja na individualnom nivou.

Postavlja se pitanje da li je ovakav sistem nagrađivanja funkcionisao dovoljno dobro? Posle prve godine zaposleni su dobili akcije u vrednosti od 35 miliona dolara kao dodatnu nagradu za rezultate u godini koja je bila na izmaku. To je bio deo od 17% od godišnjih prihoda koje zaposleni ostvaruju. Od trenutka implementacije BSC-a u kompaniji Mobil Oil, u periodu od tri godine, između druge i pete godine novčani tok je porastao za 1,2 milijarde dolara, a ROI pokazatelj sa 6% na 16%.[260] Merila operativnog kvaliteta, merila kvaliteta dilera kao i druga merila su konstantno bila poboljšavana iz godine u godinu, što je kompanija znala imajući razrađen princip, i da nagradi. Kvalitet ovog programa je bio u tome što je on bio povezan sa nefinansijskim indikatorima, ekonomskim efektima na eksternom nivou, industrijskim efektima kao i faktorima koji su zavisili od kvaliteta rada

[259] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 29

[260] Beiman, I., Johnson, C.C., "Balanced Scorecard in Developed and Transitional Economies", str. 4, na web stranici http://www.adb.org/Documents/Books/Balanced-Scorecard/chap2.pdf (dostupno 17.11.2009.)

zaposlenih. Na taj način prosečni rezultati su zamenjeni natprosečnim. Ceo princip BSC metodologije koja je primenjena u kompaniji Mobil NAM&R baziran na povezivanju personalnih i kompanijskih ciljeva sa idejom strategijskog razmišljanja svih zaposlenih, dao je izuzetne rezultate.[261]

4.5. TATA autoplastika sistemi - Indija

Indijska TATA grupacija (TATA *Group of India*) je osnovana 1868. godine i njen osnivač je bio 29 godišnji Džemsetji Nuservanji Tata (*Jamsetji Nusserwanji Tata*). Kroz istoriju kompanija je prošla različite periode konsolidacije i širenja tako da se danas bavi širokim spektrom industrije, kako proizvodnjom (materijali, energija, inženjering, hemijski proizvodi), tako i uslugama (telekomunikacije, IT, finansijske usluge i slično). U okviru TATA kompanije razvijeno je 7 poslovnih sektora i to:[262]

- Informacioni sistemi i komunikacije;
- Inženjering;
- Materijali;
- Usluge;
- Energetika;
- Proizvodi za kupca;
- Hemijski proizvodi.

Jedna od industrija koja je deo TATA grupacije jeste TACO (*Tata Auto Comp Systems Limited*) koji predstavlja petu najveću grupu proizvođača auto komponenti u Indiji. TACO poseduje 14 zajedničkih ulaganja ili partnerstava sa vodećim kompanijama za proizvodnju autokomponenti i ona se bavi proizvodnjom kako putničkih i komercijalnih vozila, tako i proizvodnjom njihovih delova. Deo TACO grupacije jeste TAPS - TATA autoplastika sistemi (*Tata Autoplastic Systems*) koja je osnovana od strane francuske Forecija grupe (*Faurecia Group*) i italijanske Fođini grupe (*Foggini Group*). TAPS usko sarađuje sa klijentima kao što su Ford Indija, GM i slično. TAPS se bavi proizvodnjom delova za automobile kao što su stakla, vazdušni ventili, branici, delovi za vrata i unutrašnjost automobila i slično. Ogranak TAPS je 2003. godine proglašen od strane Dženeral Motorsa za njihovog snabdevača godine.

Analizu primene BSC koncepta u komapaniji TAPS dali su Kaplan i Norton u svojoj knjizi „Strategijske mape“ iz 2004. godine.[263] Interesantan je podatak da je kompanija TATA Motors (TATA *Motors*) iz grupacije TATA prva indijska kompanija koja je uvrštena u BSC kuću slavnih (*Balanced Scorecard Hall of Fame*).

S obzirom da kupci koju kupuju TAPS-ove proizvode zahtevaju svakodnevno povećanje kvaliteta ali u isto vreme i smanjenje troškova, TAPS je morao da primeni najsavremenije metode u cilju zadovoljstva kupca. U tom cilju TAPS je morao da uvede BSC metodologiju i strategijske mape da bi na taj način uspeo da sagleda svoje poslovanje i ukloni nedostatke koji su se pojavljivali u procesu proizvodnje.

[261] Zanini, M. T. (2003), *The Balanced Scorecard: Evolution to Long-Term Performance*, University of Nevada, Reno, USA, str. 91
[262] "TATA – leadership with trust", na web stranici http://www.tata.com (dostupno 03.12.2009.)
[263] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 347

Prateći finansijsku perspektivu, menadžeri TAPS-a su u analizi zaključili da moraju povećati određene ekonomske parametre kao što su prinos na investirani kapital (*Return on Capital Employed* - ROCE), koji predstavlja odnos koji pokazuje efikasnost kompanijskih kapitalnih investicija.[264]

Pored povećanja ROCE moralo je doći i do povećanja kompanijske ponderisane prosečne cene kapitala (*Weighted Average Cost Of Capital* - WACC) koja podržava ove visoko postavljene ciljeve sa željom da poveća poslovanje (dobitak preko WACC) i to sa već postojećim ili novopridobijenim kupcima, kao i da se poveća izvoz u cilju povećanja profitabilnosti i rasta prihoda.[265]

$$WACC = \frac{E}{V} * Re \; + \; \frac{D}{V} * Rd * (1 - Tc)$$

gde su:

Re - troškovi kapitala;
Rd - cena duga;
E - tržišne vrednosti kapitala preduzeća;
D - tržišna vrednost duga firme;
V - E + D;
E v - procenat finansiranja koji je kapital;
D / v - procenat finansiranja koji je dug;
Tc - poreska stopa.

Iz perspektive kupca, svaki od kupaca definiše kako TAPS treba ostvariti njihova očekivanja i na taj način zadovolji svoje sopstvene potrebe u pogledu prihoda, rasta i profitabilnosti. Osnovni cilj koji TAPS ima jeste da postane drugi po veličini snabdevač na globalnom tržištu kao i da pruži svojim kupcima najviši mogući kvalitet, cenu, brzu isporuku i ostale pogodnosti.

Iz perspektive internih procesa cilj je kreirati procese i odgovornosti neophodne da podrže željene potrebe kupaca. Interne kompetencije u samoj kompaniji su organizovane oko sledećih strategijskih tema:

- Troškova vođstva kompanije u cilju osvajanja indijskog i globalnog tržišta;
- Inovacija za građenjem dizajna i inženjerskih kompetencija koje su u skladu sa globalnim standardima i koji će biti u mogućnosti da pozitivno utiču i unapređuju vrednosni lanac u budućnosti.

Perspektiva učenja i rasta zaposlenih u kompaniji TAPS podržava formiranje takvog okruženja koje će biti u mogućnosti da ostvari zacrtane ciljeve u drugim perspektivama, definišući odgovornosti i integrišući tehnologiju u sve procese u kompaniji.

[264] „Return On Capital Employed – ROCE“, *Investopedia*, na web stranici http://www.investopedia.com/terms/r/roce.asp (dostupno 29.12.2009.)
[265] Lee, S. P. „Weighted Average Cost of Capital”, (Relevant to PBE Paper III – Financial Management), The Chinese University of Hong Kong, str. 1

U tabeli 25 prikazani su aktuelni ciljevi i mere za startegijsku mapu kompanije *Tata Auto Plastic*. Interesantan je raspored određenih mera po perspektivama:

Tabela 25. Aktuelni ciljevi i mere za TATA Auto Plastic strategijsku mapu

Perspektive	**Postojeća merenja**	**Nova merenja**
Finansijska perspektiva	7	2
Perspektiva kupca	0	6
Interna perspektiva	4	10
Perspektiva učenja i rasta	0	6

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 349

Iz tabele 25 može se izvesti zaključak da je od 11 postojećih mera čak 7 bilo vezano za finansijsku perspektivu, dok su samo 4 mere bile povezane sa perspektivom internih procesa u kompaniji.

Analizom situacije zaključeno je da će se napredak ostvariti usled poboljšanja odnosa sa kupcima i to po pitanju cene, kapitala, uspostavljanja novih odnosa, razvijanja novih proizvoda i projekata koji će predstavljati vrednosti za kupce. Najveći deo novih mera tiče se internih procesa (10 mera) čijim uspostavljanjem postoji ogroman prostor u napretku kompanije.

Rezultati koji su nastali kao posledica uvođenja BSC metodologije u kompaniji TAPS bili su višestruki, a najvažniji od njih su:

1. Ciljevi TAPS-ovih industrijskih troškova liderstva u finansijskoj perspektivi su pomogli da se prepoznaju mere za kontrolu troškova kao što su odnos operativnih troškova prodaje i smanjenja troškova dostignutih preko standardnih troškova. Fokusirani pregled performansi ovih merila na mesečnoj bazi identifikovao je oblast poboljšanja. Različite inicijative su korišćene, kao što su šest sigma projekti redukcije potrošnje materijala i energije, smanjivanje otpadnog materijala kao i poboljšanje IT sistema. Pored vidljivih, merljivih pogodnosti dobijenih ovim inicijativama mogao je da se odredi trošak vlasništva na nivou odeljenja kao i na funkcionalnim nivoima.

2. Namera da se formiraju kompetencije u perspektivi učenja i rasta koje će identifikovati znanja i nedostatke u veštinama u oblasti funkcionalnosti. Kompanija TAPS je razvila način kako da pokrije postojeće nedostatke.

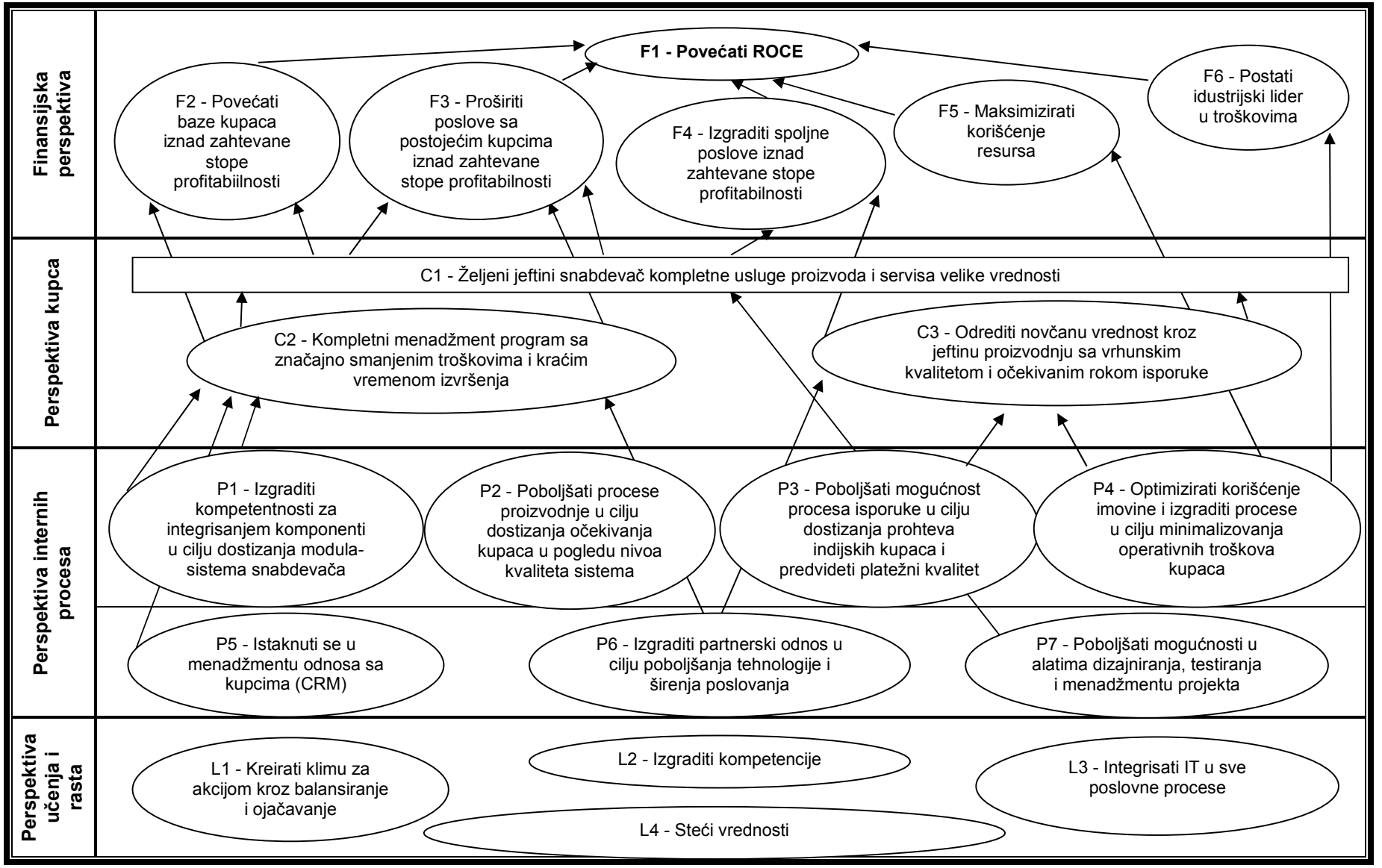
U tabeli 26 može se videti BSC kompanije *Tata Auto Plastic Systems*, na osnovu kojeg je na slici 49 prikazana strategijska mapa kompanije.[266]

[266] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 348

Tabela 26. BSC kompanije Tata Auto Plastic Systems

	Ciljevi	Merila
Finansijska perspektiva	F1: Povećati ROCE	• Prinos angažovanog kapitala
	F2: Povećati baze kupaca	• Broj novih snabdevača • Prodaja od novih snabdevača
	F3: Proširiti poslove sa postojećim kupcima	• Prodaja (obrt) od novih snabdevača • Prodaja novih proizvoda sa postojećim snabdevačima
	F4: Izgraditi spoljne poslove	• Prodaja od spoljnih poslova
	F5: Maksimizirati korišćenje resursa	• Promet imovine
	F6: Postati industrijski lider u troškovima	• Operativni troškovi • Smanjenje troškova dostignuto pored standardnih troškova familijom proizvoda
Perspektiva kupca	C1: Željeni jeftini snabdevač kompletne usluge proizvoda i servisa velike vrednosti	• Vrednost zahteva za dobijene kvote kao kompletne usluge snabdevača modula i sistema • Vrednost narudžbina kao kompletne usluge snabdevača
	C2: Kompletni menadžment program sa značajno smanjenim troškovima i kraćim vremenom izvršenja	• Vrednost zahteva za dobijene kvote postignute za kompletan program • Vrednost narudžbina postignutih za kompletan program
	C3: Odrediti novčanu vrednost kroz jeftinu proizvodnju sa vrhunskim kvalitetom i očekivanim rokom isporuke	• Indeks zadovoljstva kupaca • Broj kvalitetnih ishoda zabeleženih u *J. D. Power* izveštaju
Interna perspektiva	P1: Izgraditi kompetentnosti za integrisanjem komponenti u cilju dostizanja modula-sistema snabdevača	• Indeks sposobnosti
	P2: Poboljšati procese proizvodnje u cilju dostizanja očekivanja kupaca u pogledu nivoa kvaliteta	• Broj odbijenih jedinica od strane kupaca u jednom milionu
	P3: Poboljšati mogućnost procesa isporuke u cilju dostizanja prohteva indijskih kupaca i predvideti platežni kvalitet kupaca	• Procenat kompletno, na vreme dostavljenih saglasnosti • Indeks sposobnosti • Redukcija u pogledu cena podrške u poređenju sa standardnim troškovima
	P4: Optimizirati korišćenje imovine i izgraditi procese u cilju minimalizovanja operativnih troškova	• Ukupna efektivnost opreme • Troškovi materijala u odnosu na standardne troškove • Troškovi energije kao procenat od prodaje • Direktni troškovi radne snage kao procenat od prodaje
	P5: Istaknuti se u menadžmentu odnosa sa kupcima (CRM)	• Indeks odnosa
	P6: Izgraditi partnerski odnos u cilju poboljšanja tehnologije i širenja poslovanja	• Broj novih tehnologija dobavljen kroz izgrađene odnose • Rast u obrtu kroz partnerske odnose
	P7: Poboljšati mogućnosti u alatima dizajniranja, testiranja i menadžmentu projekta	• Indeks sposobnosti • Godišnje smanjenje u periodu razvoja proizvoda
Perspektiva učenja i rasta	L1: Kreirati klimu za akcijom kroz balansiranje i ojačavanje	• Broj zaposlenih čije je povećanje glavnih performansi povezano sa strategijskim ciljevima • Indeks ojačavanja • Broj glavnih poslovnih procesa ojačanih do slabijih nivoa
	L2: Izgraditi kompetencije	• Odnos osigurane vrednosti strategijskih umeća
	L3: Integrisati IT u sve poslovne procese	• Procenat procesa pokrivenih od strane IT-a • Oblast zadovoljenja IT efektivnosti

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, str. 348



Slika 49. Strategijska mapa *Tata Auto Plastic Systems* kompanije

4.6. Teksako prerada i marketing (*Texaco Refining and Marketing*)

Teksako prerada i marketing (*Texaco Refining and Marketing*) je kompanija koja je povećala svoju profitabilnost za 29 miliona dolara, odnosno povećala ROI za 1500% i to u roku od samo jedne godine od trenutka uvođenja BSC koncepta. Direktor za kvalitet i produktivnost je to objasnio na sledeći način: „Da smo samo mogli da zamislimo da je razlika između nas i naše konkurencije u ljudima koje imamo, onda bismo morali pronaći način doći do onoga što Frederik Smit (*Frederic W. Smith*), generalni menadžer Federal Ekspresa (*Federal Express*), naziva *diskrecioni napor*". Teksako je koristio principe BSC metodologije za kreiranje strategijski fokusirane organizacije u cilju mobilisanja i fokusiranja na ove „diskrecione napore".

5. Prikaz strategije i strategijskih mapa za jednu proizvoljno izabranu auto-kompaniju iz okruženja

Da bismo prikazali kako može funkcionisati BSC metodologija u jednoj proizvoljno izabranoj auto-kompaniji iz našeg okruženja koja se bavi prodajom vozila i uslugama postprodaje i servisiranja, u organizaciji moraju biti zadovoljene sledeće pretpostavke, odnosno moramo znati:

1. Da li su finansijski ciljevi auto-kompanije jasno i precizno definisani?
2. Da li je odnos sa kupcima precizno definisan i da li je vrednost koja se kupcima isporučuje jasno definisana?
3. Jesu li interni procesi dovedeni na zadovoljavajući nivo i jesu li oni usklađeni sa prethodno definisanim vrednostima za kupce i sa finansijskim ciljevima auto-kompanije?
4. Da li su ljudski resursi i informacioni kapital dovedeni na takav nivo u kompaniji da podržavaju uspešnu realizaciju internih procesa?
5. Da li su organizacija i organizacioni kapital dovedeni na takav nivo u kompaniji da podržavaju uspešno uvođenje i realizaciju strategijskih promena?

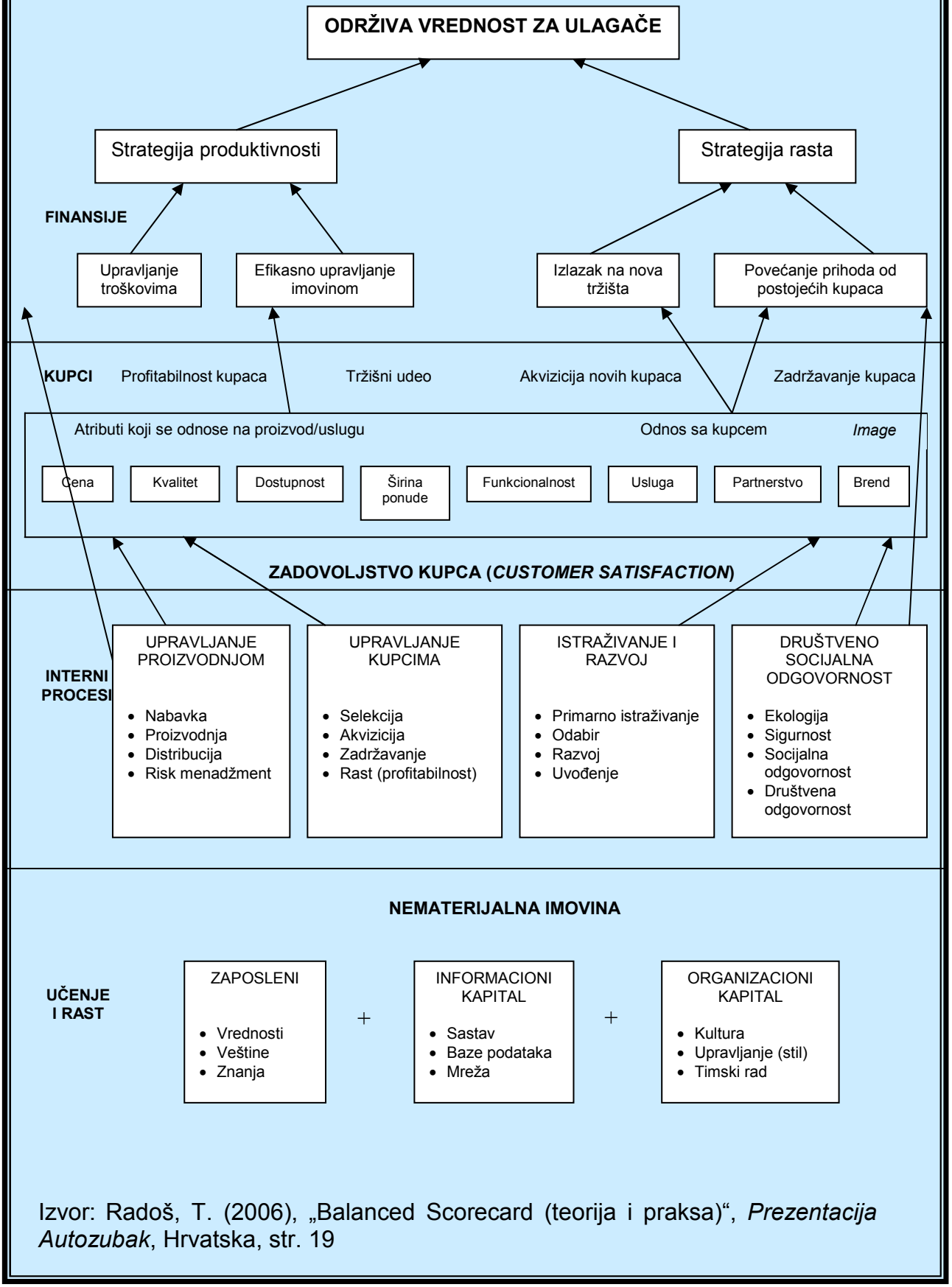
U procesu povezivanja strategije sa operacijama u auto-industriji jako je bitno definisati o kom se tržištu radi i kakva je konkurencija prisutna.

Analiza prikaza metodologije balansiranih merila performansi proizvoljno izabrane auto-kompanije iz okruženja adaptirana je na osnovu analize za kompaniju „Autozubak" koja posluje u Hrvatskoj.[267]

Na slici 50 prikazan je teoretski prikaz četiri perspektive BSC koncepta gde se mogu videti karakteristike svake od njih.

[267] Radoš, T. (2006), „Balanced Scorecard (teorija i praksa)", *Prezentacija Autozubak*, Hrvatska, str. 11

Slika 50. Teoretski prikaz četiri perspektive BSC koncepta



Izvor: Radoš, T. (2006), „Balanced Scorecard (teorija i praksa)“, *Prezentacija Autozubak*, Hrvatska, str. 19

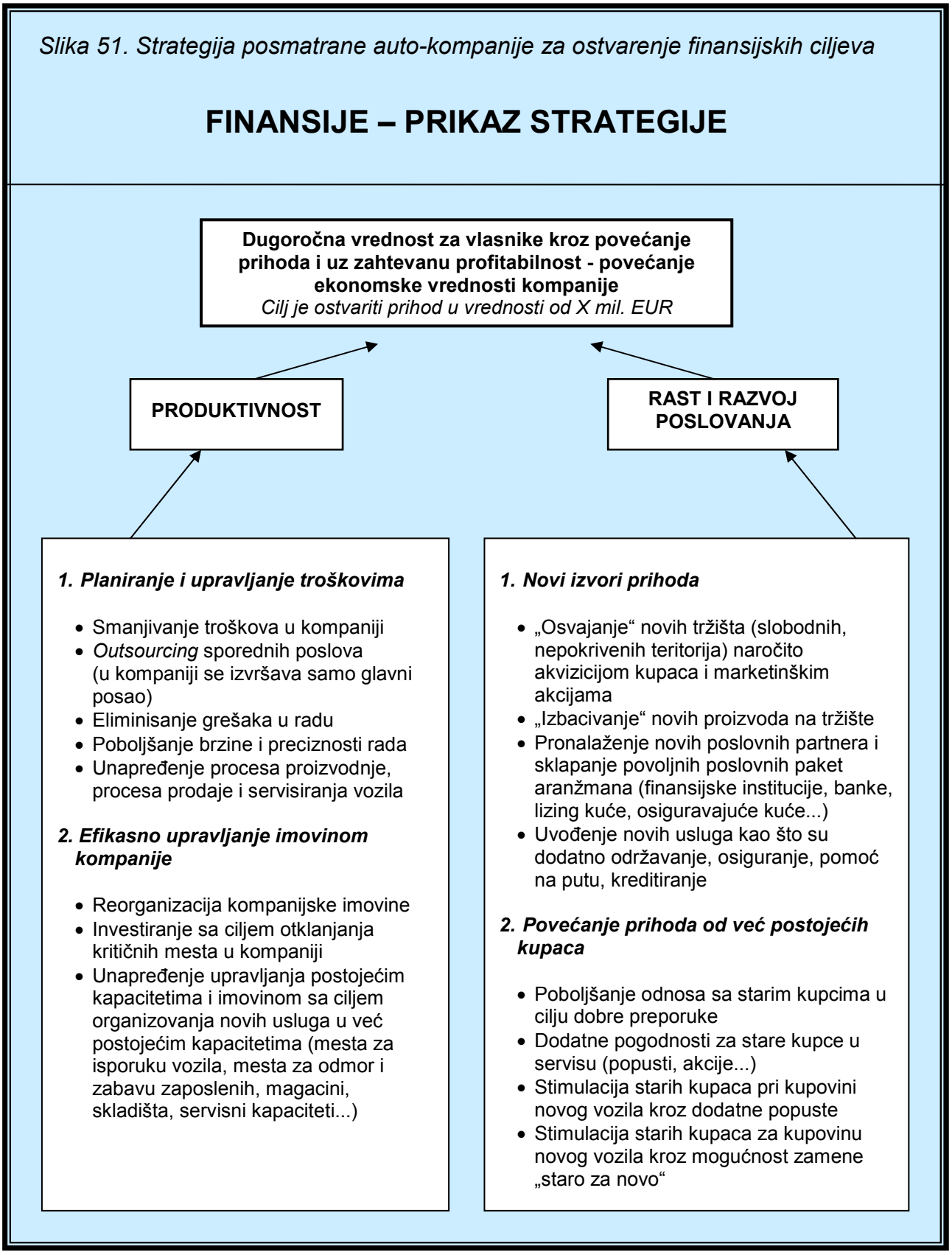
1. Finansije

S obzirom na geografsko područje u kojem živimo i poslujemo kao i turbulentna dešavanja koja su nas pratila poslednjih nekoliko decenija, finansijski ciljevi jedne auto-kompanije u našem okruženju su veoma bitni za njeno poslovanje, njen opstanak i prosperitet na tržištu, te se kao takvi oni uvek odnose na neku od mera profitabilnosti. Veoma često se ovi ciljevi u našim uslovima posmatraju kao najbitniji ili jedini bitni što je sigurno zastareli način razmišljanja koji ne može dati prave, zadovoljavajuće rezultate. Primenom balansiranih merila performansi koje se sve više uvode i u organizacije u našem okruženju, ovakvo razmišljanje je zaobiđeno i finansijski ciljevi predstavljaju samo jednu od komponenti kompletnog pogleda na poslovanje kompanije. Ovi ciljevi se postižu kroz dva glavna pravca delovanja i to:

- Ostvarenje prodaje što većeg broja vozila ili usluga koje kompanija pruža svojim kupcima;
- Svođenje troškova na minimum kao i potrošnja minimalne količine sredstava potrebnih za uspešno funkcionisanje same kompanije.

Na slici 51 prikazan je primer strategije proizvoljno odabrane auto-kompanije iz okruženja za ostvarenje njenih finansijskih ciljeva koji su definisani na slici. Odabrana je određena grupa ciljeva koji često mogu varirati u zavisnosti od kompanije. U ovom slučaju izabrani su ciljevi koji su karakteristični za jednu auto-kompaniju i oni se trebaju posmatrati samo ilustrativno, kao primer prikaza definisanja strategije, strategijskih pitanja i strategijskih mapa jedne proizvoljno izabrane auto-kompanije iz okruženja u kojem se nalazimo. Često su ovi ciljevi zajednički za veći broj kompanija i mogu se posmatrati globalno.

Slika 51. Strategija posmatrane auto-kompanije za ostvarenje finansijskih ciljeva



U tabeli 27 prikazani su strategijski ciljevi i fiktivno izabrana (bez precizno navedenih vrednosti) merila uspešnosti za određena strategijska područja posmatrane auto-kompanije u cilju ostvarivanja finansijskih ciljeva i to kroz povećanje produktivnosti ili kroz rast i razvoj poslovanja. Označena su strategijska područja od ključnog značaja i te se oznake dalje koriste za formiranje strategijskih mapa.

Tabela 27. Strategijski ciljevi i fiktivno izabrana merila uspešnosti za određena strategijska područja posmatrane auto-kompanije za ostvarenje finansijskih ciljeva

FINANSIJE		
Strategijska područja od ključnog značaja	**Strategijski ciljevi**	**Merila uspešnosti**
F 1. Povećanje prihoda	• Rast prihoda od već postojećih kupaca • Osvajanje novih tržišta i novih kupaca • „Izbacivanje“ novih proizvoda na tržište	• Rast prihoda u prodaji od x% • Rast prihoda u postprodaji od y% • Površina „osvojene“ teritorije (broj stanovnika na novoj teritoriji) • Zarada od novog proizvoda u mil. EUR
F 2. Diversifikacija prihoda (partnerski odnosi)	• Nove banke • Nove lizing kuće • Nova osiguravajuća društva	• Plasman proizvoda • Profitabilnost • Funkcionalnost • Brzina funkcionisanja, reakcije
F 3. Troškovna efikasnost	• Planiranje troškova • Upravljanje troškovima • *Outsourcing* • Smanjenje grešaka • Unapređivanje procesa	• Smanjenje troškova od z% unapređivanjem procesa • Tolerancija budžeta od k% • Kriterijumi uštede od m% • Smanjenje troškova *outsourcing*-om od n%
F 4. Upravljanje imovinom	• Reorganizacija postojeće imovine • Otklanjanje kritičnih mesta u kompaniji • Efikasnije korišćenje postojeće imovine	• Poboljšanje efikasnosti računovodstva u kompaniji • Povećanje stepena iskorišćenosti postojećih kapaciteta • Povećanje stepena iskorišćenosti novih kapaciteta

2. Kupci

Osnovni elementi koji se ispituju prilikom analize odnosa sa kupcima za posmatranu auto-kompaniju jesu:

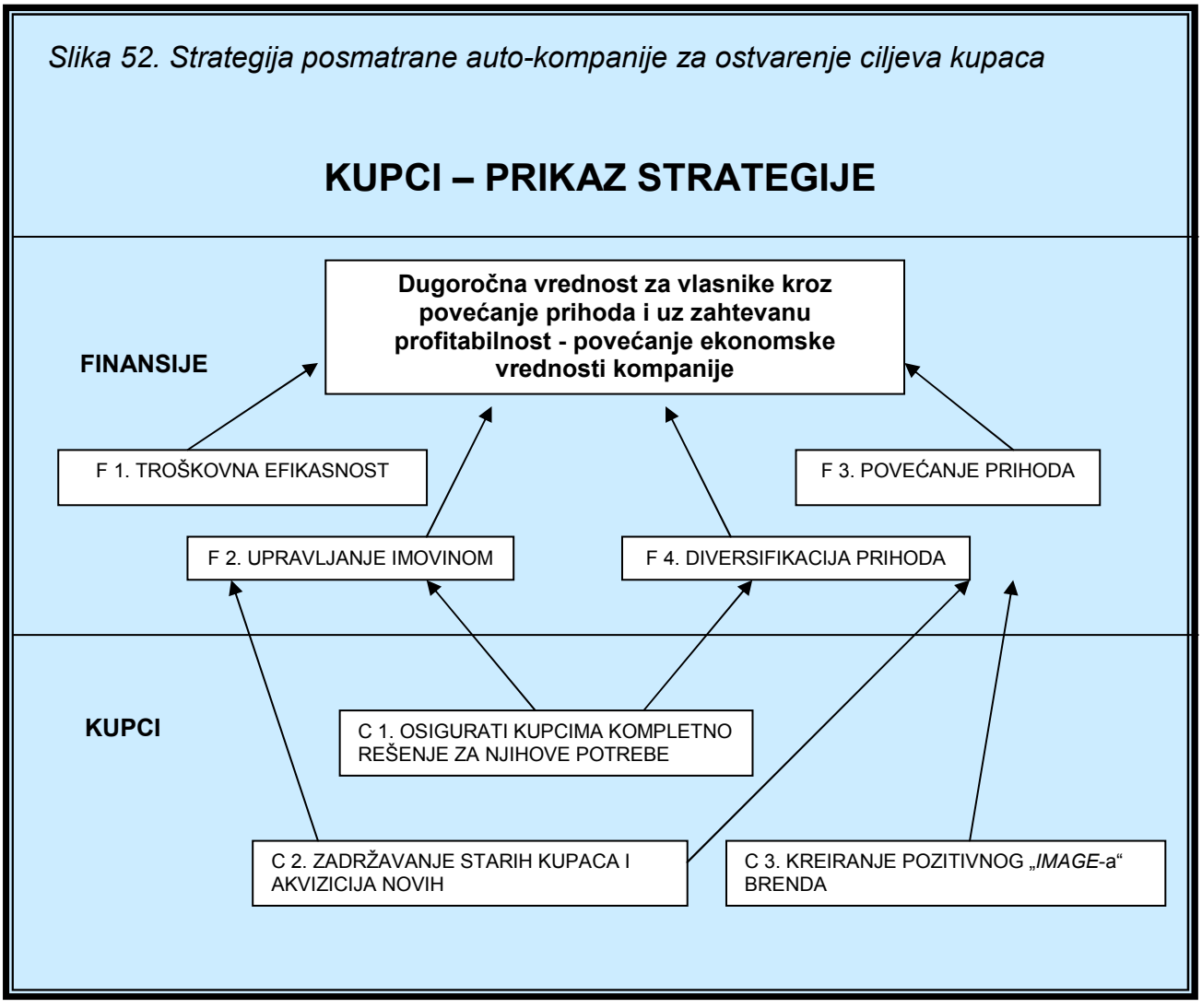
1. Karakteristike proizvoda (vozila ili delova), kao i usluga koje se pružaju kupcu posmatrano kroz cenu, kvalitet, dostupnost proizvoda, asortiman proizvoda i funkcionalnost, a sve u cilju što većeg zadovoljenja kupaca.
2. Odnos sa kupcima koji je baziran na uslugama koje se pružaju, kao i partnerstava sa njima.
3. *Image brand*-a, odnosno slika robne marke koja se posmatra.

Da bismo odredili merila uspešnosti primenjivane strategije u posmatranoj auto-kompaniji potrebno je izmeriti:

- Zadovoljstvo kupaca na svim nivoima saradnje mereno indeksom zadovoljstva kupaca;
- Lojalnost kupaca kroz njihovo vezivanje za kompaniju i brend;
- Broj novih kupaca koji se stiču akvizicijom;
- Profitabilnost kupaca od čije platežne moći zavisi obim i periodičnost kupovine vozila;
- Tržišni udeo koji prikazuje prodaju na tržištu u odnosu na konkurenciju (odnos kupaca prema našem brendu, odnosno položaj brenda na tržištu).

Na slici 52 prikazana je strategija posmatrane auto-kompanije za ostvarenje ciljeva kupaca.

Slika 52. Strategija posmatrane auto-kompanije za ostvarenje ciljeva kupaca



U tabeli 28 slikovito su prikazani strategijski ciljevi i fiktivno izabrana merila uspešnosti za određena strategijska područja posmatrane auto-kompanije u cilju ostvarivanja ciljeva kupaca. Kao krajnji cilj posmatra se ostvarenje dugoročne vrednosti za vlasnike povećanjem prihoda ili povećanjem ekonomske vrednosti kompanije i to kroz osiguranja svih potreba kupaca, zadržavanje starih kupaca i akviziciju novih, kao i kreiranje pozitivnog imidža brenda.

Tabela 28. Strategijski ciljevi i fiktivno izabrana merila uspešnosti za određena strategijska područja posmatrane auto-kompanije za ostvarenje ciljeva kupaca

	Strategijska područja od ključnog značaja	Strategijski ciljevi	Merila uspešnosti
FINANSIJE	**F 1. Povećanje prihoda**	• Rast prihoda od već postojećih kupaca • Osvajanje novih tržišta i novih kupaca • „Izbacivanje" novih proizvoda na tržište	• Rast prihoda u prodaji od x% • Rast prihoda u postprodaji od y% • Površina „osvojene" teritorije (broj stanovnika na novoj teritoriji) • Zarada od novog proizvoda u mil. EUR
	F 2. Diversifikacija prihoda (partnerski odnosi)	• Nove banke • Nove lizing kuće • Nova osiguravajuća društva	• Plasman proizvoda • Profitabilnost • Funkcionalnost • Brzina funkcionisanja, reakcije
	F 3. Troškovna efikasnost	• Planiranje troškova • Upravljanje troškovima • *Outsourcing* • Smanjenje grešaka • Unapređivanje procesa	• Smanjenje troškova od z% unapređivanjem procesa • Tolerancija budžeta od k% • Kriterijumi uštede od m% • Smanjenje troškova *outsourcing*-om od n%
	F 4. Upravljanje imovinom	• Reorganizacija postojeće imovine • Otklanjanje kritičnih mesta u kompaniji • Efikasnije korišćenje postojeće imovine	• Poboljšanje efikasnosti računovodstva u kompaniji • Povećanje stepena iskorišćenosti postojećih kapaciteta • Povećanje stepena iskorišćenosti novih kapaciteta
KUPCI	**C 1. Osigurati kupcima kompletno rešenje za njihove potrebe - dugoročno isplanirani odnos prema kupcima**	• Partnerski odnos sa kupcima • Formiranje zadovoljnog (oduševljenog) kupca	• Broj usluga ka kupcima >x • Broj predloga za poboljšanje >y • Unapređenje usluga (mereno preko indeksa zadovoljstva kupaca) >z% • Predlog usluga
	C 2. Akvizicija novih i zadržavanje starih kupaca	• Zadržavanje postojećih kupaca • Akvizicija novih kupaca	• Broj starih kupaca >k • Broj novih kupaca >m • Broj potencijalnih novih kupaca >n
	C 3. Kreiranje pozitivnog „*image*-a" brenda	• Razvoj brenda	• Indeks merila *image*-a brenda >p

Kompanija *Daimler* AG i vozila *Mercedes-Benz* sigurno predstavljaju primer na tržištu u odnosu sa kupcima koji je razvijen do veoma visokog nivoa, a teži se još boljim odnosima. Vodi se računa o najsitnijim detaljima i jednostavno teži savršenstvu, što se višestruko vraća kompaniji kroz lojalnost kupaca i konstantno povećanje broja novih kupaca. U izveštaju koji je objavljen u časopisu „Vrele gume" pod naslovom *„Vlasnici Mercedesa ponovo kupuju Mercedes",* veliki broj kupaca automobila Mercedes ponovo kupuje vozila istog brenda pokazujući na taj način svoju lojalnost i zadovoljstvo koje im kompanija pruža. U izveštaju je naglašeno sledeće:[268]

[268] „Vlasnici Mercedesa ponovo kupuju Mercedes", *Vrele gume*, Internet clipping MBSCG (dostupno 14.12.2009.)

„Mercedes-Benz zadržava svoje kupce! Po eminentnom Dž. D. Paueru (J. D. Power), kao i Asošijejtu (Associate) Mercedes-Benz ima najviši indeks kada je u pitanju zadržavanje kupaca unutar robne marke. U 2009. je nemačka kompanija na prvom mestu. Princip je jednostavan jer Dž. D. Pauer meri koji broj vozila kupci zamenjuju novijim modelom iste marke, a procenat Mercedes-Benz-a je 67%, što je čak ispred Honde i Tojote. Glavni razlozi su zadržavanje visoke cene polovnih vozila i kvalitet. Čak i polovni Mercedesi nisu jeftini, mada s vremenom gube na prvobitnom kvalitetu. Ono što kupce privlači su čvrste platforme i odličan inženjering koje Mercedesu donose imidž "večnog" automobila."

Jedan od najbitnijih faktora koji se ispituju u procesu primene balansiranih merila performansi u kompaniji *Mecedes Benz* SCG, koja je ćerka kompanija kompanije *Daimler* AG, jeste i odnos prema kupcu i njegovo zadovoljstvo. Merilo koje prikazuje ove parametre jeste Indeks zadovoljstva kupca (*Customer Satisfaction Index* - CSI). Cilj je da se CSI podigne na što viši nivo i tako zadrže stari kupci, a sa druge strane pozitivnim stavom prema kupcu osvoje novi.

Faktori koji se prate, a utiču na zadovoljstvo kupca u procesu prodaje vozila jedne auto-kompanije, počevši od ulaska kupca u prodajni salon pa sve do isporuke vozila su:

- Mogućnost brzog telefonskog kontaktiranja u cilju dobijanja informacija i zakazivanja termina sastanka sa prodavcem;
- Mogućnost pristupa kupca svojim privatnim vozilom objektu u koji dolazi;
- Vizuelni doživljaj objekata u koji kupac ulazi;
- Izgled salona, postavka vozila i njihov odabir, izgled cenovnika, osvetljenje i muzika u salonu;
- Način na koji je kupac dočekan i ugošćen od strane zaposlenih u salonu;
- Usluga preko telefona, brzina uspostavljanja veze kao i ljubaznost i profesionalnost prodavca sa kojim se razgovara;
- Neposredan, direktan kontakt prodavca sa kupcem;
- Zadovoljstvo prodavcem, njegovom uslugom i profesionalnošću;
- Ponašanje i spoljašnji izgled prodavca, njegov stav, ljubaznost i spremnost za pružanjem svih potrebnih informacija;
- Trud, mogućnost i veština prodavca da razume potrebe i želje kupca;
- Znanje i stručnost prodavca, njegovo poznavanje voznih i tehničkih performansi vozila koje prodaje;
- Poznavanje uslova prodaje i sposobnost savetovanja oko načina plaćanja (ukoliko se radi o lizingu ili kreditu), o čemu prodavac treba da obavesti kupca;
- Programi finansiranja (kredita i lizinga) koje kompanija pruža zainteresovanim kupcima i brzina njihove realizacije;
- Mogućnost ponude finansijskog i operativnog lizinga;
- Mogućnost kontaktiranja osiguravajućih kuća sa dobrom ponudom osiguranja za brendove koje prodavac nudi kupcu;
- Dostupnost vozila za test vožnju i omogućavanje kupcima da isprobaju sva vozila za koja su zainteresovani;
- Interesovanje kupca za test vožnju koja bi trebala da se izvede što pre, po mogućstvu odmah;
- Da li je kupac ponuđen od strane prodavca da obavi test vožnju;
- Izgled vozila koje se testira (ispravnost svih komandi i čistoća);
- Zadovoljstvo kupca obavljenom test vožnjom i vozilom u celini;
- Program "staro za novo" koji kompanija pruža zainteresovanim, pre svega, starim kupcima i uslovi tog programa;

- Zadovoljstvo kupca programom “staro za novo” i brzinom njegove realizacije;
- Ukupno zadovoljstvo svim dobijenim informacijama.

Po odluci kupca da kupi odgovarajuće vozilo, na njegovo zadovoljstvo u vezi prodavca mogu uticati:

- Brzina isporuke po kupovini vozila;
- Zadovoljstvo kupca kupljenim vozilom;
- Briga o kupcu po kupovini vozila (*follow-up*);
- Brzina i način rešavanja problema koje kupac ima pri eksploataciji vozila.

Faktori koji se prate, a utiču na zadovoljstvo kupca u postprodajnom procesu su:

- Lakoća dobijanja servisa telefonom;
- Dužina radnog vremena servisa;
- Pogodnost lokacije servisa i pristup;
- Pogodnosti kojima servis raspolaže;
- Udobnost, čistoća i komfor mesta za čekanje, sadržaji koji se u njemu nalaze (TV, aparat za kafu, dnevne novine, sadržaji za opuštanje...);
- Vreme čekanje po dolasku u servis do trenutka razgovora sa prijemnim referentom;
- Sposobnost zakazivanja servisa u što kraćem roku;
- Stručnost prijemnog referenta;
- Angažovanje prijemnog referenta da pronađe termin servisiranja koji odgovara vlasniku vozila;
- Sposobnost prijemnog referenta da razume zahteve kupca u pogledu dijagnosticiranja kvara;
- Ljubaznost prijemnog referenta;
- Proces predaje vozila prijemnom referentu;
- Popravka pri prvoj poseti;
- Brzina opravke u obećanom/dogovorenom roku;
- Pažnja sa kojom se razumeju eventualne izmene kupca u obimu popravke;
- Proces, način i brzina plaćanja za servisne radove;
- Dostupnost potrebnih delova;
- Iskrenost i poštenje zaposlenih;
- Pažnja kojom se zaposleni odnose prema zahtevima kupaca;
- Pridržavanje dogovorenih detalja;
- Stručno i precizno objašnjenje za izvršenje potrebnih radova;
- Iskustvo prilikom preuzimanja vozila iz servisa posle obavljenog posla;
- Objašnjenja data u vezi obavljenih radova;
- Količina vremena koja je bila potrebna da bi se platilo i preuzelo vozilo;
- Proces predaje vozila po urađenom servisu;
- Čistoća i izgled automobila pri preuzimanju;
- Odgovornost koju zaposleni preuzimaju po obavljenoj opravci;
- Lojalnost - preporuka servisa i kompanije;
- Kvalitet obavljenog servisa;
- Poziv nakon servisa.

Svi navedeni faktori u prodaji ili postprodaji uveliko mogu uticati na odluku kupca da li da kupi određeno vozilo ili ne. Ovi faktori se prate i kompanija pokušava da otkloni sve one nedostatke u radu koji utiču na zadovoljstvo kupca.

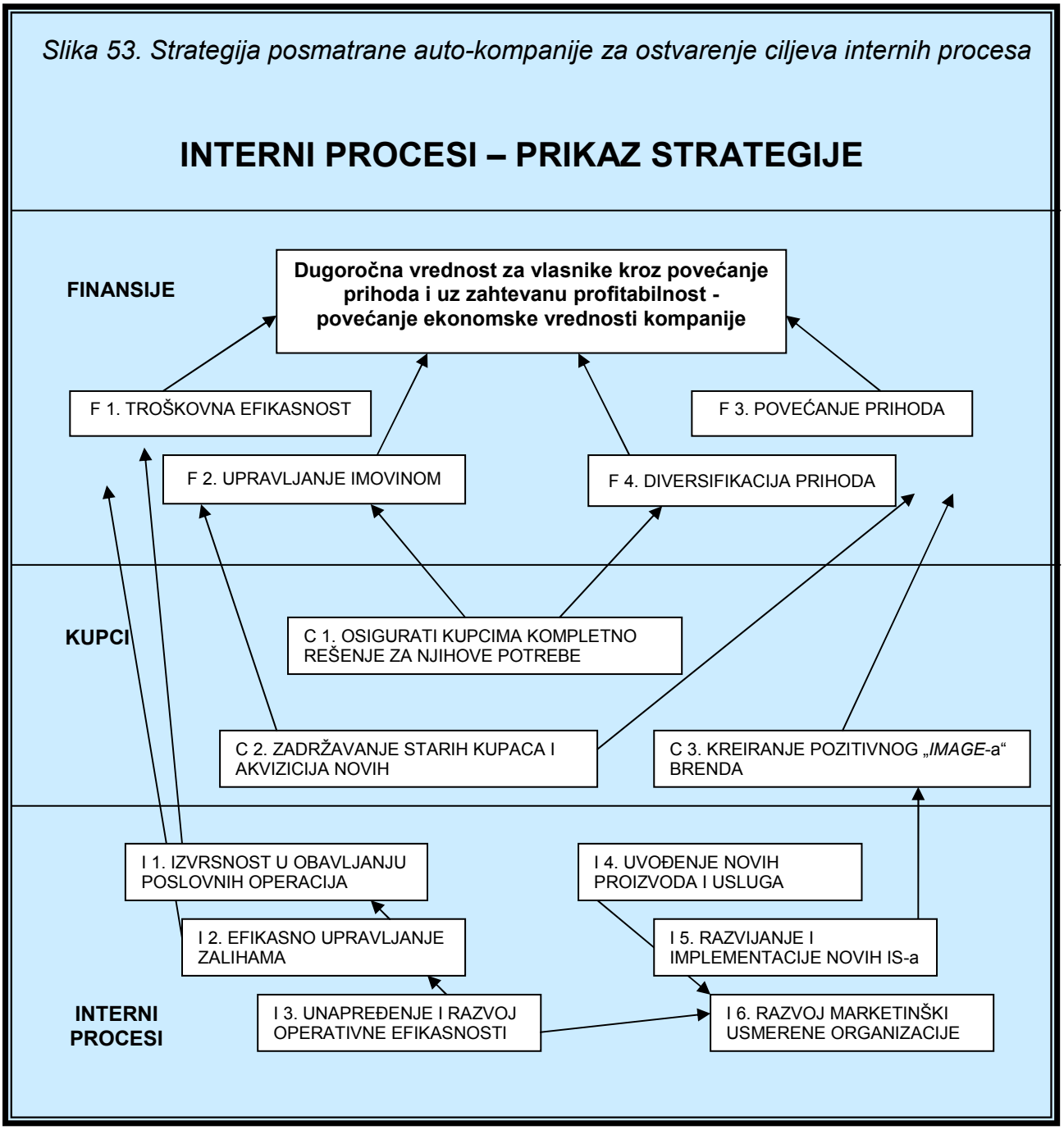
3. Interni procesi

Interni procesi kao jedna od perspektiva balansiranih merila performansi podeljeni su prema svojim specifičnim karakteristikama na:

1. Interne procese pri upravljanju proizvodnjom.
2. Interne procese pri upravljanju kupcima.
3. Interne procese pri istraživanju i razvoju.
4. Interne procese društveno-socijalne odgovornosti.

Na slici 53 prikazana je strategija posmatrane auto-kompanije za ostvarenje ciljeva internih procesa.

Slika 53. Strategija posmatrane auto-kompanije za ostvarenje ciljeva internih procesa



U tabeli 29 prikazani su strategijski ciljevi i fiktivno izabrana merila uspešnosti za određena strategijska područja posmatrane auto-kompanije u nameri ostvarivanja ciljeva u perspektivi internih procesa koji se obavljaju u kompaniji kao što su: odličnost u obavljanju poslovnih operacija, upravljanje zalihama, uvođenje novih proizvoda ili usluga, povećanje operativne efikasnosti, razvoj novih IS-a ili razvoj marketinški usmerene organizacije.

Tabela 29. Strategijski ciljevi i fiktivno izabrana merila uspešnosti za određena strategijska područja posmatrane auto-kompanije za ostvarenje ciljeva u perspektivi internih procesa

	Strategijska područja od ključnog značaja	**Strategijski ciljevi**	**Merila uspešnosti**
FINANSIJE	**F 1. Povećanje prihoda**	• Rast prihoda od već postojećih kupaca • Osvajanje novih tržišta i novih kupaca • „Izbacivanje“ novih proizvoda na tržište	• Rast prihoda u prodaji od x% • Rast prihoda u postprodaji od y% • Površina „osvojene“ teritorije (broj stanovnika na novoj teritoriji) • Zarada od novog proizvoda u mil. EUR
	F 2. Diversifikacija prihoda (partnerski odnosi)	• Nove banke • Nove lizing kuće • Nova osiguravajuća društva	• Plasman proizvoda • Profitabilnost • Funkcionalnost • Brzina funkcionisanja, reakcije
	F 3. Troškovna efikasnost	• Planiranje troškova • Upravljanje troškovima • *Outsourcing* • Smanjenje grešaka • Unapređivanje procesa	• Smanjenje troškova od z% unapređivanjem procesa • Tolerancija budžeta od k% • Kriterijumi uštede od m% • Smanjenje troškova *outsourcing*-om od n%
	F 4. Upravljanje imovinom	• Reorganizacija postojeće imovine • Otklanjanje kritičnih mesta u kompaniji • Efikasnije korišćenje postojeće imovine	• Poboljšanje efikasnosti računovodstva u kompaniji • Povećanje stepena iskorišćenosti postojećih kapaciteta • Povećanje stepena iskorišćenosti novih kapaciteta
KUPCI	**C 1. Osigurati kupcima kompletno rešenje za njihove potrebe - dugoročno isplanirani odnos prema kupcima**	• Partnerski odnos sa kupcima • Formiranje zadovoljnog (oduševljenog) kupca	• Broj usluga ka kupcima >x • Broj predloga za poboljšanje >y • Unapređenje usluga (mereno preko indeksa zadovoljstva kupaca) >z% • Predlog usluga
	C 2. Akvizicija novih i zadržavanje starih kupaca	• Zadržavanje postojećih kupaca • Akvizicija novih kupaca	• Broj starih kupaca >k • Broj novih kupaca >m • Broj potencijalnih novih kupaca >n
	C 3. Kreiranje pozitivnog „*image*-a“ brenda	• Razvoj brenda	• Indeks merila *image*-a brenda >p

INTERNI PROCESI	**I 1. Izvrsnost u obavljanju poslovnih operacija**	• Kvalitetan i pouzdan rad • Brzina u radu	• Indeks kvaliteta usluge kupca >x% • Brzina obavljanja posla
	I 2. Efikasno upravljanje zalihama	• Smanjenje zaliha • Kontrolisanje lagera • Povećanje zadovoljstva kupaca	• Indeks zaliha <y% • Koeficijent isporučivosti >z% • Koeficijent dostupnosti proizvoda >k%
	I 3. Unapređenje i razvoj poslovne efikasnosti	• Primena procedura u radu • Povećanje efikasnosti • Unapređenje proizvodnje	• Indeks operativne efikasnosti <m% • Konstantno unapređenje proizvodnje za n%
	I 4. Uvođenje novih proizvoda i usluga	• Istraživanje i razvoj • Implementacija novih usluga i proizvoda	• Broj razvijenih i implementiranih novih proizvoda >p • Broj razvijenih i implementiranih novih usluga >q
	I 5. Razvijanje i implementacija novih IS-a	• Pouzdana i efikasna razmena informacija	• Precizni i pouzdani imputi za donošenje odluka i njihovo praćenje
	I 6. Razvoj marketinški orijentisane organizacije	• Unapređenje komunikacije sa kupcima kroz marketing • Prilagođavanje tržišnim uslovima - tržišna konkurentnost	• Dobra prihvatljivost novih usluga i proizvoda • Brzina reakcije na tržištu

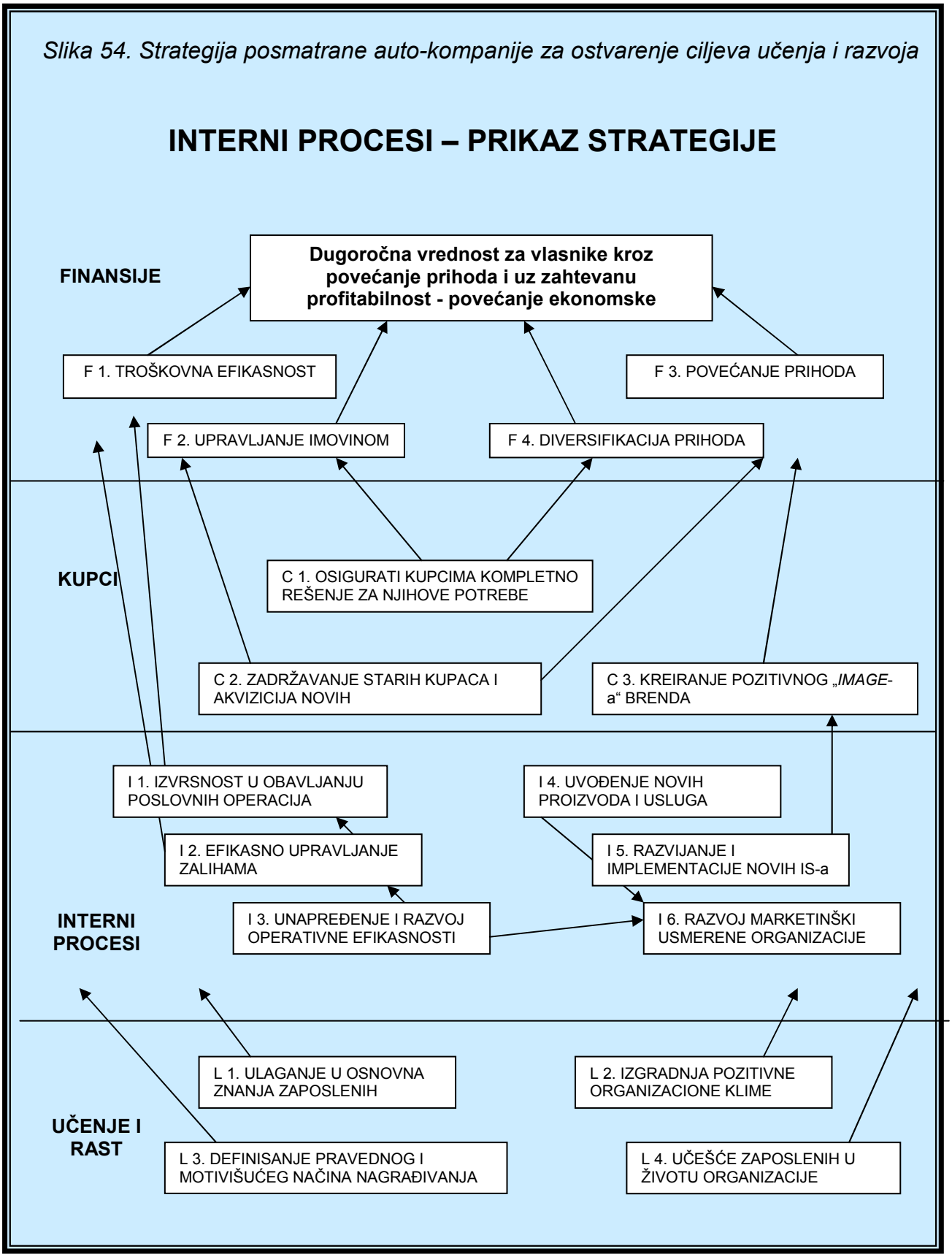
4. Učenje i rast

Pri merenju vrednosti jedne auto-kompanije veoma je bitno da se izvrši merenje vrednosti nematerijalne imovine čija vrednost veoma često može biti čak i veća od vrednosti materijalnih dobara. Nematerijalna imovina može se posmatrati kroz sledeće tri kategorije:

1. Zaposleni u kompaniji (ljudski resursi).
2. Informacioni kapital.
3. Organizacioni kapital.

Na slici 54 prikazana je strategija posmatrane auto-kompanije za ostvarenje ciljeva učenja i razvoja.

Slika 54. Strategija posmatrane auto-kompanije za ostvarenje ciljeva učenja i razvoja



U tabeli 30 prikazani su strategijski ciljevi i fiktivno izabrana merila uspešnosti za određena strategijska područja posmatrane auto-kompanije u nameri ostvarivanja ciljeva u perspektivi učenja i rasta. Ova perspektiva se, u našem primeru, posmatra kroz ulaganje u intelektualni kapital, izgradnju pozitivne klime u kompaniji, definisanje principa nagrađivanja zaposlenih i njihovo uključivanje u život kompanije.

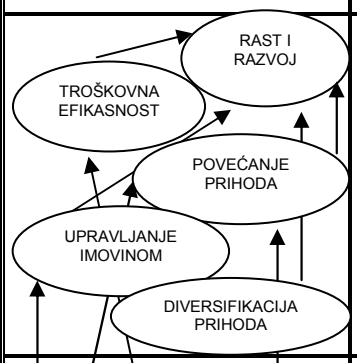
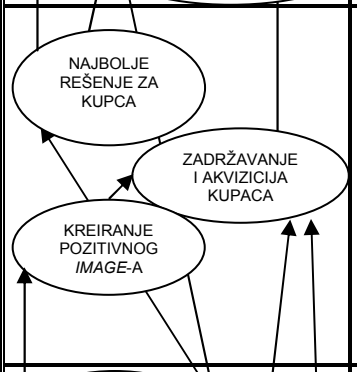
Tabela 30. Strategijski ciljevi i fiktivno izabrana merila uspešnosti za određena strategijska područja posmatrane auto-kompanije za ostvarenje ciljeva u perspektivi učenja i rasta

	Strategijska područja od ključnog značaja	Strategijski ciljevi	Merila uspešnosti
FINANSIJE	**F 1. Povećanje prihoda**	• Rast prihoda od već postojećih kupaca • Osvajanje novih tržišta i novih kupaca • „Izbacivanje“ novih proizvoda na tržište	• Rast prihoda u prodaji od x% • Rast prihoda u postprodaji od y% • Površina „osvojene“ teritorije (broj stanovnika na novoj teritoriji) • Zarada od novog proizvoda u mil. EUR
	F 2. Diversifikacija prihoda (partnerski odnosi)	• Nove banke • Nove lizing kuće • Nova osiguravajuća društva	• Plasman proizvoda • Profitabilnost • Funkcionalnost • Brzina funkcionisanja, reakcije
	F 3. Troškovna efikasnost	• Planiranje troškova • Upravljanje troškovima • Outsourcing • Smanjenje grešaka • Unapređivanje procesa	• Smanjenje troškova od z% unapređivanjem procesa • Tolerancija budžeta od k% • Kriterijumi uštede od m% • Smanjenje troškova *outsourcing*-om od n%
	F 4. Upravljanje imovinom	• Reorganizacija postojeće imovine • Otklanjanje kritičnih mesta u kompaniji • Efikasnije korišćenje postojeće imovine	• Poboljšanje efikasnosti računovodstva u kompaniji • Povećanje stepena iskorišćenosti postojećih kapaciteta • Povećanje stepena iskorišćenosti novih kapaciteta
KUPCI	**C 1. Osigurati kupcima kompletno rešenje za njihove potrebe – dugoročno isplanirani odnos prema kupcima**	• Partnerski odnos sa kupcima • Formiranje zadovoljnog (oduševljenog) kupca	• Broj usluga ka kupcima >x • Broj predloga za poboljšanje >y • Unapređenje usluga (mereno preko indeksa zadovoljstva kupaca) >z% • Predlog usluga
	C 2. Akvizicija novih i zadržavanje starih kupaca	• Zadržavanje postojećih kupaca • Akvizicija novih kupaca	• Broj starih kupaca >k • Broj novih kupaca >m • Broj potencijalnih novih kupaca >n
	C 3. Kreiranje pozitivnog „*image*-a“ brenda	• Razvoj brenda	• Indeks merila *image*-a brenda >p

INTERNI PROCESI	**I 1. Izvrsnost u obavljanju poslovnih operacija**	• Kvalitetan i pouzdan rad • Brzina u radu	• Indeks kvaliteta usluge kupca >x% • Brzina obavljanja posla
	I 2. Efikasno upravljanje zalihama	• Smanjenje zaliha • Kontrolisanje lagera • Povećanje zadovoljstva kupaca	• Indeks zaliha <y% • Koeficijent isporučivosti >z% • Koeficijent dostupnosti proizvoda >k%
	I 3. Unapređenje i razvoj poslovne efikasnosti	• Primena procedura u radu • Povećanje efikasnosti • Unapređenje proizvodnje	• Indeks operativne efikasnosti <m% • Konstantno unapređenje proizvodnje za n%
	I 4. Uvođenje novih proizvoda i usluga	• Istraživanje i razvoj • Implementacija novih usluga i proizvoda	• Broj razvijenih i implementiranih novih proizvoda >p • Broj razvijenih i implementiranih novih usluga >q
	I 5. Razvijanje i implementacija novih IS-a	• Pouzdana i efikasna razmena informacija	• Precizni i pouzdani imputi za donošenje odluka i njihovo praćenje
	I 6. Razvoj marketinški orijentisane organizacije	• Unapređenje komunikacije sa kupcima kroz marketing • Prilagođavanje tržišnim uslovima - tržišna konkurentnost	• Dobra prihvatljivost novih usluga i proizvoda • Brzina reakcije na tržištu
UČENJE I RAST	**L 1. Ulaganje u osnovna znanja zaposlenih**	• Dobro edukovani zaposleni • Razvojno orijentisani zaposleni • Strategijski orijentisani zaposleni	• Spremnost na promene • Brzo reagovanje na promene • Obučenost za trenutnu reakciju
	L 2. Izgradnja pozitivne organizacione klime	• Pozitivna atmosfera u timu • Spremnost na timski rad	• Indeks organizacione klime u timu >x
	L 3. Definisanje pravednog i motivišućeg načina nagrađivanja	• Pravedno nagrađivanje prema rezultatima rada • Motivišući sistem nagrađivanja	• Indeks zadovoljstva zaposlenih >y
	L 4. Učešće zaposlenih u životu organizacije	• Učestvovanje zaposlenih u razvoju organizacije • Učestvovanje zaposlenih u donošenju odluka	• Indeks odziva na upitnike >z% • Konstantni broj predloga o organizacionim pitanjima >k

U tabeli 30 je za sve četiri perspektive prikazana kompletna slika strategije, strategijska područja, merila uspešnosti kao i projekti koji trebaju biti odrađeni u cilju dobijanja izbalansiranih merila performansi u jednoj proizvoljno odabranoj i posmatranoj auto-kompaniji iz okruženja.

Tabela 31. Kompletna slika strategije, strategijska područja, merila uspešnosti kao i projekti koji trebaju biti odrađeni za sve četiri perspektive BSC koncepta

STRATEGIJA U FORMALNOM OBLIKU		**BSC**		**PLAN AKTIVNOSTI**
SLIKA STRATEGIJE	**STRATEGIJSKA PODRUČJA**	**STRATEGIJSKI CILJEVI**	**MERILO USPEŠNOSTI**	**NAZIV PROJEKTA / AKTIVNOSTI**
	• Povećanje prihoda • Diversifikacija prihoda • Troškovna efikasnost • Upravljanje imovinom • Rast i razvoj	• Rast prihoda • Novi kupci • Novi proizvodi • Nove finansijske institucije • Planiranje troškova • *Outsourcing* • Efikasnije korišćenje imovine • Otklanjanje kritičnih mesta	• Prodaja x% • Postprodaja y% • „Osvojena“ površina (km2) • Prihod od novog • proizvoda • Profitabilnost • Funkcionalnost • Brzina • Smanjenje troškova za z% • *Outsourcing* od n%	• Nove poslovne jedinice • Finansijski centar • Osiguranja • IS-i • Reorganizacija odeljenja
	• Kreiranje pozitivnog „*image*-a“ • Akvizicija i zadržavanje kupaca • Osigurati kupcima kompletno rešenje za njihove potrebe - dugoročno isplanirani odnos prema kupcima	• Partnerski odnos sa kupcima • Zadržavanje kupaca • Akvizicija kupaca • Zadovoljni kupac • Razvoj brenda	• Broj usluga >x • Broj predloga za poboljšanjem >y • Unapređenje usluga >z% • Predlog usluga • Broj starih kupaca >k • Broj novih kupaca >m • Broj potencijalnih novih kupaca >n • Indeks merila *image*-a brenda >p	• Klub kupaca • Forum kupaca • Edukativni treninzi kupaca • Posete kupaca fabrici • *Road show* na slobodnoj teritoriji
	• Izvrsnost u obavljanju poslovnih operacija • Efikasno upravljanje zalihama • Unapređenje i razvoj poslovne efikasnosti • Uvođenje novih proizvoda i usluga • Razvijanje i implementacija novih IS-a • Razvoj marketinški orijentisane organizacije	• Kvalitetan i pouzdan rad • Brzina u radu • Smanjenje zaliha • Kontrolisanje lagera • Povećanje zadovoljstva kupaca • Primena procedura • Razvoj i istraživanje • Pouzdana i efikasna razmena informacija • Konkurentnost • Unapređenje komunikacije sa kupcima kroz marketing	• Indeks kvaliteta usluge >x% • Brzina obavljanja posla • Indeks zaliha <y% • Koeficijent isporučivosti >z% • Koeficijent dostupnosti >k% • Indeks operativne efikasnosti <m% • Unapređenje proizvodnje za n% • Broj novih proizvoda >p • Broj novih usluga >q • Brzina reakcije	• Usklađivanje procedura na nivou kompanije • Koordinacija između marketinga, prodaje i postprodaje • Marketinške aktivnosti • Automatska kontrola lagera
	• Ulaganje u osnovna znanja zaposlenih • Izgradnja pozitivne organizacione klime • Definisanje pravednog i motivišućeg načina nagrađivanja • Učešće zaposlenih u životu organizacije	• Dobro edukovani, razvojno i strategijski orijentisani zaposleni • Pozitivna atmosfera • Timski rad • Motivišuće nagrađivanje • Učestvovanje zaposlenih u razvoju organizacije	• Spremnost na brzo reagovanje na promene • Obučenost za trenutnu reakciju • Indeks organizacione klime u timu >x • Indeks zadovoljstva zaposlenih >y • Indeks odziva na upitnike >z% • Konstantni broj predloga o organizacionim pitanjima >k	• Interna i eksterna edukacija zaposlenih • Reorganizacija motivišućih alata • *Team building* aktivnosti

Na osnovu prethodne analize u daljem radu su ukratko prikazane neke od prednosti upotrebe BSC koncepta u automobilskoj industriji Srbije.

6. Prednosti upotrebe BSC koncepta u automobilskoj industriji Srbije

Uzevši u obzir to da upotreba BSC koncepta može dovesti do ogromne konkurentske prednosti, auto-industrija u Srbiji koja je u trendu velike ekspanzije takođe koristi najnovije menadžerske alate kako bi do te prednosti i došla. Zbog karakteristika okruženja i specifične situacije u kojoj se Srbija nalazi, a samim tim i njena industrija čiji je veoma bitan deo i auto-industrija, vrlo je važno da se definiše uticaj savremenih menadžerskih koncepata i pristupa koji mogu uticati na rezultate koje te kompanije ostvaruju. Neke od prednosti koje kompanije koje posluju na srpskom tržištu i koje koriste razvijen BSC koncept mogu imati u odnosu na one koje ga ne koriste jesu:

- Strategijski ciljevi razvoja kompanije koje formira i određuje top menadžment postaju strategijski ciljevi svih zaposlenih u kompaniji i oni ih moraju razumno shvatiti da bi mogli da ih implementiraju. Decenijski zaostatak za zemljama koje imaju visoko razvijenu auto-industriju primorava nas da reagujemo brzo, ubrzamo korišćenje savremenih metodologija i na taj način uhvatimo priključak sa liderima na tržištu. Kao jedan od najboljih primera za to jeste implementacija BSC koncepta.
- Ciljevi kompanije postaju lični ciljevi zaposlenih koji teže njihovom ostvarenju.
- BSC pomaže HR-u da na osnovu strategije organizacije napravi pojedinačne, individualne planove razvoja (*Individual Development Plans* - IDP) svakog od zaposlenih kojima se mogu pratiti i usavršavati njihove performanse i na taj način zaposleni razvijaju u željenom pravcu, a sve u cilju ostvarivanja zajedničkih interesa koje kompanija i zaposleni imaju. Ovakvi planovi su veoma bitni za zaposlene u srpskoj auto-industriji i mogu delovati vrlo stimulišuće na njih.
- Pored finansijskih rezultata menadžeri su u mogućnosti da prate nefinansijske performanse zaposlenih definisane BSC-om i strategijskim mapama.
- Prateći BSC i na osnovu njega razvijene strategijske mape može se vršiti reorganizacija u okviru pojedinačnih sektora kao što su prodaja, postprodaja, servis, marketing, IT, logistika i slično, što je veoma bitno u periodu transformacije kompanija u Srbiji.
- Korišćenjem BSC koncepta i merenjem performansi i njihove uspešnosti ostvarenja može se doći do informacija o reorganizaciji timova i radnih mesta kao i procesa koji su zastareli i ne daju zadovoljavajuće rezultate, a kojih ima u mnogim kompanijama u auto-industriji u Srbiji.
- Menadžeri na svim nivoima mogu precizno videti gde su uska grla u kompaniji i predvideti način kojim će ih prevazići. Korišćenje BSC metodologije skraćuje vreme reagovanja tako da se zaposleni mogu više posvetiti kupcima.
- BSC pruža mogućnost merenja zadovoljstva kupaca koje se detaljnom analizom i merenjem performansi zaposlenih mora konstantno povećavati u cilju poboljšanja rezultata same kompanije. U velikom broju internacionalnih kompanija koje posluju u Srbiji koeficijent zadovoljstva kupaca je jedan od jako bitnih koeficijenata koji se mere i prate.
- BSC se može koristiti za reorganizaciju materijalnih resursa u servisu i njihovu optimalniju upotrebu, čije je restrukturiranje cilj velikog broja automobilskih kompanija koje su prisutne na srpskom tržištu.

- Analizom prodajnih timova, BSC metodologijom može se doći do finanijskih rezultata rada svakog od članova tima, njihovog razvoja, praćenja internih procesa i odnosa sa kupcima.
- Korišćenjem BSC koncepta otvara se mogućnost da se izveštavanje podigne na što viši nivo kako bi se potrebne informacije dobile u najkraćem mogućem roku, a vreme reakcije minimalizovalo.

Sigurno je da kompanije koje posluju na srpskom tržištu imaju mnoštvo specifičnosti koje karakterišu to poslovanje, pa i definišu same kompanije. Na osnovu tih specifičnosti može se definisati i njihova strategija poslovanja i odrediti koje se metode i metodologije mogu koristiti u cilju poboljšanja rezultata koje ostvaruju. Upravo zbog toga veliki broj kompanija, kako internacionalnih tako i domaćih, uvodi nove menadžerske koncepte i pristupe i jedan od njih je i BSC koncept. Njime se mogu pratiti kritične performanse specifične za lokalnu auto-industriju i uočiti veza između misije, vizije, strategije i četiri perspektive BSC.

Izvršena teorijska analiza i prikazi u prethodnim delovima disertacije predstavljaju uvod za istraživanje koje predstavlja ključni, praktični deo rada u kome se razmatra prisutnost strategije i strategijskih pitanja u auto-kompanijama Srbije, Evrope i sveta. Vrši se komparativna analiza gde se upoređuju teoretske analize i praktična istraživanja koja sam obavio. Razmatra se upotreba BSC koncepta i strategijskih mapa u auto-kompanijama i istražuje koliki i kakav uticaj imaju balansirana merila performansi na uspešnost organizacija u auto-industriji globalnog okruženja.

XII ISTRAŽIVANJE IMPLIKACIJA SISTEMA BALANSIRANIH MERILA PERFORMANSI NA USPEŠNOST ORGANIZACIJA U AUTO-INDUSTRIJI

Definisanje i implementacija strategije, kao i praćenje i merenje performansi koje savremene kompanije ostvaruju, predstavljaju neke od najvažnijih zadataka koji se postavljaju pred današnje menadžere. Da bi sve ove zadatke oni uspešno obavili koriste se savremeni menadžerski koncepti i pristupi čijom uspešnom primenom kompanije ostvaruju konkurentsku prednost i vrhunske poslovne rezultate. Jedan od njih jeste i koncept Balansiranih merila performansi - BSC koncept.

1. Predmet i cilj doktorske disertacije

Predmet istraživanja doktorske disertacije jeste strategijska orijentacija kompanija i ispitivanje primene BSC koncepta u organizacijama kao jedne od najaktuelnijih i najsavremenijih menadžerskih metodologija.

Jedinstveni cilj istraživanja bio je teorijsko definisanje i analiziranje faktora koji utiču na strategiju jedne kompanije, a zatim i izvođenje zaključaka vezanih za strategijsko razmišljanje i strategijsku orijentaciju kompanija, kao i primenu savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u automobilskim kompanijama sa naglaskom na BSC kao jednom od najuticajnijih. Rad je kroz teorijsku analizu trebalo da prikaže značaj savremenih menadžerskih metodologija, a kroz praktično, realno istraživanje da prikaže koliko razvitak određenih BSC perspektiva, u datim uslovima i na određenim teritorijama, ostvaruje konkurentsku prednost i koliko se BSC primenjuje u Srbiji u odnosu na druge regione, Evropu i svet. U radu je, takođe, trebalo prikazati na koji način se BSC koncept i strategijske mape mogu upotrebiti u procesu definisanja i implementacije strategije u auto-industriji, koliko oni mogu uticati na poboljšanje poslovnih rezultata u auto-industrijii i zadržavanje na zacrtanom strategijskom pravcu.

Osnovni ciljevi istraživanja bili su:

- Razmatranje teorijskIh i praktičnih pokazatelja uticaja savremenih menadžerskih metodologija na razmišljanje menadžera, vezano za definisanje i implementaciju strategija, kao i merenje ostvarenih rezultata;
- Praktično definisanje principa kojima se može ispitivati mišljenje menadžera u auto-kompanijama kako na globalnom tako i na lokalnom nivou, kao i definisanje okvira za uspešnu implementaciju savremenih menadžerskih koncepata i pristupa i njihovog uticaja na rezultate kompanije;
- Utvrđivanje broja, odnosno procenta zaposlenih i rukovodilaca u auto-kompanijama širom sveta, kao i u Srbiji, koji poznaje i razume strategiju, misiju, viziju i vrednosti kompanije;
- Utvrđivanje u kojoj meri i na koji način je BSC metodologija primenjiva u odnosu na stepen razvoja auto-kompanije koja se ispituje, kao i na region u kojem kompanija posluje;
- Praktičan prikaz mere upotrebe BSC koncepta u auto-kompanijama koja je doprinela njihovom prosperitetu i konkurentskoj prednosti. Utvrđivanje koja je od BSC perspektiva za određenu kompaniju u auto-industriji najkritičnija, u datom trenutku i postojećim okolnostima, i akcentiranje one perspektive kojom kompanija ostvaruje najbolje rezultate;

- Utvrđivanje procenta menadžera u auto-industriji koji na različitim organizacionim nivoima poznaje strategijske mape i koji broj njih ih koristi u svojim svakodnevnim poslovima;
- Rezultatima istraživanja na bazi ankete utvrđena je veza između strategijski orijentisanih kompanija u auto-industriji, geografskog položaja ispitivanih kompanija, delatnosti, sektora i ostalih parametara, kao i uspešnosti kompanija koje primenjuju i onih koje ne primenjuju savremene menadžerske koncepte i pristupe, između ostalih i BSC koncept;
- Rezultate istraživanja jasno i nedvosmisleno učiniti dostupnim naučnoj i stručnoj javnosti. Budući da je istraživanje ovakvog tipa pionirsko u Srbiji, pretpostavlja se da će rezultati pomoći budućim teoretičarima i istraživačima iz ove oblasti, ali i menadžerima u privredi.

Posmatrajući trenutnu situaciju gde se BSC konceptom, kao novim menadžerskim pristupom u Srbiji, bavio veoma mali broj ljudi, kako zbog relativno skorašnjeg pojavljivanja ovakvog načina razmišljanja, tako i zbog nezainteresovanosti velikog broja menadžera za istraživanja i praćenje savremenih svetskih trendova, ideja rada je bila da rezultati dobijeni u ovom istraživanju pomognu svima koji nameravaju da se bave ovom ili njoj sličnom temom. Prikazano istraživanje naročito treba da bude korisno u automobilskoj industriji na čijem je primeru i obavljeno. Top menadžeri koji vode automobilske kompanije u Srbiji mogu koristiti princip prikazan u radu u cilju analiziranja menadžera svih nivoa u sopstvenoj kompaniji, ali i poređenja kompanije u kojoj rade i njenog strategijskog razvoja sa ostalim auto-kompanijama i savremenim svetskim trendovima kako na lokalnom tako i na globalnom nivou. Kao jedan od osnovnih ciljeva istraživanja jeste pomoći kompanijama u auto-industriji da prosperiraju na tržištu i ostvare konkurentsku prednost. Rad pre svega treba da definiše okvire za kreiranje poslovne izvrsnosti auto-kompanija i ostvarenje benčmarkinga na tržištu.

Način obavljenog istraživanja i njegove analize, prikazanog u radu, omogućava uz pomoć savremenih informacionih tehnologija da se na istom principu vrše ispitivanja manjeg uzorka, kako na nivou jedne kompanije ili pojedinih njenih odeljenja (zahtevan minimalan broj ispitanika), tako i na nivou određenih geografskih regiona i na taj način dobiju odgovori na postavljena pitanja.

Rezultati dobijeni u ovom istraživanju mogu da se koriste kako u naučne, tako i u praktične svrhe. Oni mogu da pruže stručnoj javnosti relevantne informacije o savremenim menadžerskim konceptima i pristupima, a naročito o jednom, danas najprimenjivanijem - BSC konceptu. Podaci koji su dobijeni u procesu teorijskog dela-kroz istraživanje i analiziranje stručne literature, kao i u praktičnom procesu anketiranja menadžerske strukture svih nivoa na globalnom tržištu, neosporno treba da se koriste međusobno integrisani i treba ih posmatrati interaktivno. Takođe, softverom koji je razvijen u radu mogu se vršiti i mnoge druge analize u auto-industriji, koje zbog obimnosti neće biti obuhvaćene, a pomoću njega moguće je vršiti i kompleksne analize iz drugih oblasti i različitih grana industrije.

2. Metode i tehnike koje se u istraživanju koriste

U samom istraživanju je korišćen metod anketiranja ispitanika (menadžera u auto-industriji) putem tehnike upitnika. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 300 anketiranih menadžera zaposlenih u automobilskoj industriji širom sveta, kao i u industrijama koje su povezane sa automobilskom industrijom od kojih je na upitnik odgovorilo njih 160, što je izuzetno dobar uzorak za ovakav metod istraživanja. Najveći broj ispitanika bio je iz Srbije, jer se u osnovi ideje akcenat stavlja na ispitivanje domaće auto-industrije koja, po mišljenju mnogih, dosta zaostaje u pogledu korišćenja savremenih menadžerskih metodologija u odnosu na druge, razvijene zemlje. Tako dobijeni rezultati poređeni su sa rezultatima dobijenim iz drugih regiona, Evrope i sveta. Vodilo se računa da ispitanici budu različitog pola, godina, radnog iskustva, stepena edukacije i, što je najvažnije, na različitim menadžerskim pozicijama, a sve u cilju ispitivanja raznovrsnog uzorka i dobijanja što obimnijih i preciznijih rezultata.

Pored pregleda i razmatranja rezultata dobijenih anketiranjem ispitanika u velikoj meri su u radu zastupljene metode analitičkog posmatranja teorijskih izvora podataka, kao i njihova analiza i sinteza. Kao baza se koristila strana literatura iz oblasti menadžmenta, mašinstva, finansija, ekonomije, automobilske industrije i slično, u čijoj su osnovi izdanja izumitelja BSC koncepta Roberta Kaplana i Davida Nortona, ali se takođe koristila i domaća stručna literatura uglavnom sa tehničkih i ekonomskih fakulteta. U istraživanju su, pored literature, u velikoj meri korišćene savremene informacione tehnologije, pre svega, internet sajtovi, *e*-literatura i baze podataka sa interneta (korišćene su baze podataka *Scribd,* EBSCO*, Scindex, Google books, Singipedia* itd).

Kao osnova u ovom istraživanju primenjeno je kabinetsko istraživanje (*desk research*). Veliki broj informacija dobijen je direktnim kontaktiranjem menadžera u auto-industriji. Za određena istraživanja i prikaze primenjeno je praktično iskustvo kako menadžera u Srbiji, tako i lično menadžersko iskustvo autora rada.

U cilju sveobuhvatnog osvrta na celokupnu problematiku koja je u radu prikazana, upotrebljen je sistemski i integralni pristup. Da bi se izvršilo poređenje određenih strategijskih pravaca i pokazalo kako savremene menadžerske metodologije mogu da poboljšaju funkcionisanje kompanija u auto-industriji koristila se metoda komparativne analize, koja se takođe koristi u svrhu poređenja referentnih podataka vezanih za pitanja strategije, BSC koncepta i strategijskih mapa. U cilju konkretizacije i potvrđivanja teorijskih podataka i analiza teoretičara upotrebljavan je metod analize slučajeva iz prakse, vrlo često potvrđivanih na konkretnim primerima u auto-industriji.

3. Hipotetički okvir istraživanja

Uzevši u obzir teorijski prikazane okvire istraživanja i analizu literature na početku rada, postavljene su sledeće hipoteze koje je u radu trebalo potvrditi:

1. Većina zaposlenih u auto-industriji na globalnom nivou ne poznaje misiju, viziju i vrednosti kompanije u kojoj je zaposlena. Menadžeri različitih nivoa u auto-industriji nedovoljno dobro poznaju strategiju, misiju, viziju i vrednosti kompanije u kojoj rukovode jednim od kompanijskih timova. U Srbiji je taj broj veći u odnosu na prosek u ostalim regionima.
2. Strategijski orijentisane organizacije u auto-industriji ostvaruju bolje rezultate od onih koje to nisu, naročito na tržištu kao što je naše.
3. Orijentacija kompanija i menadžera u auto-industriji ka korišćenju savremenih menadžerskih koncepata i pristupa dovodi do ostvarenja boljih rezultata u poslovanju auto-kompanija.
4. Korišćenje BSC koncepta za definisanje i implementaciju strategije u auto-kompanijama kao i za merenje njihovih performansi ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu.
5. Četiri perspektive BSC koncepta nisu dobro izbalansirane u auto-kompanijama globalnog okruženja, a odnosi sa kupcima, interni procesi, kao i ulaganje u učenje i rast (zaposleni, informacioni i organizacioni kapital) nisu na zadovoljavajućem nivou. U auto-industriji Srbije broj menadžera koji ima ovakvo mišljenje veći je od proseka u ostalim regionima.
6. Razvijanje i korišćenje strategijskih mapa u auto-kompanijama omogućava lakši i efikasniji rad zaposlenih, održavanje na zacrtanom strategijskom pravcu kao i ostvarenje konkurentske prednosti na tržištu.

4. Instrument istraživanja

Za potrebe istraživanja strategijskih pitanja, BSC koncepta i strategijskih mapa u auto-industriji globalnog okruženja primenjivan je instrument u obliku ankete. Koristeći detaljnu analizu teorijskih izvora podataka na postavljenu temu, konsultujući kako tradicionalne tako i savremene autore, određene su ključne oblasti, faktori i obeležja, na osnovu kojih je formiran upitnik sa pitanjima čiji odgovori dovode do mogućnosti obrade željenih podataka i dobijanja potrebnih rezultata. Nedvosmisleno su prikazane prednosti korišćenja savremenih menadžerskih koncepata i pristupa koje bi većina savremenih menadžera na globalnom nivou trebalo da podržava i u svom poslu koristi, sa osvrtom na automobilsku industriju koja u današnje vreme predstavlja jednu od najrazvijenijih industrijskih grana, kao i lidera inovacija.

Na samom početku su formirana dva upitnika, jedan na srpskom a drugi na engleskom jeziku. Pri formiranju upitnika velika pomoć je dobijena od dr Jasne Milošević iz kompanije Stratedžik Marketing (*Strategic Marketing*) koja je dala praktične savete vezane za oblik i formu upitnika, broj pitanja kao i njihovu organizaciju. Upitnik na engleskom jeziku

korigovan je uz pomoć profesionalnih prevodioca, profesora engleskog jezika i književnosti Aleksandre Boričić i Branke Palavestrić.

Upitnik je formiran u Guglovoj aplikaciji (*Google Docs*) i obuhvatio je širok spektar menadžera sa svih menadžerskih nivoa kako iz Srbije i zemalja u okruženju - kao što su Bosna i Hercegovina, Makedonija, Hrvatska, Slovenija, Crna Gora, tako i iz Nemačke, Francuske, Italije, Španije, Izraela, Grčke, SAD, Kanade i mnogih drugih zemalja. Upitnikom su obuhvaćena pitanja vezana za strategijsku orijentaciju organizacija, rukovodioca i zaposlenih, savremene menadžerske koncepte i pristupe, BSC koncept i perspektive na kojima se on zasniva, strategijske mape i njihovu praktičnu primenu.

Upitnik sadrži 30 pitanja koja su usko povezana sa strategijom, strategijskom orijentisanošću organizacija, savremenim menadžerskim metodologijama, primenom BSC-a i strategijskih mapa u auto-industriji. Upitnik je putem *e*-maila poslat ispitanicima na globalnom nivou a veliki deo upitnika poslat je menadžerima u Srbiji. Odgovori koje su ispitanici dali automatski su, direktno, pristizali u bazu podataka koja se koristila za dalju analizu. Dobijeni rezultati su statistički obrađeni u skladu sa odgovarajućim matematičkim i statističkim metodama, a sve uz pomoć softverske aplikacije posebno razvijene za ovo istraživanje u Majkrosoftovom programu Akses (*Microsoft Access*). Kao princip na kome je bazirana statistička analiza koristile su se komparativna analiza odgovora na međusobno povezana i zavisna pitanja čije je ukrštanje trebalo da prikaže precizne i vrlo pouzdane rezultate kojima je trebalo potvrditi unapred postavljene hipoteze.

Upitnik je formiran od šest grupa pitanja:

1. Pitanja o ispitaniku koja pružaju uvid u personalne osobine svakog od ispitanih kao što su pol, godine starosti, dužina radnog staža, stručna sprema, sektor zaposlenja, menadžerska pozicija, broj podređenih radnika, kao i mesto zaposlenja, država u kojoj kompanija posluje i delatnosti kompanije.
2. Pitanja o strategiji, strategijskoj orijentaciji zaposlenih i rukovodilaca, uticaju strategijske orijentacije na rezultate kompanije, misiji, viziji i vrednostima kompanije, Upravi za strategijski menadžment.
3. Pitanja o savremenim menadžerskim konceptima i pristupima kao i pitanja vezana za njihovu upotrebu i rezultate koje njihovo korišćenje daje.
4. Pitanja o BSC konceptu, njegovoj upotrebi i uticaju na rezultate poslovanja kompanija koje ga koriste.
5. Pitanja vezana za četiri perspektive BSC koncepta i njihove karakteristike.
6. Pitanja o strategijskim mapama i rezultatima kompanija koje ih koriste.

Pre no što se krenulo u izvršenje istraživanja na globalnom nivou urađeno je „pilot“ istraživanje koje je trebalo da prikaže okvirne rezultate na lokalnom nivou (jedna kompanija) i pokaže kako funkcioniše ceo sistem analize. Kratak princip „pilot“ istraživanja objašnjen je u tački 5 ovog poglavlja.

5. Princip „pilot“ istraživanja

U cilju dobijanja što boljih rezultata kompletnog, globalnog istraživanja najpre je izvršeno „pilot“ istraživanje na manjem broju anketiranih ispitanika i sa ograničenjem na menadžere u kompaniji *Mercedes-Benz* SCG koja ima razvijen veliki broj sektora kao što su prodaja, postprodaja, servis, marketing, IT, HR, logistika itd. (nema proizvodnje i sektora vezanih za proizvodnju kao što su, na primer, dizajniranje, istraživanje i razvoj). Na upitnik je odgovorilo preko 50% ispitanika iz različitih sektora i po pristizanju odgovora u bazu podataka izvršena je kompletna analiza i posmatrano je kakvi se rezultati dobijaju. Analiza koja je sprovedena u „pilot“ istraživanju bila je ista kao i analiza koja će se vršiti na globalnom, svetskom nivou i ona prikazuje upotrebljivost osmišljene i primenjene metodologije na nivou jedne kompanije ili čak i jednog od sektora u njoj.

Ideja „pilot“ istraživanja bila je da se vidi kako čitav program istraživanja funkcioniše i kog oblika će biti dobijeni razultati, gde se javljaju eventualne greške u postavci same analize koje mogu uticati na istraživanje, koji su faktori zapostavljeni u analizi, koja pitanja u upitniku su bitna a koja ne i slično. Tek po dobijanju rezultata sa „pilot“ istraživanja, korigovanju upitnika i principa istraživanja, krajnji upitnici su poslati ispitanicima u auto-industriju širom sveta.

XIII REZULTATI ISTRAŽIVANJA IMPLIKACIJA SISTEMA BALANSIRANIH MERILA PERFORMANSI NA USPEŠNOST ORGANIZACIJA U AUTO-INDUSTRIJI

1. Uzorak istraživanja

Upitnik je poslat u više od 60 različitih kompanija u auto-industriji širom sveta na *e-mail* adrese 300 menadžera na različitim menadžerskim pozicijama. Među ispitanicima se nalaze menadžeri na operativnim i srednjim menadžerskim nivoima, ali isto tako i top menadžeri na najvišim pozicijama u auto-kompanijama kao što su regionalni menadžeri, generalni direktori (*Chief Executive Officers* - CEOs), finansijski direktori (C*hief Financial Officers* - CFOs), izvršni direktori i slično. Imena i menadžerske pozicije nekih od njih date su na strani 302.

Upitnik je ukupno ispunilo 160 ispitanika (53.3% od ukupnog broja broja poslatih upitnika) od čega 124 muškarca (77.5%) i 36 žena (22.5%). Ovakav odziv ispitanika predstavlja izuzetno dobar rezultat, s obzirom da u anketama ovakvog tipa odziv od preko 50% daje itekako relevantne rezultate ispitivanja. Interesantno je i to da je u „pilot" istraživanju na lokalnom nivou odziv ispitanika bio približno isti (55.5%). U daljem radu biće prikazane neke od karakteristika vezanih za popunjene upitnike:

- 87 upitnika (54.4%) su popunili ispitanici u Srbiji, dok je ostalih 73 upitnika (45.6%) popunjeno od strane ispitanika koji su zaposleni u kompanijama van Srbije;
- Od 87 upitnika popunjenih u Srbiji veliki broj je stigao iz kompanija benčmarkera na srpskom tržištu po pitanju inovacija i tehnološkog napretka kao što su *Mercedes-Benz* SCG, *Chrysler Balkans* (Srbija) i *Toyota* (Srbija), kao i iz kompanija *Grand Motors* (Srbija), *Honda* (Srbija), *Renault-Nissan* (Srbija) i još mnogih drugih.
- Veliki broj kontakata dobijen je ličnim poznanstvima autora rada kroz ostvarenu saradnju sa poslovnim partnerima i kolegama dok su ostali kontakti dobijeni iz drugih izvora, uz pomoć kolega i saradnika u auto-industriji Srbije ili inostranstvu;
- Određeni broj kontakata ispitanika targetiran je putem interneta u auto-industriji širom sveta;
- Broj ispitanika koji nije popunio upitnik je 46.7%. Razlozi za to su različite prirode, počevši od nedostatka vremena za poslove koji nisu u opisu radnog mesta, nezainteresovanosti za naučne analize (što bi trebalo da predstavlja ozbiljan problem srednjem i top menadžmentu čijim bi rešavanjem trebalo da se pozabave), pozivanjem na tajnovitost informacija zbog konkurencije na auto-tržištu i slično;
- U mnogim kompanijama, naročito u inostranstvu, top menadžeri i menadžeri srednjeg nivoa su popunili i poslali upitnik, dok su operativni menadžeri zanemarili njegovu bitnost i nisu se bavili njime, što predstavlja ozbiljan indikator za analizu. Zaključak koji se može doneti u vezi sa tim je da su menadžeri na operativnim menadžerskim nivoima nenaviknuti na naučne analize ovog tipa i da nemaju dovoljno visok edukativni i profesionalni nivo, te da nemaju želju ni potrebu da budu deo jednog ovakvog istraživanja.

Veličina uzorka predstavlja relativno ograničenje u ovom istraživanju. Uzorak od 300 ispitanika je dovoljno veliki da bi se izvršila analiza većine parametara koji se u istraživanju ispituju. Sve grupe odgovora koje su bile u granicama statističke greške nisu razmatrane. Kada se analizira geografsko poreklo ispitanika i države u kojoj kompanija posluje, ovakvo istraživanje u velikoj meri može dati tačnu, jasnu sliku menadžerskih razmišljanja i primene savremenih menadžerskih metodologija na teritoriji Srbije s obzirom da je uzorak sa ovog prostora dovoljno veliki. Odgovori dobijeni od ispitanika iz

inostranstva su dosta diversifikovani po zemljama i regionima, tako da se analiza u cilju dobijanja preciznih rezultata mora vrlo često vršiti i posmatrati regionalno ili globalno.

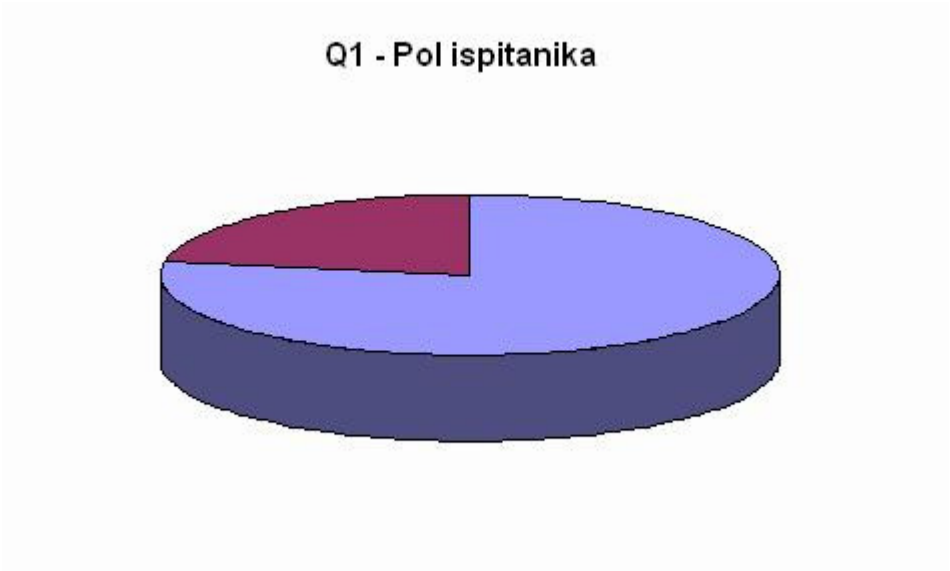
Veliki broj upitnika koji je poslat menadžerima nije specijalno akcentirao određene strukture vezane za pol, iskustvo, stručnu spremu i slično, već su oni poslati na različite menadžerske pozicije, vrlo često ne imajući infomacije ko se na njima nalazi. Naravno, određeni broj upitnika je namenski poslat menadžerima na određenim pozicijama u auto-kompanijama. Upravo zbog toga ispitani menadžeri su različitih starosnih doba, zaposleni u različitim sektorima, sa različitim brojem godina radnog iskustva, sa različitim brojem podređenih radnika i slično.

Napomena 1: Statistička greška u istraživanjima ovakvog tipa se zaokružuje na ±3%. Zbog toga se za analizu uzorka od 160 ispitanika u razmatranje uzimaju samo odgovori koji imaju više od 3% od ukupnog broja dobijenih glasova ispitanika (5 glasova ili više).

Napomena 2: U određenim tabelama se pri sabiranju procenata dobijenih odgovora u ukupnom zbiru može javiti odstupanje od ±1% od ukupnog procenta od 100% iz razloga zaokruživanja procentualnih vrednosti. Za pojedinačne vrednosti može se javiti odstupanje od ±0.1% iz istih razloga. Ova odstupanja ne utiču na rezultate istraživanja.

Na grafikonima 1-30 koji su dobijeni iz tabela koje ih prate prikazana je grafičko i tabelarno raspodela 160 dobijenih odgovora **(*Question – Q*)** na pitanja iz upitnika.

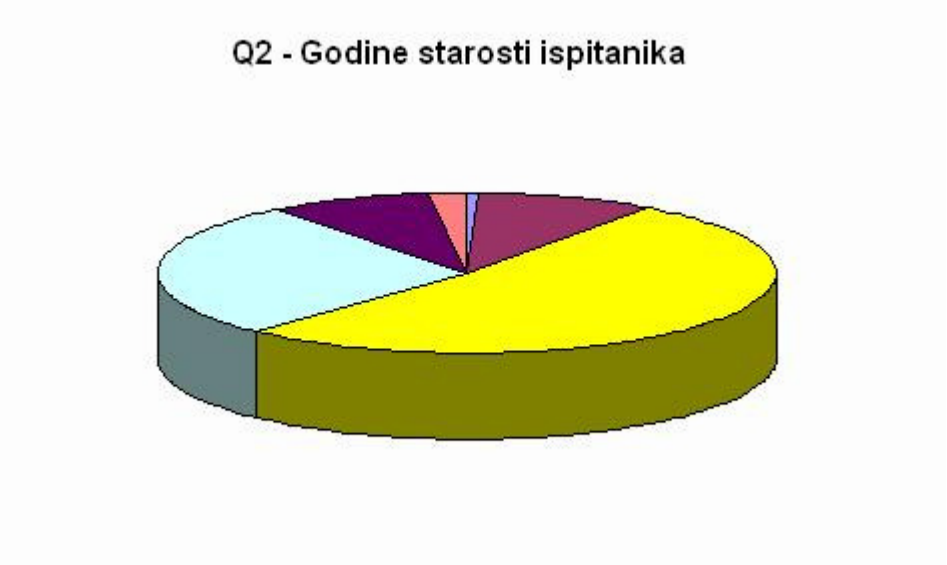
Grafikon 1. Struktura ispitanika prema polu



	Pol ispitanika	Broj	Procenat
	a) Muški	124	77.5%
	b) Ženski	36	22.5%
	Ukupno	**160**	**100%**

Na upitnik je ukupno odgovorilo 160 anketiranih menadžera od kojih je 124 muškog a 36 ženskog pola. S obzirom da se upitnik slao uglavnom slučajnim uzorkovanjem, iz raspodele gde je procenat anketiranih muškaraca 77.5% a anketiranih žena 22.5% može se zaključiti da je procenat muškaraca na menadžerskim pozicijama u auto-industriji mnogo veći nego procenat žena. Razlog ovakve raspodele sigurno leži u činjenici da se muškarci mnogo više interesuju za tehniku pa i za automobile od žena, što se vidi još sa početka studija gde Mašinski fakultet upisuje mnogo veći broj muškaraca.

Grafikon 2. Struktura ispitanika prema godinama starosti



	Godine starosti ispitanika	Broj	Procenat
	a) < 20	1	0.6%
	b) 21 - 30	15	9.4%
	c) 31 - 40	83	51.9%
	d) 41 - 50	44	27.5%
	e) 51 - 60	14	8.8%
	f) > 60	3	1.9%
	Ukupno	**160**	**100%**

Najveći broj menadžera koji je popunio upitnik bio je između 31 i 40 godina starosti i to čak 51.9% od ukupnog broja ispitanih, što i jeste period kada najveći broj zaposlenih stiče dovoljno iskustva za ulazak u menadžerske strukture. Dobijeni rezultati istraživanja starosne strukture ispitanih menadžera pokazuju realnu sliku gde je broj menadžera starosti između 31 i 40 godina najveći u automobilskim kompanijama. Veliki broj menadžera između 41 i 50 godina starosti (27.5% ispitanih) takođe je učestvovao u anketi. Dalje sa godinama taj procenat polako opada. Broj menadžera koji je popunio upitnik ispod 20 godina starosti je zanemarljivo mali (1 menadžer, odnosno 0.6% od ukupnog broja anketiranih) i ovaj broj ulazi u domen statističke greške. Interesantno je da između 51 i 60 godina života procenat od 8.8% jako mali, a preko 60 godina iznosi samo 1.9% što bi se moglo objasniti time da zaposleni u auto-industriji u tom periodu polako izlaze iz auto-industrije (odlazak u druge industrijske grane ili u penziju).

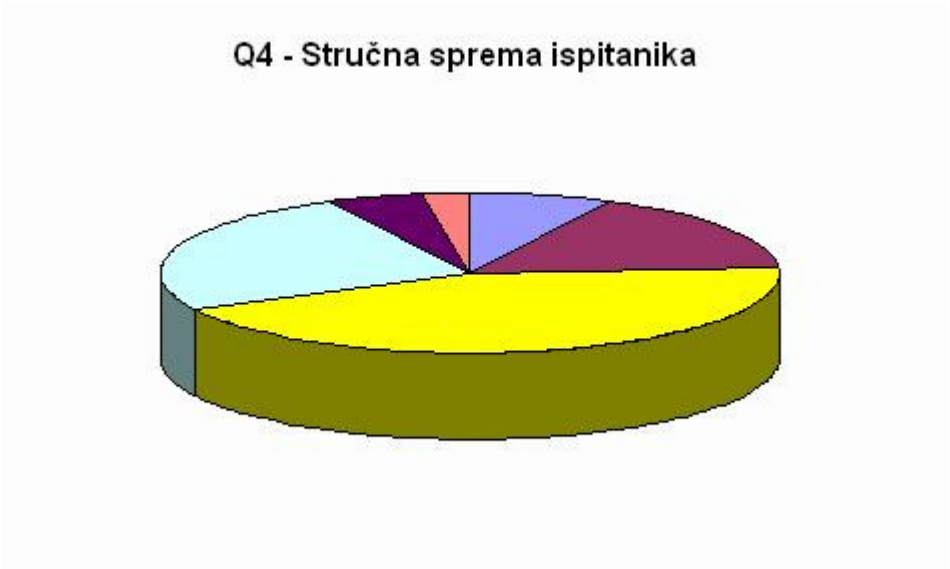
Grafikon 3. Struktura ispitanika prema dužini radnog staža



	Dužina radnog staža ispitanika	Broj	Procenat
	a) 0 - 5	16	10.0%
	b) 6 - 10	49	30.6%
	c) 11 - 15	51	31.9%
	d) 16 - 20	17	10.6%
	e) 21 - 30	19	11.9%
	f) 31 - 40	6	3.8%
	g) > 40	2	1.2%
	Ukupno	**160**	**100%**

Obzirom da je upitnik poslat na 300 adresa i nije specijalno targetirana nijedna od starosnih grupa menadžera u auto-industriji, struktura ispitanika pokazuje da je upitnik popunjen od strane menadžera sa različitom dužinom radnog staža. Najveći broj njih, čak 30.6%, ima radni staž od 6 do 10 godina, dok 31.9% ispitanika ima radni staž od 11 do 15 godina i to predstavlja „zrele“ godine obavljanja menadžerskih funkcija u kompanijama u auto-industriji na operativnom i srednjem nivou. Radni staž između 16 i 20 godina najčešće predstavlja iskusnog menadžera koji polako ulazi u vode visokog srednjeg ili top menadžmenta (*executives*). Radni staž od preko 30 godina najčešće vodi menadžere u oblast top menadžmenta i u istraživanju koje je obavljeno u auto-industriji broj ispitanih menadžera sa tolikim radnim stažom je relativno mali, što u stvari i predstavlja realnu sliku u auto-kompanijama.

Grafikon 4. Struktura ispitanika prema stručnoj spremi



	Stručna sprema ispitanika	Broj	Procenat
	a) Srednja stručna sprema	12	7.5%
	b) Viša stručna sprema	26	16.2%
	c) Visoka stručna sprema	70	43.8%
	d) Master	40	25.0%
	e) Magistratura	8	5.0%
	f) Doktorat	4	2.5%
	Ukupno	**160**	**100%**

Sa dijagrama se može videti da je po obrazovanju struktura menadžera u auto-industriji koji su popunili upitnik različita, počevši od srednje stručne spreme pa do doktorata. Najveći broj ispitanih menadžera ima visoko obrazovanje (43.8%). Master diplomu poseduje 25.0% ispitanih menadžera. Interesantno je da broj anketiranih koji imaju magistraturu jako mali (5.0%), a broj anketiranih koji imaju doktorat samo 2.5%, iz čega se može izvesti zaključak da auto-kompanije nemaju interes niti potrebu da zapošljavaju i edukuju visokoobrazovane ljude. Savremene auto-kompanije bi morale da se zapitaju zbog čega je ovaj broj zanemarljivo mali i da uvide da visoko edukovani menadžeri daleko bolje mogu voditi kompaniju umesto onih manje edukovanih. Visok srednji i top menadžment bi trebao, po savremenom shvatanju, da pored iskustva koja mora steći imati i najvišu moguću edukaciju. Ovakvo zaključivanje potvrđuju i Upravni odbori (*Board of Directors*) u najvećim svetskim automobilskim kompanijama gde se nalazi veliki broj doktora nauka. Kao jedan od najboljih primera možemo prikazati kompaniju *Daimler* AG, sigurno jednu od najboljih automobilskih kompanija na svetu, na čijem je čelu već godinama *dr Dieter Zetsche*.

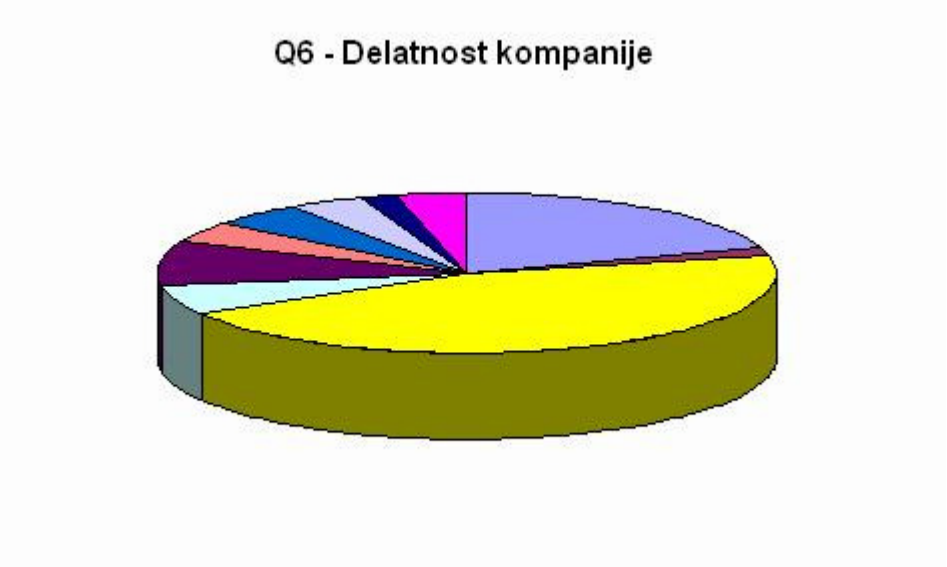
Grafikon 5. Struktura ispitanika prema državi u kojoj kompanija posluje



	Država ispitanika	Broj	Procenat
	a) Austrija	4	2.5%
	b) Albanija	1	0.6%
	c) Bosna i Hercegovina	7	4.4%
	d) Kanada	9	5.6%
	e) Češka	1	0.6%
	f) Hrvatska	5	3.1%
	g) Francuska	6	3.8%
	h) Nemačka	9	5.6%
	i) Grčka	6	3.8%
	j) Izrael	1	0.6%
	k) Italija	4	2.5%
	l) Makedonija	5	3.1%
	m) Crna Gora	1	0.6%
	n) Srbija	87	54.4%
	o) Slovenija	1	0.6%
	p) Španija	6	3.8%
	q) SAD	7	4.4%
	Ukupno	**160**	**100%**

Najveći broj poslatih upitnika i najveći dobijenih odgovora bio je od menadžera sa teritorije Srbije odakle je stiglo 54.4% od ukupnog broja popunjenih upitnika. Cilj je i bio da se dobije najveći broj odgovora iz Srbije (i to oko polovine od ukupnog broja) u cilju mogućnosti poređenja srpske auto-industrije sa auto-industrijom na globalnom, svetskom nivou. Iz određenog broja zemalja (Engleska, Japan, Singapur, Kina) nije stigao nijedan popunjeni upitnik iz čega se može generalno zaključiti da ostvareni kontakti nisu bili dovoljno jaki, ali takođe i uvideti nepostojanje interesovanja menadžera sa tih prostora za naučne analize. Iz velikog broja inostranih zemalja stigao je zavidan broj odgovora na upitnik, ali su ispitanici dosta diversifikovani po zemljama i regionima tako da se analiza mora veoma često vršiti i posmatrati opšte i globalno. U razmatranje vezano za geografsko poreklo menadžera (državu ispitanika), za analizu se mogu uzeti samo odgovori iz zemalja koje imaju više odgovora od broja koji predstavlja granicu statističke greške. Zbog toga se u analizama vezanim za državu u kojoj je ispitanik zaposlen neće razmatrati odgovori iz Austrije, Albanije, Češke, Izraela, Italije, Crne Gore i Slovenije.

Grafikon 6. Struktura ispitanika prema delatnosti kompanije



	Delatnost kompanije	Broj	Procenat
	a) Proizvodnja	32	20.0%
	b) Dizajniranje	2	1.2%
	c) Prodaja	72	45.0%
	d) Servisiranje	10	6.2%
	e) Postprodaja	14	8.8%
	f) Finansije	7	4.4%
	g) Transport	8	5.0%
	h) Snabdevanje	6	3.8%
	i) Istraživanje i razvoj	3	1.9%
	j) Logistika	6	3.8%
	Ukupno	**160**	**100%**

Pri formiranju kompletne analize vodilo se računa o tome da celokupna auto-industrija i kompanije koje su sa njom usko povezane budu uključene u analizu. To je podrazumevalo uključivanje u analizu ne samo proizvodnih, prodajnih i postprodajnih auto-kompanija već i finansijskih institucija, transportnih službi, logistike, istraživanja i razvoja, snabdevanja i svega ostalog što je povezano sa samom auto-industrijom. Zbog ličnih kontakata autora rada a takođe i zbog velikog broja ispitanika iz Srbije gde se auto-kompanije uglavnom bave prodajom vozila ili delova, najveći broj ispitanika bio je iz prodaje (45.0%). Proizvodnja je takođe „dala“ veliki broj popunjenih upitnika (20.0%), dok je ostalih osam delatnosti zajedno zauzelo 35.0% odgovora.

Grafikon 7. Struktura ispitanika prema sektoru u kome je ispitanik zaposlen



	Sektor zaposlenja ispitanika	Broj	Procenat
	a) Proizvodnja	6	3.8%
	b) Dizajn	2	1.2%
	c) Prodaja	53	33.1%
	d) Postprodaja	24	15.0%
	e) Servis	9	5.6%
	f) Finansije	10	6.2%
	g) Administracija	13	8.1%
	h) Transport	3	1.9%
	i) Ljudski resursi	6	3.8%
	j) IT	4	2.5%
	k) Istraživanje i razvoj	5	3.1%
	l) Marketing	13	8.1%
	m) Logistika	11	6.9%
	n) Pravna služba	1	0.6%
	Ukupno	**160**	**100%**

Upitnik je ciljno poslat u različite sektore auto-industrije. Ideja je bila da on bude popunjen od strane menadžera koji imaju različita poslovna iskustva i rade u različitim službama. Najveći broj onih koji su odgovorili bio je iz prodaje (33.1%) i iz postprodaje (15.0%), dok mnogi sektori nisu uopšte, ili su jako malo bili zainteresovani za popunjavanje upitnika, što se sa dijagrama i iz tabele može i videti. Istina je da upitnici nisu srazmerno poslati u sve sektore i najveći broj poslat je u sektor prodaje. Znatan broj odgovora stigao je još iz sektora marketinga (8.1%), administracije (8.1%) i logistike (6.9%).

Grafikon 8. Struktura ispitanika prema menadžerskom nivou



	Menadžerski nivo	Broj	Procenat
	a) Operativni menadžment	75	46.9%
	b) Srednji menadžment	60	37.5%
	c) Top menadžment	25	15.6%
	Ukupno	**160**	**100%**

Sa grafikona se može videti da je najveći broj menadžera koji je odgovorio na upitnik sa nivoa operativnog menadžmenta. Sa nivoa srednjeg menadžmenta pristiglo je 37.5% odgovora. Najmanje popunjenih upitnika dobijeno je od strane top menadžera što je i logično obzirom da menadžera na tom nivou ima najmanje u kompanijama. Procenat od 15.6% izuzetno je velik u odnosu na anketirane ispitanike sa top menadžerskog nivoa što potvrđuje moju tvrdnju da su menadžeri na tom menadžerskom nivou uglavnom visoko obrazovani i rado izlaze u susret ovakvim istraživanjima koja ih i same zanimaju. Veliki broj top menadžera je ipak, iako je anketa bila potpuno anonimna i nije bilo obavezno ostavljati bilo kakve podatke, imao želju da pošalje svoje lične podatke i personalizuje svoje odgovore pokazujući na taj način transparentno svoje stavove i svoja razmišljanja. Za razliku od njih, menadžeri koji su na operativnim nivoima pokazali su određenu dozu tajnovitosti i veći broj njih je poželeo da ostane anoniman, što je anketa i omogućavala. Spisak određenog broja top menadžera koji su popunili anketu prikazan je u daljem radu na strani 302. Sigurno je i to da je slučajnim uzorkovanjem najveći broj upitnika stigao do operativnog, zatim od srednjeg, pa na kraju do top menadžmenta.

Grafikon 9. Struktura ispitanika prema broju podređenih radnika



	Broj podređenih zaposlenih	Broj	Procenat
	a) 0 - 5	87	54.4%
	b) 6 - 10	27	16.9%
	c) 11 - 50	27	16.9%
	d) 51 - 100	8	5.0%
	e) 101 - 500	9	5.6%
	f) 501 - 1000	1	0.6%
	g) > 1000	1	0.6%
	Ukupno	**160**	**100%**

Najveći broj menadžera koji je odgovorio na upitnik ima između 0 i 5 podređenih radnika (54.4%), dok veoma mali broj ima više od 50 zaposlenih kojima je nadređen (ukupno 11.8%) i oni uglavnom predstavljaju top menadžere koji vode manje državne ili svoje privatne kompanije, ali ima i određenog broja onih koji su na čelu vrhunskih svetskih auto-kompanija. Broj menadžera koji je poslao popunjen upitnik, a nadređen je i zadužen za više od 500 zaposlenih, je jako mali i oni predstavljaju regionalne menadžere ili top menadžere veoma velikih, uglavnom internacionalnih kompanija.

Grafikon 10. Struktura ispitanika prema važnosti strategije i strategijskih pitanja u svakodnevnom poslu



	Značaj strategije i strategijskih pitanja	Broj	Procenat
	a) Strategija i strategijska pitanja su najbitniji u mom poslu	42	26.2%
	b) Strategija i strategijska pitanja su veoma važni, ali nisu najbitniji u mom poslu	101	63.1%
	c) Strategija i strategijska pitanja nisu puno bitni u mom poslu	17	10.6%
	d) Strategija i strategijska pitanja su potpuno nebitni u mom poslu	-	0.0%
	Ukupno	**160**	**100%**

Na postavljeno pitanje vezano za značaj strategije i strategijskih pitanja u kompaniji dosta veliki broj ispitanika, čak 26.2%, smatra da je strategija najbitnija u procesu obavljanja njihovog svakodnevnog posla. Najveći broj ispitanika je odgovorio da su strategija i strategijska pitanja veoma važni, ali nisu najbitniji u njihovom poslu (63.1%), 10.6% ispitanih menadžera smatra da strategija i strategijska pitanja nisu puno bitni u njihovom poslu, dok nijedan anketirani menadžer (0.0%) ne smatra da su strategija i strategijska pitanja potpuno nebitni u obavljanju njegovog posla.

Grafikon 11. Strategijska orijentisanost kompanije u kojoj je ispitanik zaposlen



	Strategijska orijentisanost kompanije	Broj	Procenat
	a) Da, strategijski je orijentisana	90	56.2%
	b) Delimično je strategijski orijentisana	49	30.6%
	c) Uglavnom nije strategijski orijentisana	19	11.9%
	d) Uopšte nije strategijski orijentisana	2	1.2%
	e) Ne znam da li je strategijski orijentisana	-	0.0%
	Ukupno	**160**	**100%**

Više od polovine ispitanih menadžera (56.2%) smatra da je kompanija u kojoj su zaposleni strategijski orijentisana, što je izuzetno veliki broj. Ono što je dobro jeste prikaz na dijagramu i u tabeli da samo 2 od 160 ispitanika (1.2%) misli da kompanija u kojoj su zaposleni nije strategijski orijentisana, a nijedan ispitanik nije potpuno neupućen u strategijsku orijentaciju kompanije. Ovako dobijeni rezultati su izuzetno povoljni i značajni za sektor auto-industrije jer da bi kompanije dobro funkcionisale moraju svi menadžeri, pa i svi zaposleni biti upućeni u strategiju kompanije i učestvovati u njenoj implementaciji i realizaciji.

Grafikon 12. Strategijska orijentisanost rukovodioca



	Strategijska orijentisanost rukovodioca	Broj	Procenat
	a) Da, strategijski je orijentisan	92	57.5%
	b) Delimično je strategijski orijentisan	46	28.7%
	c) Uglavnom nije strategijski orijentisan	17	10.6%
	d) Uopšte nije strategijski orijentisan	5	3.1%
	e) Ne znam da li je strategijski orijentisan	-	0.0%
	Ukupno	**160**	**100%**

Veoma veliki broj od 92 ispitanika (57.5%) smatra da je njihov rukovodilac strategijski orijentisan, što je izuzetno važno. Od ostatka, 46 ispitanika koji su poslali svoje odgovore (28.7% od ukupnog broja ispitanih) smatra da je njihov rukovodilac delimično strategijski orijentisan, dok samo 5 ispitanika (3.1%) misli da njihovi rukovodioci nisu strategijski orijentisani. Nijedan od ispitanih nije potpuno neupućen u strategijsku orijentaciju svog rukovodioca i to je jako dobro. Ovako dobijeni rezultati su vrlo pozitivni jer da bi neka organizacija napredovala i rasla moraju je voditi strategijski orijentisani menadžeri. Oni bi trebali, svi zajedno u okviru svoje kompanije, da rade na istom projektu implementacije unapred definisane strategije od strane top menadžmenta u bliskoj saradnji sa menadžerima na srednjim i operativnim menadžerskim nivoima.

Grafikon 13. Ispitanikovo poznavanje strategije kompanije u kojoj je zaposlen



	Poznavanje strategije kompanije	Broj	Procenat
	a) Poznajem je u potpunosti	43	26.9%
	b) Dobro je poznajem	94	58.8%
	c) Slabo je poznajem	21	13.1%
	d) Uopšte je ne poznajem	2	1.2%
	Ukupno	**160**	**100%**

Najveći broj popunjenih upitnika (94 upitnika, odnosno 58.8%) koji je pristigao od ukupnog broja od 160 ispitanika smatra da dobro poznaje strategiju kompanije u kojoj je zaposlen, dok njih 43 (26.9%) misli da je poznaje u potpunosti. Manji broj (21 ispitanik, odnosno 13.1%) je odgovorio da slabo poznaje strategiju kompanije u kojoj je zaposlen, a jako mali, zanemarljiv broj od 2 ispitanika (1.2%) tvrdi da uopšte ne poznaje strategiju i ovaj broj se može posmatrati kao statistička greška. Ovako dobijeni rezultati su pozitivni za auto-industriju, s tim što što bi broj menadžera koji u potpunosti poznaju strategiju kompanije u kojoj su zaposleni ipak trebao biti veći.

Grafikon 14. Uticaj strategijske orijentacije kompanije na ostvarenje poslovnih rezultata



	Uticaj strategijske orijentacije na rezultate	Broj	Procenat
	a) Da, u potpunosti utiče	92	57.5%
	b) Delimično utiče	55	34.4%
	c) Neznatno utiče	11	6.9%
	d) Uopšte ne utiče	2	1.2%
	Ukupno	**160**	**100%**

Veliki broj ispitanika koji su poslali svoje odgovore, njih 147 odnosno 91.9% (57.5%+34.4%) smatra da strategijska orijentacija u potpunosti ili delimično utiče na rezultate koje automobilske kompanije ostvaruju. Od ukupnog broja ispitanih menadžera, broj onih koji misle da ne utiče je zanemarljivo mali i iznosi 1.2%. Takođe, procenat onih menadžera koji smatra da strategijska orijentacija organizacija u auto-industriji neznatno utiče na rezultate koje ona ostvaruje je relativno nizak, samo 6.9%. Ovako dobijeni rezultati istraživanja su izuzetno dobri. Menadžeri moraju biti svesni da je strategijska orijentacija kompanija uslov za postizanje dobrih rezultata. Samo strategijski orijentisane kompanije obrazuju svoje menadžere da strategijski razmišljaju.

Grafikon 15. Upoznatost zaposlenih sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije



	Upoznatost zaposlenih sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije	Broj	Procenat
	a) Svi zaposleni su upoznati	34	21.2%
	b) Veliki broj zaposlenih je upoznat	83	51.9%
	c) Mali broj zaposlenih je upoznat	42	26.2%
	d) Niko od zaposlenih nije upoznat	-	0.0%
	f) Bez odgovora	1	0.6%
	Ukupno	**160**	**100%**

Više od polovine menadžera koji su popunili upitnik (83 menadžera, odnosno 51.9%) smatra da je veliki broj zaposlenih upoznat sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije u kojoj su zaposleni, 21.2% smatra da su svi zaposleni upoznati, dok 26.2% smatra da je mali broj upoznat. Broj onih menadžera koji smatraju da niko od zaposlenih u auto-industriji globalnog okruženja ne poznaje misiju, viziju i vrednosti kompanije u kojoj je zaposlen jednak je nuli. Ovakav rezultat je izuzetno dobar, pozitivan i na početku istraživanja potpuno neočekivan gde je pretpostavljeno da je mali broj radnika upoznat sa misijom, vizijom i vrednostima kompanija u kojima su zaposleni.

Grafikon 16. Upoznatost menadžera sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije



	Upoznatost menadžera sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije	Broj	Procenat
	a) Svi menadžeri su upoznati	80	50.0%
	b) Veliki broj menadžera je upoznat	55	34.4%
	c) Mali broj menadžera je upoznat	22	13.8%
	d) Niko od menadžera nije upoznat	-	0.0%
	f) Bez odgovora	3	1.9%
	Ukupno	**160**	**100%**

U poređenju sa upoznatosti zaposlenih sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije, upoznatost menadžera sa istim vrednostima u kompaniji je slična, ali suštinski drugačija. Polovina ispitanika (80 ispitanika, odnosno 50.0%) dala je najbolji mogući odgovor da su svi menadžeri upoznati, a više od trećine ispitanih menadžera misli da je veliki broj njihovih kolega - menadžera upoznat sa ovim vrednostima koje su veoma bitne za pravilno funkcionisanje jedne organizacije (55 ispitanika, odnosno 34.4%). Da je mali broj menadžera upoznat sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije misli 13.8% ispitanika, a ispitanih koji misle da niko od menadžera nije upoznat sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije nema, što je jako dobar rezultat. Tri ispitanika iz nepoznatih razloga nije odgovorilo na ovo pitanje.

Grafikon 17. Postojanje Uprave za strategijski menadžment



	Uprava za strategijski menadžment	Broj	Procenat
	a) Da, postoji	31	19.4%
	b) Trenutno je u razvoju	10	6.2%
	c) U planu je njegov razvoj	13	8.1%
	d) Ne postoji	84	52.5%
	e) Ne znam da li postoji	22	13.8%
	Ukupno	**160**	**100%**

Rezultat dobijen odgovorima na ovo pitanje alarmantno ukazuje na nedovoljno razvijeno postojanje Uprave za strategijski menadžment u automobilskoj industriji na globalnom, svetskom nivou. Samo 19.4% ispitanika odgovorilo je da ovo odeljenje postoji u kompaniji u kojoj su oni zaposleni, dok je ogroman broj od 84 ispitanika ili 52.5% odgovorilo da ne postoji. Takođe je jako loš rezultat dobijen, a prikazan u pretposlednjem redu tabele, da je čak 13.8% ispitanih menadžera koji su popunili upitnik potpuno neupućeno u postojanje ovog odeljenja u kompaniji u kojoj su zaposleni, što je zaista nedopustivo obzirom da ovo odeljenje treba povezati ne samo sve menadžere i sve sektore u organizaciji, nego i sve zaposlene. Nepoznavanje postojanja Uprave za strategijski menadžment znači nedovoljno poznavanje savremenih menadžerskih koncepata u kompaniji kao i njihovih karakteristika i osobina.

Grafikon 18. Savremeni menadžerski koncepti i pristupi u kompaniji



	Q18 - Savremeni menadžerski koncepti i pristupi u kompaniji	Broj	Procenat
	a) Menadžment znanja (Knowledge menadžment)	84	12.2%
	b) Menadžment odnosa sa kupcima (CRM)	108	15.7%
	c) Programi kvaliteta (TQM, ISO, Six Sigma)	103	15.0%
	d) Ekspertski sistemi i analize	51	7.4%
	e) Reinženjering	22	3.2%
	f) Elektronsko poslovanje (E - Business)	72	10.5%
	g) Elektronska trgovina (E - Commerce)	43	6.3%
	h) Benchmarking	70	10.2%
	i) Outsourcing	61	8.9%
	j) Balansirana merila performansi (BSC)	56	8.2%
	k) Ne koristi se nijedan od savremenih menadžerskih koncepata i pristupa	13	1.9%
	l) Bez odgovora	3	0.4%
	Ukupno	**686**	**100%**

Obzirom da je svakom ispitaniku ponuđena opcija da odabere više odgovora, dobijen je ukupan broj od 686 datih odgovora od strane 160 ispitanih menadžera. Najviše se, prema ispitanim menadžerima u kompanijama u kojima su zaposleni i ukupnom broju dobijenih odgovora, koristi Menadžment odnosa sa kupcima - CRM (108 ispitanika, odnosno 15.7% od ukupnog broja od 686 odgovora), Programi kvaliteta - TQM, ISO, *Six Sigma* (103 ispitanika, odnosno 15.0% od ukupnog broja odgovora), Menadžment znanja - *Knowledge menadžment* (84 ispitanika, odnosno 12.2% od ukupnog broja odgovora), Elektronsko poslovanje – E-*Business* (72 ispitanika, odnosno 10.5% od ukupnog broja odgovora) i Benčmarking – *Benchmarking* (70 ispitanika, odnosno 10.2% od ukupnog broja odgovora). BSC je „dobio“ 8.2% od ukupnog broja datih odgovora (56 ispitanika).

Analizu odgovora na ovo pitanje trebalo bi, u stvari, posmatrati kroz apsolutni broj odgovora i zaključiti da od ukupnog broja od 160 ispitanih njih 108 koristi CRM, 103 ispitanika koristi Programe kvaliteta, 84 ispitanika koristi Menadžment znanja, a 56 ispitanika koristi Balansirana merila performansi (BSC) ili 35.0% od ukupnog broja od 160 ispitanika. Samo ovakvim pristupom ovo pitanje može prikazati relevantne podatke o korišćenju savremenih menadžerskih metodologija. Procentualni prikaz u ovom slučaju ne daje realnu sliku već samo prikazuje odnos između svakog od koncepata koji su ponuđeni kao odgovori.

Grafikon 19. Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa pri definisanju i implementaciji strategije u kompaniji



	Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u kompaniji	Broj	Procenat
	a) Da, stalno ih koristim	25	15.6%
	b) Veoma često ih koristim	84	52.5%
	c) Retko ih koristim	40	25.0%
	d) Nikada ih ne koristim	9	5.6%
	f) Bez odgovora	2	1.2%
	Ukupno	**160**	**100%**

Odgovori koji su dobijeni po pitanju korišćenja savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u kompanijama uglavnom su prikazali ono što je moglo i da se pretpostavi. Ispitani menadžeri ih ili stalno koriste (15.6%), najveći broj njih ih veoma često koristi (52.5%), dok postoji određeni procenat menadžera, kojih ima u svakoj od kompanija pa i u našem okruženju, koji se uopšte ne zanimaju za ove metodologije i jednostavno ih ne interesuje njihovo korišćenje. Razmišljanje tih menadžera nije pravi put za dostizanje vrhunskih poslovnih rezultata i oni mogu vrlo brzo biti „pregaženi“ od strane menadžera sa naprednim menadžerskim razmišljanjima.

Grafikon 20. Uticaj savremenih menadžerskih koncepata i pristupa na rezultat kompanije



	Uticaj savremenih menadžerskih koncepata i pristupa na rezultat kompanije	Broj	Procenat
	a) Da, u potpunosti utiče	59	36.9%
	b) Delimično utiče	79	49.4%
	c) Neznatno utiče	16	10.0%
	d) Uopšte ne utiče	6	3.8%
	Ukupno	**160**	**100%**

Savremeni menadžerski koncepti i pristupi, prema odgovorima ispitanih menadžera, vrlo često u potpunosti utiču na rezultate koje kompanije ostvaruju (36.9%), a takođe je veliki procenat ispitanika koji misle da utiču delimično (49.4%). Broj onih ispitanika koji smatra da ovi koncepti neznatno utiču je 10.0%, dok jako mali broj ispitanih menadžera smatra da ovi koncepti i pristupi uopšte ne utiču na rezultate kompanija u auto-industriji (3.8%) i to su, verovatno, isti menadžeri koji ih i ne koriste.

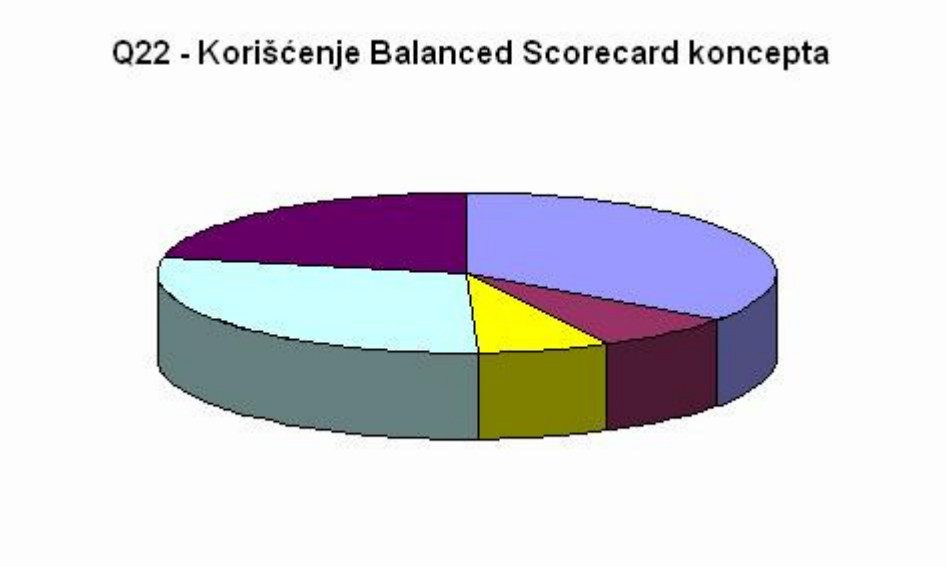
Grafikon 21. Uticaj top menadžmenta i lidera u kompaniji na uspešnost implementacije definisane strategije i poboljšanje rezultata



	Uticaj top menadžmenta i lidera na implementaciju strategije i poboljšanje rezultata	Broj	Procenat
	a) Uticaj je izrazito veliki	55	34.4%
	b) Uticaj je veliki	83	51.9%
	c) Uticaj je mali	20	12.5%
	d) Nema uticaja	2	1.2%
	Ukupno	**160**	**100%**

Ono što ohrabruje pri analizi rezultata dobijenih na pitanje 21 jeste svest ispitanih menadžera da su top menadžment i lideri u kompanijama izuzetno bitni i značajni u procesu poboljšanja rezultata kompanije. Više od četiri petine ispitanika (86.3%) smatra da je uticaj lidera veliki ili izrazito veliki (51.9% misli da je veliki a 34.4% misli da je izrazito veliki), dok samo mali broj od 20 ispitanika od ukupnog broja od 160 (12.5%) smatra da je uticaj mali. Broj odgovora menadžera koji smatraju da nema uticaja posmatramo kao statističku grešku (1.2%). Ovakav rezultat je izuzetno povoljan za auto-kompanije jer se po njemu može videti kolika je vrednost i uticaj top menadžera kao i generalnog direktora koji vodi kompaniju na ostvareni rezultat. Ovo pitanje daje odgovor na to trebaju li top menadžeri i generalni direktor biti ujedno i lideri svojim zaposlenima?

Grafikon 22. Korišćenje BSC koncepta merenja performansi kompanije



	Korišćenje BSC koncepta	Broj	Procenat
	a) Da, koristi se	56	35.0%
	b) Trenutno je u razvoju	12	7.5%
	c) U planu je njegov razvoj	11	6.9%
	d) Ne koristi se	46	28.7%
	e) Ne znam da li se koristi	35	21.9%
	Ukupno	**160**	**100%**

U pitanju 22 koje razmatra korišćenje BSC koncepta u automobilskim kompanijama želeo se dobiti direktan odgovor na to koliko je ova metodologija zastupljena u auto-kompanijama širom sveta i koliko su menadžeri upoznati sa njom. 56 ispitanika (35.0%) je odgovorilo da koristi Balansirana merila performansi, ali je broj od 46 ispitanika (28.7%) koji znaju da se ova metodologija ne koristi u kompanijama u kojima su zaposleni izuzetno veliki, što je poražavajuće za auto-kompanije i njihov odnos ka korišćenju savremenih menadžerskih koncepata i pristupa, pa i BSC-a. Takođe je alarmantan procenat od 21.9% ispitanih menadžera koji uopšte nisu upućeni u korišćenje BSC koncepta u kompanijama. Samo 7.5% menadžera je odgovorilo da je BSC koncept u razvoju u kompanijama u kojima su zaposleni, a 6.9% da je u planu njegov razvoj.

Grafikon 23. Doprinos BSC-a u prosperitetu kompanije i povećanju konkurentnosti na tržištu



	Doprinos BSC-a u prosperitetu kompanije i povećanju konkurentnosti	Broj	Procenat
	a) Doprinosi izuzetno puno	30	18.8%
	b) Delimično doprinosi	32	20.0%
	c) Malo doprinosi	6	3.8%
	d) Ne doprinosi uopšte	-	0.0%
	e) BSC metodologija nije razvijena u kompaniji u kojoj sam zaposlen	57	35.6%
	f) Ne znam da li se koristi	35	21.9%
	Ukupno	**160**	**100%**

Da BSC koncept doprinosi izuzetno puno ili bar delimično prosperitetu kompanije i povećanju konkurentnosti na tržištu smatra ukupno 62 ispitanih menadžera (38.8%). Broj onih koji misle da malo doprinosi je relativno mali, ukupno 3.8% - 6 menadžera, dok nijedan menadžer ne smatra da, ukoliko postoji razvijen BSC koncept u njihovoj organizaciji, on uopšte ne doprinosi prosperitetu kompanije i povećanju njene konkurentnosti. Veliki broj ispitanika, njih 57 ili 35.6%, zna da ova metodologija nije razvijena u kompaniji u kojoj su zaposleni. 35 ispitanika (21.9%) se izjasnilo da ne zna da li se ova metodologija koristi u kompaniji u kojoj su zaposleni.

Grafikon 24. Strategija za povećanje ekonomske vrednosti kompanije



	Strategija povećanja ekonomske vrednosti kompanije	Broj	Procenat
	a) Rast prihoda kroz izgradnju franšiza, osvajanja novih tržišta, proizvoda i kupaca	59	36.9%
	b) Povećanje profitabilnosti smanjenjem troškova, smanjenjem fiksnih i obrtnih sredstava	98	61.3%
	c) Bez odgovora	3	1.9%
	Ukupno	**160**	**100%**

Obzirom da je ovo ispitivanje izvršeno 2010. godine usred globalne ekonomske krize koja je izuzetno puno zahvatila auto-industriju, odgovori dobijeni na ovo pitanje nisu nimalo iznenađujući. Najveći broj ispitanih menadžera, njih 98 odnosno 61.3%, smatra i zna da je odluka njihovog top menadžmenta po pitanju strategije u ovom trenutku povećanje profitabilnosti kompanije smanjenjem troškova, smanjenjem fiksnih i obrtnih sredstava. Ovakav rezultat je očekivan obzirom da je u aktuelnoj situaciji u kojoj su se našle auto-kompanije danas jako teško, ili prosto nemoguće povećati prihode kroz izgradnju franšiza, osvajanja novih tržišta, proizvoda i kupaca. Ipak, postoje kompanije koje su se odlučile i za ovakvu strategiju povećanja ekonomske vrednosti i takav odgovor je dalo čak 36.9% ispitanika, što je u današnjim okolnostima izuzetno veliki broj. Na upitnik nije odgovorilo 3 ispitanika.

Grafikon 25. Strategijski pravci prema kupcu koje favorizuje kompanija



	Strategijski pravci prema kupcu	Broj	Procenat
	a) Operativna efikasnost bazirana na visokom kvalitetu usluga, brzoj isporuci, dobroj cenovnoj politici, dobrom kvalitetu i dobrom odabiru proizvoda	59	36.9%
	b) Prisnost sa kupcem bazirana na dobrom odnosu sa njim, pružanju dobre usluge i konstantnom povećanju zadovoljstvu kupca	64	40.0%
	c) Proizvodno liderstvo bazirano na odličnim performansama proizvoda, liderstvu u kvalitetu, dizajnu i funkcionalnosti proizvoda	35	21.9%
	d) Bez odgovora	2	1.2%
	Ukupno	**160**	**100%**

Dobijeni rezultati po pitanju strategijskih pravaca prema kupcu su dosta diversifikovani, odnosno u zavisnosti od kompanije u kojoj je određeni menadžer zaposlen i okruženja u kojem kompanija posluje zavise i odgovori na ovo pitanje. Ono što je sigurno i što iz prakse može da se potvrdi jeste da su automobilske kompanije još odavno uveliko okrenute samom kupcu, neke više a neke manje, ali je svakako cilj najvećeg broja njih potpuno zadovoljstvo kupca. Najveći broj auto-kompanija uveliko uspeva da iz godine u godinu poboljša uslugu i zadovoljstvo svojih kupaca i na taj način ostvari sve bolje rezultate.

Odgovori na ovo pitanje su direktno povezani sa strategijskim odlukama same kompanije u kojoj je ispitani menadžer zaposlen. Tako, na primer, veoma je mali broj automobilskih kompanija koje imaju takav kvalitet proizvoda da mogu forsirati strategiju proizvodnog liderstva, te one koriste druge strategije prema kupcu za poboljšanje svog poslovanja kao što su operativna efikasnost i prisnost sa kupcem.

Grafikon 26. Strategija za učenje i rast ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala u kompaniji

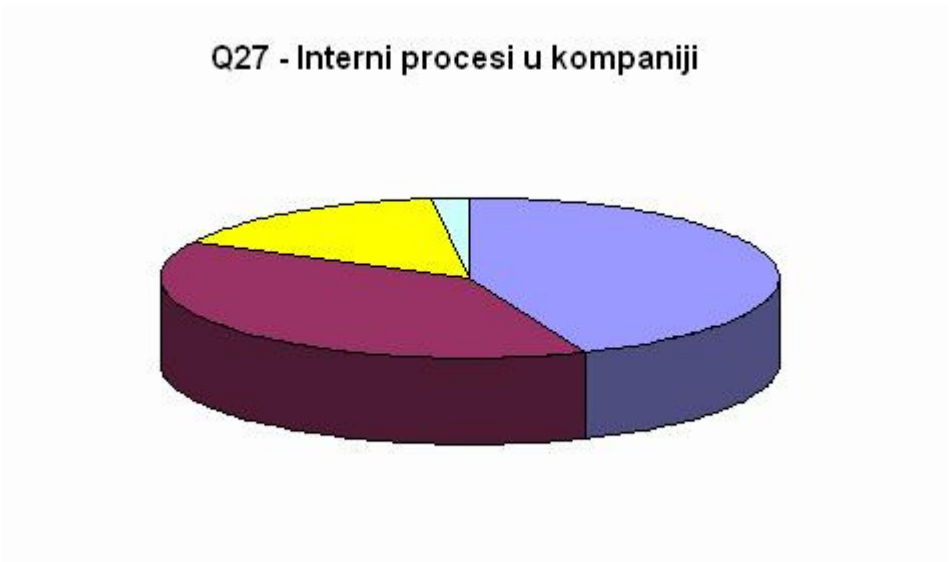


	Učenje i rast u kompaniji	Broj	Procenat
	a) Kompanija jako puno ulaže napora i sredstava u učenje i rast	47	29.4%
	b) Kompanija delimično ulaže napora i sredstava u učenje i rast	66	41.2%
	c) Kompanija nedovoljno ulaže napora i sredstava u učenje i rast	39	24.4%
	d) Kompanija uopšte ne ulaže napora i sredstava u učenje i rast	8	5.0%
	Ukupno	**160**	**100%**

Pri razmatranju perspektive učenja i rasta dolazimo do zaključka da 29.4% ispitanih menadžera smatra da auto-kompanije jako puno ulažu napora i sredstava u učenje i rast ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala u samoj kompaniji, a čak 66 ispitanika ili 41.2% smatra da kompanije delimično ulažu napora i sredstava. Broj onih menadžera koji misle da kompanija nedovoljno ulaže napora i sredstava u učenje i rast je prilično veliki i iznosi 39 ispitanika ili 24.4%, a veoma mali broj od 8 ispitanika ili 5.0% je odgovorio da kompanije u kojoj su zaposleni uopšte ne ulažu napora i sredstava u učenje i rast.

Dobijeni odgovori na ovo pitanje su dosta relativni i iskustvo iz prakse govori da pojedini menadžeri sa zastarelim razmišljanjima nisu puno zainteresovani za edukaciju, učenje i rast. Ovim menadžerima je dovoljno, čak i suviše, par treninga godišnje dok postoje menadžeri savremenih shvatanja i razmišljanja koji uvek žele dodatne treninge i edukaciju i smatraju da je ta edukacija neophodna za njihov pravilan i neophodan svakodnevni razvoj u cilju praćenja savremenih svetskih trendova i ostvarenja konkurentske prednosti. Takvi menadžeri su upravo i okrenuti korišćenju savremenih menadžerskih koncepata i pristupa.

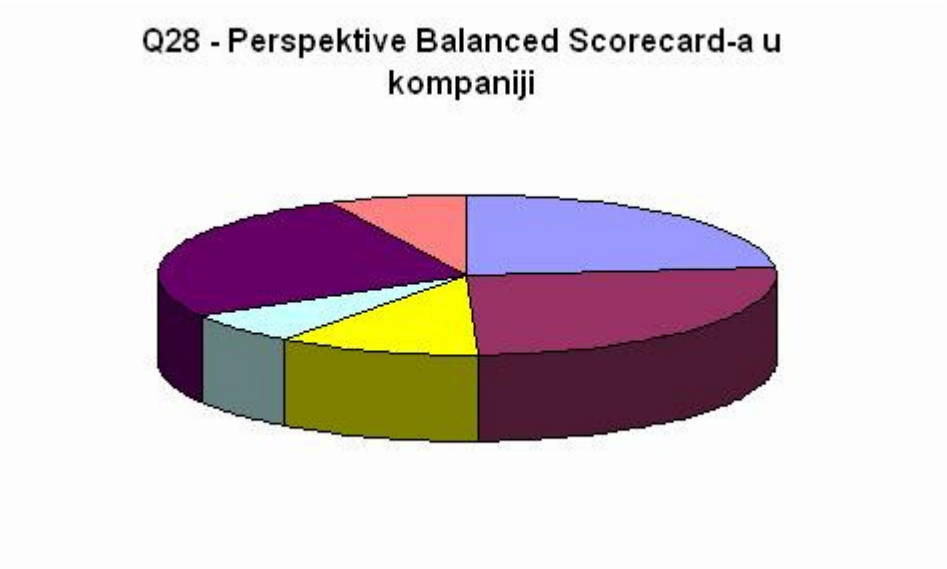
Grafikon 27. Razvoj internih procesa u kompaniji kao što su, na primer, proces razvoja proizvoda, proces razvoja brenda i tržišta, procesi prodaje, usluga, proizvodnje i logistike



	Interni procesi u kompaniji	Broj	Procenat
	a) Izuzetno dobro su razvijeni	70	43.8%
	b) Delimično su razvijeni	62	38.8%
	c) Slabo su razvijeni	25	15.6%
	d) Nezadovoljavajuće su razvijeni	3	1.9%
	Ukupno	**160**	**100%**

Da je razvoj internih procesa kao što su, na primer, proces razvoja proizvoda, proces razvoja brenda i tržišta, procesi prodaje, usluga, proizvodnje i logistike izuzetno dobro razvijen u kompaniji u kojoj su zaposleni smatra 70 ispitanih menadžera (43.8%), dok 38.8% njih misli da jesu razvijeni ali samo delimično. Ipak, jedan veliki broj od 25 ispitanika ili 15.6% smatra da su interni procesi slabo razvijeni, a 3 ispitanika (1.9%) je odgovorilo da su nezadovoljavajuće razvijeni. Dva poslednja podatka pokazuju da se na ove procese još mora obratiti puno pažnje jer su oni jako bitni za postizanje dobrih rezultata jedne kompanije.

Grafikon 28. Razvitak BSC perspektiva u kompaniji



	Perspektive BSC-a u kompaniji	Broj	Procenat
	a) Finansijska perspektiva	55	23.6%
	b) Perspektiva kupca	60	25.8%
	c) Perspektiva internih procesa	25	10.7%
	d) Perspektiva učenja i rasta	15	6.4%
	e) Sve perspektive su izbalansirane i podjednako važne	61	26.2%
	f) Nijedna perspektiva nije dovoljno razvijena	17	7.3%
	Ukupno	**233**	**100%**

Ukoliko preciznije razmotrimo odgovore na ovo pitanje možemo zaključiti da su ispitani menadžeri dali različite odgovore, odnosno da je svaka od perspektiva u nekoj od kompanija različito razvijena i teško se mogu izvesti određeni zaključci o dominantnosti određene perspektive. Neki ispitanici su dali i više odgovora obzirom da je postojala i ta opcija, te je ukupan broj odgovora 233. Ono što je dobro jeste pokazatelj da 61 ispitanik od 160 anketiranih (26.2%) smatra da su sve perspektive su izbalansirane i podjednako važne, što i jeste suština BSC koncepta. Loše je to što perspektive internih procesa i učenja i rasta u kompaniji nisu na nivou finansijske perspektive i perspektive kupca. Pokazatelj od 17 dobijenih odgovora ili 7.3% da nijedna od perspektiva nije dovoljno razvijena jako je negativan.

Grafikon 29. Postojanje strategijskih mapa u kompaniji



	Strategijske mape	Broj	Procenat
	a) Da, postoje	49	30.6%
	b) Trenutno su u razvoju	22	13.8%
	c) U planu je njihov razvoj	20	12.5%
	d) Ne postoje	29	18.1%
	e) Ne znam da li postoje	40	25.0%
	Ukupno	**160**	**100%**

Odgovor na pitanje da li postoje strategijske mape u kompaniji u kojoj ste zaposleni dao je rezultate uglavnom podeljene na sve ponuđene odgovore. Ono što je sigurno jeste da samo 30.6% ispitanih menadžera zna da one postoje u kompanijama, 26.3% je odgovorilo da su u one razvoju ili da je planiran njihov razvoj (13.8%+12.5%), ali je takođe i 18.1% ispitanika odgovorilo da ne postoje. Čak 40 ispitanih menadžera, odnosno 25.0%, nije uopšte upoznato sa njihovim postojanjem u kompaniji što je poražavajući rezultat koji govori o neupućenosti menadžera u korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u kompanijama u kojima su zaposleni.

Grafikon 30. Doprinos strategijskih mapa u prosperitetu kompanije i povećanju konkurentnosti na tržištu



	Doprinos strategijskih mapa u prosperitetu kompanije i povećanju konkurentnosti	Broj	Procenat
	a) Doprinosi izuzetno puno	32	20.0%
	b) Delimično doprinosi	28	17.5%
	c) Malo doprinosi	7	4.4%
	d) Ne doprinosi uopšte	4	2.5%
	e) Strategijske mape nisu razvijene u kompaniji u kojoj sam zaposlen	49	30.6%
	f) Ne znam da li postoje	40	25.0%
	Ukupno	**160**	**100%**

Odgovori na ovo pitanje povezani su sa odgovorima na prethodno, 29. pitanje. 32 ispitanika (20.0% ispitanih menadžera) smatra da je doprinos strategijskih mapa u prosperitetu kompanije i povećanju konkurentnosti na tržištu izuzetno bitan, a 28 ispitanika (17.5%) misli da one samo delimično doprinose. Zabrinjavajući je broj od 40 ispitanika koji ne znaju da li strategijske mape postoje u kompaniji u kojoj su zaposleni ili ne, kao i podatak da 30.6% ispitanih menadžera zna da strategijske mape nisu razvijene u kompaniji u kojoj su zaposleni, odnosno da one ne postoje.

2. Organizacija i tok istraživanja

Formiranje, prevod i korigovanje upitnika na srpskom i engleskom jeziku izvršeno je u periodu od 01.11.2009. do 01.04.2010. godine. Slanje upitnika i istraživanje je izvedeno u periodu od 01.04.2010. do 15.08.2010. godine. Kontaktirano je 300 ispitanika kojima je upitnik poslat isključivo na *e-mail* adrese i to u cilju direktnog formiranja baze podataka u Ekselu (*Excell*) uz pomoć Gugl aplikacije (*Google Docs*), odakle su dobijeni podaci prebacivani u program Majkrosoft Akses (*Microsoft Access*) u kome je direktno izvršena kompletna analiza zahvaljujući unapred pripremljenom softverskom paketu. Softverski paket je u periodu od 10.11.2009. do 10.05.2010. godine kreirao Dragan Stojanović, Senior softver inženjer kompanije PSTech, Beograd. Na njegovoj adaptaciji i usavršavanju rađeno je do 15.10.2010. godine.

Upitnici su poslati na 300 adresa odakle je pristiglo 160 odgovora što predstavlja procenat od 53.33% koji je izuzetno velik, s obzirom da se radi o analizi na globalnom nivou i sa širokim spektrom menadžera. Anketa je bila potpuno anonimna, ali sa opcijom da ispitanik može ostaviti svoje kontakte u cilju naknadnog dobijanja kompletne analize i rezultata istraživanja od strane autora rada. Interesantno je da su svoje kontakte uglavnom ostavljali top menadžeri i određeni broj menadžera srednjeg menadžerskog nivoa, odakle se može izvesti zaključak da menadžeri u auto-industriji na operativnim nivoima imaju problem sa transparentnošću i javnošću svojih razmišljanja i svojih stavova. U tabeli 32 dat je pregled jednog broja top menadžera i menadžera srednjeg menadžerskog nivoa koji su učestvovali u anketi i personalizovali svoje odgovore iz upitnika.

Tabela 32. Prikaz određenog broja top menadžera i menadžera sa srednjeg menadžerskog nivoa koji su učestvovali u anketi

Natalie Robyn Chrysler International Sales Management Germany	Thireshin Rama Regional manager Chrysler International Germany
Stavros Paraskevaides President & CEO Mercedes-Benz Hellas S.A. Greece	Ralph Diamond Technical Manager Automotive Equipment & vehicles Ltd. Israel
Miloš Vujanović Direktor Mercedes-Benz Beograd Mercedes-Benz SCG Beograd, Srbija	Slobodan Ilic Director Chrysler Balkans Belgrade, Serbia
Stanko Radic General Manager Grand Motors Belgrade, Serbia	Sebastián Fernán Pisonero Technical Advisor Chrysler Spain
Nikša Šimac, EUROline d.o.o., Chrysler/Jeep/Dodge Aftersales Hrvatska	dr Deda Đelović Direktor Sektora za razvoj i tehniku "Luka Bar" Crna Gora

Slobodan Mehmedbašić Izvršni direktor Hidrogradnja dd Sarajevo	Dejan Strazisar KMAG D.D. Aftersales Department Coordinator Slovenia
dr Vladimir Popović Laboratorija CIAH Mašinski fakultet Univerzitet u Beogradu, Srbija	Stojan Georgijević Rukovodilac maloprodaje Mercedes-Benz SCG Beograd, Srbija
Milos Krzic Direktor Toyota Centar Beograd, Srbija	Darko Nikolic, Key Account Manager ALD Automotive, Belgrade
Nebojša Cvijetić, CISA IT Department, CIO Mercedes-Benz SCG Beograd, Srbija	Marko Nuic Marcedes-Benz SCG Local Compliance Manager Belgrade, Serbia
Golub Cirkovic Direktor kvaliteta Tigar tyres Michelin, Pirot, Serbia	Jovan Markovic Finansijski direktor Toyota Centar Beograd, Srbija

Napomena 1: U daljem prikazu izvršena je analiza dobijenih odgovora međusobnim ukrštanjem pitanja (***Question X versus Question Y - Qx vs Qy***) i izvedeni su potrebni zaključci na osnovu kojih su razmatrane na početku rada postavljene hipoteze. Svi pojedinačni odgovori koji su od strane ispitanih menadžera dobili manje od 3% glasova nisu zasebno uzimani u obzir i pojedinačnu analizu (statistička greška objašnjena na strani 271), već su korišćeni samo u ukupnim, zbirnim analizama. Kod pitanja u vezi sa državama u kojima kompanije posluju, određene države iz kojih je broj ispitanika koji su odgovorili na upitnik bio manji od 3% od ukupnog broja ispitanika nisu analizirane, ali su se dobijeni pojedinačni odgovori koristili u analizama po regionima i u ukupnim analizama.

Napomena 2: Sve zemlje iz kojih su pristigli odgovori podeljene su po regionima gde pored Srbije, koja predstavlja izdvojeni region, možemo još razlikovati region Balkana, Evrope, Severne Amerike, region celog sveta bez Srbije i region celog sveta. U tabeli 33 može se videti raspodela zemalja po regionima gde je Srbija izdvojena od Balkana i Evrope, Grčka izdvojena od Balkana i priključena Evropi, Izrael takođe priključen Evropi.

Tabela 33. Države i regionalna podela korišćena u analizi dobijenih rezultata anketiranjem menadžera

Srbija	*Srbija*
Balkan (bez Srbije)	*Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Makedonija, Crna Gora, Slovenija*
Evropa (bez Srbije)	*Austrija, Češka, Francuska, Nemačka, Grčka, Izrael, Italija, Španija*
Severna Amerika	*Kanada, SAD*
Ukupno ceo svet	*Austrija, Albanija, Bosna i Hercegovina, Kanada, Češka, Hrvatska, Francuska, Nemačka, Grčka, Izrael, Italija, Makedonija, Crna Gora, Srbija, Slovenija, Španija, SAD*

3. Rezultati istraživanja – dokazivanje hipoteza

Hipoteza 1

Većina zaposlenih u auto-industriji na globalnom nivou ne poznaje misiju, viziju i vrednosti kompanije u kojoj je zaposlena. Menadžeri različitih nivoa u auto-industriji nedovoljno dobro poznaju strategiju, misiju, viziju i vrednosti kompanije u kojoj rukovode jednim od kompanijskih timova. U Srbiji je taj broj veći u odnosu na prosek u ostalim regionima.

Hipoteza 1 je analizirana na osnovu određenog broja pitanja ukrštanih sa polom ispitanika, njegovim godinama starosti, dužinom radnog staža, stručnom spremom, menadžerskim nivoom, brojem podređenih zaposlenih kao i delatnošću kompanije i državom u kojoj je ispitanik zaposlen. Pitanja koja su korišćena u dokazivanju ove hipoteze su sledeća:

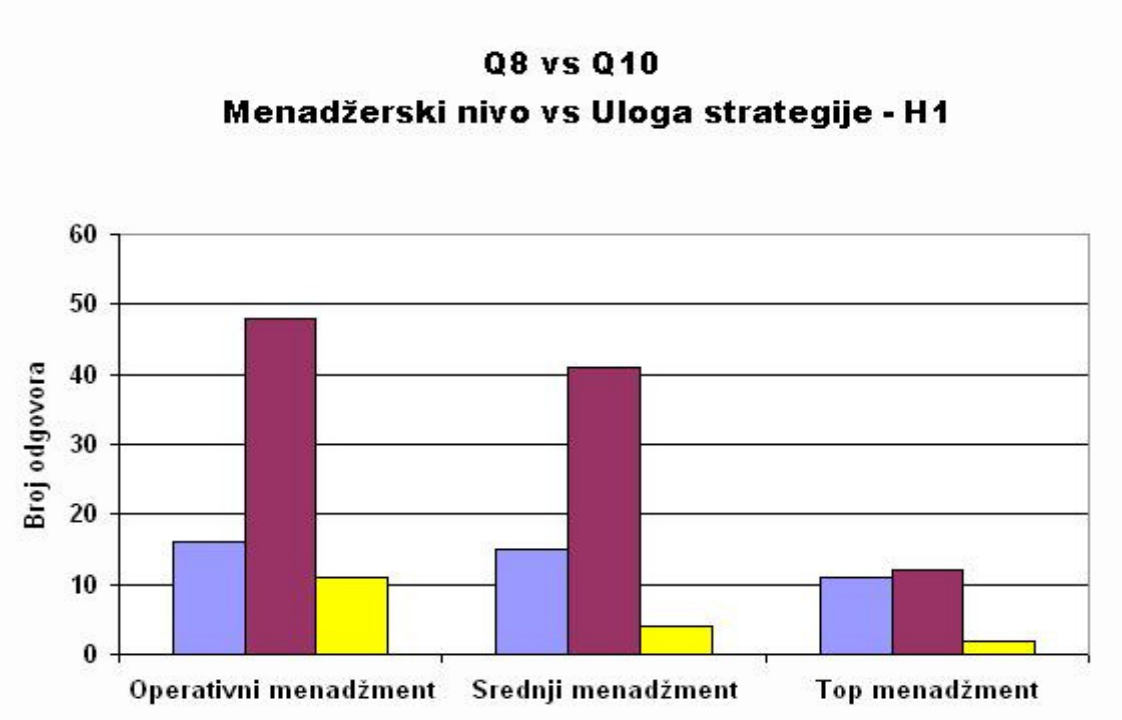
- *Koliki značaj imaju strategija i strategijska pitanja u Vašem poslu?*
- *Koliko dobro poznajete strategiju kompanije u kojoj ste zaposleni?*
- *Koliki je uticaj top menadžmenta i lidera u kompaniji u kojoj ste zaposleni na uspešnost implementacije definisane strategije i poboljšanje rezultata koje ona ostvaruje?*
- *Koliko je radnika u kompaniji u kojoj ste zaposleni upoznato sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije?*
- *Koliko je menadžera u kompaniji u kojoj ste zaposleni upoznato sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije?*

ISTRAŽIVANJE:

Analiza pitanja:

1.) Q8 - Menadžerski nivo
Q10 - Koliki značaj imaju strategija i strategijska pitanja u Vašem poslu?

Grafikon 31. Uloga strategije i strategijskih pitanja u zavisnosti od menadžerskog nivoa

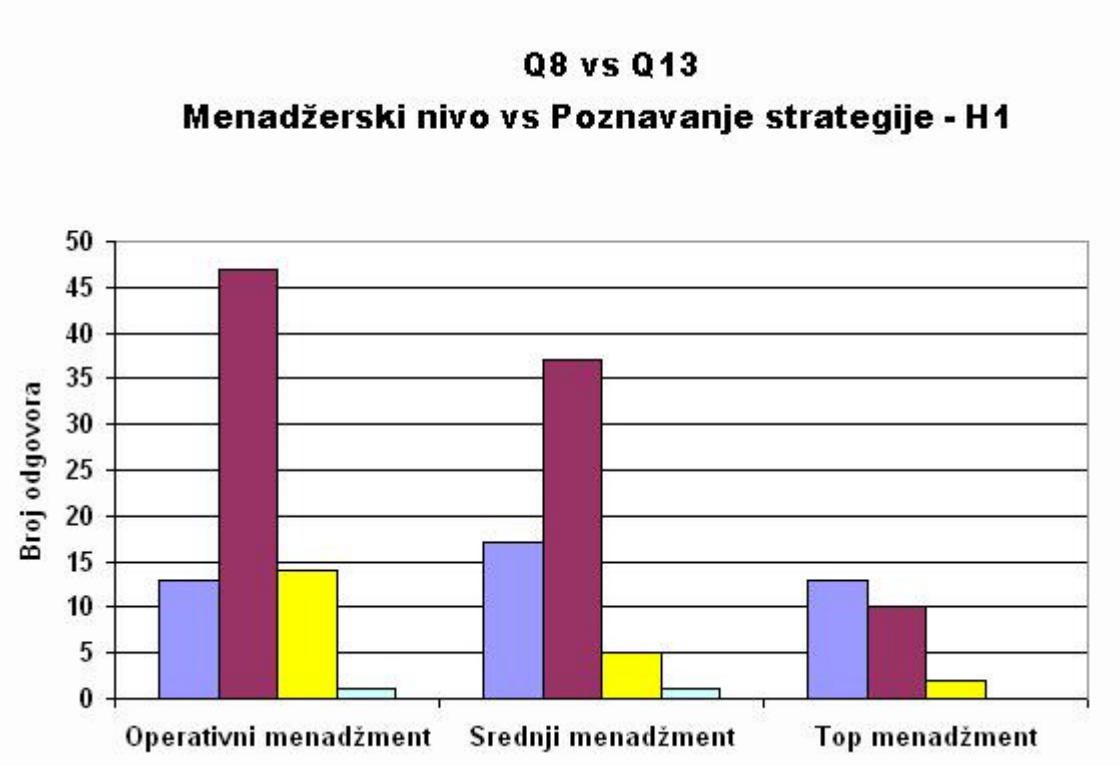


LEGENDA	Strategija i strategijska pitanja su najbitniji u mom poslu	Strategija i strategijska pitanja su veoma važni, ali nisu najbitniji u mom poslu	Strategija i strategijska pitanja nisu puno bitni u mom poslu	Strategija i strategijska pitanja su potpuno nebitni u mom poslu
Operativni menadžment	21.3%	64.0%	14.7%	-
Srednji menadžment	25.0%	68.3%	6.7%	-
Top menadžment	44.0%	48.0%	8.0%	-
Ukupno	**26.2%**	**63.1%**	**10.6%**	**0.0%**

Prema istraživanjima koja su sprovedena može se zaključiti da u auto-industriji pozicija na kojoj se menadžeri nalaze nije striktno povezana sa njihovim poznavanjem kompanijske strategije. Strategija i strategijska pitanja su na svim menadžerskim nivoima veoma bitni, ali ne i najbitniji. To bi moglo da bude logično za operativni i donekle za srednji menadžment, dok bi kod top menadžmenta ipak strategija trebala biti na prvom mestu i njome bi menadžeri na ovom nivou trebali najviše da se bave, odnosno strategija i strategijska pitanja bi trebali biti najbitniji zadaci u njihovom poslu. Mali broj anketiranih je odgovorio da strategija i strategijska pitanja nisu puno bitni u njihovom poslu, ukupno 10.6% što je dobro, ali bi taj procenat trebao biti još manji (naročito je veliki procenat menadžera koji su ovako odgovorili sa operativnog menadžerskog nivoa - 14.7%). Broj onih menadžera koji smatra da su strategija i strategijska pitanja potpuno nebitni u njihovom poslu jednak je nuli na svim menadžerskim nivoima.

2.) Q8 - Menadžerski nivo
Q13 - Koliko dobro poznajete strategiju kompanije u kojoj ste zaposleni?

Grafikon 32. Poznavanje strategije kompanije u zavisnosti od menadžerskog nivoa



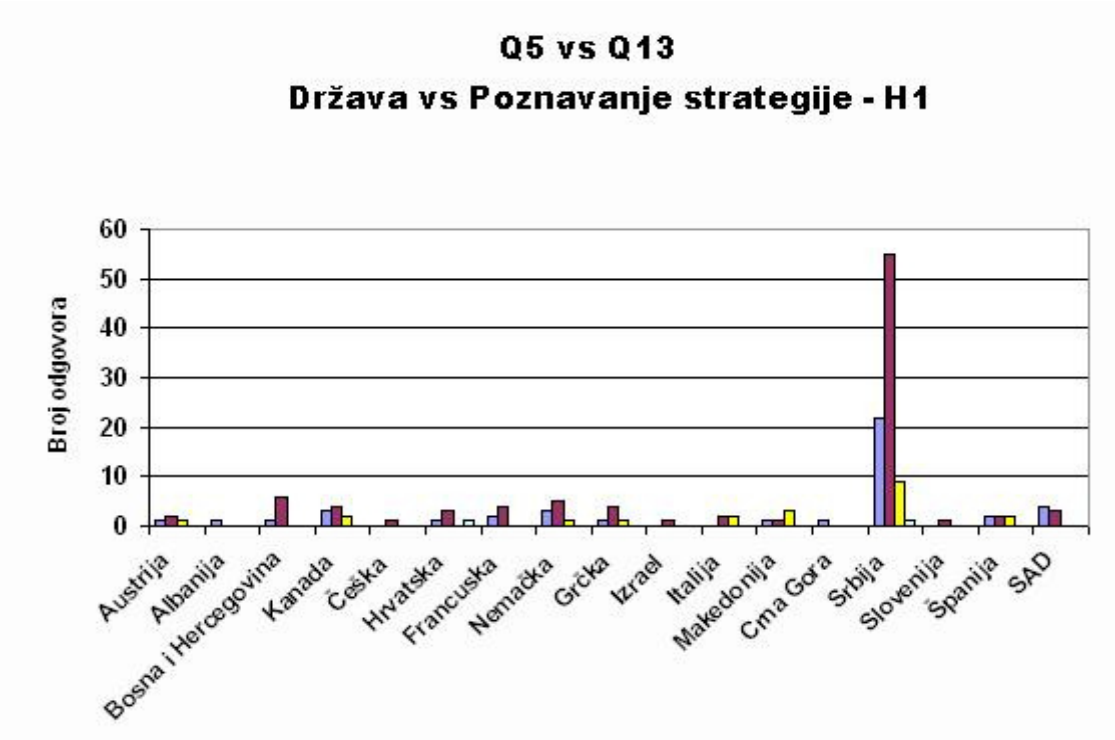
LEGENDA	Poznajem je u potpunosti	Dobro je poznajem	Slabo je poznajem	Uopšte je ne poznajem
Operativni menadžment	17.3%	62.7%	18.7%	1.3%
Srednji menadžment	28.3%	61.7%	8.3%	1.7%
Top menadžment	52.0%	40.0%	8.0%	-
Ukupno	**26.9%**	**58.8%**	**13.1%**	**1.2%**

Dobijeni rezultati istraživanja o poznavanju strategije govore da menadžeri u automobilskoj industriji dobro poznaju strategiju kompanije u kojoj su zaposleni. Pozitivno je to da menadžeri na operativnom i srednjem menadžerskom nivou, kao i top menadžeri, imaju uvid u strategiju kompanije što prikazuje da se pitanja strategije u auto-industriji „spuštaju“ kroz celu organizaciju na sve menadžere. Jako mali broj menadžera je odgovorio da slabo poznaje ili uopšte ne poznaje strategiju kompanije u kojoj je zaposlen. Kod top menadžera najveći broj ispitanika (52.0%) odgovorio je da u potpunosti poznaje strategiju kompanije, a 40.0% anketiranih top menadžera odgovorio da je dobro poznaje što je potpuno logično za ovaj menadžerski nivo. Iako mali, nejasan je odgovor od 8.0% top menadžera koji je odgovorio da slabo poznaje strategiju kompanije u kojoj rukovodi jednim od njenih sektora ili celom kompanijom. Kod operativnog menadžerskog nivoa čak 18.7% ispitanih menadžera je odgovorilo da slabo poznaje strategiju kompanije u kojoj je zaposlen.

Ovakvi rezultati dobijeni analizom obavljenog istraživanja su suprotni od pretpostavke postavljene u hipotezi 1 da menadžeri u auto-industriji nedovoljno dobro poznaju strategiju kompanije u kojoj upravljaju jednim od kompanijskih timova.

3.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q13 - Koliko dobro poznajete strategiju kompanije u kojoj ste zaposleni?

Grafikon 33. Poznavanje strategije kompanije u zavisnosti od države u kojoj posluje

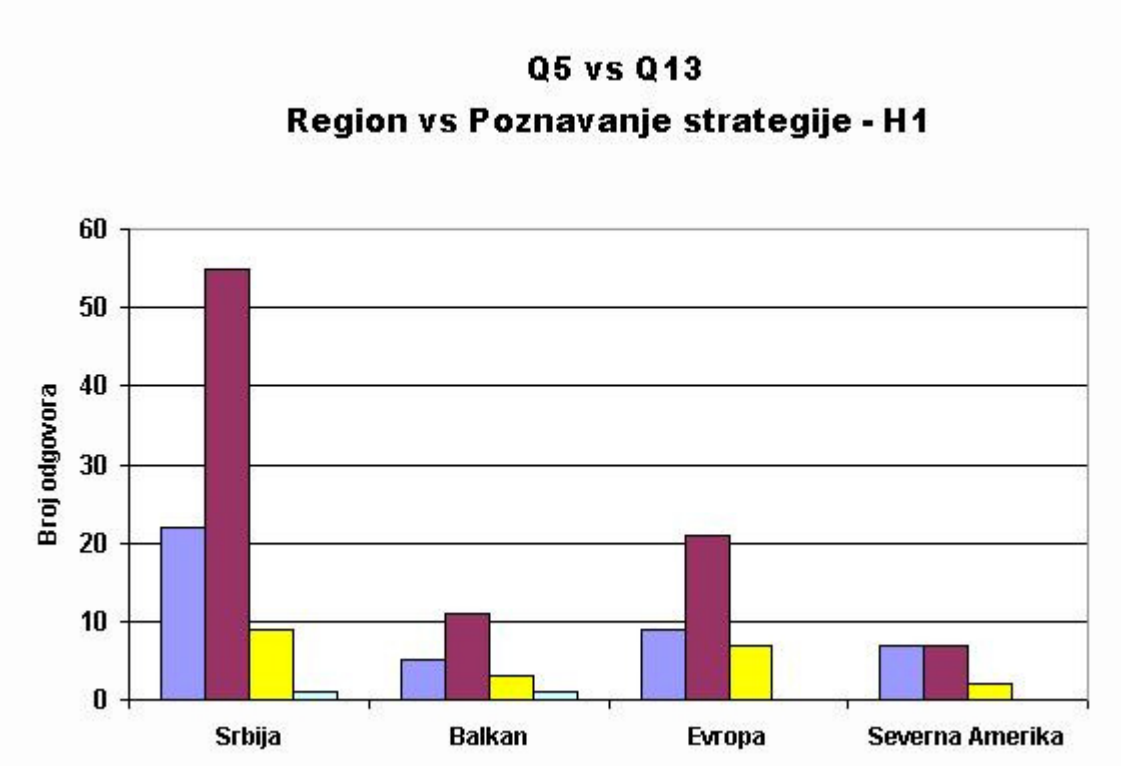


LEGENDA	Poznajem je u potpunosti	Dobro je poznajem	Slabo je poznajem	Uopšte je ne poznajem
Bosna i Hercegovina	14.3%	85.7%	-	-
Kanada	33.3%	44.4%	22.2%	-
Hrvatska	20.0%	60.0%	-	20.0%
Francuska	33.3%	66.7%	-	-
Nemačka	33.3%	55.6%	11.1%	-
Grčka	16.7%	66.7%	16.7%	-
Makedonija	20.0%	20.0%	60.0%	-
Srbija	25.3%	63.2%	10.3%	1.1%
Španija	33.3%	33.3%	33.3%	-
SAD	57.1%	42.9%	-	-

Rezultati koje je istraživanje dalo pokazuju da strategijska pitanja u kompaniji umnogome zavise od geografskog položaja, odnosno države i regiona u kojem kompanija posluje. U razvijenim zemljama gde je veliki broj kompanija strategijski orijentisan većina menadžera dobro ili čak odlično poznaje strategiju kompanije i njihovi odgovori su uglavnom grupisani u poljima koja to potvrđuju (Francuska, Nemačka, SAD). Iako je moja pretpostavka u hipotezi 1 bila da menadžeri u Srbiji nedovoljno dobro poznaju strategiju kompanije, dobijeni odgovori iz srpske auto-industrije su vrlo pozitivni (63.2% ispitanika iz Srbije je odgovorilo da dobro poznaje strategiju, a čak 25.3% da je odlično poznaje), što je dobar pokazatelj nivoa menadžera u postojećoj srpskoj auto-industriji.

Države koje su imale manje od 3% anketiranih ispitanika (manje od 5 anketiranih menadžera) od ukupnog broja od 160 nisu kroz ceo rad uzimane u razmatranje pri pojedinačnoj analizi, ali su njihovi rezultati razmatrani pri analizi po regionima i ukupnoj analizi. Te države su Austrija, Albanija, Češka, Izrael, Italija, Crna Gora i Slovenija.

Grafikon 34. Poznavanje strategije kompanije u zavisnosti od regiona u kojem posluje

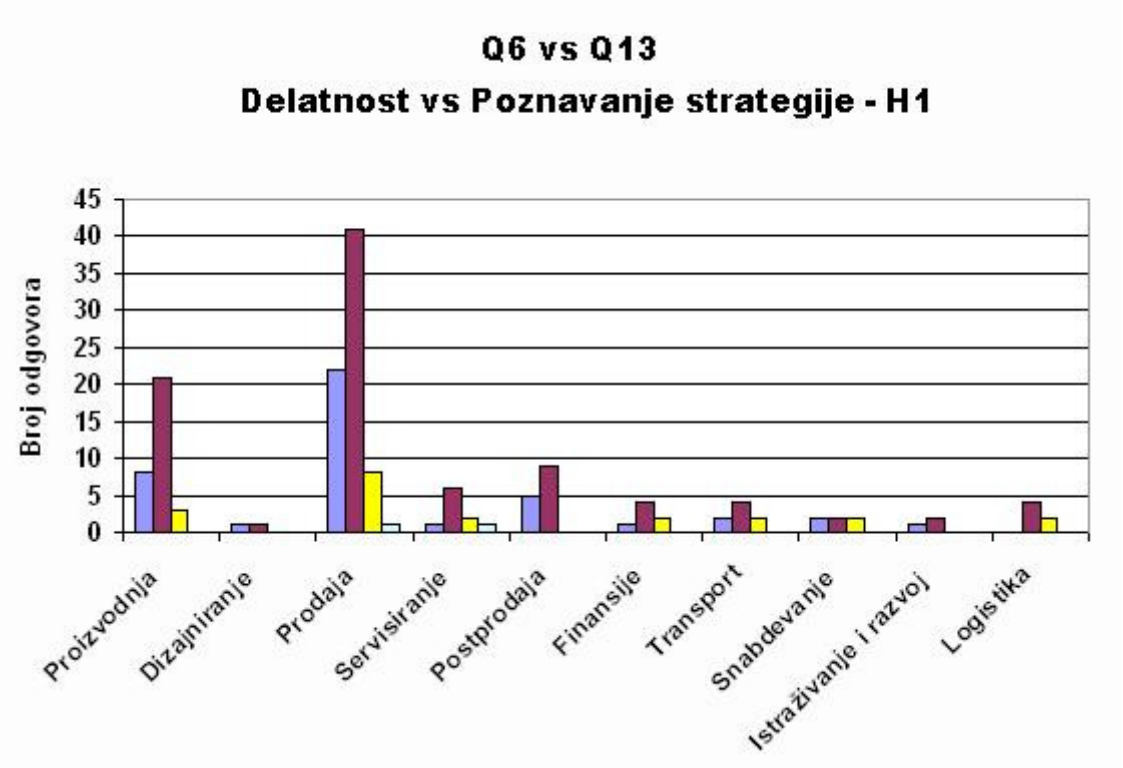


LEGENDA	Poznajem je u potpunosti	Dobro je poznajem	Slabo je poznajem	Uopšte je ne poznajem
Srbija	25.3%	63.2%	10.3%	1.1%
Balkan (bez Srbije)	25.0%	55.0%	15.0%	5.0%
Evropa (bez Srbije)	24.3%	56.8%	18.9%	-
Severna Amerika	43.8%	43.8%	12.5%	-
Svet (bez Srbije)	28.8%	53.4%	16.4%	1.4%
Ukupno ceo svet	**26.9%**	**58.8%**	**13.1%**	**1.2%**

Ukoliko izvršimo analizu po regionima možemo zaključiti da je u Srbiji najveći procenat menadžera koji dobro poznaje strategiju kompanije u kojoj je zaposlen (63.2%), dok je procenat ispitanih menadžera koji poznaje strategiju u potpunosti najveći u Severnoj Americi (43.8%). Ukoliko izvršimo poređenje rezultata dobijenih iz Srbije i ostatka sveta, možemo zaključiti da je procentualno broj onih menadžera koji slabo poznaju strategiju kompanije u kojoj su zaposleni najmanji u Srbiji (10.3%). Podatak da samo 1.2% menadžera na svetskom nivou uopšte ne poznaje strategiju kompanije u kojoj je zaposlen svrstavamo u domen statističke greške.

4.) Q6 - Delatnost kompanije
Q13 - Koliko dobro poznajete strategiju kompanije u kojoj ste zaposleni?

Grafikon 35. Poznavanje strategije kompanije u zavisnosti od delatnosti kompanije



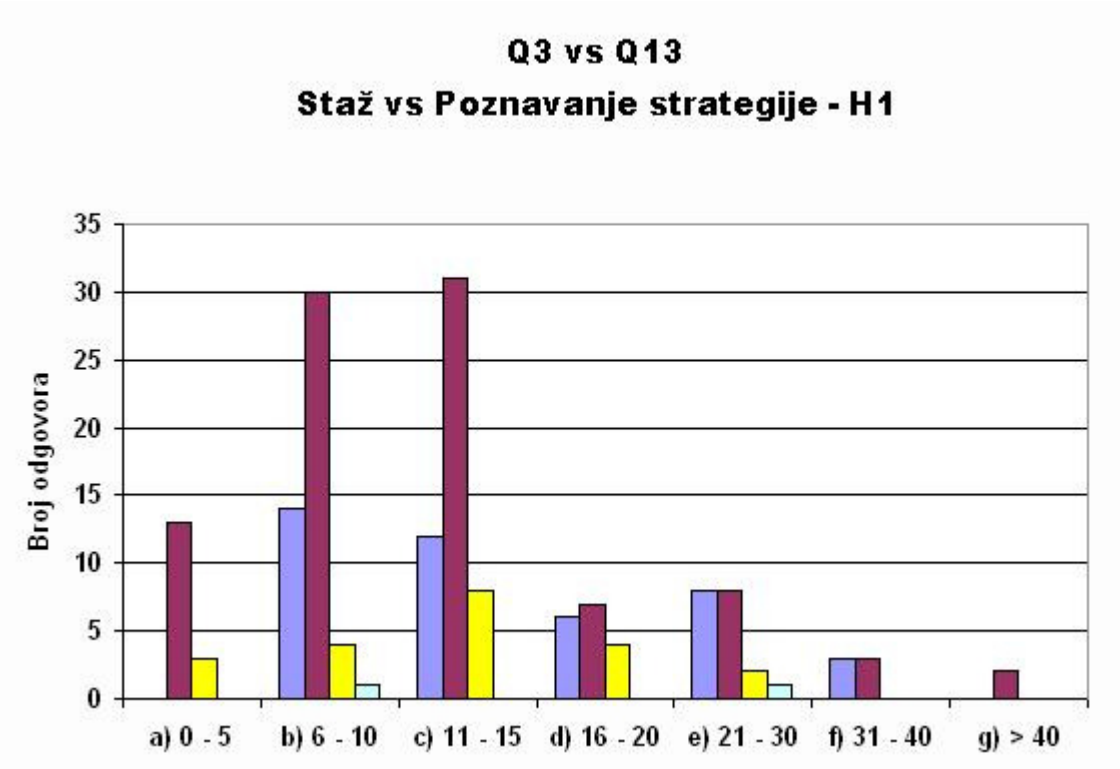
LEGENDA	Poznajem je u potpunosti	Dobro je poznajem	Slabo je poznajem	Uopšte je ne poznajem
Proizvodnja	25.0%	65.6%	9.4%	-
Prodaja	30.6%	56.9%	11.1%	1.4%
Servisiranje	10.0%	60.0%	20.0%	10.0%
Postprodaja	35.7%	64.3%	-	-
Finansije	14.3%	57.1%	28.6%	-
Transport	25.0%	50.0%	25.0%	-
Snabdevanje	33.3%	33.3%	33.3%	-
Logistika	-	66.7%	33.3%	-
Ukupno	**26.9%**	**58.8%**	**13.1%**	**1.2%**

Ukoliko se posmatraju delatnosti kojima se kompanija bavi, može se zaključiti da menadžeri iz različitih vrsta auto-kompanija imaju slično mišljenje i da oni većim delom potpuno ili dobro poznaju strategiju kompanije (85.7% od ukupnog broja od 160 ispitanika). Odgovori su grupisani u prve dve kolone dok je jako mali broj odgovora grupisan u druge dve kolone (ukupno 14.3%). U kompanijama koje se bave postprodajom svi ispitani menadžeri (100.0%) su odgovorili da dobro ili u potpunosti poznaju strategiju kompanije. Jako veliki procenat menadžera u proizvodnim (90.6%) i prodajnim (87.5%) kompanijama takođe jako dobro ili dobro poznaje strategiju kompanije u kojoj je zaposlen.

Dizajniranje i Istraživanje i razvoj zbog malog uzorka nisu razmatrani u pojedinačnim analizama kroz ceo rad. U ukupnom, zbirnom prikazu i analizi svi dobijeni odgovori su uzeti u obzir.

5.) Q3 - Dužina radnog staža
Q13 - Koliko dobro poznajete strategiju kompanije u kojoj ste zaposleni?

Grafikon 36. Poznavanje strategije kompanije u zavisnosti od dužine radnog staža



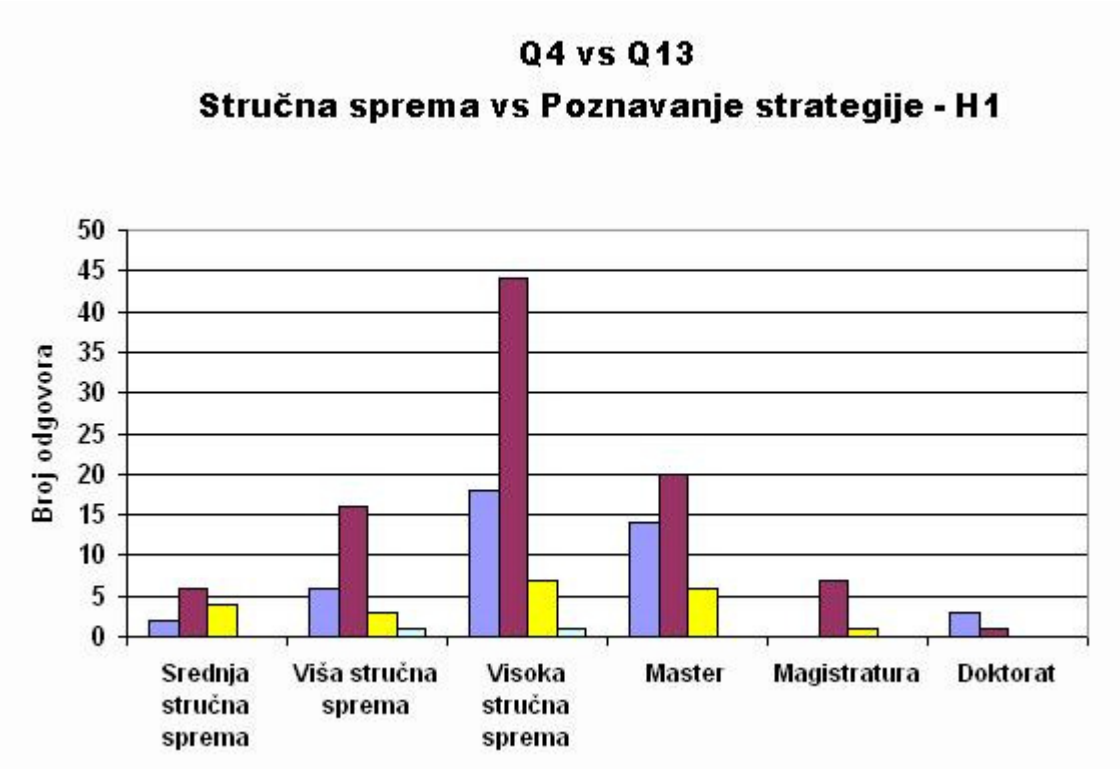
LEGENDA	Poznajem je u potpunosti	Dobro je poznajem	Slabo je poznajem	Uopšte je ne poznajem
a) 0 - 5	-	81.2%	18.8%	-
b) 6 - 10	28.6%	61.2%	8.2%	2.0%
c) 11 - 15	23.5%	60.8%	15.7%	-
d) 16 - 20	35.3%	41.2%	23.5%	-
e) 21 - 30	42.1%	42.1%	10.5%	5.3%
f) 31 - 40	50.0%	50.0%	-	-
Ukupno	**26.9%**	**58.8%**	**13.1%**	**1.2%**

Dužina radnog staža u ovom istraživanju je parametar koji može prikazati određene specifične zakonitosti. Procentualno poznavanje strategije kompanije u potpunosti trebalo bi rasti sa većim brojem godina iskustva, naročito većim brojem godina provedenog u istoj kompaniji (menadžeri vremenom napreduju u kompaniji) i dobijeni rezultati to i pokazuju. Skoro svi menadžeri sa 20 i više godina iskustva su odgovorili da poznaju strategiju dobro ili u potpunosti (samo trojica njih sa tim iskustvom je odgovorilo da slabo poznaje strategiju ili je uopšte ne poznaje, što je ipak nedopustivo).

Grupa menadžera koji imaju preko 40 godina radnog staža nije uzimana u razmatranje kroz ceo rad (mali broj od samo 2 menadžera od kojih je pristigao odgovor na upitnik). U ukupnom, zbirnom prikazu i analizi svi dobijeni odgovori su uzeti u obzir.

6.) Q4 - Stručna sprema
Q13 - Koliko dobro poznajete strategiju kompanije u kojoj ste zaposleni?

Grafikon 37. Poznavanje strategije kompanije u zavisnosti od stručne spreme



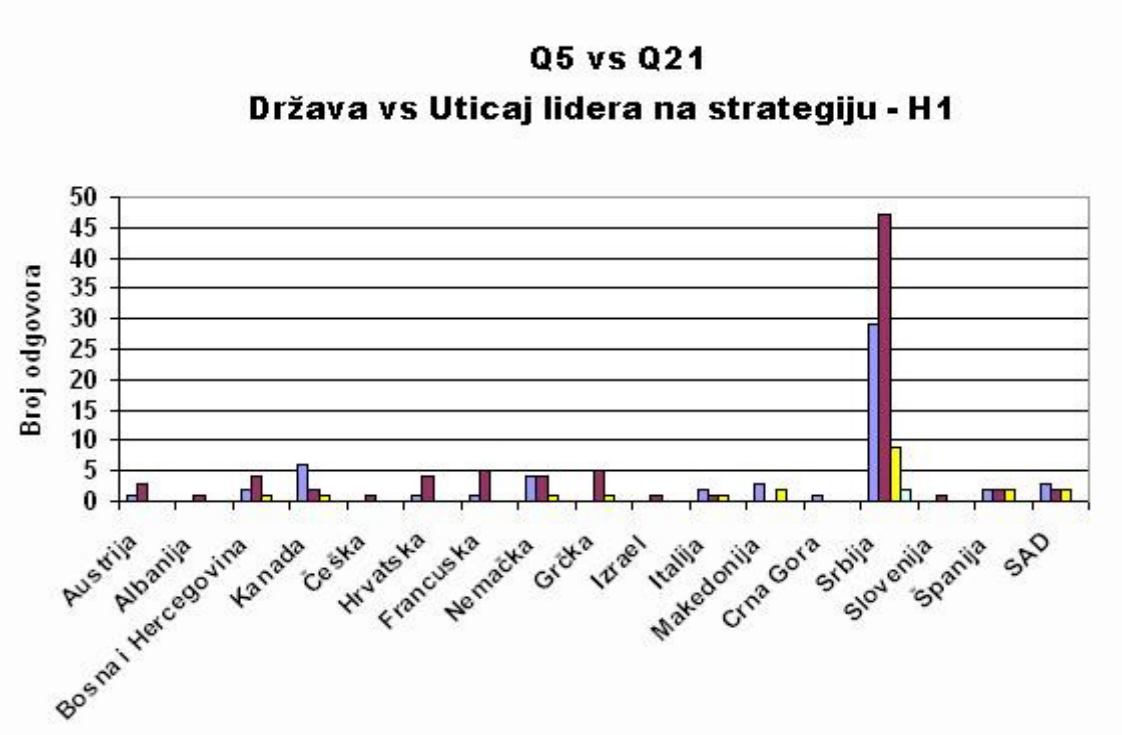
LEGENDA	Poznajem je u potpunosti	Dobro je poznajem	Slabo je poznajem	Uopšte je ne poznajem
Srednja stručna sprema	16.7%	50.0%	33.3%	-
Viša stručna sprema	23.1%	61.5%	11.5%	3.8%
Visoka stručna sprema	25.7%	62.9%	10.0%	1.4%
Master	35.0%	50.0%	15.0%	-
Magistratura	-	87.5%	12.5%	-
Ukupno	**26.9%**	**58.8%**	**13.1%**	**1.2%**

Najveći broj ispitanika koji je odgovorio na upitnik je sa visokom stručnom spremom i od njih više od polovine (62.9%) dobro poznaje strategiju, a 25.7% poznaje strategiju u potpunosti. Interesantno je da čak 13.1% od svih 160 ispitanih menadžera slabo poznaje strategiju i oni imaju različito obrazovanje, a postoji određeni broj, doduše minimalan od 1.2%, sa višom i visokom stručnom spremom koji uopšte ne poznaje strategiju. Ovaj procenat se mora posmatrati kao statistička greška, ali se mora i dati komentar da je prosto neverovatno da menadžer neke kompanije uopšte ne poznaje njenu strategiju. Trećina menadžera sa srednjom stručnom spremom je odgovorila da slabo poznaje strategiju kompanije u kojoj je zaposlena i to je podatak na koji treba obratiti pažnju.

Doktori nauka zbog malog uzorka nisu uzimani u razmatranje u analizama ovog tipa kroz ceo rad. U ukupnom, zbirnom prikazu i analizi svi dobijeni odgovori su uzeti u obzir.

7.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q21 - Koliki je uticaj top menadžmenta i lidera u kompaniji u kojoj ste zaposleni na uspešnost implementacije definisane strategije i poboljšanje rezultata koje ona ostvaruje?

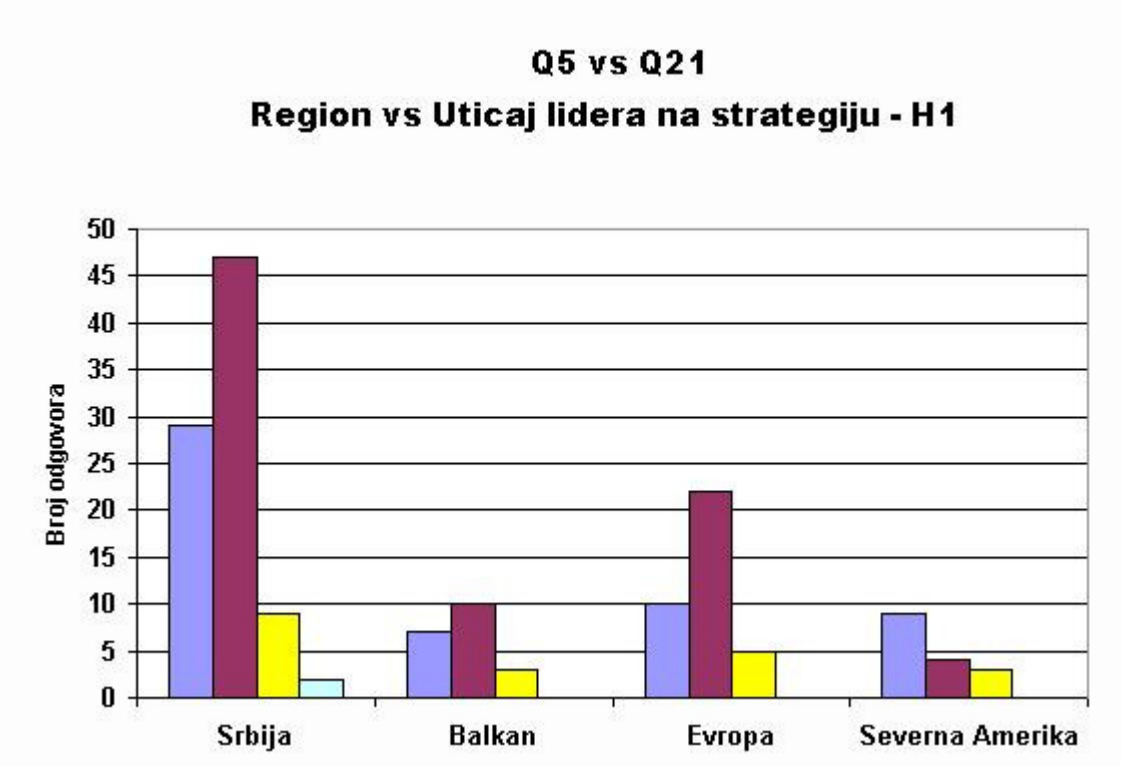
Grafikon 38. Uticaj lidera na strategiju u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje



LEGENDA	Uticaj je izrazito veliki	Uticaj je veliki	Uticaj je mali	Nema uticaja
Bosna i Hercegovina	28.6%	57.1%	14.3%	-
Kanada	66.7%	22.2%	11.1%	-
Hrvatska	20.0%	80.0%	-	-
Francuska	16.7%	83.3%	-	-
Nemačka	44.4%	44.4%	11.1%	-
Grčka	-	83.3%	16.7%	-
Makedonija	60.0%	-	40.0%	-
Srbija	33.3%	54.0%	10.3%	2.3%
Španija	33.3%	33.3%	33.3%	-
SAD	42.9%	28.6%	28.6%	-

U Hrvatskoj i Francuskoj nijedan od menadžera ne misli da je uticaj top menadžmenta i lidera na uspešnost implementacije strategije i rezultate koje kompanija ostvaruje mali ili da nema uticaja. U Nemačkoj 88.8% ispitanika smatra isto. U Srbiji je taj broj takođe izuzetno veliki i iznosi 87.3% od ukupnog broja ispitanika iz Srbije. Posmatrajući grupno sve dobijene odgovore može se zaključiti da većina menadžera širom sveta smatra da je uticaj top menadžmenta i lidera primaran za ostvarenje dobrih rezultata. Najnegativniji rezultati stigli su iz Makedonije i SAD gde dosta veliki broj ispitanih menadžera smatra da je uticaj mali (40.0% u Makedoniji i 28.6% u SAD). U Srbiji tako misli 10.3% ispitanih menadžera, dok 2.3% ispitanih srpskih menadžera koji smatra da uticaj top menadžmenta i lidera u kompaniji ne utiče na uspešnost implementacije definisane strategije i poboljšanje rezultata koje ona ostvaruje možemo posmatrati kao statističku grešku.

Grafikon 39. Uticaj lidera na strategiju u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje

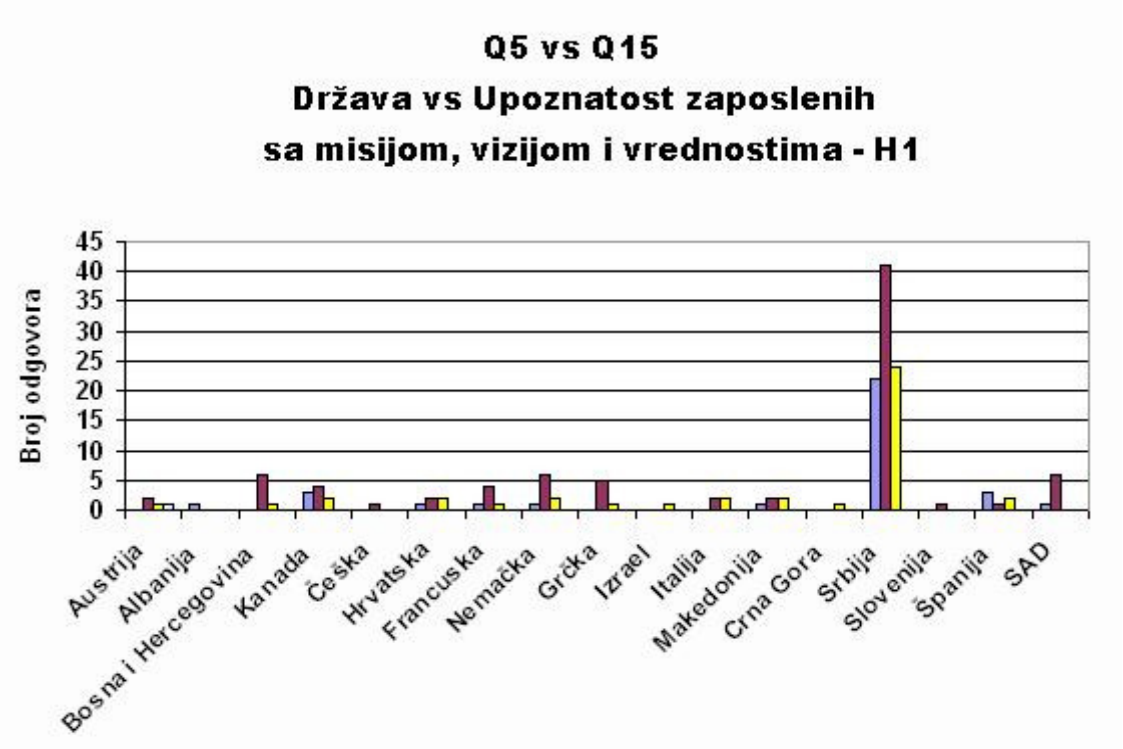


LEGENDA	Uticaj je izrazito veliki	Uticaj je veliki	Uticaj je mali	Nema uticaja
Srbija	33.3%	54.0%	10.3%	2.3%
Balkan (bez Srbije)	35.0%	50.0%	15.0%	-
Evropa (bez Srbije)	27.0%	59.5%	13.5%	-
Severna Amerika	56.2%	25.0%	18.8%	-
Svet (bez Srbije)	35.6%	49.3%	15.1%	-
Ukupno ceo svet	**34.4%**	**51.9%**	**12.5%**	**1.2%**

U analizi po regionima može se videti da je procenat menadžera u Srbiji koji smatra da je uticaj top menadžmenta i lidera na uspešnost implementacije strategije i rezultate koje kompanija ostvaruje veliki ili izrazito veliki, približno isti ili bolji nego u ostalim regionima Evrope i sveta. Najinteresantnije rezultate pokazuje, prema analizi, region Severne Amerike gde čak 18.8% ispitanih menadžera smatra da je uticaj mali, ali čak 56.2% da je uticaj izrazito veliki. Rezultati dobijeni u Srbiji su za nijansu iznad svetskog proseka, što znači da se visoki menadžeri i lideri u srpskim auto-kompanijama poštuju i cene više nego u ostalim delovima sveta i smatra se da je njihova uloga u strategijskim pitanjima jako bitna. Sa druge strane, jedino u Srbiji postoji određeni broj menadžera koji smatra da pozitivnog uticaja top menadžmenta i lidera u kompanijama na strategijsku definiciju, implementaciju i ostvarenje dobrih poslovnih rezultata nema, ali je taj broj mali i može se posmatrati kao statistička greška.

8.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q15 - Koliko je radnika u kompaniji u kojoj ste zaposleni upoznato sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije?

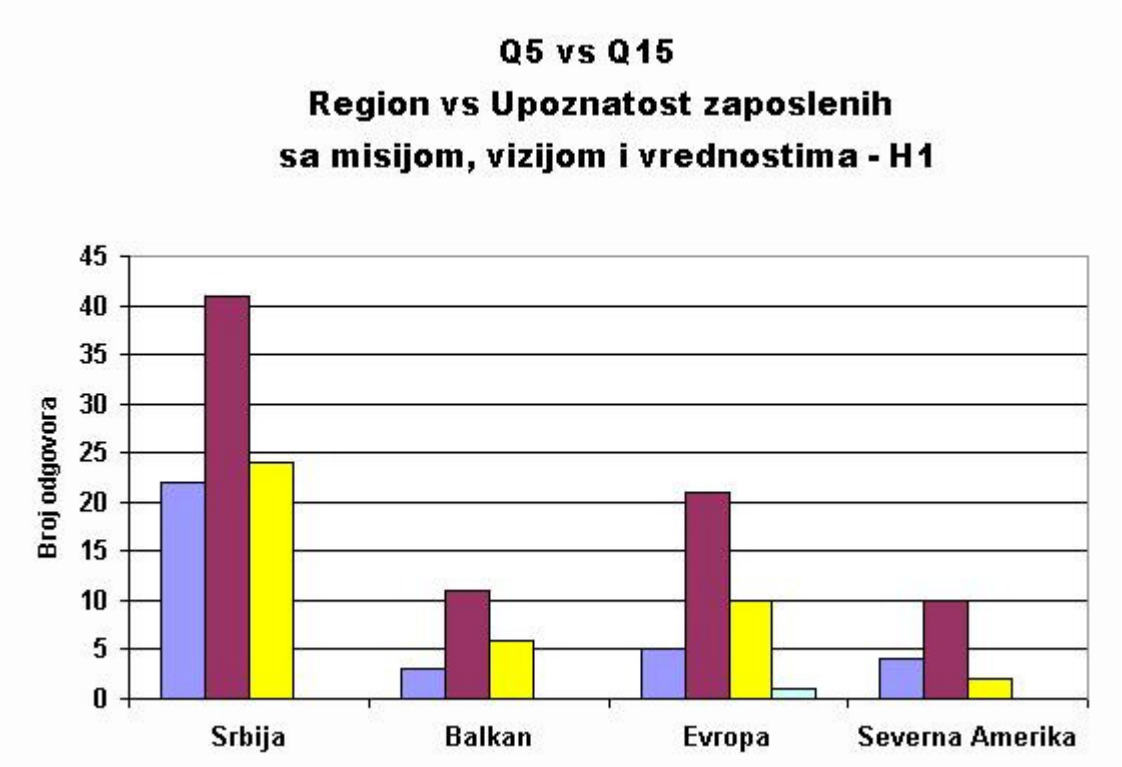
Grafikon 40. Upoznatost zaposlenih sa misijom, vizijom i vrednostima u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje



LEGENDA	Svi zaposleni su upoznati	Veliki broj zaposlenih je upoznat	Mali broj zaposlenih je upoznat	Niko od zaposlenih nije upoznat	Bez odgovora
Bosna i Hercegovina	-	85.7%	14.3%	-	-
Kanada	33.3%	44.4%	22.2%	-	-
Hrvatska	20.0%	40.0%	40.0%	-	-
Francuska	16.7%	66.7%	16.7%	-	-
Nemačka	11.1%	66.7%	22.2%	-	-
Grčka	-	83.3%	16.7%	-	-
Makedonija	20.0%	40.0%	40.0%	-	-
Srbija	25.3%	47.1%	27.6%	-	-
Španija	50.0%	16.7%	33.3%	-	-
SAD	14.3%	85.7%	-	-	-

Menadžeri u auto-industriji širom sveta smatraju da njihovi zaposleni dobro poznaju misiju, viziju i vrednosti kompanije što predstavlja veliki menadžerski uspeh. Isti je slučaj i u Srbiji gde je 72.4% od ukupnog broja srpskih ispitanika odgovorilo pozitivno na ovo pitanje. Međutim, u Srbiji je, izuzevši Španiju sa 33.3%, najveći procenat ispitanih menadžera (27.6%) odgovorio da zaposleni u auto-kompanijama slabo poznaju ove vrednosti, što pokazuje da kod nas postoje zaposleni koji nisu najbolje upućeni u misiju, viziju i vrednosti kompanija u kojima su zaposleni. Ovaj broj bi se morao smanjiti obzirom da sa ovakvim pitanjima moraju što bolje biti upoznati svi zaposleni u organizaciji. Da zaposleni uopšte ne poznaju ove vrednosti ne misli nijedan ispitani menadžer na globalnom nivou, što je jako dobro i vrlo pozitivno.

Grafikon 41. Upoznatost zaposlenih sa misijom, vizijom i vrednostima u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje

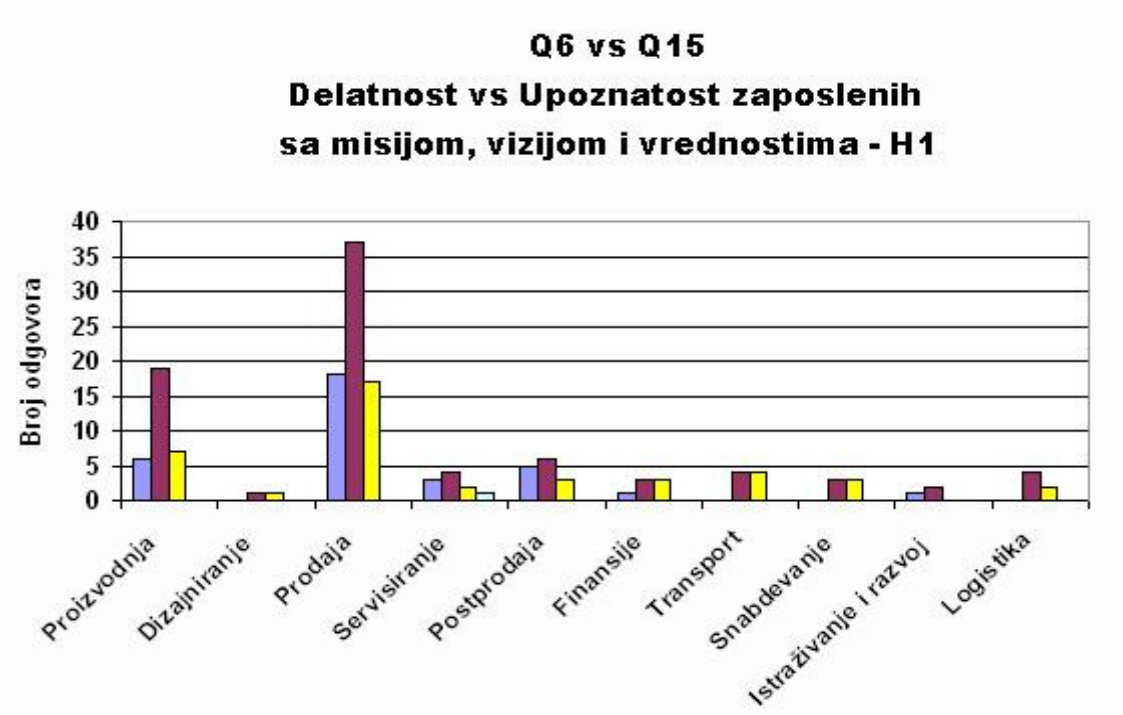


LEGENDA	Svi zaposleni su upoznati	Veliki broj zaposlenih je upoznat	Mali broj zaposlenih je upoznat	Niko od zaposlenih nije upoznat	Bez odgovora
Srbija	25.3%	47.1%	27.6%	-	-
Balkan (bez Srbije)	15.0%	55.0%	30.0%	-	-
Evropa (bez Srbije)	13.5%	56.8%	27.0%	-	2.7%
Severna Amerika	25.0%	62.5%	12.5%	-	-
Svet (bez Srbije)	16.4%	57.5%	24.7%	-	1.4%
Ukupno ceo svet	**21.2%**	**51.9%**	**26.2%**	**0.0%**	**0.6%**

Analizirajući region u kome kompanija posluje i upoznatost zaposlenih sa misijom, vizijom i vrednostima u kompaniji može se izvesti zaključak da su rezultati dobijeni u Srbiji u relativnom skladu sa rezultatima dobijenim u ostalim regionima Evrope i sveta. Severna Amerika pokazuje za nijansu bolje rezultate i na njenom tlu je broj menadžera koji smatra da je mali broj radnika upoznat sa misijom, vizijom i vrednostima u kompaniji u kojoj su zaposleni najmanji i iznosi 12.5%.

9.) Q6 - Delatnost kompanije
Q15 - Koliko je radnika u kompaniji u kojoj ste zaposleni upoznato sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije?

Grafikon 42. Upoznatost zaposlenih sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije u zavisnosti od delatnosti kompanije

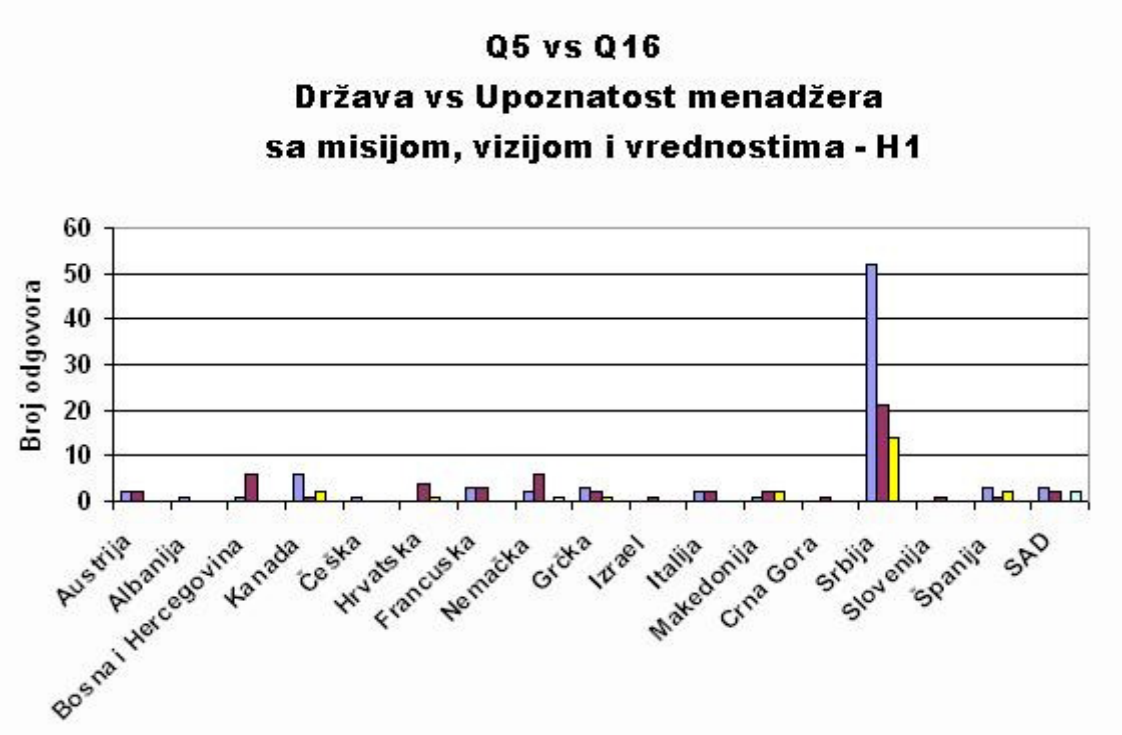


LEGENDA	Svi zaposleni su upoznati	Veliki broj zaposlenih je upoznat	Mali broj zaposlenih je upoznat	Niko od zaposlenih nije upoznat	Bez odgovora
Proizvodnja	18.8%	59.4%	21.9%	-	-
Prodaja	25.0%	51.4%	23.6%	-	-
Servisiranje	30.0%	40.0%	20.0%	-	10.0%
Postprodaja	35.7%	42.9%	21.4%	-	-
Finansije	14.3%	42.9%	42.9%	-	-
Transport	-	50.0%	50.0%	-	-
Snabdevanje	-	50.0%	50.0%	-	-
Logistika	-	66.7%	33.3%	-	-
Ukupno	**21.2%**	**51.9%**	**26.2%**	**0.0%**	**0.6%**

Iz prikazane tabele i sa dijagrama može se zaključiti da je u kompanijama koje se bave proizvodnjom, prodajom, servisiranjem i postprodajom najveći broj anketiranih menadžera odgovorio da su svi ili veliki broj zaposlenih upoznat sa misijom, vizijom i vrednostima u kompaniji. U kompanijama koje se bave transportom i snabdevanjem raspodela menadžera koji smatraju da je veliki broj zaposlenih upoznat sa ovom vrednostima i da je mali broj upoznat je podjednaka, ali nijedan od anketiranih menadžera nije odgovorio da su svi zaposleni upoznati, isto kao i u automobilskim kompanijama koje se bave logistikom. Nema nijednog odgovora od 160 ispitanika gde niko od zaposlenih u kompaniji ne poznaje date vrednosti.

10.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q16 - Koliko je menadžera u kompaniji u kojoj ste zaposleni upoznato sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije?

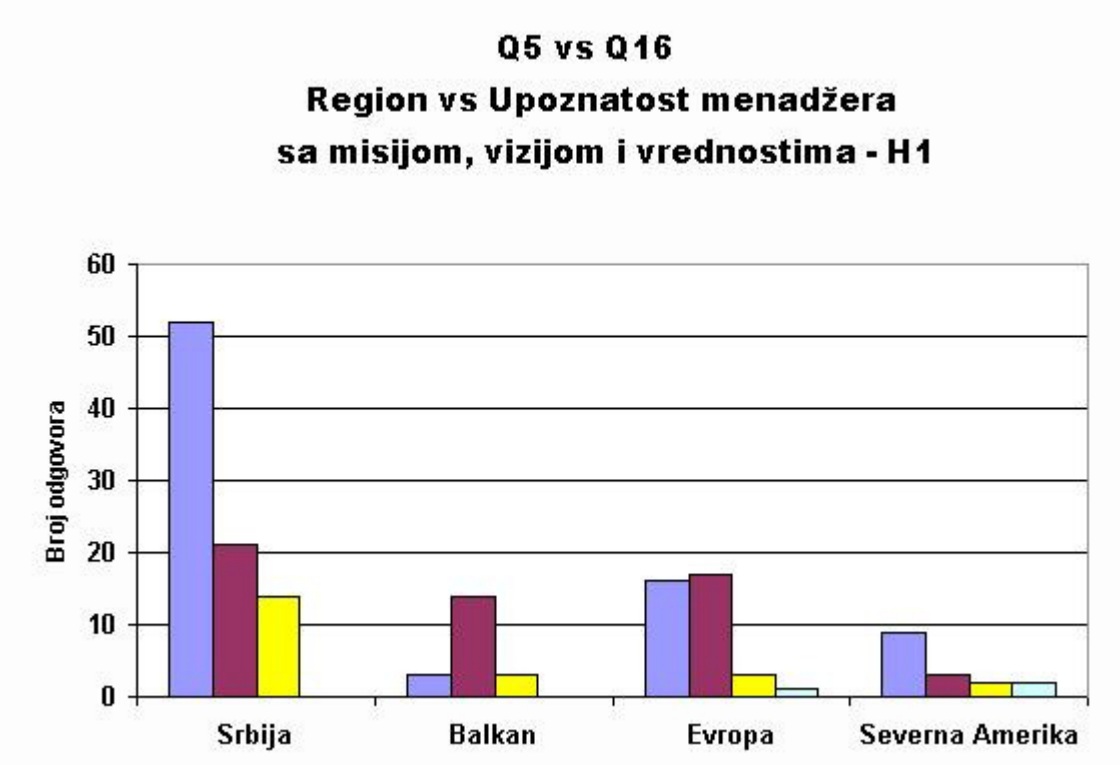
Grafikon 43. Upoznatost menadžera sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje



LEGENDA	Svi menadžeri su upoznati	Veliki broj menadžera je upoznat	Mali broj menadžera je upoznat	Niko od zaposlenih nije upoznat	Bez odgovora
Bosna i Hercegovina	14.3%	85.7%	-	-	-
Kanada	66.7%	11.1%	22.2%	-	-
Hrvatska	-	80.0%	20.0%	-	-
Francuska	50.0%	50.0%	-	-	-
Nemačka	22.2%	66.7%	-	-	11.1%
Grčka	50.0%	33.3%	16.7%	-	-
Makedonija	20.0%	40.0%	40.0%	-	-
Srbija	59.8%	24.1%	16.1%	-	-
Španija	50.0%	16.7%	33.3%	-	-
SAD	42.9%	28.6%	-	-	28.6%

Menadžeri u auto-industriji na globalnom nivou dobro poznaju misiju, viziju i vrednosti kompanije ne zaviseći od države u kojoj kompanija posluje i to je zaključak koji može da se izvede analizom dobijenih rezultata istraživanja. U razvijenim zemljama kao što su Francuska, Nemačka i SAD 100.0% ispitanika misli da su svi, ili bar veliki broj menadžera upoznati sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije u kojoj su zaposleni. U Srbiji je procenat ispitanih menadžera koji su dobro upoznati sa ovim pojmovima, prema ispitanicima, veoma veliki i iznosi 83.9%, što je jako dobro. Dobro poznavajući misiju, viziju i vrednosti u kompaniji menadžeri su u situaciji da dobro implementiraju definisanu strategiju i kontrolišu njeno izvršenje. Iz nepoznatih razloga postoji određeni broj menadžera iz Nemačke i SAD koji nije odgovorio na ovo pitanje.

Grafikon 44. Upoznatost menadžera sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje

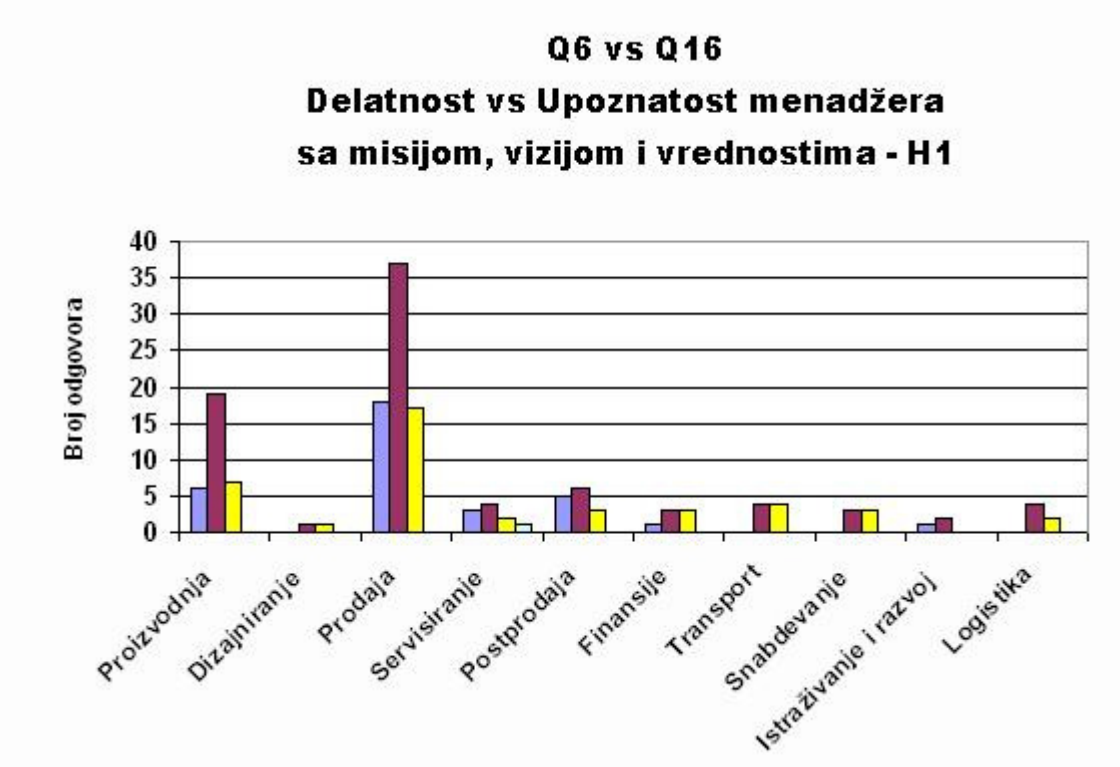


LEGENDA	Svi menadžeri su upoznati	Veliki broj menadžera je upoznat	Mali broj menadžera je upoznat	Niko od zaposlenih nije upoznat	Bez odgovora
Srbija	59.8%	24.1%	16.1%	-	-
Balkan (bez Srbije)	15.0%	70.0%	15.0%	-	-
Evropa (bez Srbije)	43.2%	45.9%	8.1%	-	2.7%
Severna Amerika	56.2%	18.8%	12.5%	-	12.5%
Svet (bez Srbije)	38.4%	46.6%	11.0%	-	4.1%
Ukupno ceo svet	**50.0%**	**34.4%**	**13.8%**	**-**	**1.9%**

Posmatrajući regionalno dobijene rezultate u ovoj analizi može se zaključiti da su rezultati u Srbiji jako dobri, na nivou rezultata dobijenih za region Evrope i Severne Amerike. Veliki broj ispitanika u auto-industriji Srbije smatra da svi menadžeri u kompanijama u kojima su zaposleni poznaju misiju, viziju i vrednosti kompanije (59.8%), a da 24.1% smatra da je veliki broj upoznat. Ipak, u Srbiji najveći procenat ispitanika (16.1%) misli da je mali broj menadžera upoznat sa misijom, vizijom i vrednostima u kompaniji i to je najlošiji rezultat upoređujući ga sa ostalim regionima Evrope i sveta. Sličan rezultat po pitanju male upućenosti u strategijska pitanja pokazao je region Balkana.

11.) Q6 - Delatnost kompanije
Q16 - Koliko je menadžera u kompaniji u kojoj ste zaposleni upoznato sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije?

Grafikon 45. Upoznatost menadžera sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije u zavisnosti od delatnosti kompanije



LEGENDA	Svi menadžeri su upoznati	Veliki broj menadžera je upoznat	Mali broj menadžera je upoznat	Niko od zaposlenih nije upoznat	Bez odgovora
Proizvodnja	46.9%	43.8%	3.1%	-	6.2%
Prodaja	59.7%	25.0%	15.3%	-	-
Servisiranje	50.0%	40.0%	10.0%	-	-
Postprodaja	57.1%	42.9%	-	-	-
Finansije	28.6%	42.9%	28.6%	-	-
Transport	12.5%	62.5%	25.0%	-	-
Snabdevanje	50.0%	-	33.3%	-	16.7%
Logistika	-	66.7%	33.3%	-	-
Ukupno	**50.0%**	**34.4%**	**13.8%**	**0.0%**	**1.9%**

Menadžeri u auto-kompanijama dobro poznaju njihovu misiju, viziju i vrednosti i to u onim kompanijama koje se bave proizvodnjom, prodajom, servisiranjem i postprodajom. U automobilskim kompanijama koje se bave finansijama, transportom, snabdevanjem i logistikom menadžeri nisu dovoljno dobro upućeni u ova pitanja, što je donekle i logično obzirom da su ovo samo uslužne, pomoćne delatnosti. U ovim kompanijama postoji veliki broj ispitanika (od 28.6% u transportnim auto-kompanijama, do 33.3% u kompanijama koje se bave snabdevanjem i logistikom) koji smatra da samo mali broj menadžera poznaje misiju, viziju i vrednosti kompanija u kojima su zaposleni.

Zaključak 1: Postavljena hipoteza kojom se pretpostavlja da većina zaposlenih u auto-industriji na globalnom nivou ne poznaje misiju, viziju i vrednosti kompanije u kojoj je zaposlena, a da menadžeri različitih nivoa u auto-industriji nedovoljno dobro poznaju strategiju, misiju, viziju i vrednosti kompanije u kojoj rukovode jednim od kompanijskih timova kroz istraživanje nije potvrđena. Naprotiv, dobijeni rezultati pokazuju da zaposleni jako dobro poznaju misiju, viziju i vrednosti auto-kompanija. Takođe su i menadžeri vrlo dobro upućeni u strategijska pitanja, misiju, viziju i vrednosti kompanije.

U Srbiji je slična situacija gde su zaposleni i menadžeri u auto-industriji izuzetno dobro uključeni u strategijske tokove automobilskih kompanija, u njihovu misiju, viziju i vrednosti. To je jako pozitivan zaključak koji daje nadu srpskoj auto-industriji, onakvoj kakva u ovom trenutku egzistira, pre svega zbog pozitivnog, savremenog stava menadžera koji je vode. Rezultati dobijeni u Srbiji ne zaostaju za rezultatima dobijenim u ostalim regionima Evrope i sveta. Naravno da je za razvoj srpske auto-industrije veoma bitno, čak za njenu budućnost primarno pitanje, pokretanje proizvodnje vozila i delova i da je to pravi put za poboljšanje stanja i ostvarenje progresa, ali je takođe i nivo edukacije menadžera i njihovo praćenje svetskih trendova jako bitno za napredak koji se u ovoj industriji očekuje.

Hipoteza 2

Strategijski orijentisane organizacije u auto-industriji ostvaruju bolje rezultate od onih koje to nisu, naročito na tržištu kao što je naše.

Hipoteza 2 je analizirana na bazi nekoliko pitanja koja su ukrštana sa menadžerskom pozicijom, stručnom spremom i državom u kojoj je ispitanik zaposlen. Pitanja koja su korišćena u dokazivanju ove hipoteze su sledeća:

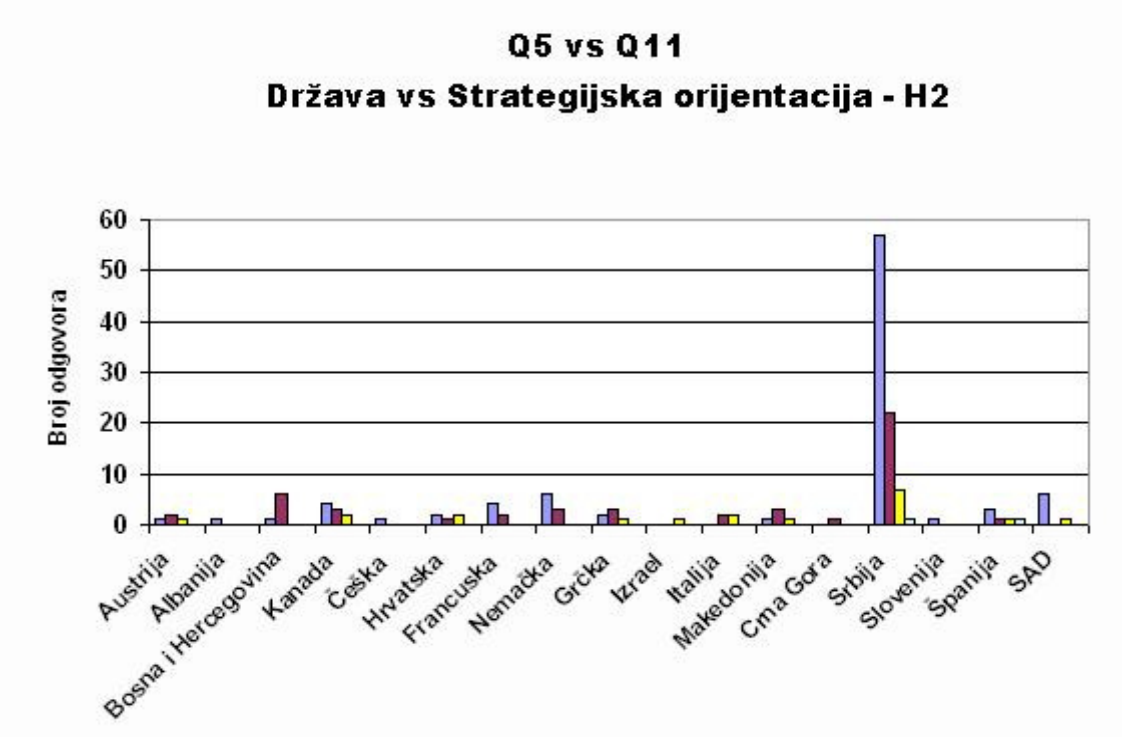
- *Da li je kompanija u kojoj ste zaposleni strategijski orijentisana?*
- *Da li je Vaš rukovodilac strategijski orijentisan?*
- *Da li strategijska orijentacija kompanije u kojoj ste zaposleni utiče na njene poslovne rezultate?*
- *Da li u kompaniji u kojoj ste zaposleni postoji Uprava za strategijski menadžment (Office of Strategy Management)?*

ISTRAŽIVANJE:

Analiza pitanja:

1.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q11 - Da li je kompanija u kojoj ste zaposleni strategijski orijentisana?

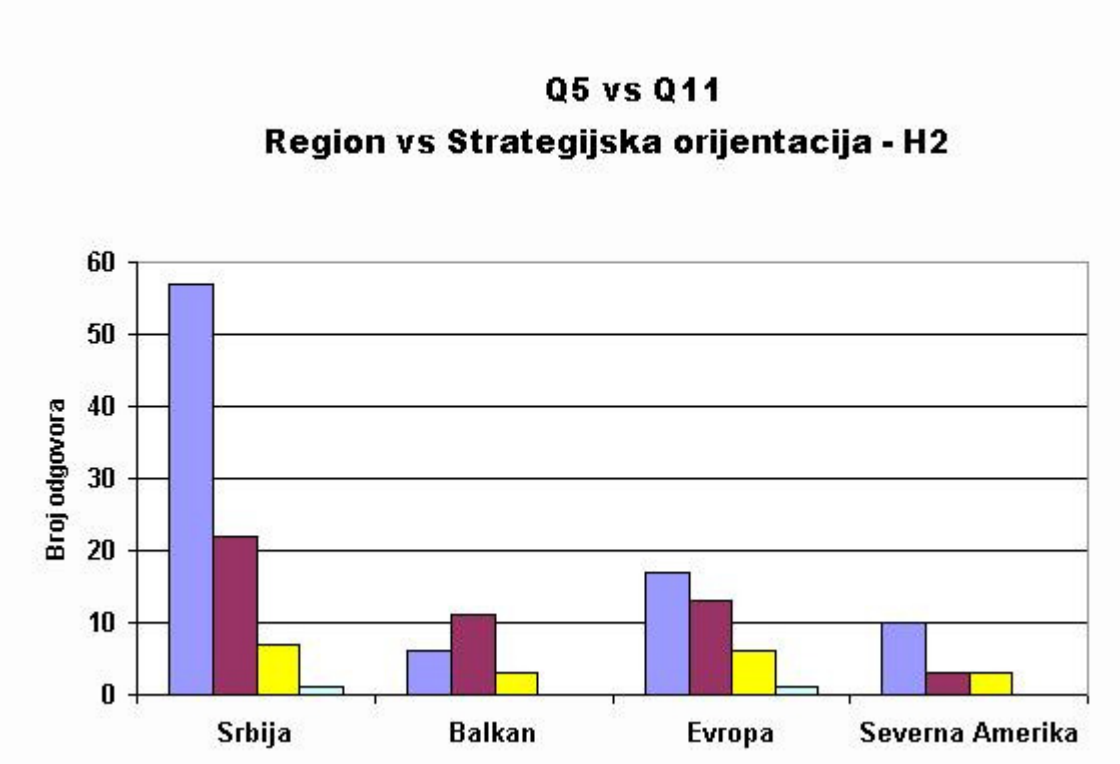
Grafikon 46. Strategijska orijentacija kompanije u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje



LEGENDA	Da, strategijski je orijentisana	Delimično je strategijski orijentisana	Uglavnom nije strategijski orijentisana	Uopšte nije strategijski orijentisana	Ne znam da li je strategijski orijentisana
Bosna i Hercegovina	14.3%	85.7%	-	-	-
Kanada	44.4%	33.3%	22.2%	-	-
Hrvatska	40.0%	20.0%	40.0%	-	-
Francuska	66.7%	33.3%	-	-	-
Nemačka	66.7%	33.3%	-	-	-
Grčka	33.3%	50.0%	16.7%	-	
Makedonija	20.0%	60.0%	20.0%	-	-
Srbija	65.5%	25.3%	8.0%	1.1%	-
Španija	50.0%	16.7%	16.7%	16.7%	-
SAD	85.7%	-	14.3%	-	-

Strategijska orijentacija kompanija, po mišljenju anketiranih menadžera, nije direktno zavisna od države u kojoj one posluju te se ne mogu izvući određene, specifične zakonitosti. U većini zemalja, naročito visokorazvijenim kao što su Francuska, Nemačka i SAD auto-kompanije su strategijski orijentisane i menadžeri to i znaju. Zemlje Balkana nastoje da prate savremene trendove, dok je loš rezultat dobijen iz analize rezultata dobijenih iz Španije. Interesantan je rezultat koji je dobijen analizom odgovora iz Srbije gde procenat menadžera koji smatra da je kompanija u kojoj su zaposleni delimično ili potpuno strategijski orijentisana iznosi 90.8%, što je izuzetno dobro. Ovo predstavlja potpuno iznenađenje ali i veoma pozitivnu vest za postojeću srpsku auto-industriju koja vrlo brzo hvata korak sa najrazvijenijim zemljama Evrope i sveta u pogledu strategijske orijentisanosti menadžera i automobilskih kompanija u kojima su oni zaposleni.

Grafikon 47. Strategijska orijentacija kompanije u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje

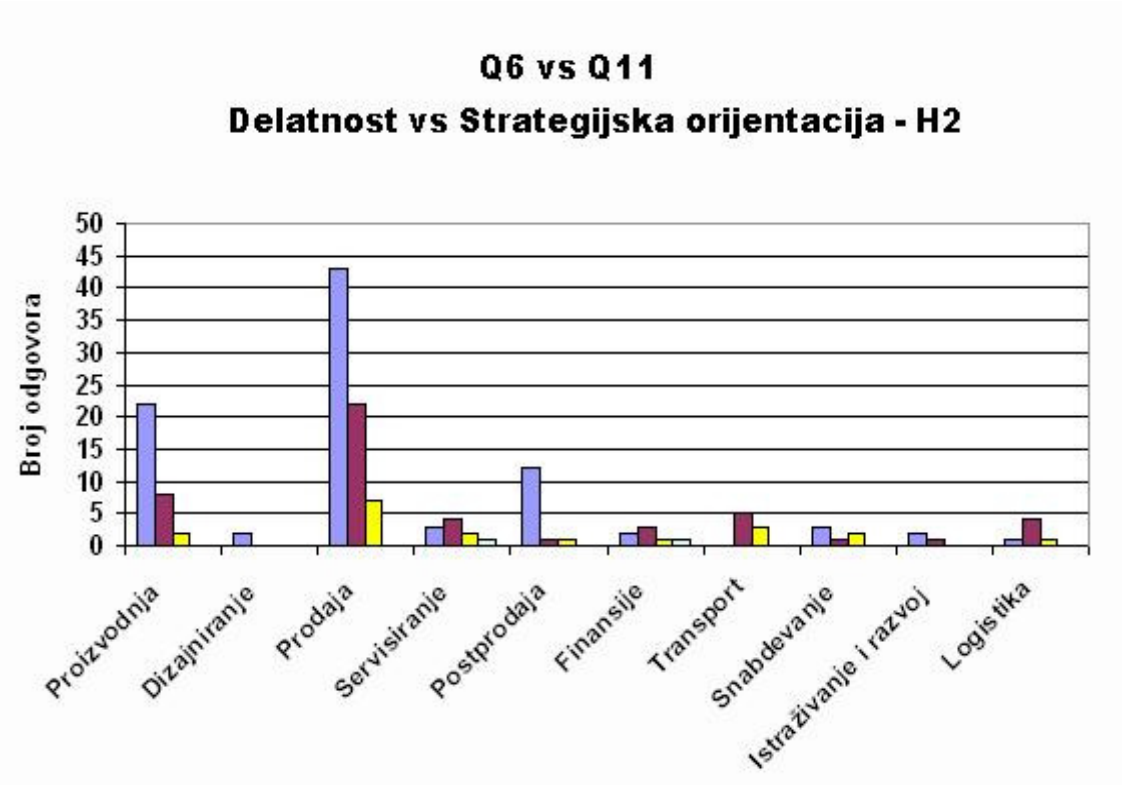


LEGENDA	Da, strategijski je orijentisana	Delimično je strategijski orijentisana	Uglavnom nije strategijski orijentisana	Uopšte nije strategijski orijentisana	Ne znam da li je strategijski orijentisana
Srbija	65.5%	25.3%	8.0%	1.1%	-
Balkan (bez Srbije)	30.0%	55.0%	15.0%	-	-
Evropa (bez Srbije)	45.9%	35.1%	16.2%	2.7%	-
Severna Amerika	62.5%	18.8%	18.8%	-	-
Svet (bez Srbije)	45.2%	37.0%	16.4%	1.4%	**-**
Ukupno ceo svet	**56.2%**	**30.6%**	**11.9%**	**1.2%**	**0.0%**

Ukoliko posmatramo dobijene rezultate istraživanja na regionalnom nivou možemo doći do zaključka da su rezultati u Srbiji bolji od rezultata na Balkanu i da su na nivou onih koji su ostvareni na tlu Severne Amerike, a po pitanju strategijske neorijentisanosti kompanija i bolji nego u Americi (8.0% menadžera iz Srbije smatra da kompanija u kojoj su zaposleni nije strategijski orijentisana, dok je u Severnoj Americi taj procenat daleko veći i iznosi 18.8%). Ukoliko uporedimo rezultate u Srbiji i ostatku sveta može se zaključiti da su oni takođe bolji i da menadžeri u Srbiji misle da su kompanije u kojima su oni zaposleni više strategijski orijentisane nego što to misle menadžeri u ostatku sveta.

2.) Q6 - Delatnost kompanije
Q11 - Da li je kompanija u kojoj ste zaposleni strategijski orijentisana

Grafikon 48. Strategijska orijentacija kompanije u zavisnosti od delatnosti kompanije

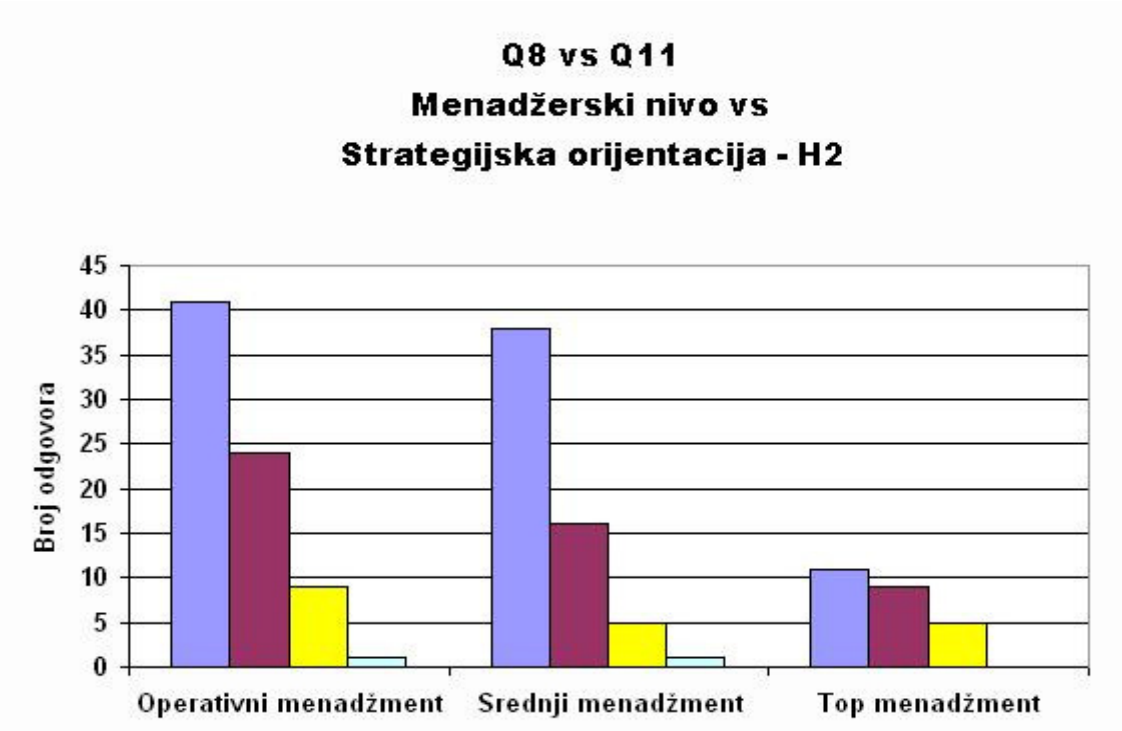


LEGENDA	Da, strategijski je orijentisana	Delimično je strategijski orijentisana	Uglavnom nije strategijski orijentisana	Uopšte nije strategijski orijentisana	Ne znam da li je strategijski orijentisana
Proizvodnja	68.8%	25.0%	6.2%	-	-
Prodaja	59.7%	30.6%	9.7%	-	-
Servisiranje	30.0%	40.0%	20.0%	10.0%	-
Postprodaja	85.7%	7.1%	7.1%	-	-
Finansije	28.6%	42.9%	14.3%	14.3%	-
Transport	-	62.5%	37.5%	-	-
Snabdevanje	50.0%	16.7%	33.3%	-	-
Logistika	16.7%	66.7%	16.7%	-	-
Ukupno	**56.2%**	**30.6%**	**11.9%**	**1.2%**	**0.0%**

Delatnost kojom se kompanija bavi takođe je usko povezana sa strategijskom orijentacijom kompanije. Prema datom istraživanju prikazanom na grafikonu i u tabeli, menadžeri u automobilskim kompanijama koje se bave proizvodnjom, prodajom ili postprodajom su više ubeđeni da je kompanija u kojoj su zaposleni strategijski orijentisana od menadžera koji su zaposleni u auto-kompanijama koje se bave servisiranjem, finansijama ili transportom. Pretpostavljam da razlog ovako dobijenih rezultata predstavlja želja i tendencija svake od savremenih auto-kompanija čija je osnovna delatnost vezana za sam proizvod da što bolje usavrši svoje osnovno poslovanje te one precizno definišu strategiju i orijentišu se na nju. U automobilskim kompanijama koje se bave pratećim delatnostima i čije delatnosti nisu usko vezane za sam proizvod veliki procenat menadžera smatra da te kompanije nisu dovoljno strategijski orijentisane.

3.) Q8 - Menadžerski nivo
Q11 - Da li je kompanija u kojoj ste zaposleni strategijski orijentisana?

Grafikon 49. Strategijska orijentacija kompanije u zavisnosti od menadžerskog nivoa

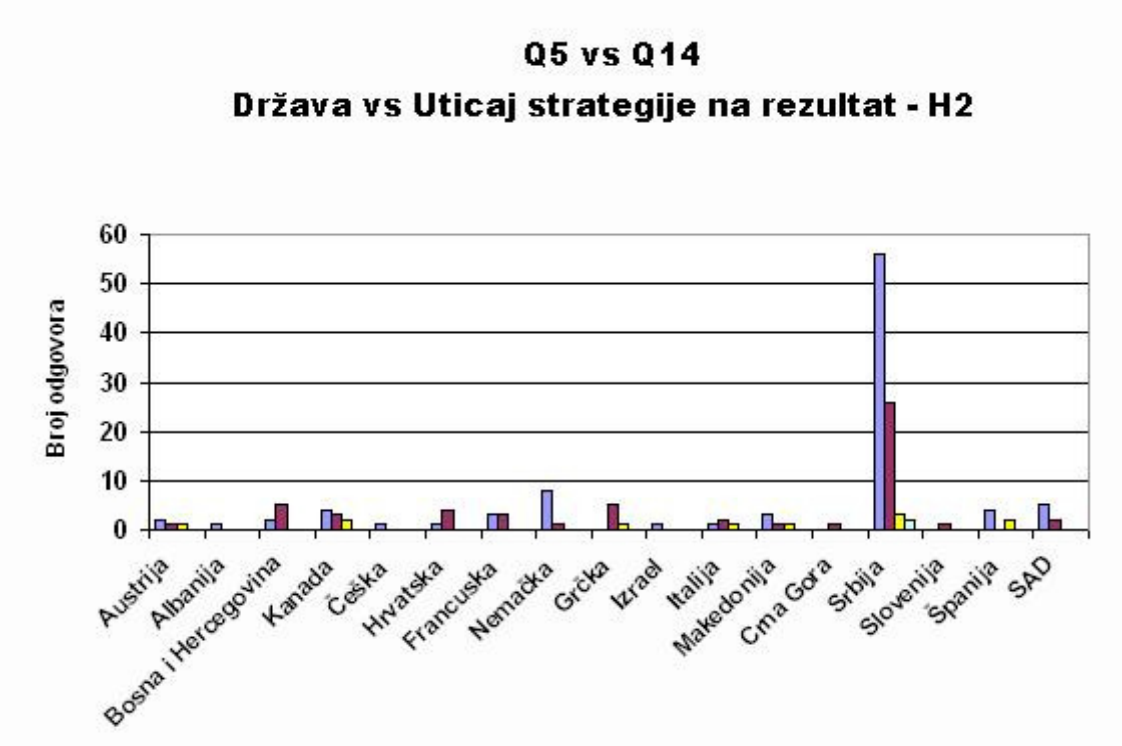


LEGENDA	Da, strategijski je orijentisana	Delimično je strategijski orijentisana	Uglavnom nije strategijski orijentisana	Uopšte nije strategijski orijentisana	Ne znam da li je strategijski orijentisana
Operativni menadžment	54.7%	32.0%	12.0%	1.3%	-
Srednji menadžment	63.3%	26.7%	8.3%	1.7%	-
Top menadžment	44.0%	36.0%	20.0%	-	-
Ukupno	**56.2%**	**30.6%**	**11.9%**	**1.2%**	**0.0%**

Menadžeri na svim menadžerskim nivoima bez obzira da li se radi o operativnom, srednjem ili top menadžmentu uglavnom smatraju da su auto-kompanije u kojima su zaposleni strategijski potpuno ili delimično orijentisane (86.8% ukupno). Samo 11.9% menadžera sa svih manadžerskih nivoa smatra da kompanija nije strategijski orijentisana, a 1.2% da uopšte nije strategijski orijentisana. Veoma je bitno da menadžeri na svim nivoima budu upućeni u strategijske tokove i da znaju da je kompanija u kojoj rukovode jednim od sektora strategijski orijentisana jer na taj način mogu pratiti definisanu strategiju na nivou svojih odeljenja, ali i na nivou celokupne kompanije i tako doprinesu njenom sveukupnom razvoju i ostvarenju konkurentske prednosti. Prateći istraživanje, prikazano na gornjem dijagramu i u tabeli, mišljenje operativnog i srednjeg menadžmenta je pozitivnije od mišljenja top menadžmenta u pogledu strategijske orijentacije (20% anketiranih top menadžera smatra da kompanija kojom rukovode nije strategijski orijentisana).

4.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q14 - Da li strategijska orijentacija kompanije u kojoj ste zaposleni utiče na njene poslovne rezultate?

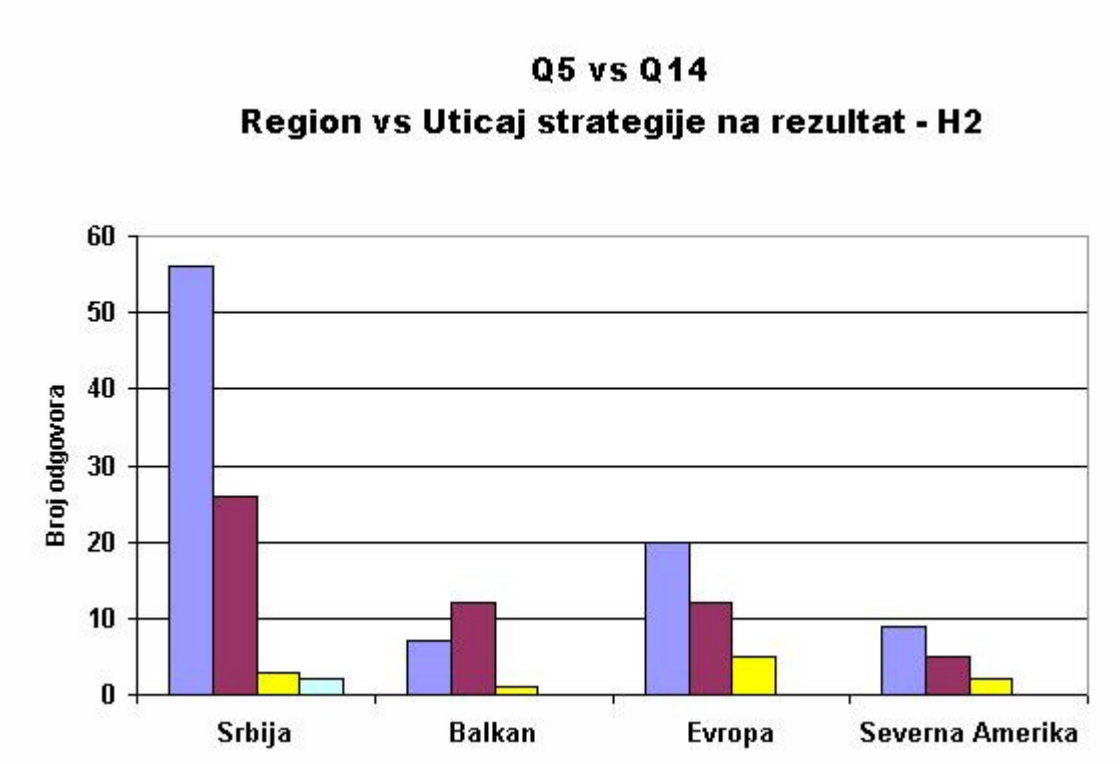
Grafikon 50. Uticaj strategijske orijentacije na poslovni rezultat koji kompanija ostvaruje u zavisnosti od države u kojoj posluje



LEGENDA	Da, u potpunosti utiče	Delimično utiče	Neznatno utiče	Uopšte ne utiče
Bosna i Hercegovina	28.6%	71.4%	-	-
Kanada	44.4%	33.3%	22.2%	-
Hrvatska	20.0%	80.0%	-	-
Francuska	50.0%	50.0%	-	-
Nemačka	88.9%	11.1%	-	-
Grčka	-	83.3%	16.7%	-
Makedonija	60.0%	20.0%	20.0%	-
Srbija	64.4%	29.9%	3.4%	2.3%
Španija	66.7%	-	33.3%	-
SAD	71.4%	28.6%	-	-

Anketirani menadžeri širom sveta smatraju da strategijska orijentacija kompanije uveliko utiče na poslovne rezultate koji se ostvaruju. Rezultati pokazuju da u velikom broju država kao što su Francuska, Nemačka i SAD (100%), Srbija (94.3%) menadžeri smatraju da strategijska orijentacija u potpunosti ili delimično utiče na njene poslovne rezultate i da samo strategiski orijentisane kompanije mogu ostvariti veliku konkurentsku prednost. U Srbiji postoji određeni broj menadžera (3.4%) koji su odgovorili da strategijska orijentacija kompanije neznatno utiče na rezultate koje ona ostvaruje, a 2.3% je odgovorilo da uopšte ne utiče (statistička greška).

Grafikon 51. Uticaj strategijske orijentacije na poslovni rezultat koji kompanija ostvaruje u zavisnosti od regiona u kojem posluje

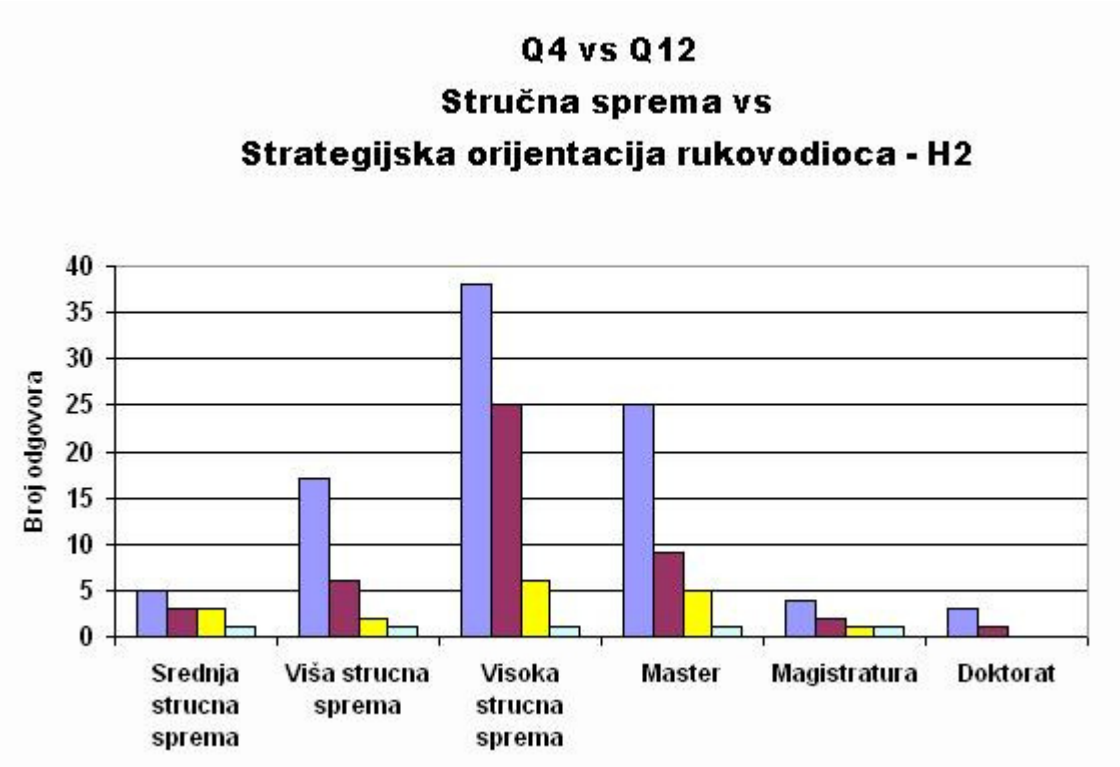


LEGENDA	Da, u potpunosti utiče	Delimično utiče	Neznatno utiče	Uopšte ne utiče
Srbija	64.4%	29.9%	3.4%	2.3%
Balkan (bez Srbije)	35.0%	60.0%	5.0%	-
Evropa (bez Srbije)	54.1%	32.4%	13.5%	-
Severna Amerika	56.2%	31.2%	12.5%	-
Svet (bez Srbije)	49.3%	39.7%	11%	-
Ukupno ceo svet	**57.5%**	**34.4%**	**6.9%**	**1.2%**

U analizi po regionima iz kojih su odgovori pristigli može se videti da je mišljenje menadžera u Srbiji na nivou, ili čak i bolje od mišljenja menadžera u Evropi i Severnoj Americi. Razmišljanja da strategijska orijentacija neznatno utiče na rezultat su bolja u Srbiji nego u ostalim delovima Evrope i sveta (3.4% u Srbiji, 12.5% u Severnoj Americi i 13.5% u Evropi).

5.) Q4 - Stručna sprema
Q12 - Da li je Vaš rukovodilac strategijski orijentisan?

Grafikon 52. Strategijska orijentacija rukovodioca u zavisnosti od stručne spreme



LEGENDA	Da, strategijski je orijentisan	Delimično je strategijski orijentisan	Uglavnom nije strategijski orijentisan	Uopšte nije strategijski orijentisan	Ne znam da li je strategijski orijentisan
Srednja stručna sprema	41.7%	25.0%	25.0%	8.3%	-
Viša stručna sprema	65.4%	23.1%	7.7%	3.8%	-
Visoka stručna sprema	54.3%	35.7%	8.6%	1.4%	-
Master	62.5%	22.5%	12.5%	2.5%	-
Magistratura	50.0%	25.0%	12.5%	12.5%	-
Ukupno	**57.5%**	**28.8%**	**10.6%**	**3.1%**	**0.0%**

Dobijeni rezultati ispitivanja u ovoj analizi pokazuju da menadžeri različite edukacije i različite stručne spreme imaju isto mišljenje po pitanju strategijske orijentacije rukovodioca i većina njih, nevezano za obrazovanje, smatra da su njihovi rukovodioci strategijsko orijentisani i to je veoma pozitivno. Zapošljavanjem ovakvih rukovodioca kompanija ostvaruje bolje rezultate, a samo strategijski orijentisani rukovodioci su sposobni da kompaniju vode napred prema prethodno definisanim strategijskim ciljevima. Broj onih menadžera koji su odgovorili da njihov rukovodilac uglavnom ili uopšte nije strategijski orijentisan (13.7%) je relativno mali. Ono što je dobro, a što ovo ispitivanje prikazuje, jeste to da nema menadžera koji nisu upućeni u strategijsku orijentaciju njihovih rukovodioca, odnosno svi ispitani menadžeri imaju čistu i jasnu sliku u vezi razmišljanja svojih rukovodioca.

Zaključak 2: Kroz istraživanje je potvrđena hipoteza 2 da strategijski orijentisane organizacije u auto-industriji ostvaruju bolje rezultate od onih koje to nisu, kako u visoko razvijenim zemljama, tako i na tržištu kao što je naše. To u Srbiji smatra čak 94.3% ispitanih menadžera i ovaj rezultat je na nivou rezultata visokorazvijenih zapadnoevropskih zemalja kao što su Francuska, Nemačka i SAD. Pored strategijske orijentacije kompanija, veoma je važna i strategijska orijenatacija menadžera u tim kompanijama koji svojim pozitivnim stavovima i strategijskim razmišljanjima podstiču zaposlene na ostvarivanje dobrih rezultata.

Hipoteza 3

Orijentacija kompanija i menadžera u auto-industriji ka korišćenju savremenih menadžerskih koncepata i pristupa dovodi do ostvarenja boljih rezultata u poslovanju auto-kompanija.

Hipoteza 3 je analizirana na bazi nekoliko pitanja koji su ukrštani sa polom ispitanika, godinama starosti, dužinom radnog staža, stručnom spremom, menadžerskom pozicijom, delatnošću kompanije i državom u kojoj je ispitanik zaposlen. Pitanja koja su korišćena u dokazivanju ove hipoteze su sledeća:

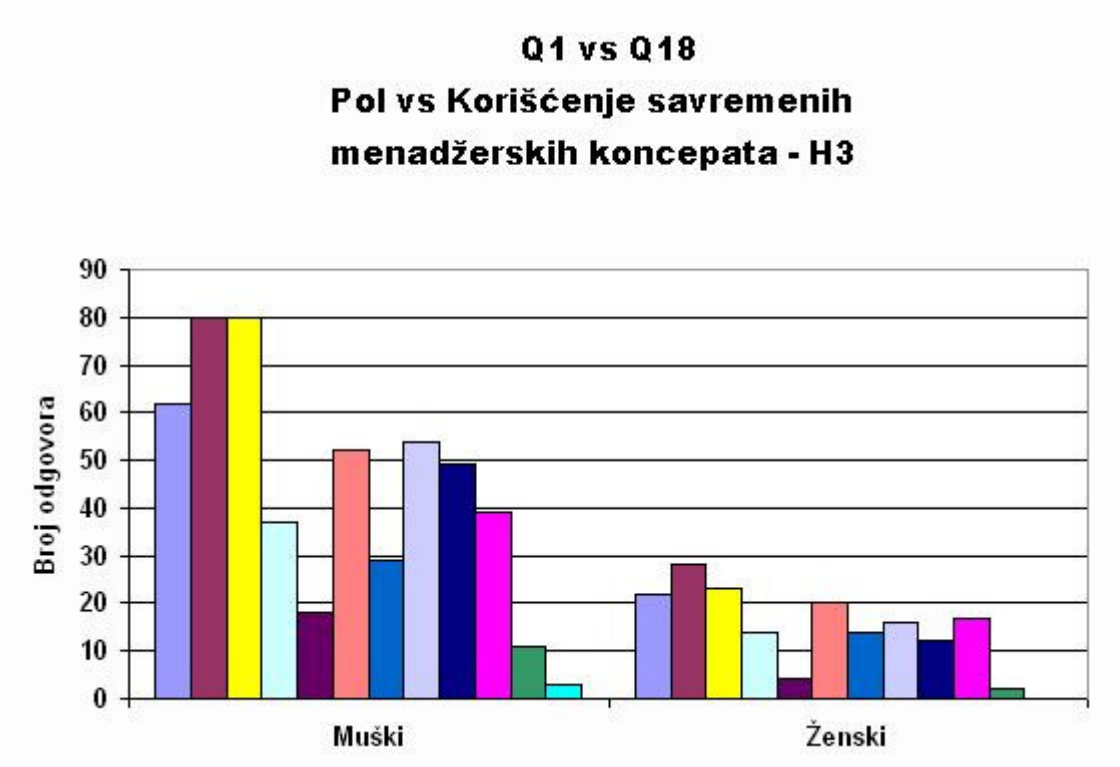
- *Da li se u kompaniji u kojoj ste zaposleni koriste savremeni menadžerski koncepti i pristupi i koji?*
- *Da li Vi u svom poslu pri definisanju i implementaciji strategije koristite savremene menadžerske koncepte i pristupe?*
- *Da li korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa utiče na poslovne rezultate kompanije u kojoj ste zaposleni?*

ISTRAŽIVANJE:

Analiza pitanja:

1.) Q1 - Pol
Q18 - Da li se u kompaniji u kojoj ste zaposleni koriste savremeni menadžerski koncepti i pristupi i koji?

Grafikon 53. Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od pola



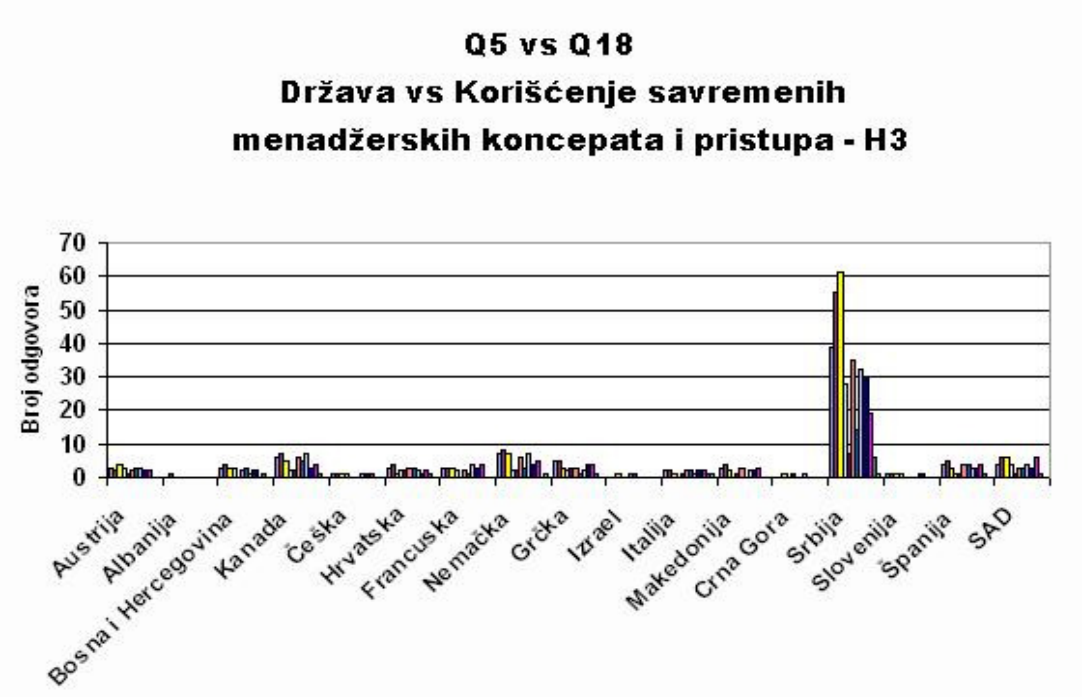
LEGENDA	Menadžment znanja (Knowledge menadžment)	Menadžment odnosa sa kupcima (CRM)	Programi kvaliteta (TQM, ISO, Six Sigma)	Ekspertski sistemi i analize	Reinženjering	Elektronsko poslovanje (E - Business)	Elektronska trgovina (E - Commerce)	Benchmarking	Outsourcing	Balansirana merila performansi (Balanced Scorecard)	Ne koristi se nijedan od savremenih menadžerskih koncepata i pristupa	Bez odgovora
Muški 124 ispitanika 514 odgovora	12.1%	15.6%	15.6%	7.2%	3.5%	10.1%	5.6%	10.5%	9.5%	7.6%	2.1%	0.6%
	62	80	80	37	18	52	29	54	49	39	11	3
Ženski 36 ispitanika 172 odgovora	12.8%	16.3%	13.4%	8.1%	2.3%	11.6%	8.1%	9.3%	7.0%	9.9%	1.2%	-
	22	28	23	14	4	20	14	16	12	17	2	-
Ukupno 160 ispitanika 686 odgovora	**12.2%**	**15.7%**	**15.0%**	**7.4%**	**3.2%**	**10.5%**	**6.3%**	**10.2%**	**8.9%**	**8.2%**	**1.9%**	**0.4%**
	84	**108**	**103**	**51**	**22**	**72**	**43**	**70**	**61**	**56**	**13**	**3**

Ukupan broj naznačenih odgovora svih 160 ispitanika bio je 686 uzevši u obzir da je postojala opcija da svaki od ispitanika naznači više od jednog odgovora zbog mogućnosti korišćenja većeg broja savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u svakoj od ispitivanih kompanija. S obzirom na to, analiza se razlikuje od uobičajne. U redovima tabele je prikazan broj ispitanika i broj odgovora dobijenih od njih, kao i procentualna i brojčana raspodela odgovora. Upravo zbog toga procentualna analiza se mora posmatrati u odnosu na ukupan broj ispitanih (124 ispitana muškarca i 36 ispitanih žena) i broj odgovora (514 odgovora muškaraca i 172 odgovora žena). Postoje kompanije koje koriste veliki broj koncepata i pristupa i njihovi menadžeri su mogli da naznače sve ili veći broj njih, ali postoje takođe i one koje koriste jako mali broj ovih metodologija, neke čak ne koriste nijednu od njih (1.9% od ukupnog broja odgovora - 13 ispitanika, od toga 2.1% kod muškaraca - 11 ispitanika i 1.2% kod žena - 2 ispitanika). Analiza pokazuje da korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u auto-kompanijama nije direktno zavisno od pola ispitanika. Sa dijagrama se može videti da u auto-industriji i muškarci i žene dosta koriste menadžment znanja (12.2% od ukupnog broja od 686 naznačenih odgovora), CRM (15.7%) i programe kvaliteta (15.0%).

Za korišćenje BSC koncepta vezano je 8.2% od svih 686 odgovora, odnosno od ukupno anketiranih 160 ispitanika 56 koristi ovaj koncept (35.0%). 7.6% odgovora muškaraca (39 muškarca) i 9.9% odgovora žena (17 žena) dato je BSC konceptu. Raspodela dobijena u ovom istraživanju po pitanju korišćenja savremenih menadžerskih metodologija i BSC koncepta u automobilskim kompanijama u zavisnosti od pola prikazuje relativno veliku pravilnost, kako za korišćenje samih metodologija, tako i za pol ispitanika koji ih koristi.

2.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q18 - Da li se u kompaniji u kojoj ste zaposleni koriste savremeni menadžerski koncepti i pristupi i koji?

Grafikon 54. Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje

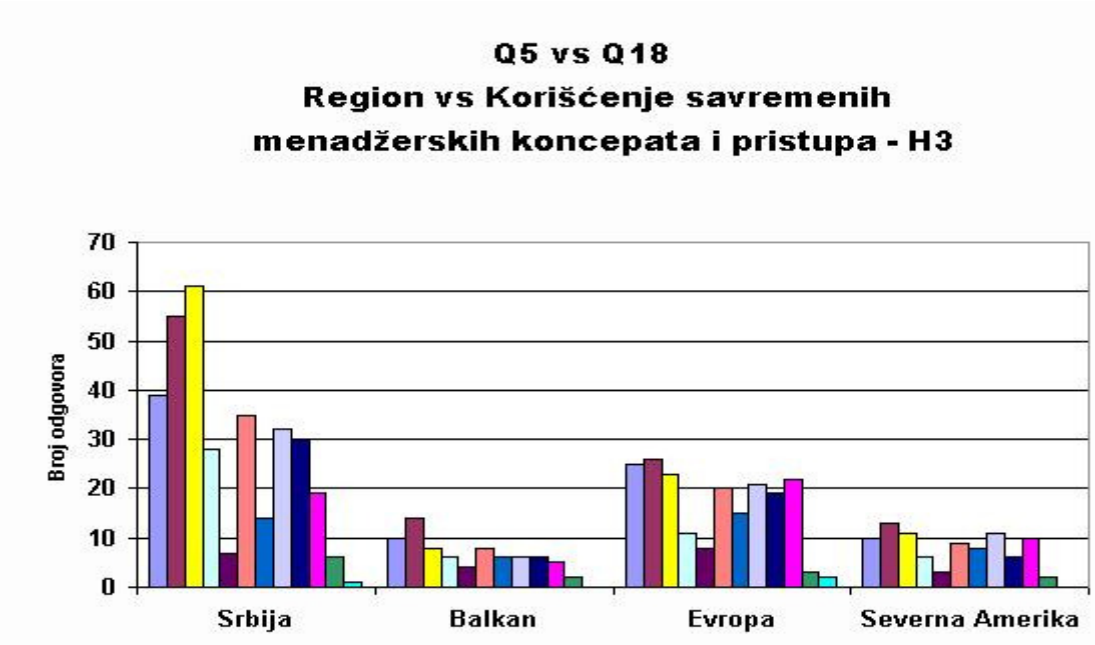


LEGENDA	Menadžment znanja (Knowledge menadžment)	Menadžment odnosa sa kupcima (CRM)	Programi kvaliteta (TQM, ISO, Six Sigma)	Ekspertski sistemi i analize	Reinženjering	Elektronsko poslovanje (E - Business)	Elektronska trgovina (E - Commerce)	Benchmarking	Outsourcing	Balansirana merila performansi (Balanced Scorecard)	Ne koristi se nijedan od savremenih menadžerskih koncepata i pristupa	Bez odgovora
Bosna i Hercegov. 7 ispitanika 22 odgovora	13.6%	18.2%	13.6%	13.6%	-	9.1%	13.6%	4.5%	9.1%	-	4.5%	-
	3	4	3	3	-	2	3	1	2	-	1	-
Kanada 9 ispitanika 48 odgovora	12.5%	14.6%	10.4%	4.2%	4.2%	12.5%	10.4%	14.6%	6.2%	8.3%	2.1%	-
	6	7	5	2	2	6	5	7	3	4	1	-
Hrvatska 5 ispitanika 24 odgovora	12.5%	16.7%	4.2%	8.3%	8.3%	12.5%	12.5%	8.3%	4.2%	8.3%	4.2%	-
	3	4	1	2	2	3	3	2	1	2	1	-
Francuska 6 ispitanika 25 odgovora	12.0%	12.0%	12.0%	8.0%	-	8.0%	4.0%	16.0%	12.0%	16.0%	-	-
	3	3	3	2	-	2	1	4	3	4	-	-
Nemačka 9 ispitanika 52 odgovora	13.5%	15.4%	13.5%	3.8%	3.8%	11.5%	5.8%	13.5%	7.7%	9.6%	-	1.9%
	7	8	7	2	2	6	3	7	4	5	-	1
Grčka 6 ispitanika 33 odgovora	15.2%	15.2%	9.1%	6.1%	9.1%	9.1%	3.0%	6.1%	12.1%	12.1%	3.0%	-
	5	5	3	2	3	3	1	2	4	4	1	-
Makedonija 5 ispitanika 20 odgovora	15.0%	20.0%	10.0%	-	5.0%	15.0%	-	10.0%	10.0%	15.0%	-	-
	3	4	2	-	1	3	-	2	2	3	-	-
Srbija 87 ispitanika 327 odgovora	**11.9%**	**16.8%**	**18.7%**	**8.6%**	**2.1%**	**10.7%**	**4.3%**	**9.8%**	**9.2%**	**5.8%**	**1.8%**	**0.3%**
	39	**55**	**61**	**28**	**7**	**35**	**14**	**32**	**30**	**19**	**6**	**1**
Španija 6 ispitanika 33 odgovora	12.1%	15.2%	9.1%	3.0%	3.0%	12.1%	12.1%	9.1%	9.1%	12.1%	3.0%	-
	4	5	3	1	1	4	4	3	3	4	1	-
SAD 7 ispitanika 41 odgovor	9.8%	14.6%	14.6%	9.8%	2.4%	7.3%	7.3%	9.8%	7.3%	14.6%	2.4%	-
	4	6	6	4	1	3	3	4	3	6	1	-

Iz tabele koja prikazuje korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje ne može se izvesti određena specifična zakonitost. Dobijeni rezultati su diversifikovani na sve ponuđene odgovore i može se zaključiti da se ove metodologije koriste u svim zemljama, odnosno da se u poslovanju automobilskih kompanija na svetskom nivou u svim ispitanim državama dosta puno koriste savremeni menadžerski koncepti i pristupi.

Kada analiziramo korišćenje BSC koncepta u kompanijama koje su ispitivane, procentualno u odnosu na druge savremene menadžerske metodologije on se najviše koristi u Francuskoj gde ga koristi 4 od 6 anketiranih. U SAD ga koristi 6 od 7 anketiranih, u Grčkoj ga koristi 4 od 6 anketiranih, u Španiji ga koristi 4 od 6 anketiranih. U Srbiji je BSC koncept dobio 5.8% od ukupnog broja od 327 odgovora, odnosno 19 ispitanika od njih 87 iz Srbije je odgovorilo da se u kompaniji u kojoj su zaposleni koristi ovaj koncept, što iznosi 21.8% od ukupnog broja ispitanika.

Grafikon 55. Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje



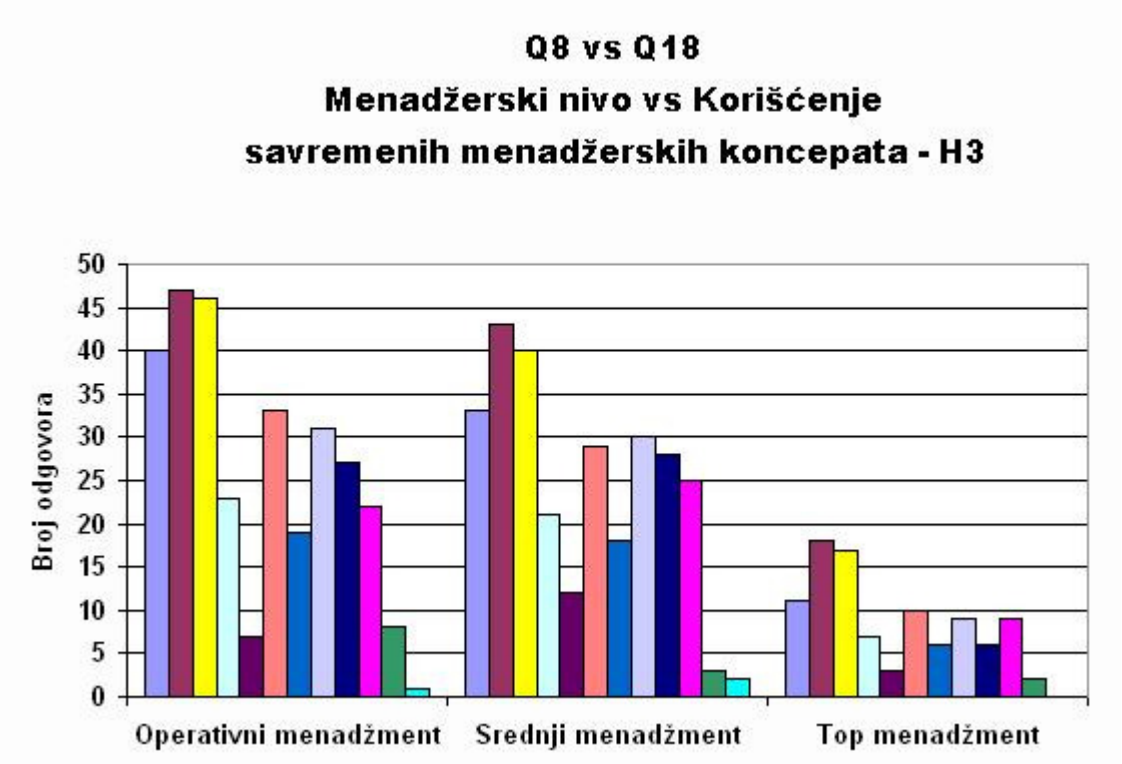
LEGENDA	Menadžment znanja (Knowledge menadžment)	Menadžment odnosa sa kupcima (CRM)	Programi kvaliteta (TQM, ISO, Six Sigma)	Ekspertski sistemi i analize	Reinženjering	Elektronsko poslovanje (E - Business)	Elektronska trgovina (E - Commerce)	Benchmarking	Outsourcing	Balansirana merila performansi (Balanced Scorecard)	Ne koristi se nijedan od savremenih menadžerskih koncepata i pristupa	Bez odgovora
Srbija 87 ispitanika 327 odgovora	11.9%	16.8%	18.7%	8.6%	2.1%	10.7%	4.3%	9.8%	9.2%	5.8%	1.8%	0.3%
	39	55	61	28	7	35	14	32	30	19	6	1
Balkan (bez Srbije) 20 ispitanika 75 odgovora	13.3%	18.7%	10.7%	8.0%	5.3%	10.7%	8.0%	8.0%	8.0%	6.7%	2.7%	-
	10	14	8	6	4	8	6	6	6	5	2	-
Evropa (bez Srbije) 37 ispitanika 195 odgovora	12.8%	13.3%	11.8%	5.6%	4.1%	10.3%	7.7%	10.8%	9.7%	11.3%	1.5%	1.0%
	25	26	23	11	8	20	15	21	19	22	3	2
Severna Amerika 16 ispitanika 89 odgovora	11.2%	14.6%	12.4%	6.7%	3.4%	10.1%	9.0%	12.4%	6.7%	11.2%	2.2%	-
	10	13	11	6	3	9	8	11	6	10	2	-
Svet (bez Srbije) 73 ispitanika 359 odgovora	12.5%	14.8%	11.7%	6.4%	4.2%	10.3%	8.1%	10.6%	8.6%	10.3%	1.9%	0.6%
	45	53	42	23	15	37	29	38	31	37	7	2
Ukupno ceo svet 160 ispitanika 686 odgovora	**12.2%**	**15.7%**	**15.0%**	**7.4%**	**3.2%**	**10.5%**	**6.3%**	**10.2%**	**8.9%**	**8.2%**	**1.9%**	**0.4%**
	84	**108**	**103**	**51**	**22**	**72**	**43**	**70**	**61**	**56**	**13**	**3**

U analizi korišćenja savremenih menadžerskih koncepata i pristupa po regionima ne može se uvideti bilo kakva specifična zavisnost. Ono što je interesantno zaključiti jeste da se BSC koncept manje koristi u Srbiji nego na Balkanu, u Evropi, Severnoj Americi ili u svetu. Prema obavljenim istraživanjima iz analize dobijenih rezultata može se zaključiti da u Srbiji BSC koncept koristi 19 od 87 ispitanih menadžera (21.8%), na Balkanu 5 od 20 ispitanika (25.0%), u Evropi 22 od 37 ispitanika (59.5%), u Severnoj Americi 10 od 16 ispitanih menadžera (62.5%). U svetu, ne uzimajući obzir Srbiju, koristi ga 37 od 73 ispitanih menadžera (50.1%), dok ukupni svetski procenat korišćenja BSC koncepta u auto-industriji dobijen istraživanjem koje je obavljeno iznosi 35.0% (koristi ga 56 od 160 anketiranih menadžera).

Iz analize možemo zaključiti da Srbija, kao i zemlje Balkana, jako puno zaostaje u pogledu korišćenja savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u odnosu na Evropu i svet i da se na ovako dobijene rezultate istraživanja mora obratiti velika pažnja. Ukoliko srpska auto-industrija želi da uhvati korak sa savremnim svetskim trendovima koji se neprestano menjaju, ona mora početi da razmišlja strategijski i da u tom cilju koristi savremene menadžerske metodologije kao osnovu svojih razmišljanja i svog razvoja.

3.) Q8 - Menadžerski nivo
Q18 - Da li se u kompaniji u kojoj ste zaposleni koriste savremeni menadžerski koncepti i pristupi i koji?

Grafikon 56. Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od menadžerskog nivoa



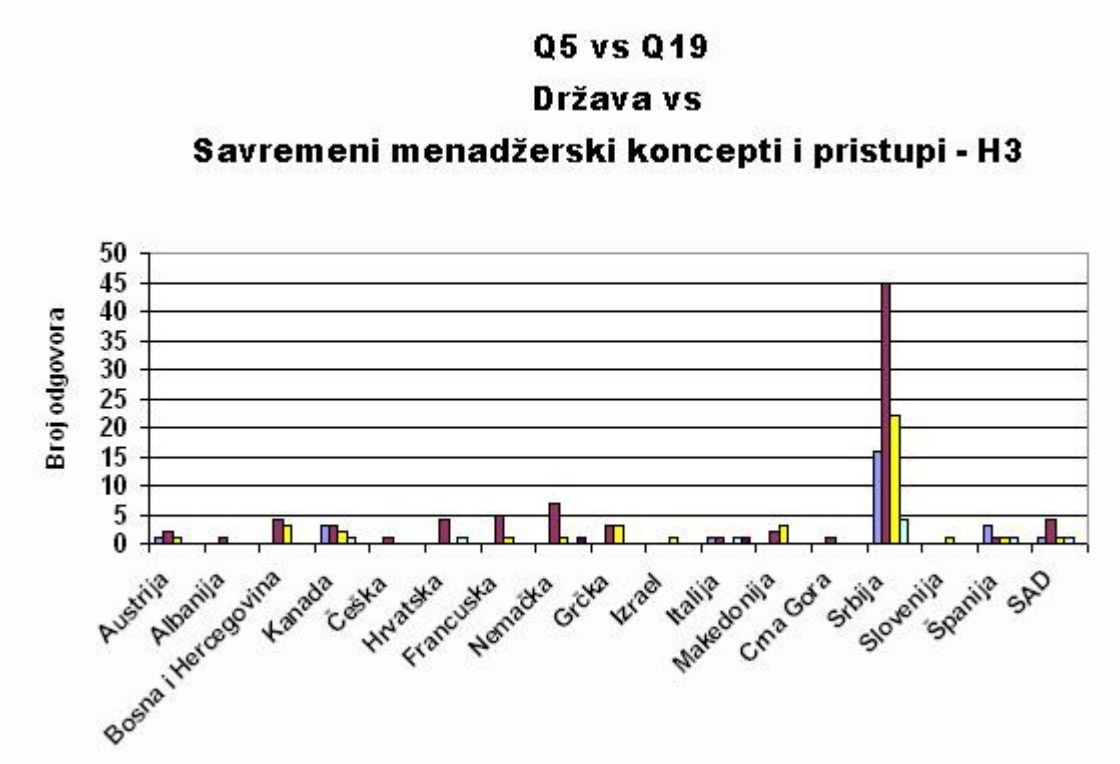
LEGENDA	Menadžment znanja (Knowledge menadžment)	Menadžment odnosa sa kupcima (CRM)	Programi kvaliteta (TQM, ISO, Six Sigma)	Ekspertski sistemi i analize	Reinženjering	Elektronsko poslovanje (E - Business)	Elektronska trgovina (E - Commerce)	Benchmarking	Outsourcing	Balansirana merila performansi (Balanced Scorecard)	Ne koristi se nijedan od savremenih menadžerskih koncepata i pristupa	Bez odgovora
Operativni menadžment 75 ispitanika 304 odgovora	13.2%	15.5%	15.1%	7.6%	2.3%	10.9%	6.2%	10.2%	8.9%	7.2%	2.6%	0.3%
	40	47	46	23	7	33	19	31	27	22	8	1
Srednji Menadžment 60 ispitanika 284 odgovora	11.6%	15.1%	14.1%	7.4%	4.2%	10.2%	6.3%	10.6%	9.9%	8.8%	1.1%	0.7%
	33	43	40	21	12	29	18	30	28	25	3	2
Top Menadžment 25 ispitanika 98 odgovora	11.2%	18.4%	17.3%	7.1%	3.1%	10.2%	6.1%	9.2%	6.1%	9.2%	2.0%	-
	11	18	17	7	3	10	6	9	6	9	2	-
Ukupno 160 ispitanika 686 odgovora	**12.2%**	**15.7%**	**15.0%**	**7.4%**	**3.2%**	**10.5%**	**6.3%**	**10.2%**	**8.9%**	**8.2%**	**1.9%**	**0.4%**
	84	**108**	**103**	**51**	**22**	**72**	**43**	**70**	**61**	**56**	**13**	**3**

Analizirajući menadžerski nivo ispitanika i podatak da je od ukupnog broja naznačenih odgovora 46.9% bilo od strane operativnog menadžmenta, 37.5% od strane srednjeg i samo 15.6% od strane top menadžmenta, mogu se izvršiti željene analize vezane za korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u auto-industriji. Sa dijagrama se može zaključiti da se u savremenim auto-kompanijama uglavnom podjednako koriste svi, kao odgovori u ispitivanju ponuđeni menadžerski koncepti i pristupi i nije moguće izvesti neke specifične zaključke vezane za forsiranje nekog od koncepta od strane bilo kog menadžerskog nivoa neke od kompanija. Istina je da se Menadžment znanja, CRM i Programi kvaliteta koriste više od ostalih koncepata, ali je to trend na svim menadžerskim nivoima.

Ukoliko izvršimo analizu korišćenja BSC koncepta po menadžerskim nivoima možemo zaključiti da ovaj koncept koristi 29.3% menadžera sa operativnog nivoa (22 od 75 ispitanika), 41.6% sa srednjeg menadžerskog nivoa (25 od 60 ispitanika) i 36.0% ispitanika sa top menadžerskog nivoa (9 od 25 ispitanika). Posmatrajući ukupan prosek BSC koncept koristi 35.0% ispitanih menadžera. Procenat korišćenja BSC metodologije na srednjem menadžerskom nivou je delimično zadovoljavajući, ali bi operativni i naročito top menadžeri morali više da koriste savremene trendove i nove menadžerske koncepte i pristupe, među njima i BSC kao jedan od najsavremenijih, najbitnijih i najefikasnijih koji umnogome može poboljšati poslovne rezultate kompanija.

4.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q19 - Da li Vi u svom poslu pri definisanju i implementaciji strategije koristite savremene menadžerske koncepte i pristupe?

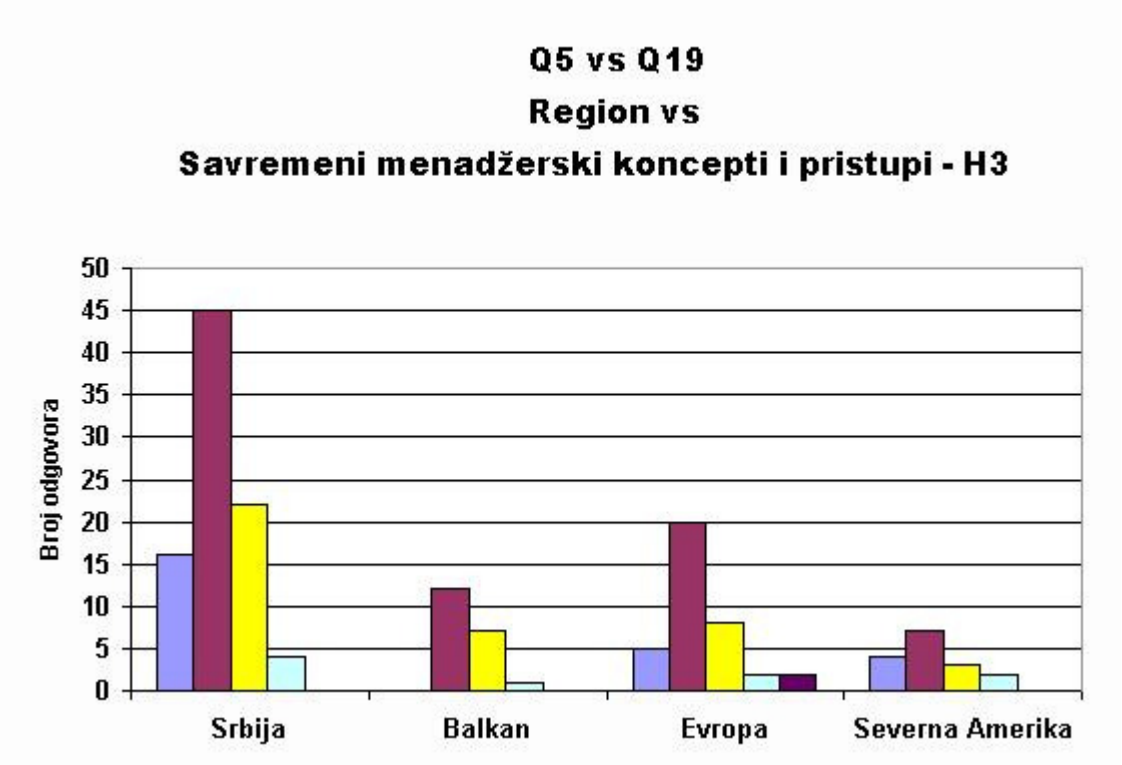
Grafikon 57. Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje



LEGENDA	Da, stalno ih koristim	Veoma često ih koristim	Retko ih koristim	Nikada ih ne koristim	Bez odgovora
Bosna i Hercegovina	-	57.1%	42.9%	-	-
Kanada	33.3%	33.3%	22.2%	11.1%	-
Hrvatska	-	80.0%	-	20.0%	-
Francuska	-	83.3%	16.7%	-	-
Nemačka	-	77.8%	11.1%	-	11.1%
Grčka	-	50.0%	50.0%	-	-
Makedonija	-	40.0%	60.0%	-	-
Srbija	18.4%	51.7%	25.3%	4.6%	-
Španija	50.0%	16.7%	16.7%	16.7%	-
SAD	14.3%	57.1%	14.3%	14.3%	-

Savremene menadžerske koncepte i pristupe menadžeri u većini razvijenih država kao što su Nemačka, Francuska i SAD veoma često koriste u svom radu. U Kanadi ih trećina ispitanih menadžera stalno koristi, u Španiji čak polovina. U SAD 14.3% ispitanika ih koristi stalno u svom poslu. U Srbiji više od dve trećine ispitanih menadžera (70.1%) koristi savremene menadžerske koncepte i pristupe u svom poslu stalno ili veoma često, što je jako dobar rezultat. Samo 4.6% ispitanih srpskih menadžera ih nikada ne koristi.

Grafikon 58. Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje

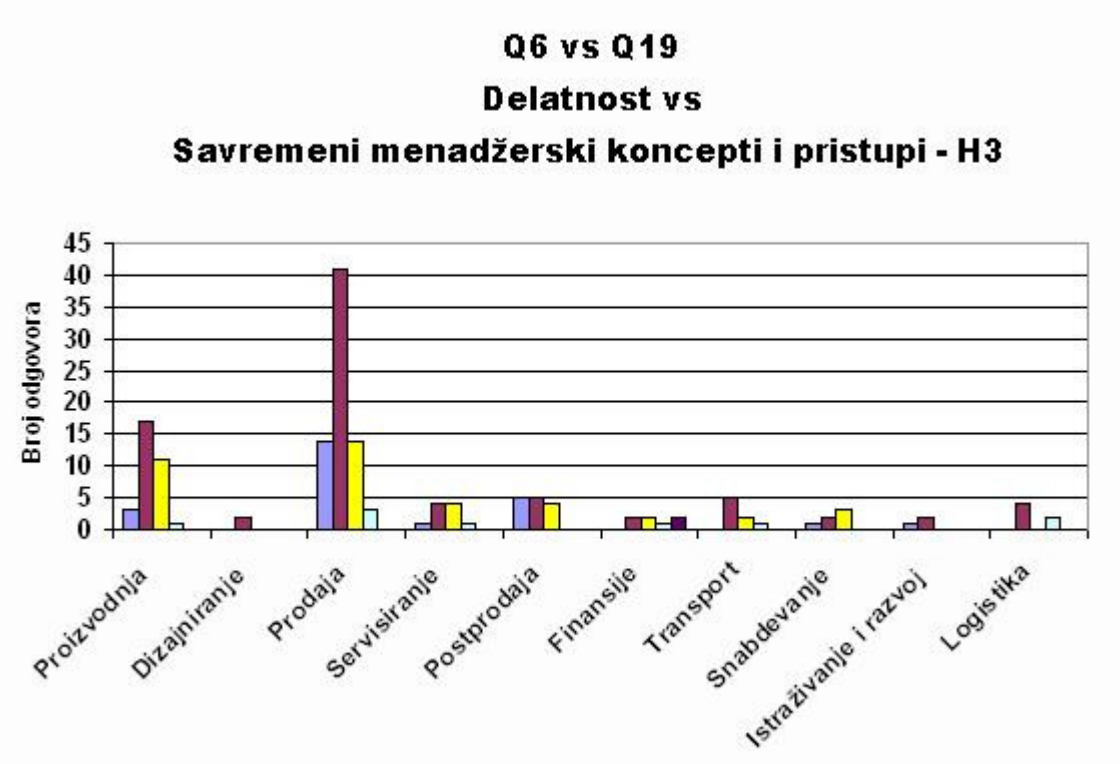


LEGENDA	Da, stalno ih koristim	Veoma često ih koristim	Retko ih koristim	Nikada ih ne koristim	Bez odgovora
Srbija	18.4%	51.7%	25.3%	4.6%	-
Balkan (bez Srbije)	-	60.0%	35.0%	5.0%	-
Evropa (bez Srbije)	13.5%	54.1%	21.6%	5.4%	5.4%
Severna Amerika	25.0%	43.8%	18.8%	12.5%	-
Svet (bez Srbije)	12.3%	53.4%	24.7%	6.8%	2.7%
Ukupno ceo svet	**15.6%**	**52.5%**	**25.0%**	**5.6%**	**1.2%**

Najveći broj menadžera (52.5%) je odgovorio da veoma često koristi savremene menadžerske koncepte i pristupe u svom radu, dok je procenat onih koji tvrde da ih stalno koriste ipak relativno mali i iznosi 15.6%. Od ukupnog broja ispitanih na globalnom nivou 5.6% je naznačilo da ih nikada ne koristi, od toga samo četiri ispitanika (4.6% od ukupnog broja ispitanika iz Srbije), što je jako dobar rezultat. Ipak, iako je broj ispitanika iz zemalja bivše Jugoslavije bio dosta diversifikovan, iz gornje tabele se može videti da je procenat ispitanika sa Balkana, pa čak i Srbije koji retko koriste ove metodologije ili ih uopšte ne koriste dosta veliki. Odgovori koji su pristigli iz Evrope takođe pokazuju slične, dosta negativne rezultate po pitanju retkosti korišćenja savremenih menadžerskih koncepata i pristupa. Po ovako dobijenim rezultatima, poređenjem sa drugim državama i regionima, može se zaključiti da menadžeri u srpskoj auto-industriji prate savremene svetske menadžerske trendove u pogledu korišćenja savremenih menadžerskih koncepata i pristupa. Pretpostavljam da će broj menadžera koji koristi ove metodologije vremenom biti sve veći, kako u svetu tako i u Srbiji.

5.) Q6 - Delatnost kompanije
Q19 - Da li Vi u svom poslu pri definisanju i implementaciji strategije koristite savremene menadžerske koncepte i pristupe?

Grafikon 59. Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od delatnosti kompanije

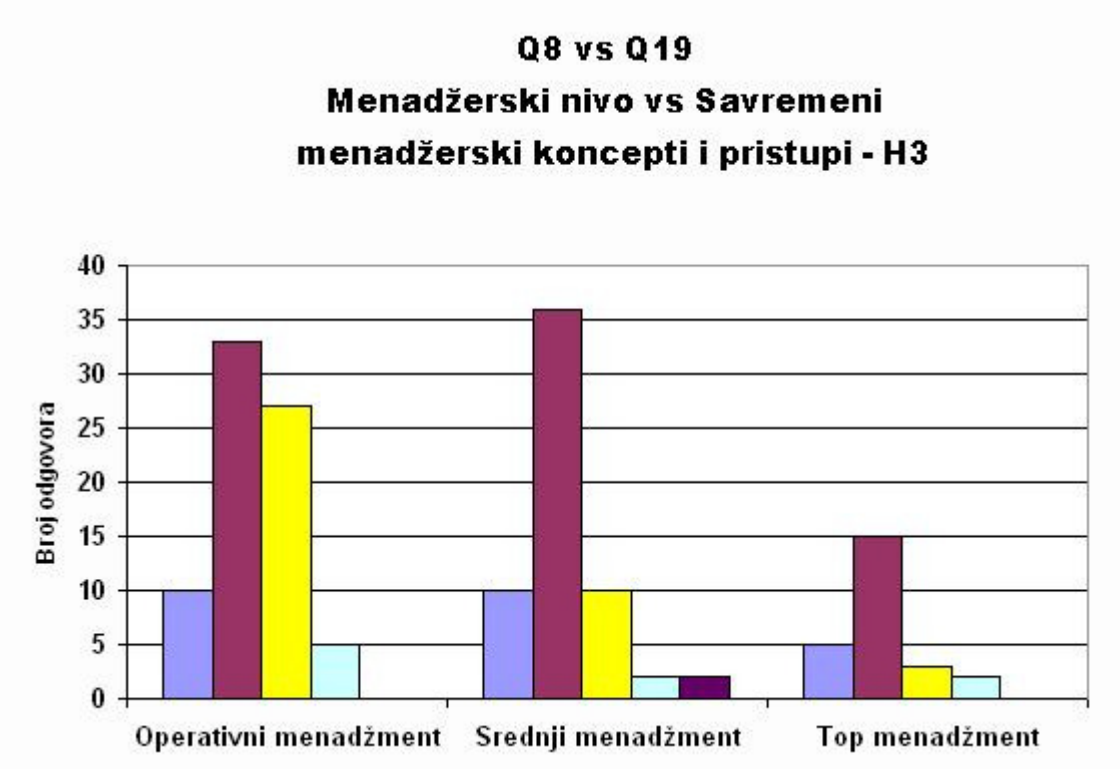


LEGENDA	Da, stalno ih koristim	Veoma često ih koristim	Retko ih koristim	Nikada ih ne koristim	Bez odgovora
Proizvodnja	9.4%	53.1%	34.4%	3.1%	-
Prodaja	19.4%	56.9%	19.4%	4.2%	-
Servisiranje	10.0%	40.0%	40.0%	10.0%	-
Postprodaja	35.7%	35.7%	28.6%	-	-
Finansije	-	28.6%	28.6%	14.3%	28.6%
Transport	-	62.5%	25.0%	12.5%	-
Snabdevanje	16.7%	33.3%	50.0%	-	-
Logistika	-	66.7%	-	33.3%	-
Ukupno	**15.6%**	**52.5%**	**25.0%**	**5.6%**	**1.2%**

Istraživanjem je zaključeno da u automobilskim kompanijama koje se bave prodajom ili postprodajom menadžeri savremene menadžerske koncepte i pristupe stalno koriste ili veoma često koriste (19.4%+56.9%=76.3% u prodajnim i 35.7%+35.7=71.4% u postprodajnim kompanijama). Ipak, i u ovim kompanijama postoji veliki broj menadžera koji ih retko ili nikada ne koriste, što je zabrinjavajuće. Auto-kompanije koje se bave snabdevanjem i servisiranjem ih delimično koriste, dok ih auto-kompanije koje se bave finansijama jako malo koriste (28.6% ispitanika), što takođe može predstavljati ozbiljan problem za jednu kompaniju jer se i u tim delatnostima moraju pratiti savremeni trendovi i koristiti savremene menadžerske metodologije.

6.) Q8 - Menadžerski nivo
Q19 - Da li Vi u svom poslu pri definisanju i implementaciji strategije koristite savremene menadžerske koncepte i pristupe?

Grafikon 60. Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od menadžerskog nivoa

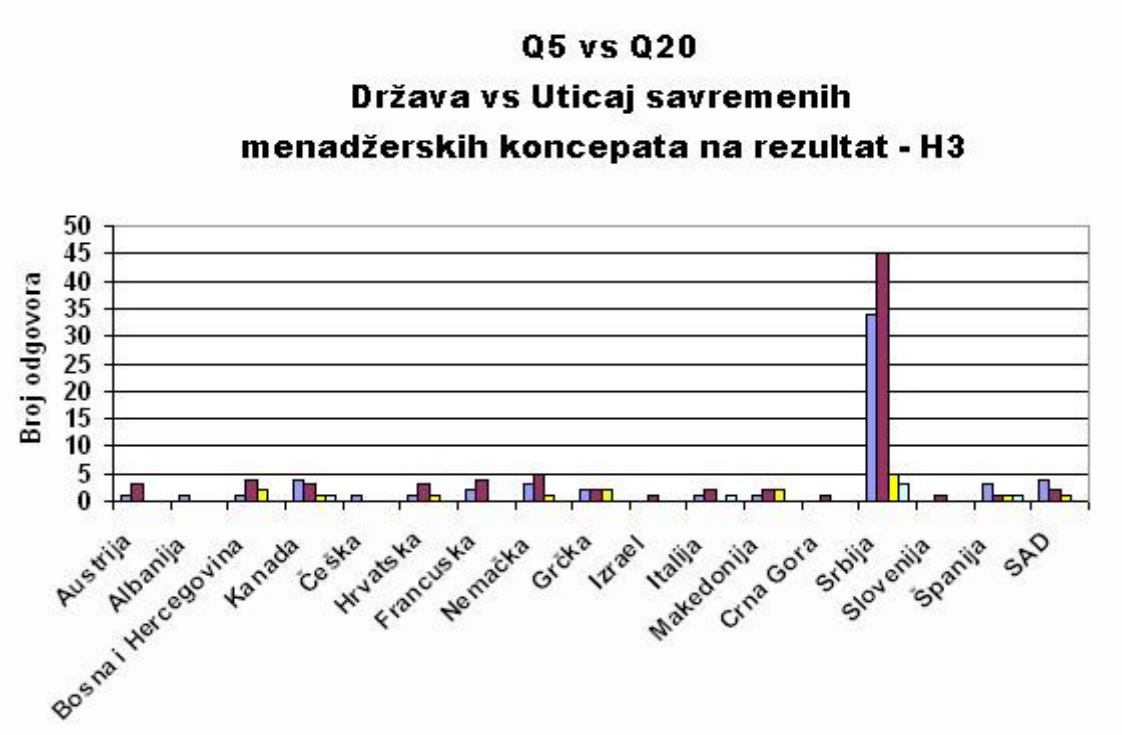


LEGENDA	Da, stalno ih koristim	Veoma često ih koristim	Retko ih koristim	Nikada ih ne koristim	Bez odgovora
Operativni menadžment	13.3%	44.0%	36.0%	6.7%	-
Srednji menadžment	16.7%	60.0%	16.7%	3.3%	3.3%
Top menadžment	20.0%	60.0%	12.0%	8.0%	-
Ukupno	**15.6%**	**52.5%**	**25.0%**	**5.6%**	**1.2%**

Broj menadžera koji je anketiran i koji koristi savremene menadžerske koncepte i pristupe u svom poslu pri definisanju i implementaciji strategije je relativno veliki. Dobijeni rezultati pokazuju da se na svakom od menadžerskih nivoa ovi koncepti dosta podjednako koriste. Iako u svom svakodnevnom poslu pri definisanju i implementaciji strategije 15.6% menadžera sa svih menadžerskih nivoa koristi savremene menadžerske koncepte i pristupe, a veoma često ih koristi 52.5% menadžera, ipak je procenat od ukupno 30.6% menadžera koji ih ne koristi ili ih retko koristi dosta veliki i prikazuje ogromnu negativnost u ispitanim auto-kompanijama. Savremene menadžerske koncepte i pristupe u auto-kompanijama, po istraživanju koje je obavljeno, najređe koristi operativni menadžment, a najviše ih koristi top menadžment. Alarmantan je podatak da 8% anketiranih top menadžera ne koristi ove metodologije u svom svakodnevnom radu iako bi oni trebali biti inicijatori i agenti uvođenja i korišćenja savremenih menadžerskih trendova.

7.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q20 - Da li korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa utiče na poslovne rezultate kompanije u kojoj ste zaposleni?

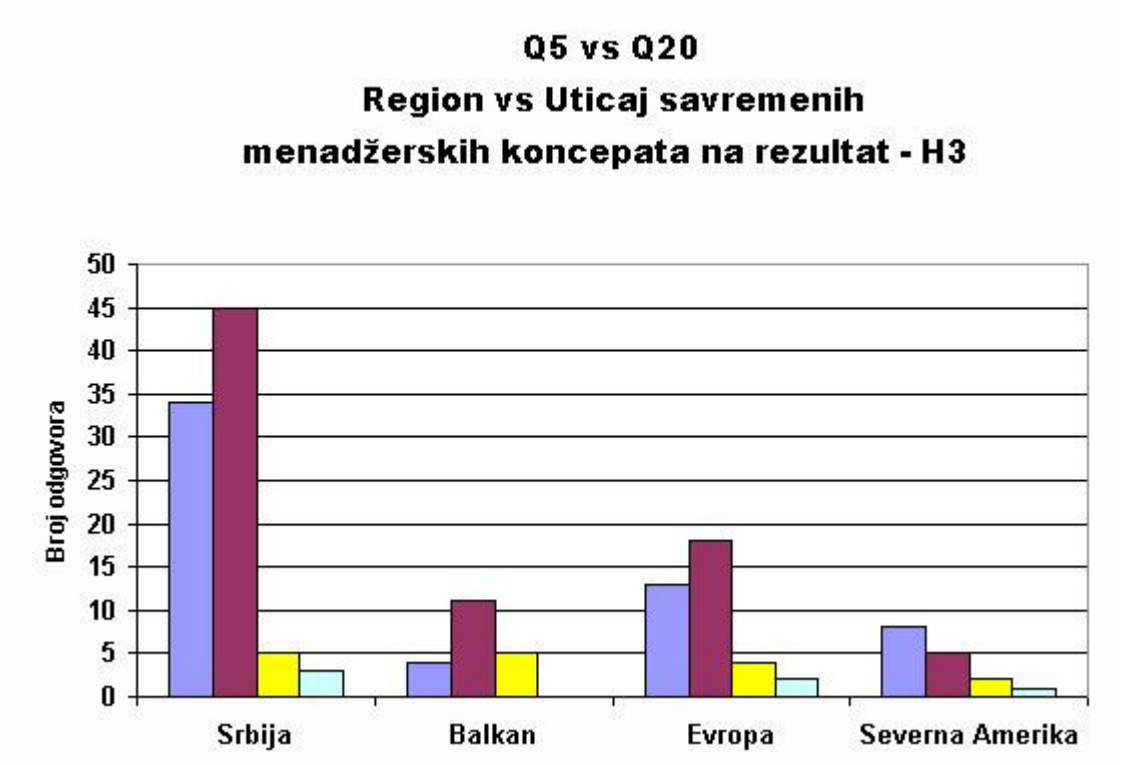
Grafikon 61. Rezultati kompanije u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje i korišćenja savremenih menadžerskih koncepata i pristupa



LEGENDA	Da, u potpunosti utiče	Delimično utiče	Neznatno utiče	Uopšte ne utiče
Bosna i Hercegovina	14.3%	57.1%	28.6%	-
Kanada	44.4%	33.3%	11.1%	11.1%
Hrvatska	20.0%	60.0%	20.0%	-
Francuska	33.3%	66.7%	-	-
Nemačka	33.3%	55.6%	11.1%	-
Grčka	33.3%	33.3%	33.3%	-
Makedonija	20.0%	40.0%	40.0%	-
Srbija	39.1%	51.7%	5.7%	3.4%
Španija	50.0%	16.7%	16.7%	16.7%
SAD	57.1%	28.6%	14.3%	-

Da korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa utiče u potpunosti ili bar delimično na poslovne rezultate auto-kompanija smatraju menadžeri bez obzira na državu u kojoj kompanija posluje. Po njima, poboljšanje rezultata korišćenjem ovih metodologija nije zavisno od regiona niti zemlje već su one neophodne svima i svugde u današnjem savremenom poslovanju za ostvarenje poslovne izvrsnosti kompanija. Najnegativnije razmišljanje po ovom pitanju pristiglo je od ispitanika iz Makedonije, Grčke i Bosne I Hercegovine gde veliki broj ispitanih menadžera smatra da savremeni menadžerski koncepti i pristupi neznatno utiču na rezultate kompanija ili ne utiču uopšte. U Srbiji 5.7% ispitanih menadžera smatra da savremeni menadžerski koncepti i pristupi neznatno utiču, a 3.4% da uopšte ne utiču na ostvareni rezultat kompanije.

Grafikon 62. Rezultati kompanije u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje i korišćenja savremenih menadžerskih koncepata i pristupa

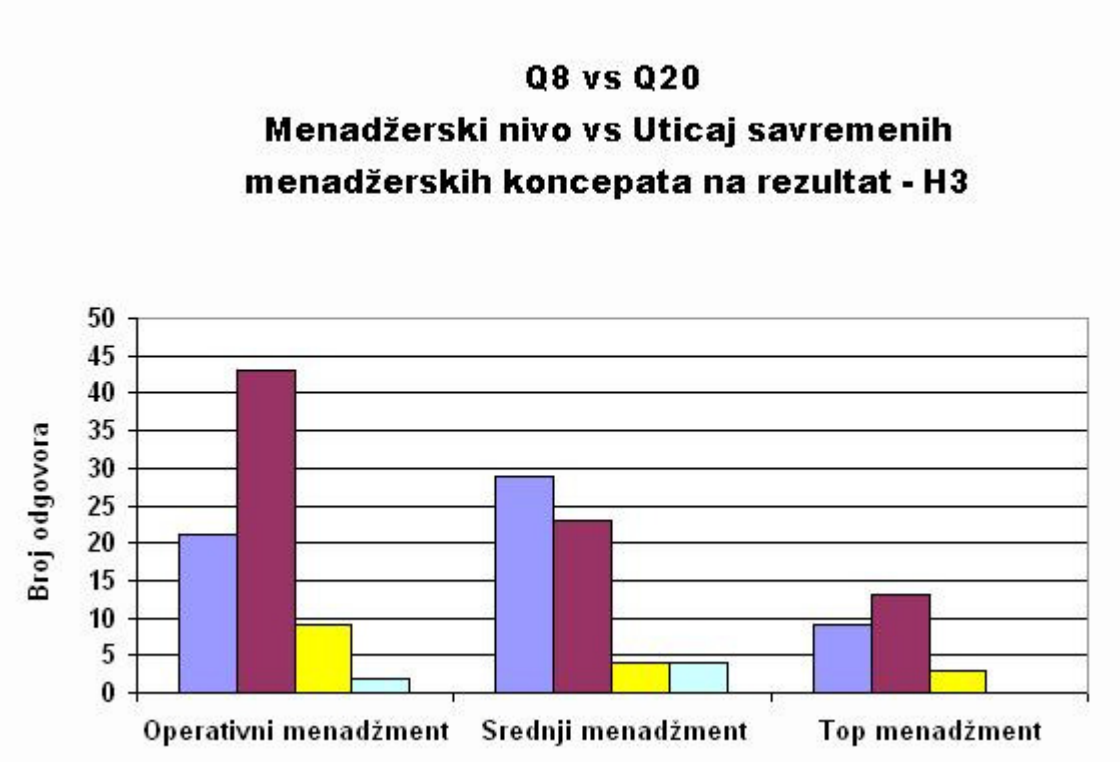


LEGENDA	Da, u potpunosti utiče	Delimično utiče	Neznatno utiče	Uopšte ne utiče
Srbija	39.1%	51.7%	5.7%	3.4%
Balkan (bez Srbije)	20.0%	55.0%	25.0%	-
Evropa (bez Srbije)	35.1%	48.6%	10.8%	5.4%
Severna Amerika	50.0%	31.2%	12.5%	6.2%
Svet (bez Srbije)	34.2%	46.6%	15.1%	4.1%
Ukupno ceo svet	**36.9%**	**49.4%**	**10.0%**	**3.8%**

Posmatrajući i analizirajući regionalno uticaj savremenih menadžerskih koncepata i pristupa na rezultate koje kompanije ostvaruju može se doći do zaključka da menadžeri u zemljama Balkana imaju najlošije mišljenje o uticaju ovih koncepata (25.0% ispitanih menadžera sa prostora Balkana smatra da oni neznatno utiču na rezultat kompanije). Rezultati analize dobijenih odgovora od ispitanika iz Srbije su na nivou rezultata ostalih, razvijenih regiona Evrope i sveta, veoma često i bolji od njih. U Srbiji čak 39.1% ispitanih menadžera smatra da ovi koncepti u potpunosti utiču na rezultate koje kompanije ostvaruju, dok 51.7% takođe smatra da utiču, ali delimično. Ovako dobijeni rezultati u Srbiji su bolji od rezultata dobijenih analizom u ostalim državama sveta.

8.) Q8 - Menadžerski nivo
Q20 - Da li korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa utiče na poslovne rezultate kompanije u kojoj ste zaposleni?

Grafikon 63. Rezultati kompanije u zavisnosti od menadžerskog nivoa i korišćenja savremenih menadžerskih koncepata i pristupa



LEGENDA	Da, u potpunosti utiče	Delimično utiče	Neznatno utiče	Uopšte ne utiče
Operativni menadžment	28.0%	57.3%	12.0%	2.7%
Srednji menadžment	48.3%	38.3%	6.7%	6.7%
Top menadžment	36.0%	52.0%	12.0%	-
Ukupno	**36.9%**	**49.4%**	**10.0%**	**3.8%**

Menadžeri na svim menadžerskim nivoima uveliko misle da korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa utiče u potpunosti (36.9%) ili bar delimično (49.4%) na poslovne rezultate kompanije u kojoj su zaposleni (ukupno 86.3%). Kod operativnog menadžmenta (14.7% od broja anketiranih menadžera na ovom menadžerskom nivou) i srednjeg menadžmenta (13.4% od broja anketiranih menadžera na ovom menadžerskom nivou) su dobijeni negativni razultati u pogledu mišljenja menadžera o uticaju savremenih menadžerskih koncepata i pristupa na rezultat kompanije (neznatno utiče ili uopšte ne utiče). Broj ovih menadžera je dosta veliki i trebalo bi se težiti smanjenju ovog broja. Takođe je „problematičan“ procenat od 12% top menadžera koji smatra da savremene menadžerske metodologije neznatno utiču na poslovni rezultat koji kompanija ostvaruje, kao i 6.7% menadžera sa srednjeg menadžerskog nivoa koji misli da uopšte ne utiču.

Zaključak 3: U prikazanom istraživanju je dokazano da orijentacija kompanija i menadžera u auto-industriji ka korišćenju savremenih menadžerskih koncepata i pristupa dovodi do ostvarenja boljih rezultata u poslovanju. Na početku rada to je i pretpostavljeno hipotezom 3 i ta hipoteza je potvrđena u istraživanju, što je detaljno i prikazano u prethodnoj analizi. Istraživanjem se došlo do zaključka koje su to savremene menadžerske metodologije koje se najviše koriste u savremenim auto-kompanijima i pokazano da one, prema mišljenju ispitanih menadžera, uveliko pomažu boljem ostvarivanju poslovnih rezultata u automobilskim kompanijama.

Hipoteza 4

Korišćenje BSC metodologije za definisanje i implementaciju strategije u auto-kompanijama kao i za merenje njihovih performansi ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu.

Hipoteza 4 je analizirana na bazi nekoliko pitanja koji su ukrštani sa delatnošću kompanije i državom u kojoj je ispitanik zaposlen. Pitanja koja su korišćena u dokazivanju ove hipoteze su sledeća:

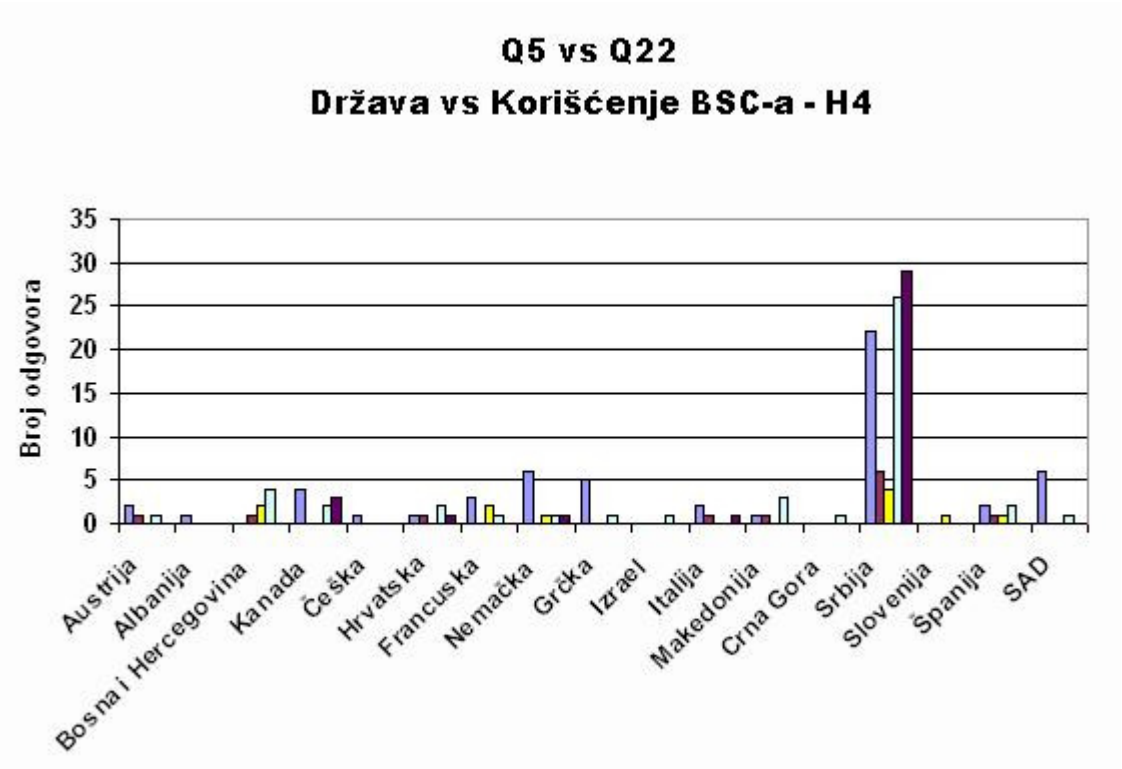
- *Da li se u kompaniji u kojoj ste zaposleni koristi BSC metodologija merenja performansi?*
- *Ukoliko je BSC metodologija razvijena u kompaniji u kojoj ste zaposleni, koliko njena upotreba doprinosi prosperitetu i povećanju konkurentnosti na tržištu?*

ISTRAŽIVANJE:

Analiza pitanja:

1.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q22 - Da li se u kompaniji u kojoj ste zaposleni koristi BSC metodologija merenja performansi?

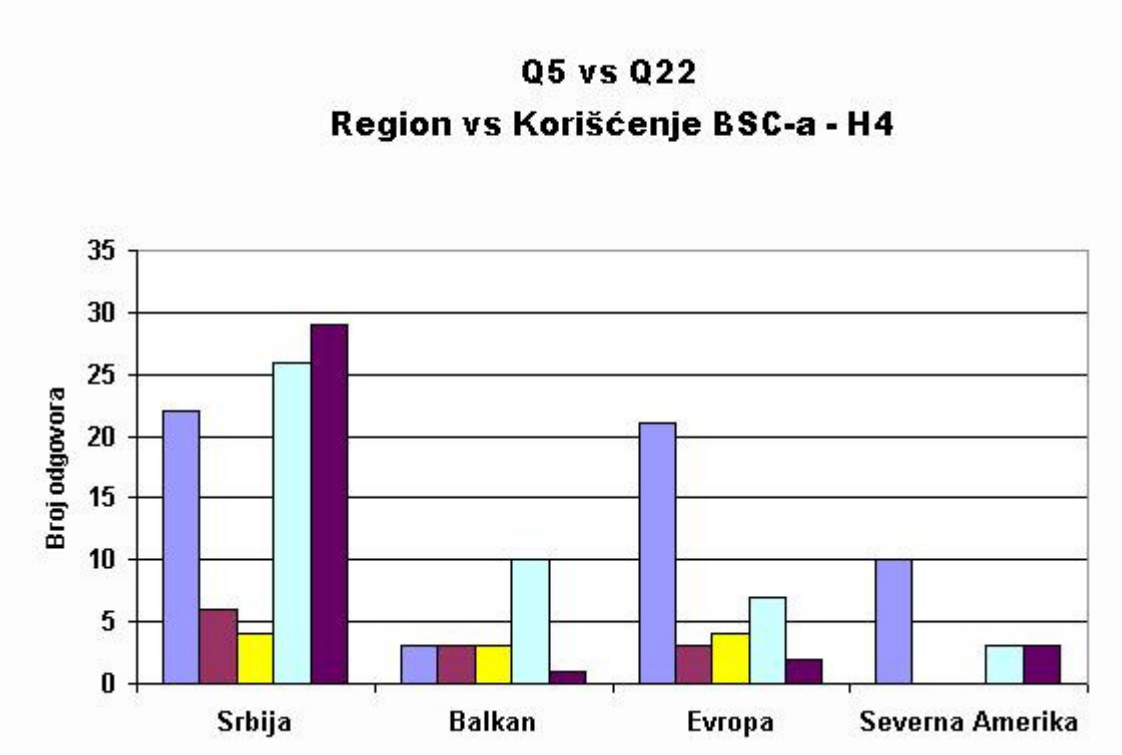
Grafikon 64. Korišćenje BSC koncepta u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje



LEGENDA	Da, koristi se	Trenutno je u razvoju	U planu je njen razvoj	Ne koristi se	Ne znam da li se koristi
Bosna i Hercegovina	-	14.3%	28.6%	57.1%	-
Kanada	44.4%	-	-	22.2%	33.3%
Hrvatska	20.0%	20.0%	-	40.0%	20.0%
Francuska	50.0%	-	33.3%	16.7%	-
Nemačka	66.7%	-	11.1%	11.1%	11.1%
Grčka	83.3%	-	-	16.7%	-
Makedonija	20.0%	20.0%	-	60.0%	-
Srbija	25.3%	6.9%	4.6%	29.9%	33.3%
Španija	33.3%	16.7%	16.7%	33.3%	-
SAD	85.7%	-	-	14.3%	-

Odgovori vezani za pitanje korišćenja BSC-a kao jedne od najbitnijih savremenih menadžerskih metodologija prikazani su na grafikonu i u tabeli. Istraživanje je pokazalo da se BSC koncept koristi i to jako puno u poslovanju auto-kompanija u Nemačkoj (66.7%), Grčkoj (83.3%) i SAD (85.7%). U velikom broju razvijenih zemalja, kao što su Francuska i Španija, ova metodologija se koristi ili je trenutno u razvoju po mišljenju više od polovine ispitanih menadžera. U Srbiji je samo 25.3% anketiranih menadžera odgovorilo da se u kompanijama u kojima su oni zaposleni koristi BSC koncept, 6.9% da je trenutno u razvoju, 29.9% da se ne koristi, a 33.3% ispitanih menadžera ne zna da li se BSC koncept koristi ili ne, što svakako nije dobro. Od svih ispitanih zemalja, prema obavljenom istraživanju, Srbija zajedno sa Kanadom ima najveći procenat onih menadžera koji ne znaju odgovor na ovo pitanje.

Grafikon 65. Korišćenje BSC koncepta u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje

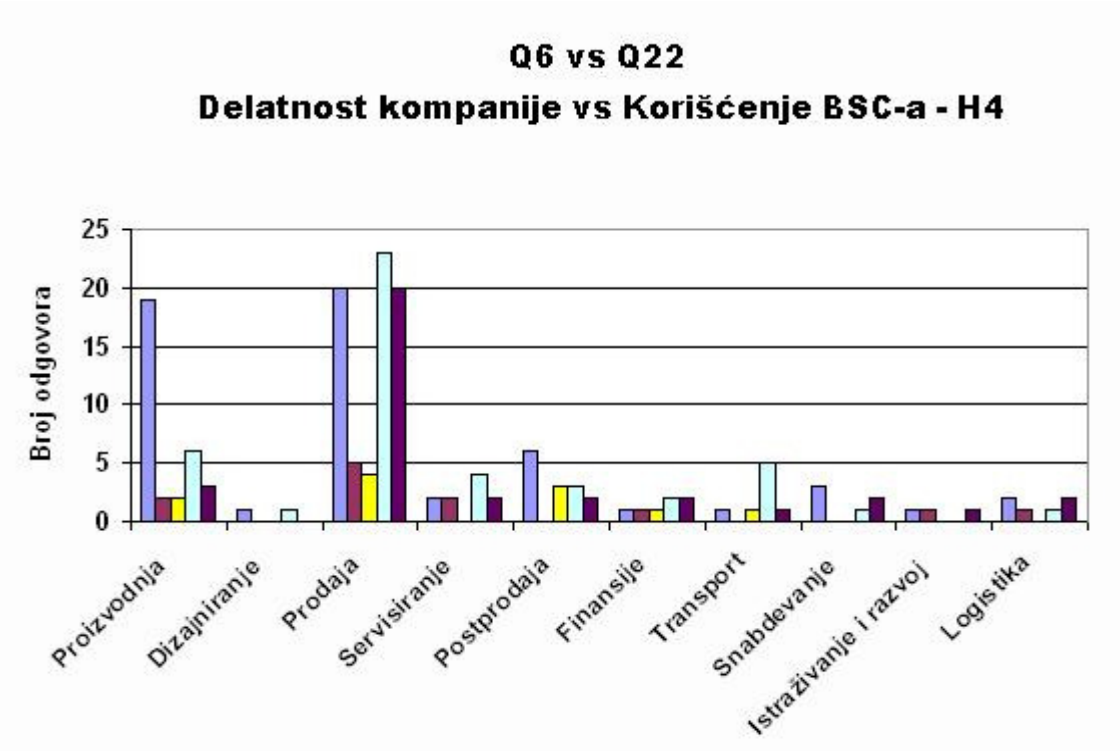


LEGENDA	Da, koristi se	Trenutno je u razvoju	U planu je njen razvoj	Ne koristi se	Ne znam da li se koristi
Srbija	25.3%	6.9%	4.6%	29.9%	33.3%
Balkan (bez Srbije)	15.0%	15.0%	15.0%	50.0%	5.0%
Evropa (bez Srbije)	56.8%	8.1%	10.8%	18.9%	5.4%
Severna Amerika	62.5%	-	-	18.8%	18.8%
Svet (bez Srbije)	46.6%	8.2%	9.6%	27.4%	8.2%
Ukupno ceo svet	**35.0%**	**7.5%**	**6.9%**	**28.8%**	**21.9%**

Na globalnom nivou jako mali broj menadžera koristi BSC koncept, samo 35.0% ispitanih, ali je broj onih koji ga ne koriste dosta veliki i iznosi 28.8% od ukupnog broja anketiranih menadžera. Procenat menadžera koji ne znaju da li se ovaj koncept koristi ili ne je 21.9%, što je vrlo negativno. Da kompanija ima plan da uvede BSC koncept odgovorilo je 6.9% anketiranih, dok je u 7.5% slučajeva ovaj koncept trenutno u razvoju. Ukoliko posmatramo region Balkana možemo zaključiti da polovina ispitanih ne koristi BSC koncept, u Srbiji taj broj iznosi 29.9% od ukupnog broja srpskih ispitanika, dok je u Evropi i Severnoj Americi broj onih koji ga ne koriste dosta manji, odnosno 56.8% menadžera u Evropi i 62.5% menadžera u Severnoj Americi se izjasnilo da koristi ovaj koncept. U Srbiji postoji određeni broj menadžera koji je odgovorio da se BSC koncept ternutno razvija u kompanijama u kojima su zaposleni, a 4.6% da je u planu njegov razvoj. Broj ispitanika koji je odgovorio da ne zna da li se BSC koncept koristi ili ne u Srbiji iznosi neverovatnih 33.3%, u Severnoj Americi 18.8% dok je svetski prosek, ukoliko se u analizu ne uzme Srbija, samo 8.2% ispitanih menadžera.

2.) Q6 - Delatnost kompanije
Q22 - Da li se u kompaniji u kojoj ste zaposleni koristi BSC metodologija merenja performansi?

Grafikon 66. Korišćenje BSC koncepta u zavisnosti od delatnosti kompanije



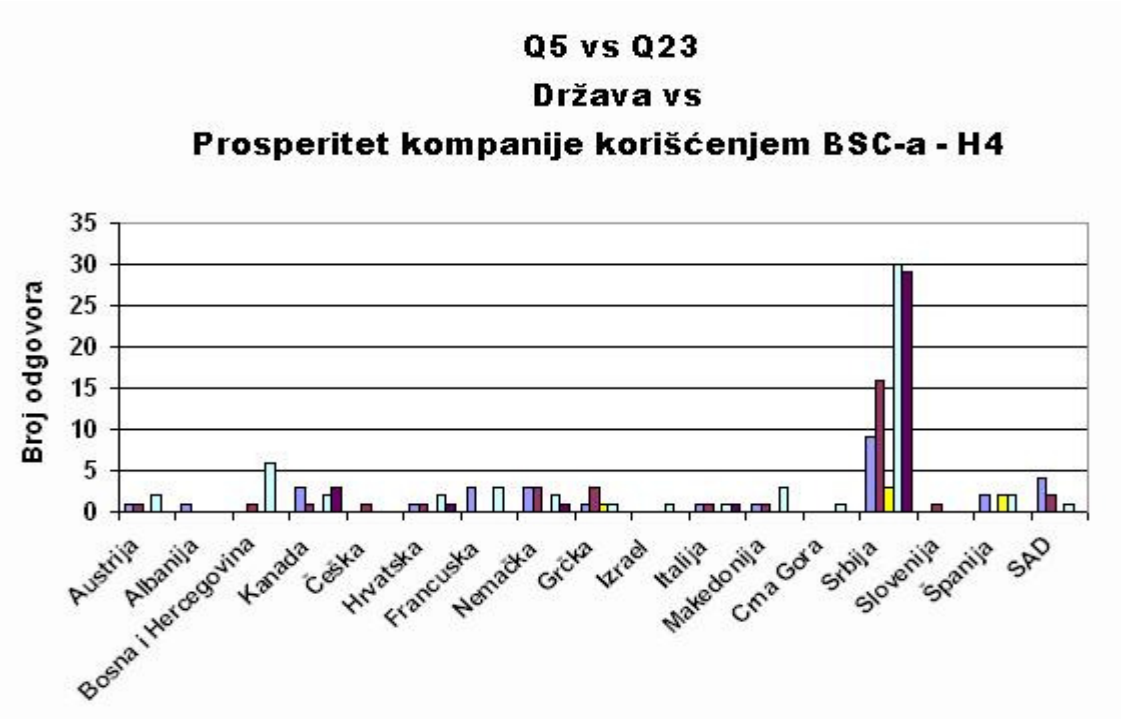
LEGENDA	Da, koristi se	Trenutno je u razvoju	U planu je njen razvoj	Ne koristi se	Ne znam da li se koristi
Proizvodnja	59.4%	6.2%	6.2%	18.8%	9.4%
Prodaja	27.8%	6.9%	5.6%	31.9%	27.8%
Servisiranje	20.0%	20.0%	-	40.0%	20.0%
Postprodaja	42.9%	-	21.4%	21.4%	14.3%
Finansije	14.3%	14.3%	14.3%	28.6%	28.6%
Transport	12.5%	-	12.5%	62.5%	12.5%
Snabdevanje	50.0%	-	-	16.7%	33.3%
Logistika	33.3%	16.7%	-	16.7%	33.3%
Ukupno	**35.0%**	**7.5%**	**6.9%**	**28.8%**	**21.9%**

Ukoliko posmatramo analizu korišćenja BSC koncepta u zavisnosti od delatnosti kojom se kompanija anketiranog menadžera bavi možemo zaključiti da postoje delatnosti gde se, po mišljenju velikog broja anketiranih menadžera, ova metodolgija ne koristi ili menadžeri ne znaju da li je ona implementirana u kompaniji ili ne. BSC koncept se, prema israživanju, dosta koristi u automobilskim kompanijama koje se bave proizvodnjom (59.4% od ukupnog broja anketiranih u proizvodnim kompanijma), auto-kompanijama koje se bave postprodajom (42.9% od ukupnog broja anketiranih u postprodajnim kompanijama), u auto-kompanijama koje se bave prodajom (27.8% od ukupnog broja anketiranih u prodajnim kompanijama), kompanijama koje se bave logistikom (33.3% od ukupnog broja anketiranih u logističkim kompanijama). Loše je razvijen u auto-kompanijama koje se bave finansijama u auto-industriji (14.3% od ukupnog broja anketiranih u finansijskim auto-kompanijama), auto-kompanijama koje se bave transportom (12.5% od ukupnog broja anketiranih u transportnim auto-kompanijama).

Interesantan je podatak koji je dobijen istraživanjem da veliki broj menadžera u automobilskim kompanijama koje se bave prodajom ili ne koristi BSC (31.9%) ili ne zna da li se on koristi (čak 27.8%) i to je podatak kojim se treba pozabaviti i težiti njegovom poboljšanju. Takođe je vrlo zanimljivo, što se sa dijagrama vrlo transparentno može i videti, da je u svim delatnostima veoma mali broj menadžera odgovorio da je u planu razvoj BSC koncepta u kompaniji ili da je on trenutno u razvoju.

3.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q23 - Ukoliko je BSC metodologija razvijena u kompaniji u kojoj ste zaposleni, koliko njena upotreba doprinosi prosperitetu i povećanju konkurentnosti na tržištu?

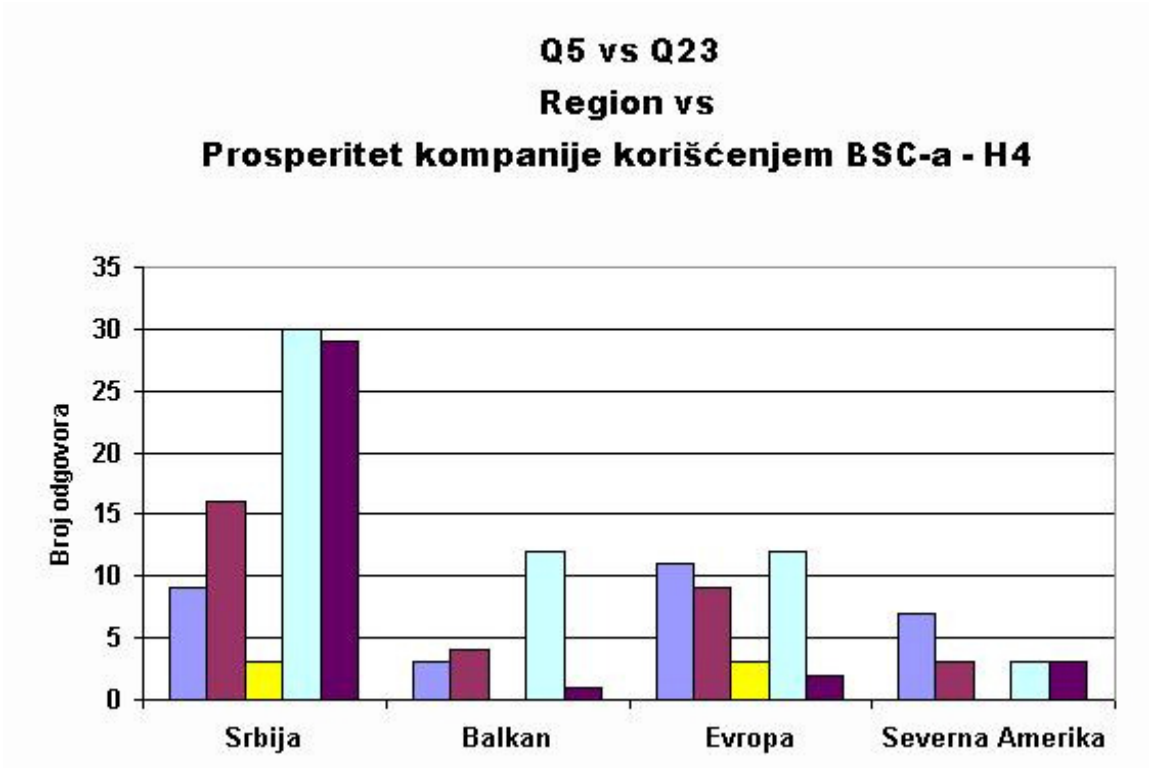
Grafikon 67. Prosperitet kompanije korišćenjem BSC koncepta u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje



LEGENDA	Doprinosi izuzetno puno	Delimično doprinosi	Malo doprinosi	Ne doprinosi uopšte	BSC metodologija nije razvijena u kompaniji u kojoj sam zaposlen	Ne znam da li se koristi
Bosna i Hercegovina	-	14.3%	-	-	85.7%	-
Kanada	33.3%	11.1%	-	-	22.2%	33.3%
Hrvatska	20.0%	20.0%	-	-	40.0%	20.0%
Francuska	50.0%	-	-	-	50.0%	-
Nemačka	33.3%	33.3%	-	-	22.2%	11.1%
Grčka	16.7%	50.0%	16.7%	-	16.7%	-
Makedonija	20.0%	20.0%	-	-	60.0%	-
Srbija	10.3%	18.4%	3.4%	-	34.5%	33.3%
Španija	33.3%	-	33.3%	-	33.3%	-
SAD	57.1%	28.6%	-	-	14.3%	-

U razvijenim zemljama se smatra da ukoliko je BSC koncept razvijen (a ogroman broj ispitanika iz skoro svih zemalja je odgovorio da BSC nije razvijen u kompanijama u kojima su zaposleni), njegova upotreba umnogome doprinosi prosperitetu i konkurentskoj prednosti kompanija. Na teritoriji Srbije ukupno 32.1% anketiranih menadžera smatra da BSC puno, delimično ili malo poboljšava rezultate koje kompanija ostvaruje (10.3%+18.4%+3.4%), dok je veliki broj potvrdio nepostojanje BSC-a u kompaniji u kojoj je zaposlen, što je takođe zabrinjavajući statistički podatak za srpsku auto-industriju. Ono što je pozitivno u ovoj analizi jeste da se dobro i transparentno moglo videti da nijedan ispitani menadžer na globalnom nivou ne misli da je BSC koncept beskoristan, odnosno da ukoliko je BSC razvijen u kompaniji on doprinosi prosperitetu te iste kompanije.

Grafikon 68. Prosperitet kompanije korišćenjem BSC koncepta u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje

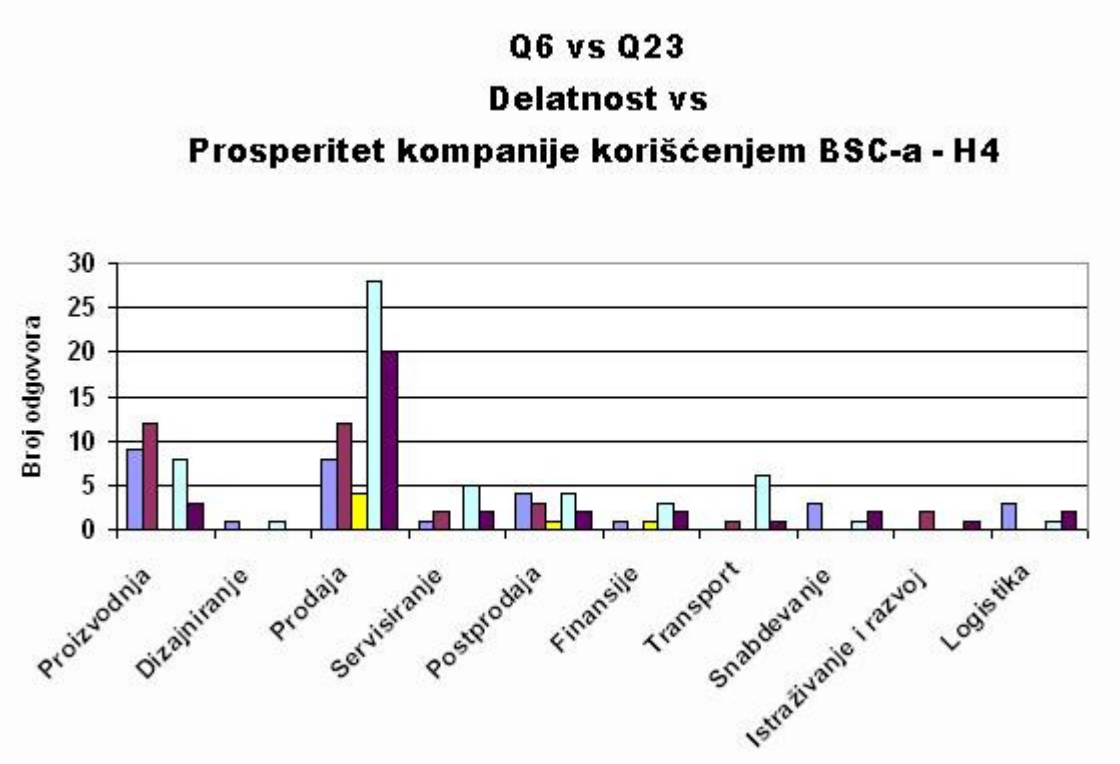


LEGENDA	Doprinosi izuzetno puno	Delimično doprinosi	Malo doprinosi	Ne doprinosi uopšte	BSC metodologija nije razvijena u kompaniji u kojoj sam zaposlen	Ne znam da li se koristi
Srbija	10.3%	18.4%	3.4%	-	34.5%	33.3%
Balkan (bez Srbije)	15.0%	20.0%	-	-	60.0%	5.0%
Evropa (bez Srbije)	29.7%	24.3%	8.1%	-	32.4%	5.4%
Severna Amerika	43.8%	18.8%	-	-	18.8%	18.8%
Svet (bez Srbije)	28.8%	21.9%	4.1%	-	37%	8.2%
Ukupno ceo svet	**18.8%**	**20.0%**	**3.8%**	**0.0%**	**35.6%**	**21.9%**

Najbolje regionalne rezultate po pitanju korisnosti BSC kocepta prikazuje region Severne Amerike, dok su Srbija i Balkan daleko iza Evrope i Severne Amerike, kao i daleko iza svetskog proseka ukoliko se u analizu ne uzme Srbija. Ipak, na svetskom nivou je jako mali broj onih koji misle da BSC koncept malo doprinosi uspesima kompanije (samo 3.8% anketiranih).

4.) Q6 - Delatnost kompanije
Q23 - Ukoliko je BSC metodologija razvijena u kompaniji u kojoj ste zaposleni, koliko njena upotreba doprinosi prosperitetu i povećanju konkurentnosti na tržištu?

Grafikon 69. Prosperitet kompanije korišćenjem BSC koncepta u zavisnosti od delatnosti kompanije



LEGENDA	Doprinosi izuzetno puno	Delimično doprinosi	Malo doprinosi	Ne doprinosi uopšte	BSC metodologija nije razvijena u kompaniji u kojoj sam zaposlen	Ne znam da li se koristi
Proizvodnja	28.1%	37.5%	-	-	25.0%	9.4%
Prodaja	11.1%	16.7%	5.6%	-	38.9%	27.8%
Servisiranje	10.0%	20.0%	-	-	50.0%	20.0%
Postprodaja	28.6%	21.4%	7.1%	-	28.6%	14.3%
Finansije	14.3%	-	14.3%	-	42.9%	28.6%
Transport	-	12.5%	-	-	75.0%	12.5%
Snabdevanje	50.0%	-	-	-	16.7%	33.3%
Logistika	50.0%	-	-	-	16.7%	33.3%
Ukupno	**18.8%**	**20.0%**	**3.8%**	**0.0%**	**35.6%**	**21.9%**

Kada posmatramo prosperitet kompanije korišćenjem BSC koncepta možemo zaključiti da veliki broj menadžera u sektoru prodaje (više od jedne trećine ispitanih u prodaji) je odgovorio da BSC nije razvijen u kompaniji u kojoj je zaposlen (38.9%). Takođe, u sektoru servisiranja i transporta nerazvijenost BSC-a „povlači" veliki deo odgovora i u auto-kompanijama koje se bave ovim delatnostima BSC koncept je dosta nerazvijen. U automobilskim kompanijama gde BSC jeste razvijen, menadžeri smatraju da on izuzetno puno ili delimično doprinosi prosperitetu i konkurentskoj prednosti kompanija i to najviše u auto-kompanijama sa osnovnim delatnostima kao što su proizvodnja, postprodaja, snabdevanje i logistika. Broj pozitivnih odgovora menadžera po pitanju svrsishodnosti BSC koncepta u automobilskim kompanijama koje se bave finansijama i transportom je vrlo mali.

Zaključak 4: Korišćenje BSC koncepta za definisanje i implementaciju strategije u auto-kompanijama, kao i za merenje njihovih performansi, ostvaruje ogromnu konkurentsku prednost na tržištu, što su potvrdili i ispitani menadžeri i na taj način je kroz istraživanje dokazana hipoteza 4. U svim auto-kompanijama gde je BSC koncept razvijen on ima izuzetno veliki ili bar delimično veliki uticaj na rezultate te kompanije, bez obzira o kojoj se delatnosti kompanije radi i u kojoj državi ili regionu kompanija posluje. Ipak, postoji veliki broj ispitanika koji uopšte, ni na jedan način nije upućen u ovu savremenu menadžersku metodologiju i na taj problem se treba obratiti velika pažnja.

Hipoteza 5

Četiri perspektive BSC koncepta nisu dobro izbalansirane u auto-kompanijama globalnog okruženja, a odnosi sa kupcima, interni procesi, kao i ulaganje u učenje i rast (zaposleni, informacioni i organizacioni kapital) nisu na zadovoljavajućem nivou. U auto-industriji Srbije broj menadžera koji ima ovakvo mišljenje veći je od proseka u ostalim regionima.

Hipoteza 5 je analizirana na bazi nekoliko pitanja koji su ukrštani sa delatnošću kompanije, državom i sektorom u kome je ispitanik zaposlen. Pitanja koja su korišćena u dokazivanju ove hipoteze su sledeća:

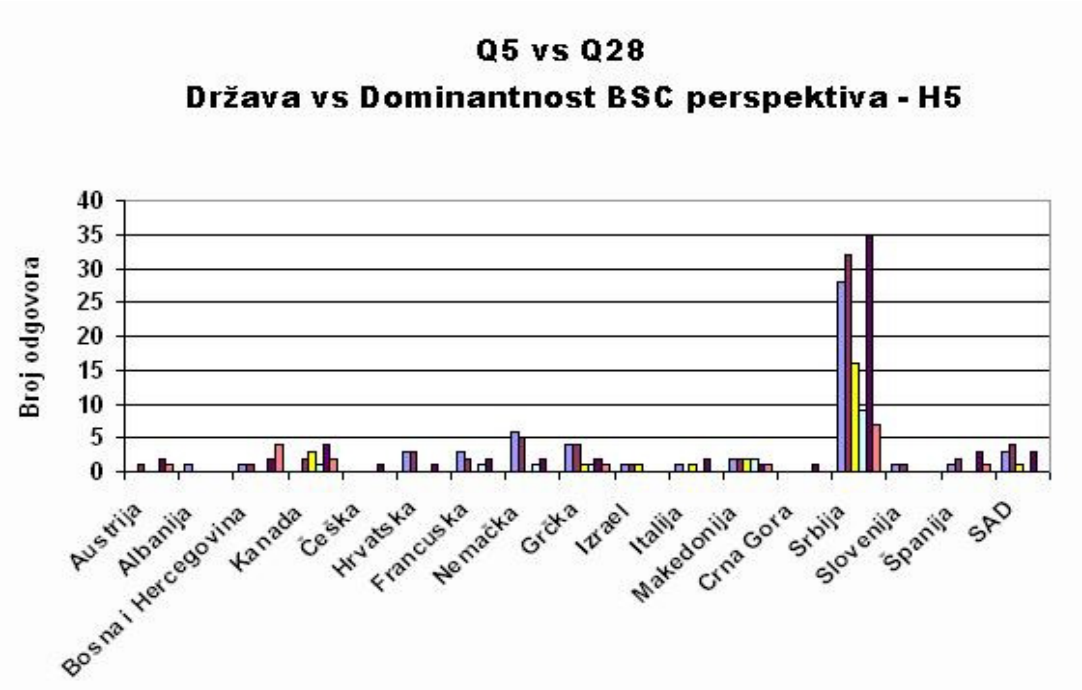
- *Koju od strategija za povećanje ekonomske vrednosti favorizuje kompanija u kojoj ste zaposleni?*
- *Koji od strategijskih pravaca prema kupcu favorizuje kompanija u kojoj ste zaposleni?*
- *Da li kompanija u kojoj ste zaposleni ulaže dovoljno napora i sredstava u učenje i rast ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala?*
- *Kako su u kompaniji u kojoj ste zaposleni razvijeni interni procesi kao što su, na primer, proces razvoja proizvoda, proces razvoja brenda i tržišta, procesi prodaje, usluga, proizvodnje i logistike?*
- *Koje perspektive su dominantne u kompaniji u kojoj ste zaposleni?*

ISTRAŽIVANJE:

Analiza pitanja:

1.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q28 - Koje perspektive su dominantne u kompaniji u kojoj ste zaposleni?

Grafikon 70. Dominantnost perspektiva BSC-a u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje



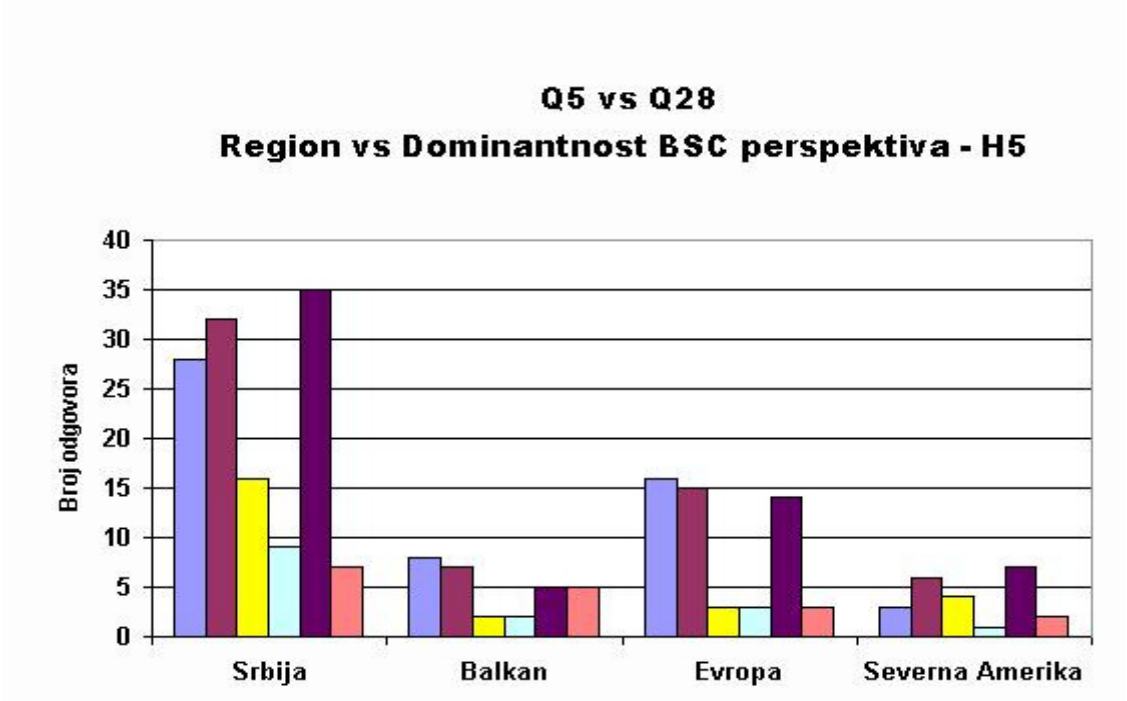
LEGENDA	Finansijska perspektiva	Perspektiva kupca	Perspektiva internih procesa	Perspektiva učenja i rasta	Sve perspektive su izbalansirane i podjednako važne	Nijedna perspektiva nije dovoljno razvijena
Bosna i Hercegovina 7 ispitanika 8 odgovora	12.5%	12.5%	-	-	25.0%	50.0%
	1	1	-	-	2	4
Kanada 9 ispitanika 12 odgovora	-	16.7%	25.0%	8.3%	33.3%	16.7%
	-	2	3	1	4	2
Hrvatska 5 ispitanika 7 odgovora	42.9%	42.9%	-	-	14.3%	-
	3	3	-	-	1	-
Francuska 6 ispitanika 8 odgovora	37.5%	25.0%	-	12.5%	25.0%	-
	3	2	-	1	2	-
Nemačka 9 ispitanika 14 odgovora	42.9%	35.7%	-	7.1%	14.3%	-
	6	5	-	1	2	-
Grčka 6 ispitanika 13 odgovora	30.8%	30.8%	7.7%	7.7%	15.4%	7.7%
	4	4	1	1	2	1
Makedonija 5 ispitanika 10 odgovora	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	10.0%	10.0%
	2	2	2	2	1	1

Srbija 87 ispitanika 127 odgovora	**22.0%** **28**	**25.2%** **32**	**12.6%** **16**	**7.1%** **9**	**27.6%** **35**	**5.5%** **7**
Španija 6 ispitanika 7 odgovora	14.3%	28.6%	-	-	42.9%	14.3%
	1	2	-	-	3	1
SAD 7 ispitanika 10 odgovora	27.3%	36.4%	9.1%	-	27.3%	-
	3	4	1	-	3	-

S obzirom da je ispitanicima na pitanje broj 28 u vezi dominantnosti BSC perspektiva u kompanijama u kojima su zaposleni pružena mogućnost markiranja većeg broja odgovora, analiza se razlikuje od uobičajne. U redovima tabela je prikazan broj ispitanika i broj odgovora dobijenih od njih, kao i procentualna i brojčana raspodela odgovora. Ukupan broj odgovora svih ispitanika na ovo pitanje je 233.

Kada posmatramo analizu po državama možemo zaključiti da su čak i u razvijenim zemljama kao što su Nemačka, Francuska, SAD i Španija perspektiva internih procesa i perspektiva učenja i rasta u auto-kompanijama daleko manje dominantne nego finansijska perspektiva i perspektiva kupca (koje su podjednako dobro razvijene i dominantne onoliko koliko bi to i trebalo da budu u skoro svim ispitanim zemljama; u Hrvatskoj, Francuskoj, Nemačkoj, Grčkoj i SAD dominantnije nego što bi trebalo). U Bosni i Hercegovini je 50.0% ispitanika odgovorilo da nijedna od perspektiva nije dovoljno dobro razvijena. U Srbiji su dobijeni rezultati na nivou rezultata zemalja visoko razvijenog sveta, te su i ovde perspektiva internih procesa (12.6% od ukupnog broja od 127 odgovora u Srbiji), a naročito perspektiva učenja i rasta (7.1% od ukupnog broja od 127 odgovora u Srbiji) izuzetno loše razvijene. Procenat onih menadžera u Srbiji koji smatra da nijedna od perspektiva nije dovoljno razvijena iznosi 5.5% od ukupnog broja od 127 odgovora i trebalo bi se težiti smanjenju tog procenta. 27.6% od ukupnog broja pripada odgovoru da su sve perspektive balansirane i podjednako važne, što je dosta visok procenat (35 ispitanih menadžera - 40.2%).

Grafikon 71. Dominantnost perspektiva BSC-a u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje

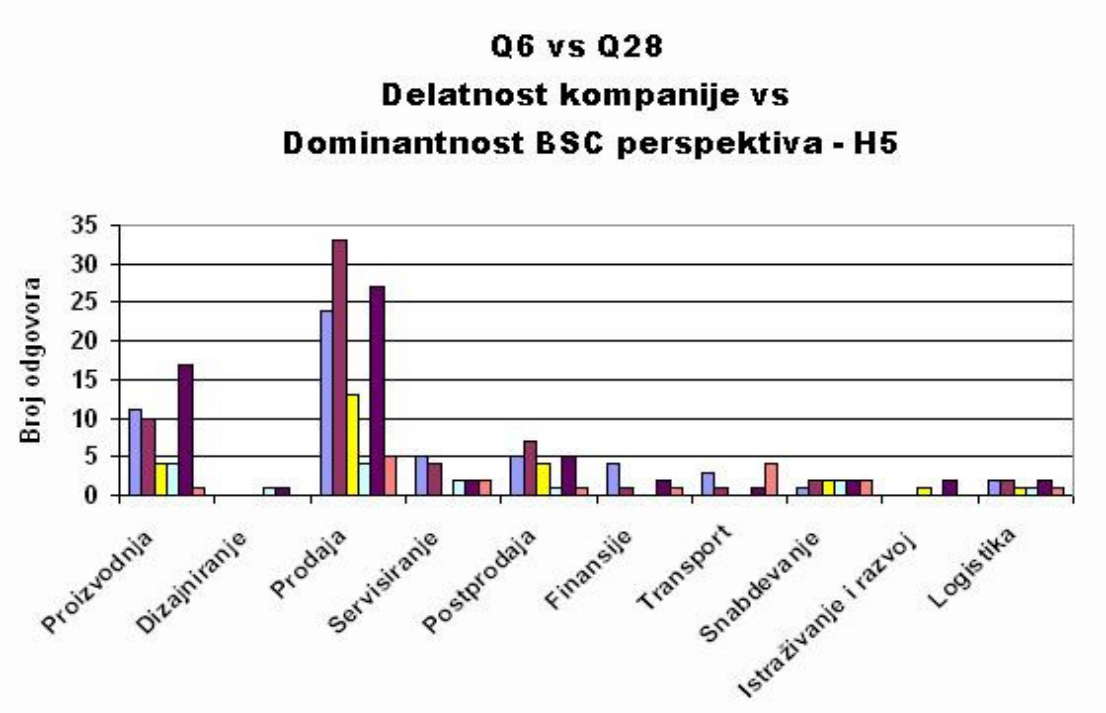


LEGENDA	Finansijska perspektiva	Perspektiva kupca	Perspektiva internih procesa	Perspektiva učenja i rasta	Sve perspektive su izbalansirane i podjednako važne	Nijedna perspektiva nije dovoljno razvijena
Srbija 87 ispitanika 127 odgovora	22.0%	25.2%	12.6%	7.1%	27.6%	5.5%
	28	32	16	9	35	7
Balkan **(bez Srbije)** 20 ispitanika 29 odgovora	27.6%	24.1%	6.9%	6.9%	17.2%	17.2%
	8	7	2	2	5	5
Evropa **(bez Srbije)** 37 ispitanika 54 odgovora	29.6%	27.8%	5.6%	5.6%	25.9%	5.6%
	16	15	3	3	14	3
Severna Amerika 16 ispitanika 23 odgovora	13.0%	26.1%	17.4%	4.3%	30.4%	8.7%
	3	6	4	1	7	2
Svet **(bez Srbije)** 73 ispitanika 106 odgovora	25.5%	26.4%	8.5%	5.7%	24.5%	9.4%
	27	28	9	6	26	10
Ukupno ceo svet 160 ispitanika 233 odgovora	**23.6%**	**25.8%**	**10.7%**	**6.4%**	**26.2%**	**7.3%**
	55	**60**	**25**	**15**	**61**	**17**

Analizom po regionima može se uvideti određena pravilnost zajednička za sve ponuđene regione. U skoro svim regionima, posmatrajući ih zasebno, dominantne su finansijska perspektiva i perspektiva kupca, dok su po mišljenju ispitanih menadžera interni procesi i učenje i rast zapostavljeni. Da su sve perspektive izbalansirane smatra oko četvrtine menadžera u svakom od regiona (26.2%). Menadžeri sa Balkana se sa 17.2% odgovora puno izdvajaju od menadžera iz ostalih regiona po mišljenju da nijedna od perspektiva nije dovoljno dobro razvijena u kompanijama u kojima su zaposleni. Posmatrajući regionalne rezultate Srbija, po mišljenju ispitanih menadžera o pitanju izbalansiranosti BSC perspektiva, prati rezultate dobijene iz ostatka sveta.

2.) Q6 - Delatnost kompanije
Q28 - Koje perspektive su dominantne u kompaniji u kojoj ste zaposleni?

Grafikon 72. Dominantnost perspektiva BSC-a u zavisnosti od delatnosti kompanije



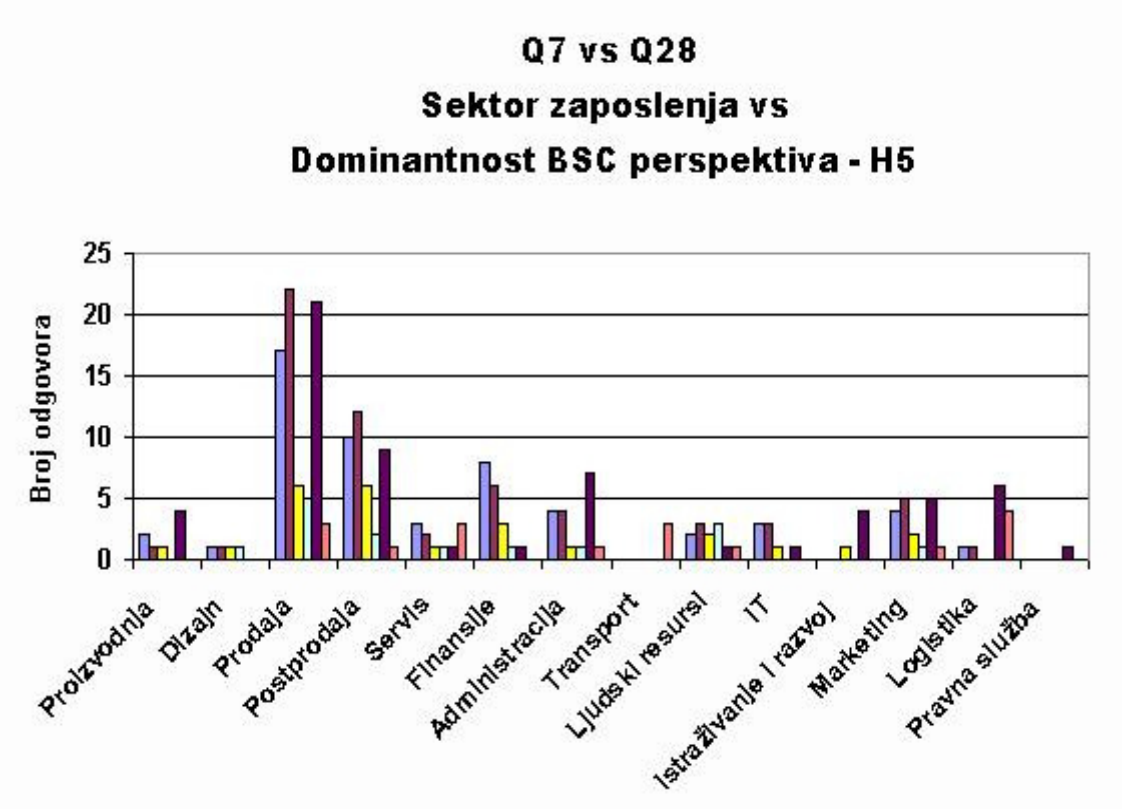
LEGENDA	Finansijska perspektiva	Perspektiva kupca	Perspektiva internih procesa	Perspektiva učenja i rasta	Sve perspektive su izbalansirane i podjednako važne	Nijedna perspektiva nije dovoljno razvijena
Proizvodnja 32 ispitanika 47 odgovora	23.4%	21.3%	8.5%	8.5%	36.2%	2.1%
	11	10	4	4	17	1
Prodaja 72 ispitanika 106 odgovora	22.6%	31.1%	12.3%	3.8%	25.5%	4.7%
	24	33	13	4	27	5
Servisiranje 10 ispitanika 15 odgovora	33.3%	26.7%	-	13.3%	13.3%	13.3%
	5	4	-	2	2	2
Postprodaja 14 ispitanika 23 odgovora	21.7%	30.4%	17.4%	4.3%	21.7%	4.3%
	5	7	4	1	5	1
Finansije 7 ispitanika 8 odgovora	50.0%	12.5%	-	-	25.0%	12.5%
	4	1	-	-	2	1
Transport 8 ispitanika 9 odgovora	33.3%	11.1%	-	-	11.1%	44.4%
	3	1	-	-	1	4
Snabdevanje 6 ispitanika 11 odgovora	9.1%	18.2%	18.2%	18.2%	18.2%	18.2%
	1	2	2	2	2	2
Logistika 6 ispitanika 9 odgovora	22.2%	22.2%	11.1%	11.1%	22.2%	11.1%
	2	2	1	1	2	1
Ukupno 160 ispitanika 233 odgovora	**23.6%**	**25.8%**	**10.7%**	**6.4%**	**26.2%**	**7.3%**
	55	**60**	**25**	**15**	**61**	**17**

Posmatrajući zasebno delatnosti auto-kompanija 36.2 % odgovora menadžera u proizvodnim, 25.5% u prodajnim, 25.0% u finansijskim, 22.2% u logističkim i 21.6% u postprodajnim kompanijama kazuju da su sve perspektive podjednako izbalansirane i to je dosta loš rezultat (teoretski bi se trebalo težiti potpunoj, stoprocentnoj izbalansiranosti perspektiva). Naročito loš rezultat u pogledu izbalansiranosti svih perspektiva kroz istraživanje je dobijen u kompanijama koje se bave servisiranjem, transportom i logistikom. Kao i kod prethodnog istraživanja, analiza po delatnostima kojima se kompanija bavi prikazuje da su finansijska perspektiva i perspektiva kupca u najvećem broju kompanija dominantnije u odnosu na perspektivu internih procesa i perspektivu učenja i rasta. Da nijedna perspektiva nije dovoljno dobro razvijena smatra 4 od 8 ispitanih menadžera u transportnim auto-kompanijama, 2 od 6 ispitanih menadžera u auto-kompanijama koje se bave snabdevanjem, 2 od 10 ispitanih menadžera u auto-kompanijama koje se bave servisiranjem. Najujednačenije rezultate prikazalo je istraživanje u kompanijama koje se bave snabdevanjem.

Analizirajući deltanosti kojima se kompanije bave možemo zaključiti da balansiranost BSC perspektiva nije usko povezana ni sa jednom od njih, odnosno da se ovakvom analizom ne mogu izvući određeni specifični zaključci povezani samo sa nekom od delatnosti kompanija.

3.) Q7 - Sektor u kome ste zaposleni
Q28 - Koje perspektive su dominantne u kompaniji u kojoj ste zaposleni?

Grafikon 73. Dominantnost perspektiva BSC-a u zavisnosti od sektora zaposlenja



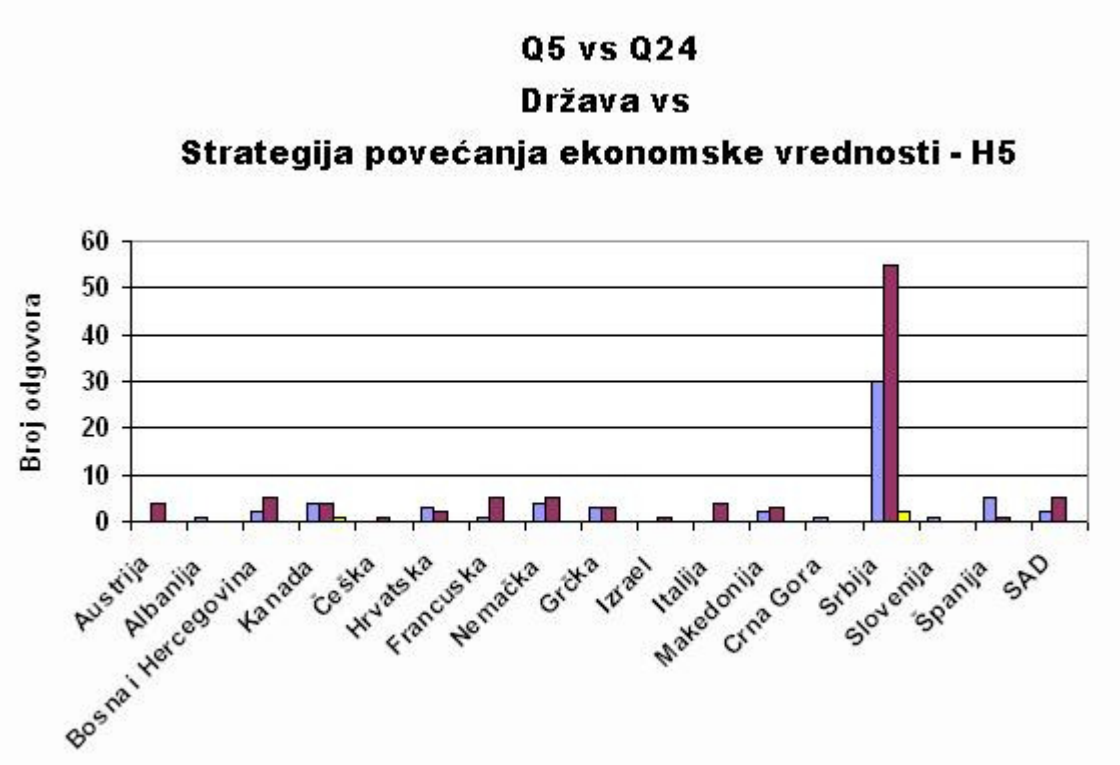
LEGENDA	Finansijska perspektiva	Perspektiva kupca	Perspektiva internih procesa	Perspektiva učenja i rasta	Sve perspektive su izbalansirane i podjednako važne	Nijedna perspektiva nije dovoljno razvijena
Proizvodnja 6 ispitanika 8 odgovora	25.0%	12.5%	12.5%	-	50.0%	-
	2	1	1	-	4	-
Prodaja 53 ispitanika 74 odgovora	23.0%	29.7%	8.1%	6.8%	28.4%	4.1%
	17	22	6	5	21	3
Postprodaja 24 ispitanika 40 odgovora	25.0%	30.0%	15.0%	5.0%	22.5%	2.5%
	10	12	6	2	9	1
Servis 9 ispitanika 11 odgovora	27.3%	18.2%	9.1%	9.1%	9.1%	27.3%
	3	2	1	1	1	3
Finansije 10 ispitanika 19 odgovora	42.1%	31.6%	15.8%	5.3%	5.3%	-
	8	6	3	1	1	-
Administracija 13 ispitanika 18 odgovora	22.2%	22.2%	5.6%	5.6%	38.9%	5.6%
	4	4	1	1	7	1
Ljudski resursi 6 ispitanika 12 odgovora	16.7%	25.0%	16.7%	25.0%	8.3%	8.3%
	2	3	2	3	1	1
Istraživanje i razvoj 5 ispitanika 5 odgovora	-	-	20.0%	-	80.0%	-
	-	-	1	-	4	-
Marketing 13 ispitanika 18 odgovora	22.2%	27.8%	11.1%	5.6%	27.8%	5.6%
	4	5	2	1	5	1
Logistika 11 ispitanika 12 odgovora	8.3%	8.3%	-	-	50.0%	33.3%
	1	1	-	-	6	4
Ukupno 160 ispitanika 233 odgovora	**23.6%**	**25.8%**	**10.7%**	**6.4%**	**26.2%**	**7.3%**
	55	**60**	**25**	**15**	**61**	**17**

Analiza koja povezuje sektor zaposlenja i dominantnost BSC perspektiva u jednoj auto-kompaniji prikazuje da su finansijska perspektiva i perspektiva kupca u skoro svim sektorima ispitanih kompanija dominantnije i na njih se više obraća pažnja nego na perspektivu internih procesa i perspektivu učenja i rasta. Interesantno je da je jedino u sektoru ljudskih resursa, prema mišljenju menadžera, perspektiva učenja i rasta dobro razvijena, u svim ostalim sektorima menadžeri smatraju da je ona najmanje zastupljena. Ovakav prikaz je jako interesantan i on prikazuje često realnu sliku u automobilskim kompanijama gde zaposleni, naročito menadžeri, smatraju da ljudski resursi nisu dovoljno angažovani u edukaciji, rastu i razvoju zaposlenih, dok HR služba smatra da je ta perspektiva sasvim dobro razvijena u kompaniji.

Postoji određeni broj menadžera koji smatra da nijedna od perspektiva nije dovoljno razvijena i procentualno njih je najviše u sektoru logistike i servisiranja. Zbog malog uzorka sektori dizajna, transporta, IT-a i pravne službe nisu uzeti u razmatranje.

4.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q24 - Koju od strategija za povećanje ekonomske vrednosti favorizuje kompanija u kojoj ste zaposleni?

Grafikon 74. Strategija za povećanje ekonomske vrednosti u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje



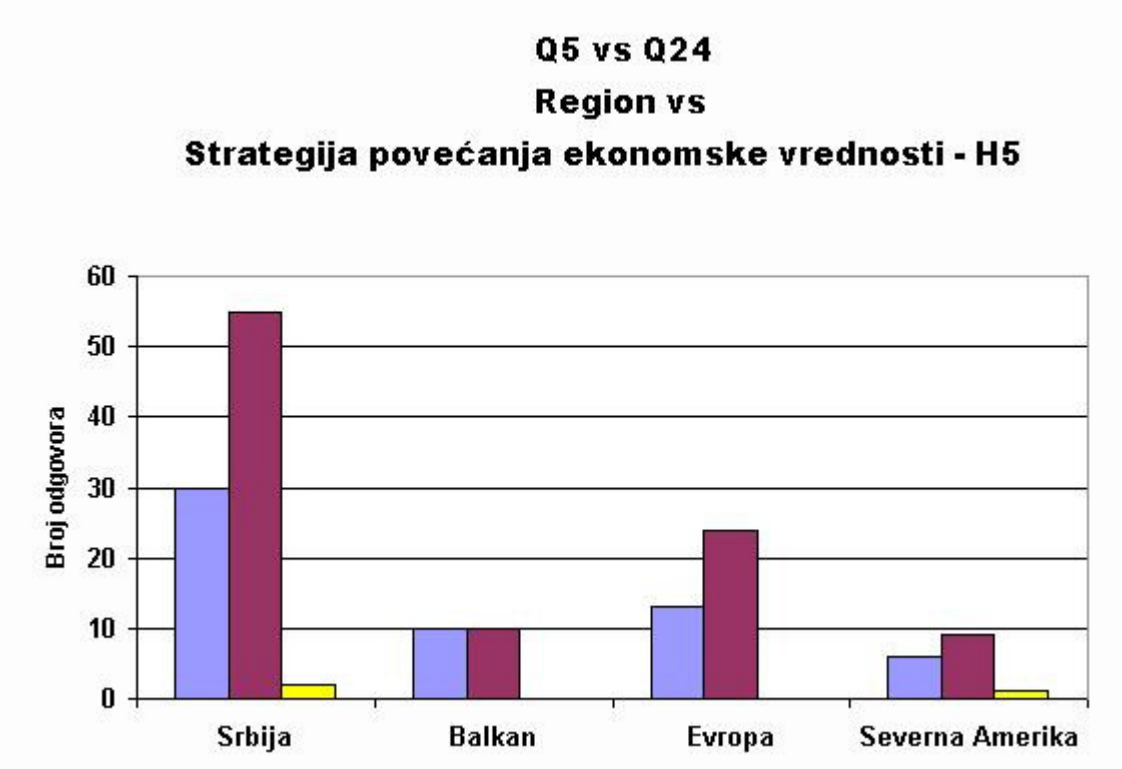
LEGENDA	Rast prihoda kroz izgradnju franšiza, osvajanja novih tržišta, proizvoda i kupaca	Povećanje profitabilnosti smanjenjem troškova, smanjenjem fiksnih i obrtnih sredstava	Bez odgovora
Bosna i Hercegovina	28.6%	71.4%	-
Kanada	44.4%	44.4%	11.1%
Hrvatska	60.0%	40.0%	-
Francuska	16.7%	83.3%	-
Nemačka	44.4%	55.6%	-
Grčka	50.0%	50.0%	-
Makedonija	40.0%	60.0%	-
Srbija	34.5%	63.2%	2.3%
Španija	83.3%	16.7%	-
SAD	28.6%	71.4%	-

U današnjim uslovima globalne ekonomske krize (2010. godine) uglavnom se, kako u svetu tako i u Srbiji, koristi strategija povećanja profitabilnosti smanjenjem troškova, smanjenjem fiksnih i obrtnih sredstava (61.2% ukupno), u šta su menadžeri na svim menadžerskim nivoima i upućeni te i sami koriste tu strategiju za povećanje ekonomske vrednosti svojih odeljenja, sektora ili kompanija. U Srbiji je taj procenat još veći i iznosi 63.2%.

Strategija za povećanje profitabilnosti smanjenjem troškova, smanjenjem fiksnih i obrtnih sredstava se prema ispitanim menadžerima koristi u 36.9% slučajeva. U Srbiji je procenat

onih menadžera čije kompanije koriste ovu strategiju 34.5%, dok se u razvijenim zemljama kao što su Nemačka (44.4% od ukupnog broja ispitanika u ovoj zemlji), Grčka (50.0% od ukupnog broja ispitanika u ovoj zemlji), Kanada (44.4% od ukupnog broja ispitanika u ovoj zemlji) i Španija (83.3% od ukupnog broja ispitanika u ovoj zemlji) ova strategija koristi još i više, bez obzira na aktuelnu globalnu krizu i na taj način se žele postići dobri poslovni rezultati.

Grafikon 75. Strategija za povećanje ekonomske vrednosti u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje

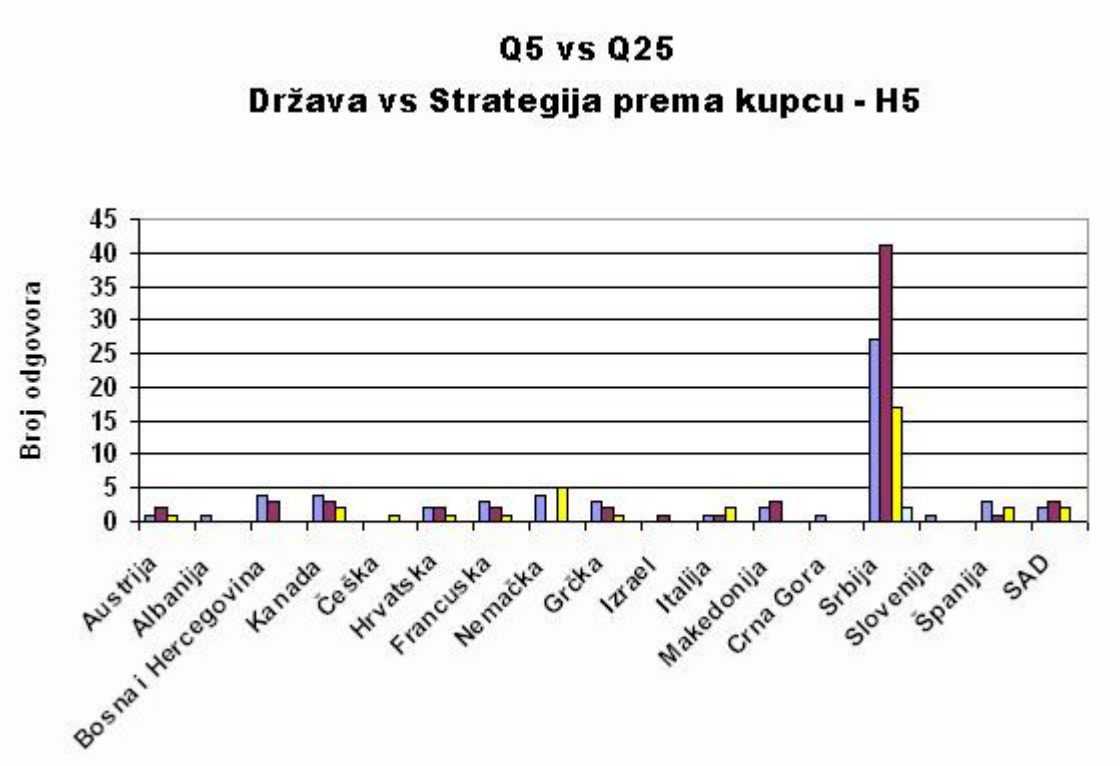


LEGENDA	Rast prihoda kroz izgradnju franšiza, osvajanja novih tržišta, proizvoda i kupaca	Povećanje profitabilnosti smanjenjem troškova, smanjenjem fiksnih i obrtnih sredstava	Bez odgovora
Srbija	34.5%	63.2%	2.3%
Balkan (bez Srbije)	50.0%	50.0%	-
Evropa (bez Srbije)	35.1%	64.9%	-
Severna Amerika	37.5%	56.2%	6.2%
Svet (bez Srbije)	39.7%	58.9%	1.4%
Ukupno ceo svet	**36.9%**	**61.2%**	**1.9%**

Posmatrajući regionalno može se zaključiti da je strategija smanjenja troškova i smanjenje fiksnih i obrtnih sredstava dominantna u Srbiji i Evropi u odnosu na strategiju rasta prihoda kroz izgradnju franšiza, osvajanja novih tržišta, proizvoda i kupaca. Severna Amerika pokazuje sličnu tendenciju, što je sigurno reakcija na aktuelnu globalnu ekonomsku krizu. Jedino u zemljama Balkana je mišljenje menadžera podeljeno, moguće zbog ekspanzije i širenja privrede u državama ovog regiona.

5.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q25 - Koji od strategijskih pravaca prema kupcu favorizuje kompanija u kojoj ste zaposleni?

Grafikon 76. Strategija prema kupcu u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje

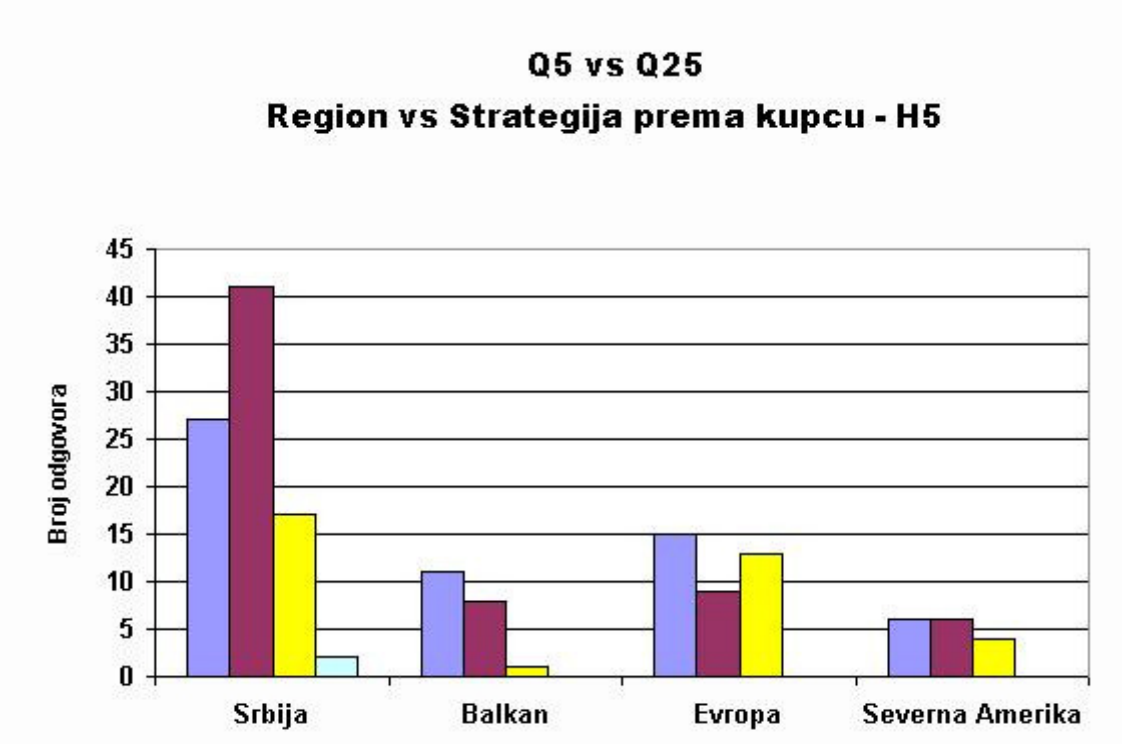


LEGENDA	Operativna efikasnost bazirana na visokom kvalitetu usluga, brzoj isporuci, dobroj cenovnoj politici, dobrom kvalitetu i dobrom odabiru proizvoda	Prisnost sa kupcem bazirana na dobrom odnosu sa njim, pružanju dobre usluge i konstantnom povećanju zadovoljstvu kupca	Proizvodno liderstvo bazirano na odličnim performansama proizvoda, liderstvu u kvalitetu, dizajnu i funkcionalnosti proizvoda	Bez odgovora
Bosna i Hercegovina	57.1%	42.9%	-	-
Kanada	44.4%	33.3%	22.2%	-
Hrvatska	40.0%	40.0%	20.0%	-
Francuska	50.0%	33.3%	16.7%	-
Nemačka	44.4%	-	55.6%	-
Grčka	50.0%	33.3%	16.7%	-
Makedonija	40.0%	60.0%	-	-
Srbija	31.0%	47.1%	19.5%	2.3%
Španija	50.0%	16.7%	33.3%	-
SAD	28.6%	42.9%	28.6%	-

Odnos prema kupcu je u poslovanju današnjih, savremenih automobilskih kompanija veoma bitan, što je u ovoj disertaciji i detaljno prikazano. Kompanije u različitim zemljama koriste različite strategije u odnosima prema kupcu u zavisnosti od situacije u kojoj posluju, što se sa grafika i iz tabele može i videti. Ukoliko posmatramo raspodelu po

zemljama iz kojih dolaze odgovori ispitanih menadžera, ne možemo izvesti određene specifične zakonitosti. Ono što se može videti jeste da najmanji broj automobilskih kompanija koristi strategiju proizvodnog liderstva i to zato što je za nju potreban izuzetan proizvod koji je benčmarker na tržištu (najveći procenat ovakve strategije naznačili su menadžeri iz Nemačke čija auto-industrija ima proizvode na kojima se može bazirati strategija proizvodnog liderstva). U Srbiji je najviše menadžera akcentiralo strategiju prisnosti sa kupcem (47.1% od ukupnog broja odgovora), a najmanje proizvodnog liderstva (19.5%), što je vrlo logično i realno. Strategija operativne efikasnosti se u Srbiji koristi u 31.0% slučajeva.

Grafikon 77. Strategija prema kupcu u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje

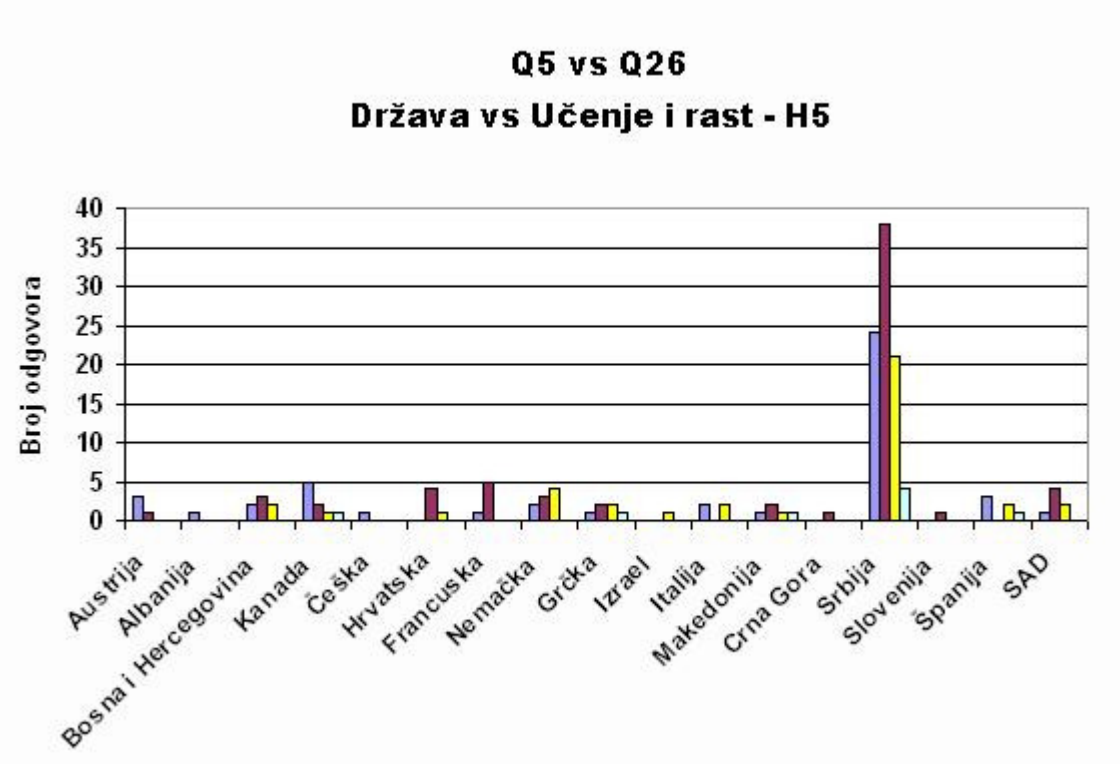


LEGENDA	Operativna efikasnost bazirana na visokom kvalitetu usluga, brzoj isporuci, dobroj cenovnoj politici, dobrom kvalitetu i dobrom odabiru proizvoda	Prisnost sa kupcem bazirana na dobrom odnosu sa njim, pružanju dobre usluge i konstantnom povećanju zadovoljstvu kupca	Proizvodno liderstvo bazirano na odličnim performansama proizvoda, liderstvu u kvalitetu, dizajnu i funkcionalnosti proizvoda	Bez odgovora
Srbija	31.0%	47.1%	19.5%	2.3%
Balkan (bez Srbije)	55.0%	40.0%	5.0%	-
Evropa (bez Srbije)	40.5%	24.3%	35.1%	-
Severna Amerika	37.5%	37.5%	25.0%	-
Svet (bez Srbije)	43.8%	31.5%	24.7%	-
Ukupno ceo svet	**36.9%**	**40.0%**	**21.9%**	**1.2%**

Posmatrajući regionalno, strategija operativne efikasnosti je najizraženija na Balkanu, proizvodnog liderstva u Evropi, a u Srbiji strategija prisnosti sa kupcem.

6.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q26 - Da li kompanija u kojoj ste zaposleni ulaže dovoljno napora i sredstava u učenje i rast ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala?

Grafikon 78. Strategija učenja i rasta ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje

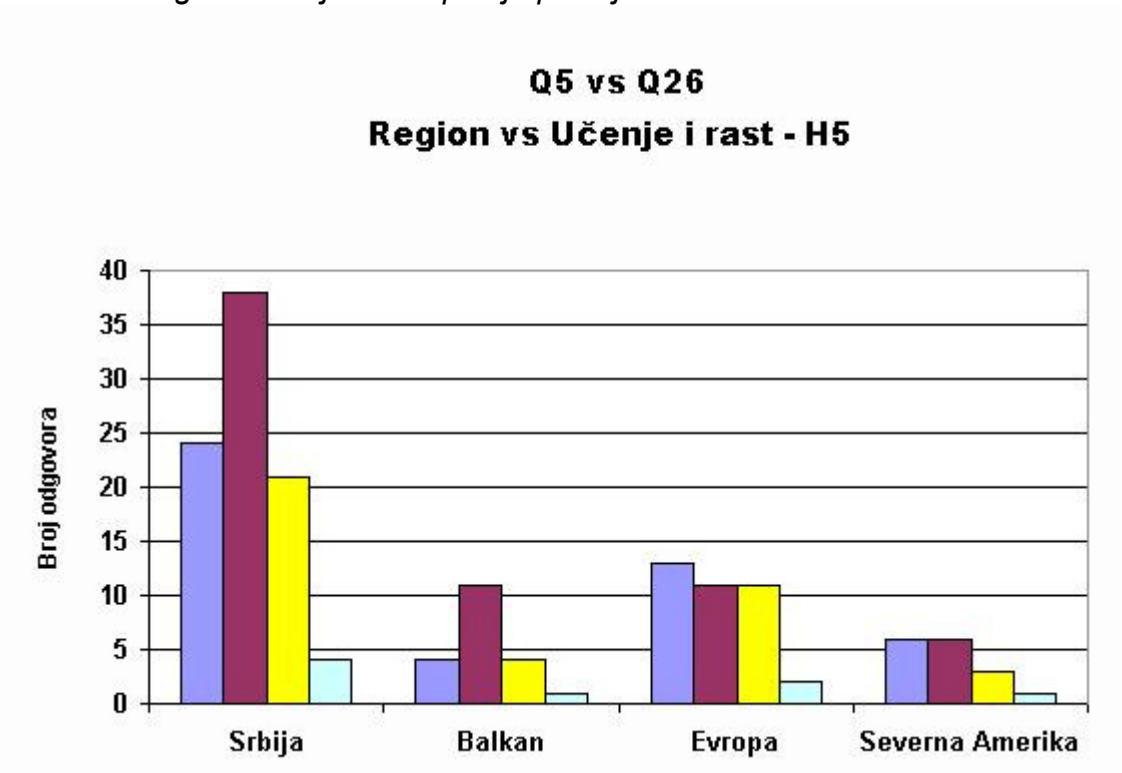


LEGENDA	Kompanija jako puno ulaže napora i sredstava u učenje i rast	Kompanija delimično ulaže napora i sredstava u učenje i rast	Kompanija nedovoljno ulaže napora i sredstava u učenje i rast	Kompanija uopšte ne ulaže napora i sredstava u učenje i rast
Bosna i Hercegovina	28.6%	42.9%	28.6%	-
Kanada	55.6%	22.2%	11.1%	11.1%
Hrvatska	-	80.0%	20.0%	-
Francuska	16.7%	83.3%	-	-
Nemačka	22.2%	33.3%	44.4%	-
Grčka	16.7%	33.3%	33.3%	16.7%
Makedonija	20.0%	40.0%	20.0%	20.0%
Srbija	27.6%	43.7%	24.1%	4.6%
Španija	50.0%	-	33.3%	16.7%
SAD	14.3%	57.1%	28.6%	-

Ukoliko pogledamo razvijene zapadne zemlje kao što su Francuska, Nemačka i SAD, možemo izvesti zaključak da relativno mali broj anketiranih menadžera smatra da kompanije jako puno ulaže napora i sredstava u učenje i rast. Uglavnom su menadžeri u tim zemljama mišljenja da kompanije delimično ulažu napore i sredstva u razvoj ove perspektive. Takođe, u njima niko od menadžera koji su anketirani ne smatra da kompanija u kojoj je zaposlen ne ulaže uopšte napora i sredstava u učenje i rast. Isto se može kazati i za mnoge druge zemlje, što se iz tabele i može videti. Kada analiziramo domaću auto-industriju, 27.6% od ukupnog broja anketiranih menadžera u Srbiji smatra da je u kompanijama u kojima su zaposleni ulaganje u rast i učenje na jako visokom

nivou, 43.7% smatra da kompanija delimično ulaže napora i sredstava u učenje i rast, dok ukupno 24.1% menadžera smatra da kompanija u kojoj su zaposleni nedovoljno ulaže napora i sredstava u učenje i rast, a 4.6% da ne ulaže uopšte.

Grafikon 79. Strategija učenja i rasta ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje

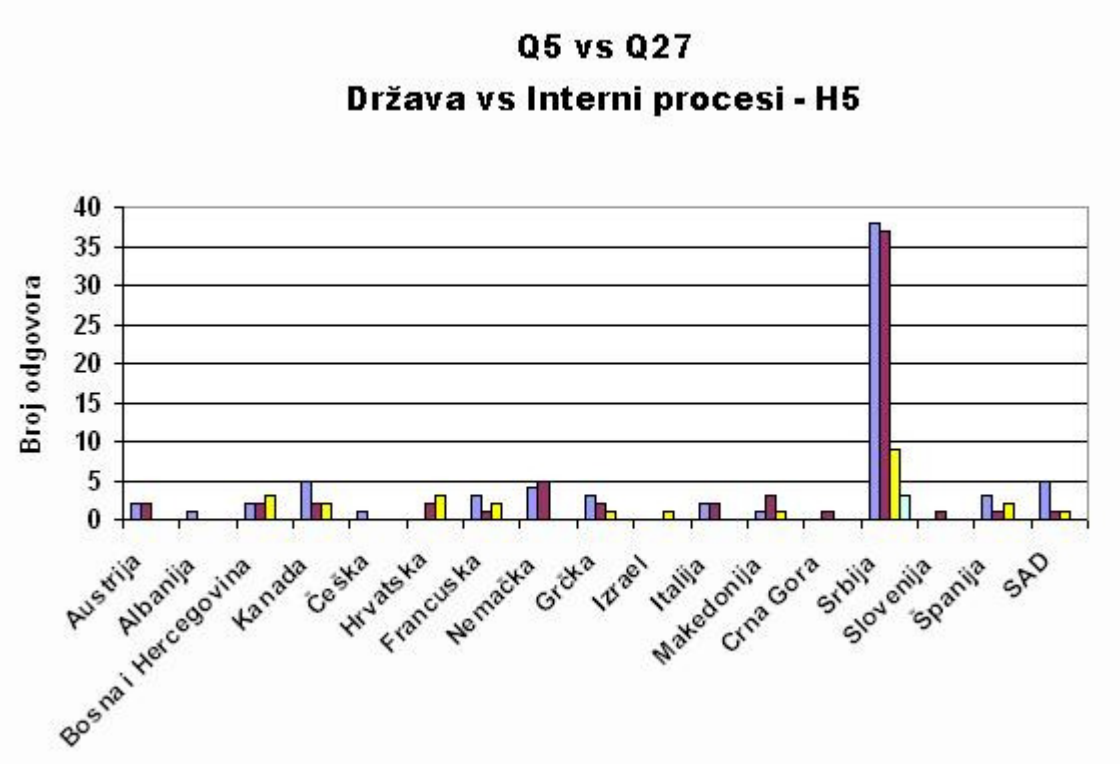


LEGENDA	Kompanija jako puno ulaže napora i sredstava u učenje i rast	Kompanija delimično ulaže napora i sredstava u učenje i rast	Kompanija nedovoljno ulaže napora i sredstava u učenje i rast	Kompanija uopšte ne ulaže napora i sredstava u učenje i rast
Srbija	27.6%	43.7%	24.1%	4.6%
Balkan (bez Srbije)	20.0%	55.0%	20.0%	5.0%
Evropa (bez Srbije)	35.1%	29.7%	29.7%	5.4%
Severna Amerika	37.5%	37.5%	18.8%	6.2%
Svet (bez Srbije)	31.5%	38.4%	24.7%	5.5%
Ukupno ceo svet	**29.4%**	**41.2%**	**24.4%**	**5.0%**

Određene kompanije ulažu puno napora i sredstava u učenje i rast ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala, za razliku od nekih drugih kompanija koje ne žele da troše velika sredstva i to, prema sprovedenim istraživanjima, uglavnom nije zavisno od regiona u kojem posluju. Kao što je već u analizi pitanja broj 26 prikazano, 29.4% od ukupnog broja anketiranih menadžera širom sveta misli da kompanija u kojoj su zaposleni jako puno ulaže napora i sredstava u učenje i rast, 41.2% misli da kompanija u kojoj su zaposleni ulaže delimično napora, 24.4% misli da kompanija u kojoj su zaposleni nedovoljno ulaže napora, dok 5.0% menadžera misli da kompanija u kojoj su zaposleni uopšte ne ulaže napora u učenje i rast ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala. Posmatrajući regionalno, rezultati u Srbiji su na nivou ostalih regiona.

7.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q27 - Kako su u kompaniji u kojoj ste zaposleni razvijeni interni procesi kao što su, na primer, proces razvoja proizvoda, proces razvoja brenda i tržišta, procesi prodaje, usluga, proizvodnje i logistike?

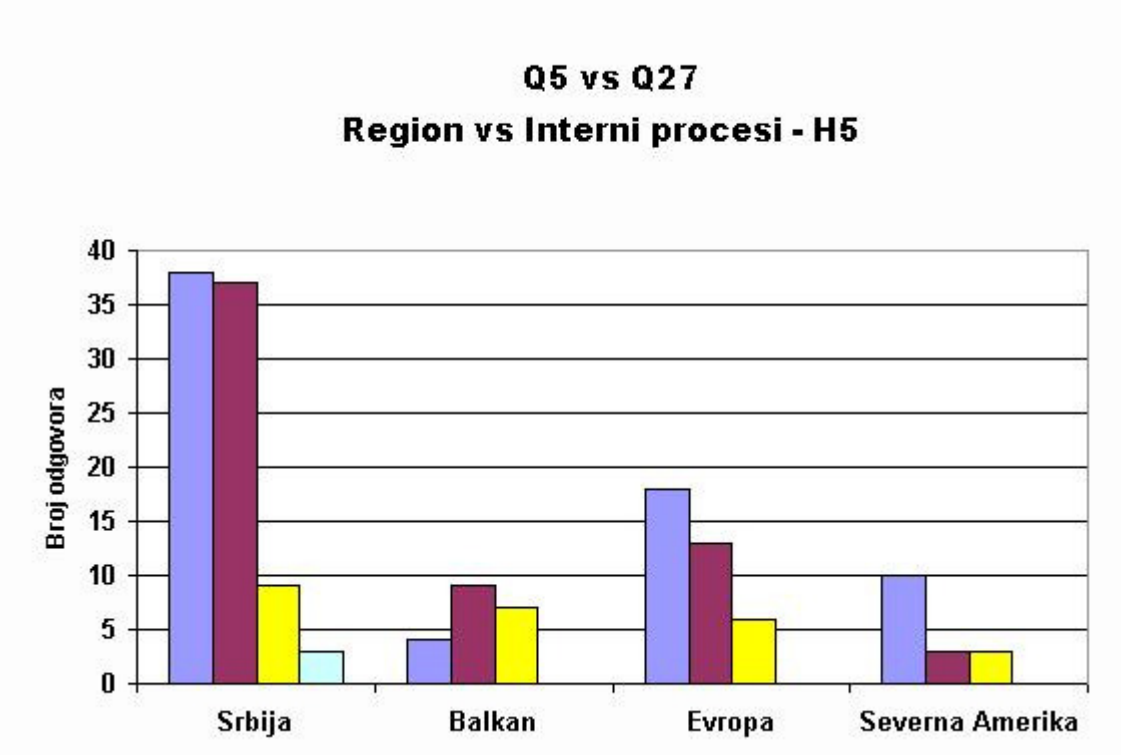
Grafikon 80. Razvoj internih procesa u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje



LEGENDA	Izuzetno dobro su razvijeni	Delimično su razvijeni	Slabo su razvijeni	Nezadovoljavajuće su razvijeni
Bosna i Hercegovina	28.6%	28.6%	42.9%	-
Kanada	55.6%	22.2%	22.2%	-
Hrvatska	-	40.0%	60.0%	-
Francuska	50.0%	16.7%	33.3%	-
Nemačka	44.4%	55.6%	-	-
Grčka	50.0%	33.3%	16.7%	-
Makedonija	20.0%	60.0%	20.0%	-
Srbija	43.7%	42.5%	10.3%	3.4%
Španija	50.0%	16.7%	33.3%	-
SAD	71.4%	14.3%	14.3%	-

Analizom razvoja internih procesa u ispitivanim kompanijama došli smo do rezultata da su oni, po mišljenju anketiranih menadžera, uglavnom dosta dobro razvijeni u svim zemljama u kojima je anketa sprovedena. U određenim razvijenim zemljama kao što je na primer Nemačka, na razvoj ovih procesa se jako puno obraća pažnja, što se iz analize može i videti; u SAD takođe. U auto-kompanijama u Srbiji čak 86.2% ispitanih menadžera smatra da su interni procesi dobro ili delimično dobro razvijeni, 10.3% ispitanih smatra da su oni slabo razvijeni, a 3.4% ispitanika smatra da su nezadovoljavajuće razvijeni. I pored dosta dobrih rezultata koji su dobijeni u istraživanju trebalo bi da se radi na tome da ovi rezultati budu još bolji i u ovom segmentu postoji još dosta prostora za unapređenjem.

Grafikon 81. Razvoj internih procesa u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje

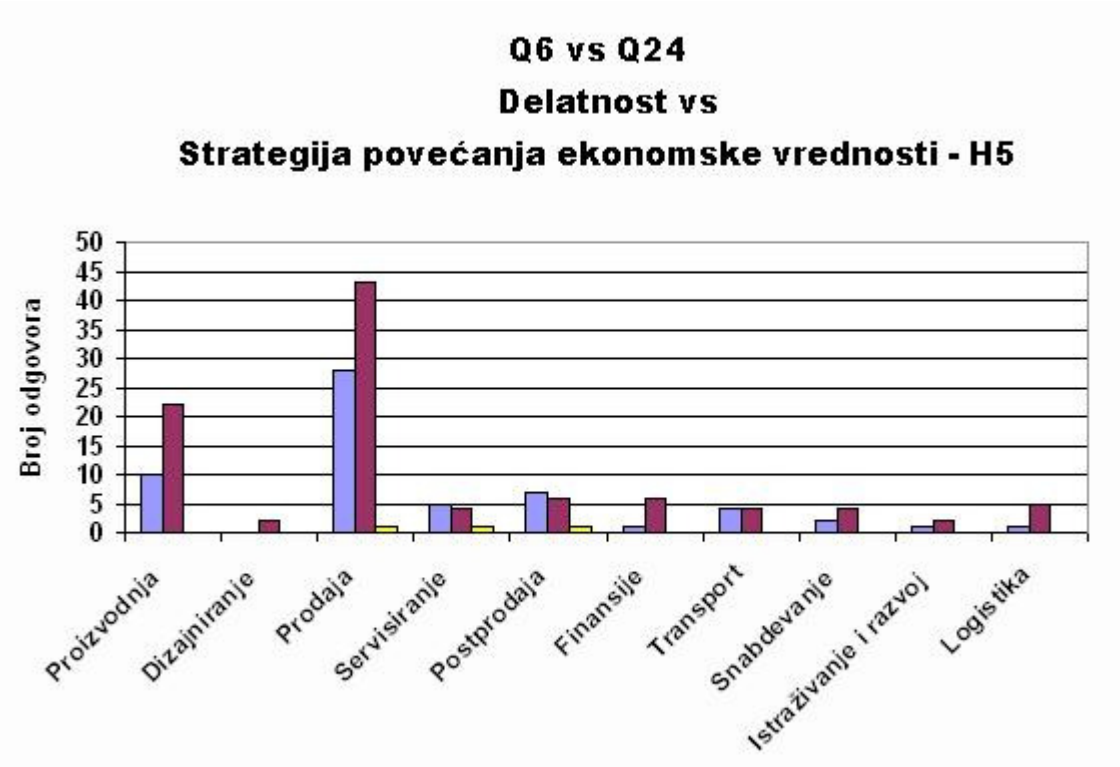


LEGENDA	Izuzetno dobro su razvijeni	Delimično su razvijeni	Slabo su razvijeni	Nezadovoljavajuće su razvijeni
Srbija	43.7%	42.5%	10.3%	3.4%
Balkan (bez Srbije)	20.0%	45.0%	35.0%	-
Evropa (bez Srbije)	48.6%	35.1%	16.2%	-
Severna Amerika	62.5%	18.8%	18.8%	-
Svet (bez Srbije)	43.8%	34.2%	21.9%	-
Ukupno ceo svet	**43.8%**	**38.8%**	**15.6%**	**1.9%**

Posmatrajući regionalno, izuzetno veliki broj menadžera sa teritorije Balkana smatra da su interni procesi slabo razvijeni (35.0%). U Srbiji to isto smatra samo 10.3%. Međutim, u Srbiji postoji 3.4% ispitanika koji misle da su ovi procesi nezadovoljavajuće razvijeni. U drugim regionima taj procenat je jednak nuli. Procenat menadžera u Srbiji koji smatra da su interni procesi u kompanijama u kojima su zaposleni delimično razvijeni je dosta veći (42.5%) u odnosu na ostatak sveta (34.2%). Region Evrope i Sevrene Amerike pokazuje, prema odgovorima ispitanih menadžera, izuzetnu razvijenost internih procesa, od 48.5% u Evropi do čak 62.5% u Severnoj Americi.

8.) Q6 - Delatnost kompanije
Q24 - Koju od strategija za povećanje ekonomske vrednosti favorizuje kompanija u kojoj ste zaposleni?

Grafikon 82. Strategija za povećanje ekonomske vrednosti u zavisnosti od delatnosti kompanije

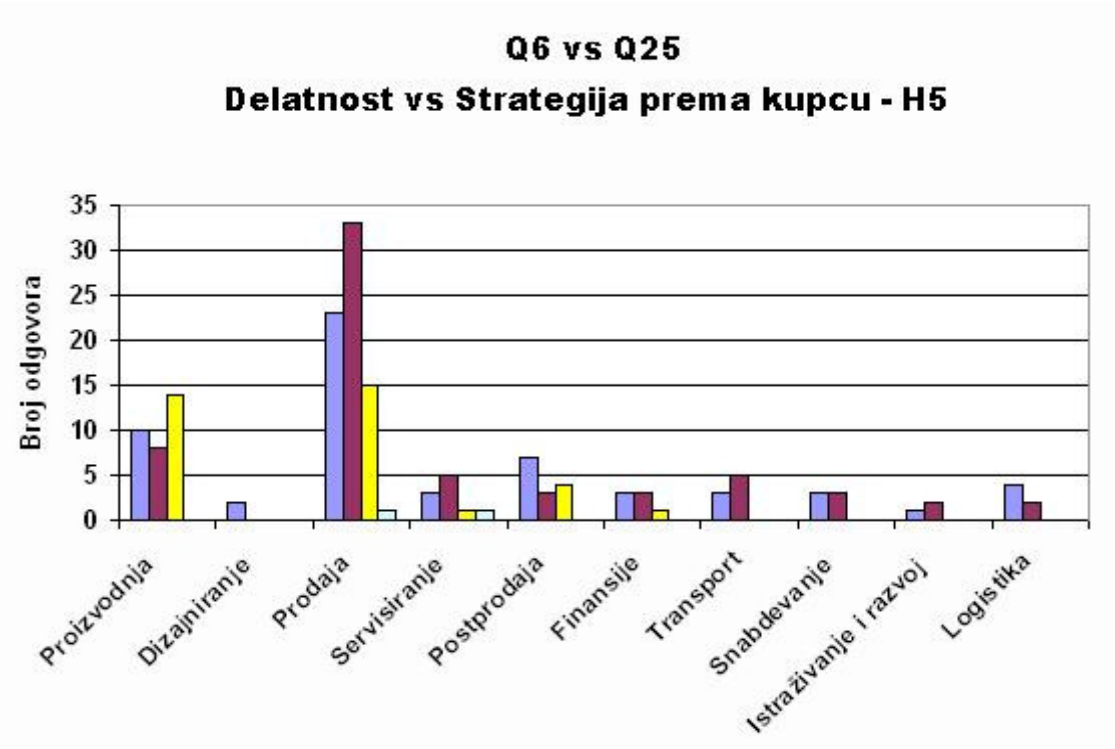


LEGENDA	Rast prihoda kroz izgradnju franšiza, osvajanja novih tržišta, proizvoda i kupaca	Povećanje profitabilnosti smanjenjem troškova, smanjenjem fiksnih i obrtnih sredstava	Bez odgovora
Proizvodnja	31.2%	68.8%	-
Prodaja	38.9%	59.7%	1.4%
Servisiranje	50.0%	40.0%	10.0%
Postprodaja	50.0%	42.9%	7.1%
Finansije	14.3%	85.7%	-
Transport	50.0%	50.0%	-
Snabdevanje	33.3%	66.7%	-
Logistika	16.7%	83.3%	-
Ukupno	**36.9%**	**61.2%**	**1.9%**

Povećanje profitabilnosti smanjenjem troškova, smanjenjem fiksnih i obrtnih sredstava je strategija koja se danas uglavnom koristi u velikom broju kompanija u automobilskoj industriji, naročito u kompanijama koje se bave proizvodnjom, prodajom, finansijama, snabdevanjem i logistikom. Obzirom da je strategija rasta prihoda kroz izgradnju franšiza, osvajanja novih tržišta, proizvoda i kupaca danas jako teško primenjiva, kompanije se odlučuju za onu strategiju koju mogu implementirati. U servisiranju i postprodaji, prema ovom istraživanju, zastupljenija je strategija rasta prihoda kroz izgradnju franšiza, osvajanja novih tržišta, proizvoda i kupaca.

9.) Q6 - Delatnost kompanije
Q25 - Koji od strategijskih pravaca prema kupcu favorizuje kompanija u kojoj ste zaposleni?

Grafikon 83. Strategija prema kupcu u zavisnosti od delatnosti kompanije



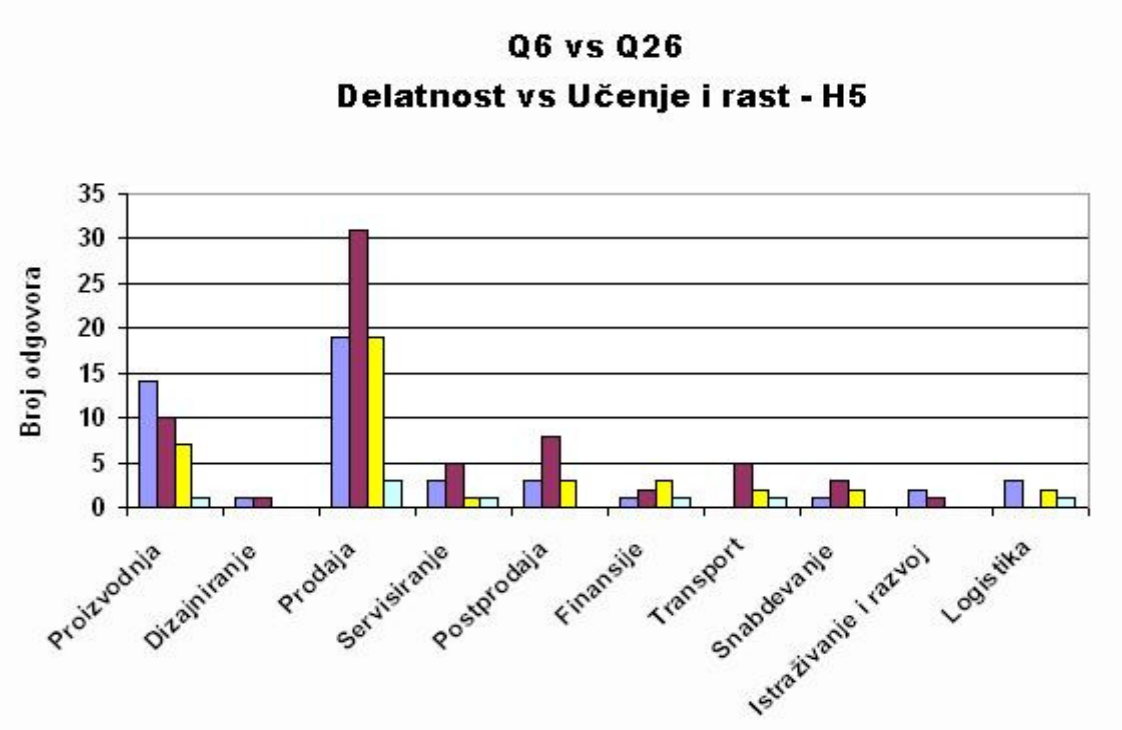
LEGENDA	Operativna efikasnost bazirana na visokom kvalitetu usluga, brzoj isporuci, dobroj cenovnoj politici, dobrom kvalitetu i dobrom odabiru proizvoda	Prisnost sa kupcem bazirana na dobrom odnosu sa njim, pružanju dobre usluge i konstantnom povećanju zadovoljstvu kupca	Proizvodno liderstvo bazirano na odličnim performansama proizvoda, liderstvu u kvalitetu, dizajnu i funkcionalnosti proizvoda	Bez odgovora
Proizvodnja	31.2%	25.0%	43.8%	-
Prodaja	31.9%	45.8%	20.8%	1.4%
Servisiranje	30.0%	50.0%	10.0%	10.0%
Postprodaja	50.0%	21.4%	28.6%	-
Finansije	42.9%	42.9%	14.3%	-
Transport	37.5%	62.5%	-	-
Snabdevanje	50.0%	50.0%	-	-
Logistika	66.7%	33.3%	-	-
Ukupno	**36.9%**	**40.0%**	**21.9%**	**1.2%**

Strategije prema kupcu se, u zavisnosti od delatnosti auto-kompanije iz koje su dobijeni odgovori menadžera, dosta razlikuju. U proizvodnji su, prema odgovorima koji su dobijeni, zastupljene sve tri strategije prema kupcu a najveći broj menadžera bio je za strategiju proizvodnog liderstva. U postprodajnim kompanijama je zastupljena operativna efikasnost i visok kvalitet usluge, dok je u prodaji i servisiranju najzastupljenija prisnost sa kupcem

bazirana na dobrom odnosu sa njim, pružanju dobre usluge i njegovom konstantnom povećanju zadovoljstva. Interesantno je da su iz auto-kompanija koje se bave transportom, snabdevanjem i logistikom svi dobijeni odgovori bili orijentisani na strategije operativne efikasnosti i prisnosti sa kupcem.

10.) Q6 - Delatnost kompanije
Q26 - Da li kompanija u kojoj ste zaposleni ulaže dovoljno napora i sredstava u učenje i rast ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala?

Grafikon 84. Strategija učenja i rasta ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala u zavisnosti od delatnosti kompanije



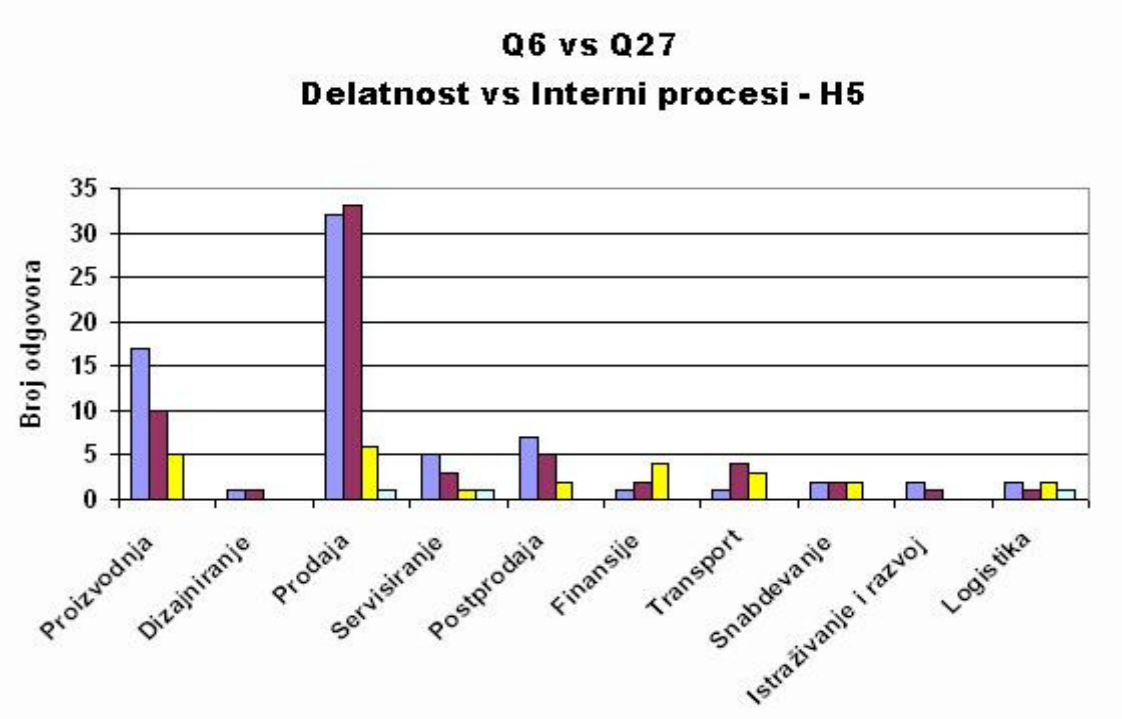
LEGENDA	Kompanija jako puno ulaže napora i sredstava u učenje i rast	Kompanija delimično ulaže napora i sredstava u učenje i rast	Kompanija nedovoljno ulaže napora i sredstava u učenje i rast	Kompanija uopšte ne ulaže napora i sredstava u učenje i rast
Proizvodnja	43.8%	31.2%	21.9%	3.1%
Prodaja	26.4%	43.1%	26.4%	4.2%
Servisiranje	30.0%	50.0%	10.0%	10.0%
Postprodaja	21.4%	57.1%	21.4%	-
Finansije	14.3%	28.6%	42.9%	14.3%
Transport	-	62.5%	25.0%	12.5%
Snabdevanje	16.7%	50.0%	33.3%	-
Logistika	50.0%	-	33.3%	16.7%
Ukupno	**29.4%**	**41.2%**	**24.4%**	**5.0%**

U svim sektorima učenje i rast ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala je jako bitno i sa grafikona se može izvesti zaključak da se u kompanijama koje se bave prodajom ulaže jako puno ili dosta napora i sredstava u učenje i rast (69.5% od ukupnog broja anketiranih u prodajnim kompanijama), u proizvodnji 75.0% od ukupnog broja

anketiranih u proizvodnim kompanijama, servisiranju svih 80.0% gde su edukacija i praćenje savremenih tokova neophodni. Najmanje pažnje na razvitak ove perspektive posvećuje se u sektoru finansija, transporta i logistike.

11.) Q6 - Delatnost kompanije
Q27 - Kako su u kompaniji u kojoj ste zaposleni razvijeni interni procesi kao što su, na primer, proces razvoja proizvoda, proces razvoja brenda i tržišta, procesi prodaje, usluga, proizvodnje i logistike?

Grafikon 85. Razvoj internih procesa u zavisnosti od delatnosti kompanije



LEGENDA	Izuzetno dobro su razvijeni	Delimično su razvijeni	Slabo su razvijeni	Nezadovoljavajuće su razvijeni
Proizvodnja	53.1%	31.2%	15.6%	-
Prodaja	44.4%	45.8%	8.3%	1.4%
Servisiranje	50.0%	30.0%	10.0%	10.0%
Postprodaja	50.0%	35.7%	14.3%	-
Finansije	14.3%	28.6%	57.1%	-
Transport	12.5%	50.0%	37.5%	-
Snabdevanje	33.3%	33.3%	33.3%	-
Logistika	33.3%	16.7%	33.3%	16.7%
Ukupno	**43.8%**	**38.8%**	**15.6%**	**1.9%**

Veliki broj menadžera smatra da su u kompanijama u kojima su oni zaposleni interni procesi jako dobro ili delimično dobro razvijeni (od ukupnog broja ispitanika samo 15.6% smatra da su slabo razvijeni, a samo 1.9% smatra da su nezadovoljavajuće razvijeni). Ukoliko posmatramo po delatnostima kojima se kompanije bave uglavnom su svi odgovori pravilno raspoređeni i menadžeri imaju slično mišljenje. U kompanijama koje se bave proizvodnjom 84.3% ispitanika smatra da su interni procesi dobro ili zadovoljavajuće razvijeni, u prodaji to misli 90.2%. Najnegativnije rezultate na ovo pitanje imaju kompanije koje se bave logistikom (50.0% pozitivni i 50.0% negativni odgovori).

Zaključak 5: Postavljena hipoteza 5 u kojoj se tvrdi da četiri perspektive BSC koncepta nisu dobro izbalansirane u auto-kompanijama globalnog okruženja, a odnosi sa kupcima, interni procesi, kao i ulaganje u učenje i rast (zaposleni, informacioni i organizacioni kapital) nisu na zadovoljavajućem nivou je delimično potvrđena. Prema odgovorima koji su dobijeni od menadžera koji su zaposleni u auto-kompanijama na globalnom nivou finansijska perspektiva i perspektiva kupca su razvijenije i dominantnije u odnosu na perspektivu učenja i rasta i perspektivu internih procesa (dobijeni rezultati istraživanja pokazuju čak i do četiri puta veću dominantnost). Definitivno je, po odgovorima koji su pristigli, perspektiva učenja i rasta najslabije razvijena a nešto malo bolje su od nje razvijeni interni procesi u auto-kompanijama. Ipak, ove dve perspektive bi trebale dostići nivo od oko 25.0% i na taj način bi sve četiri perspektive BSC bile izbalansirane, što i jeste cilj BSC koncepta i savremenih kompanija koje ga koriste. Za razliku od ove dve perspektive, perspektiva kupca je, prema mišljenju anketiranih menadžera, dobro razvijena u auto-kompanijama. Ukoliko posmatramo istraživanje po državama, regionima, delatnostima kompanija ili pojedinim sektorima u kompanijama, rezultati će uglavnom biti slični, tako da je ovo deo globalnog razmišljanja. Iz kog se god ugla posmatra, rezultati pokazuju nejednako razvijene perspektive u ispitanim kompanijama.

Istraživanja vezana za Srbiju pokazuju slične rezultate kao što su i rezultati dobijeni iz ostalih zemalja i regiona Evrope i sveta, tako da deo hipoteze 5 koji treba da potvrdi da je situacija u vezi balansiranja BSC perspektiva u Srbiji gora nego u svetu nije potvrđen.

Hipoteza 6

Razvijanje i korišćenje strategijskih mapa u auto-kompanijama omogućava lakši i efikasniji rad zaposlenih, održavanje na zacrtanom strategijskom pravcu kao i ostvarenje ogromne konkurentske prednosti na tržištu.

Hipoteza 6 je analizirana na bazi nekoliko pitanja koji su ukrštani sa delatnošću kompanije, sektorom i državom u kojoj je ispitanik zaposlen. Pitanja koja su korišćena u dokazivanju ove hipoteze su sledeća:

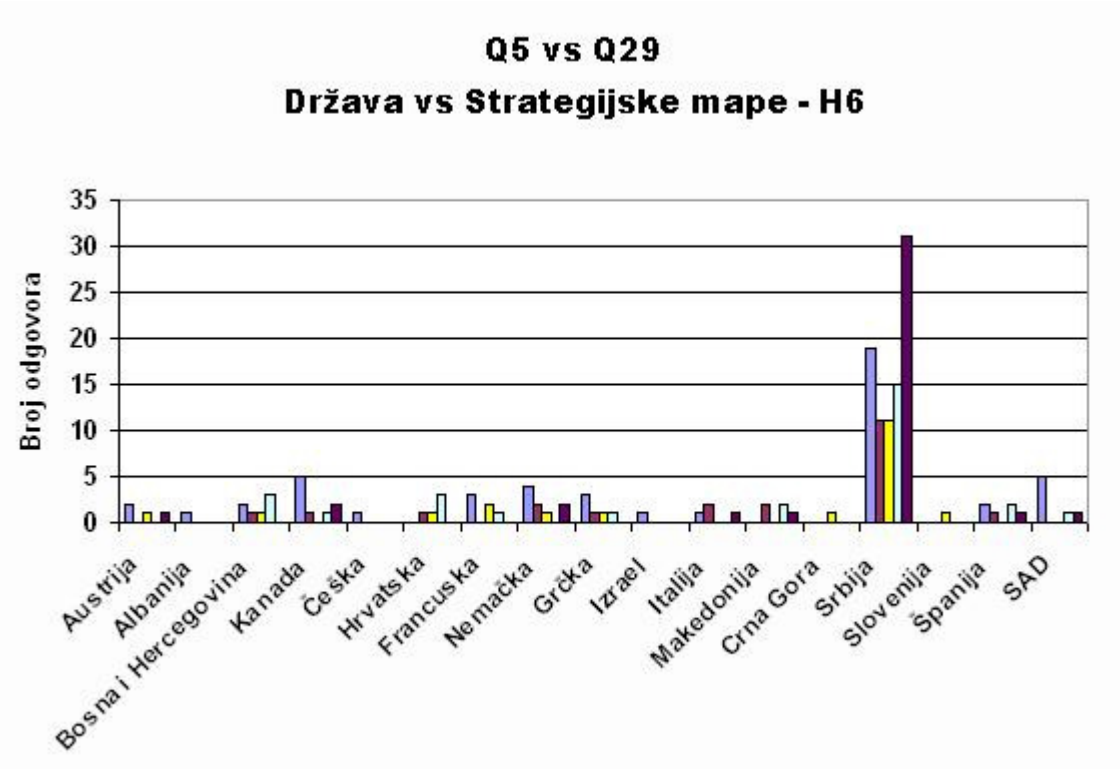
- *Da li u kompaniji u kojoj ste zaposleni postoje razvijene strategijske mape?*
- *Ukoliko su strategijske mape razvijene u kompaniji u kojoj ste zaposleni, koliko njihova upotreba doprinosi prosperitetu i povećanju konkurentnosti na tržištu?*

ISTRAŽIVANJE:

Analiza pitanja:

1.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q29 - Da li u kompaniji u kojoj ste zaposleni postoje razvijene strategijske mape?

Grafikon 86. Strategijske mape u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje



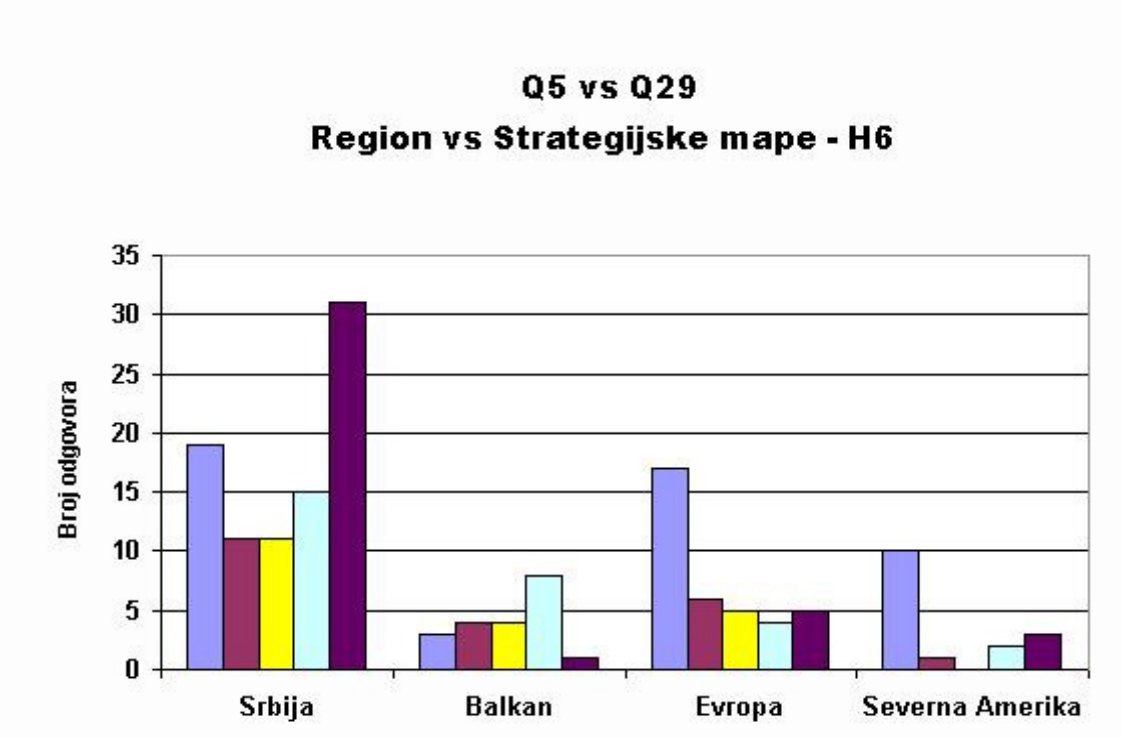
LEGENDA	Da, postoje	Trenutno su u razvoju	U planu je njihov razvoj	Ne postoje	Ne znam da li postoje
Bosna i Hercegovina	28.6%	14.3%	14.3%	42.9%	-
Kanada	55.6%	11.1%	-	11.1%	22.2%
Hrvatska	-	20.0%	20.0%	60.0%	-
Francuska	50.0%	-	33.3%	16.7%	-
Nemačka	44.4%	22.2%	11.1%	-	22.2%
Grčka	50.0%	16.7%	16.7%	16.7%	-
Makedonija	-	40.0%	-	40.0%	20.0%
Srbija	21.8%	12.6%	12.6%	17.2%	35.6%
Španija	33.3%	16.7%	-	33.3%	16.7%
SAD	71.4%	-	-	14.3%	14.3%

U visoko razvijenim zemljama strategijske mape se dosta koriste u poslovanju auto-kompanija ili su trenutno u razvoju. Da strategijske mape postoje u kompaniji u kojoj su zaposleni u Nemačkoj je odgovorilo 44.4% anketiranih ispitanika, u Kanadi - 55.6% anketiranih ispitanika, u SAD - 71.4% anketiranih ispitanika. U našem okruženju, državama Balkana, prema mišljenju anketiranih menadžera strategijske mape se koriste manje nego što bi trebalo. U Bosni i Hercegovini ih koristi 28.6% ispitanih menadžera, u Hrvatskoj se ne koriste ni u jednoj kompaniji koja je anketirana, a samo je jedan ispitanik odgovorio da su trenutno u razvoju. U Makedoniji se ili ne koriste ili su trenutno u razvoju, a određeni broj ispitanika (20.0%) nije upućen u njihovo postojanje.

U Srbiji je 21.8% anketiranih menadžera odgovorio da se u kompanijama u kojima su zaposleni koriste strategijske mape, 12.6% ispitanika je odgovorilo da su one trenutno u razvoju, 17.2% da se ne koriste a 35.6% da ne zna da li se koriste, što je izuzetno

negativan rezultat. Od svih ispitanih zemalja Srbija ima najveći procenat anketiranih menadžera koji ne znaju odgovor na ovo pitanje. Na grafikonu i u tabeli se može videti da i u ostalim zemljama postoje menadžeri koji nisu upućeni u postojanje strategijskih mapa.

Grafikon 87. Strategijske mape u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje

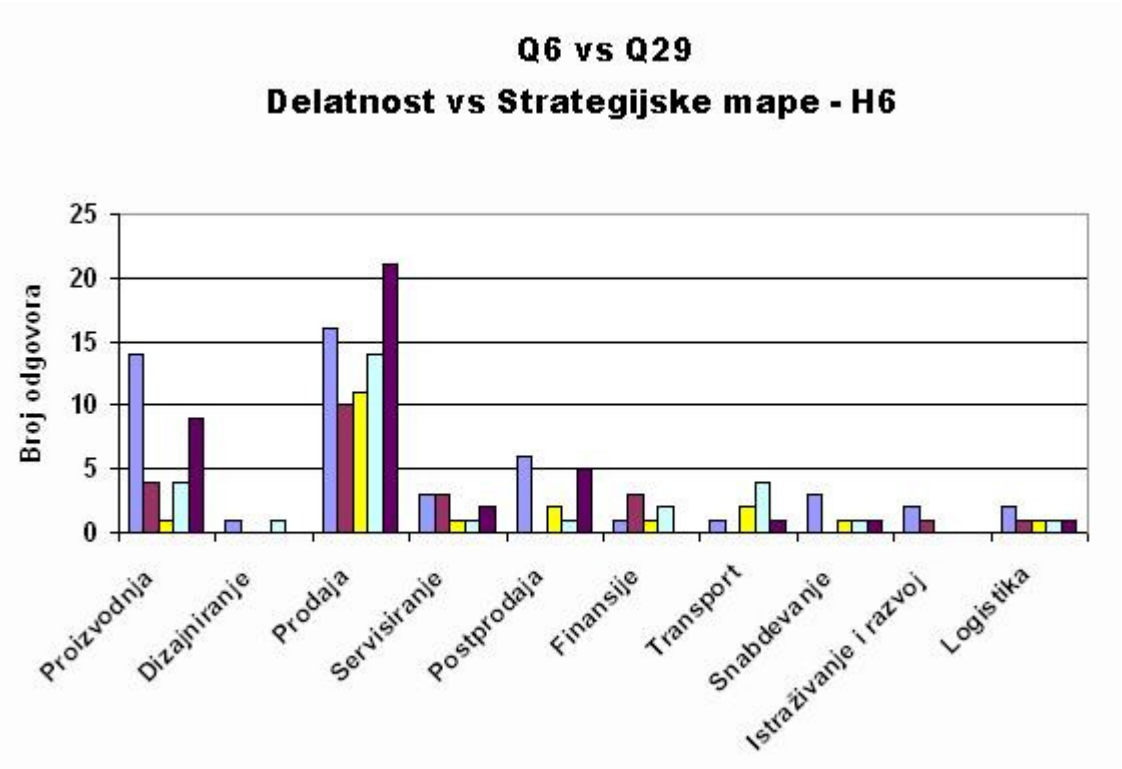


LEGENDA	Da, postoje	Trenutno su u razvoju	U planu je njihov razvoj	Ne postoje	Ne znam da li postoje
Srbija	21.8%	12.6%	12.6%	17.2%	35.6%
Balkan (bez Srbije)	15.0%	20.0%	20.0%	40.0%	5.0%
Evropa (bez Srbije)	45.9%	16.2%	13.5%	10.8%	13.5%
Severna Amerika	62.5%	6.2%	-	12.5%	18.8%
Svet (bez Srbije)	41.1%	15.1%	12.3%	19.2%	12.3%
Ukupno ceo svet	**30.6%**	**13.8%**	**12.5%**	**18.1%**	**25.0%**

Posmatrajući grupisane odgovore po određenim regionima može se zaključiti da su menadžeri u Srbiji najlošije informisani po pitanju strategijskih mapa, čak puno gore nego menadžeri u zemljama u okruženju, na teritoriji Balkana. Najveći broj menadžera koji ne zna da li one postoje u kompanijama u kojima su zaposleni je upravo u Srbiji, čak 35.6%, što je ubedljivo najlošiji rezultat upoređujući Srbiju sa svim ostalim regionima Evrope i sveta. Strategijske mape su najrazvijenije na teritoriji Severne Amerike gde, po obavljenim istraživanjima, one postoje u dve od tri ispitane kompanije. U Evropi ih koristi skoro svaka druga kompanija (45.9%). U Srbiji su razvijene samo u 21.8% slučajeva.

2.) Q6 - Delatnost kompanije
Q29 - Da li u kompaniji u kojoj ste zaposleni postoje razvijene strategijske mape?

Grafikon 88. Strategijske mape u zavisnosti od delatnosti kompanije



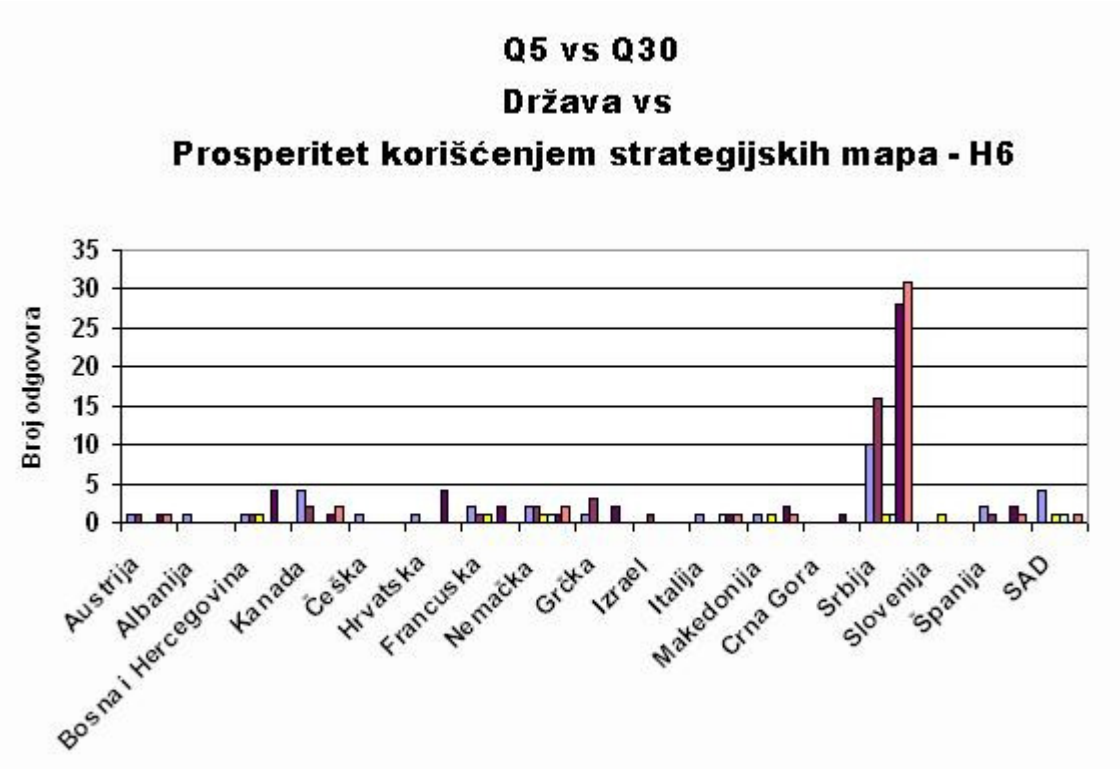
LEGENDA	Da, postoje	Trenutno su u razvoju	U planu je njihov razvoj	Ne postoje	Ne znam da li postoje
Proizvodnja	43.8%	12.5%	3.1%	12.5%	28.1%
Prodaja	22.2%	13.9%	15.3%	19.4%	29.2%
Servisiranje	30.0%	30.0%	10.0%	10.0%	20.0%
Postprodaja	42.9%	-	14.3%	7.1%	35.7%
Finansije	14.3%	42.9%	14.3%	28.6%	-
Transport	12.5%	-	25.0%	50.0%	12.5%
Snabdevanje	50.0%	-	16.7%	16.7%	16.7%
Logistika	33.3%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%
Ukupno	**30.6%**	**13.8%**	**12.5%**	**18.1%**	**25.0%**

Analiziranjem postojanja strategijskih mapa u automobilskim kompanijama može se zaključiti da izuzetno veliki broj ispitanika zna da one ne postoje u kompanijama u kojima su zaposleni (18.1%), a takođe veliki broj njih ne zna za njihovo postojanje (čak 25.0%), što je pokazatelj izuzetno loše informisanosti menadžera. Samo 12.5% od ukupnog broja anketiranih menadžera smatra da kompanija razmišlja o njihovom uvođenju.

U pogledu delatnosti kompanija odgovori menadžera po pitanju strategijskih mapa su dosta diversifikovani. U kompanijama koje se bave proizvodnjom (43.8% u okviru proizvodnih kompanija), prodajom (22.2% u okviru prodajnih kompanija) i postprodajom (42.9% u okviru postprodajnih kompanija) menadžeri su upućeni u postojanje strategijskih mapa u kompaniji. U prodaji 29.2% ispitanika ne zna da li su one implementirane u kompaniji u kojoj su zaposleni, a u postprodaji 35.7% ispitanih menadžera ne zna da li strategijske mape postoje u kompaniji ili ne.

3.) Q5 - Država u kojoj ste zaposleni
Q30 - Ukoliko su strategijske mape razvijene u kompaniji u kojoj ste zaposleni, koliko njihova upotreba doprinosi prosperitetu i povećanju konkurentnosti na tržištu?

Grafikon 89. Prosperitet kompanije korišćenjem strategijskih mapa u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje

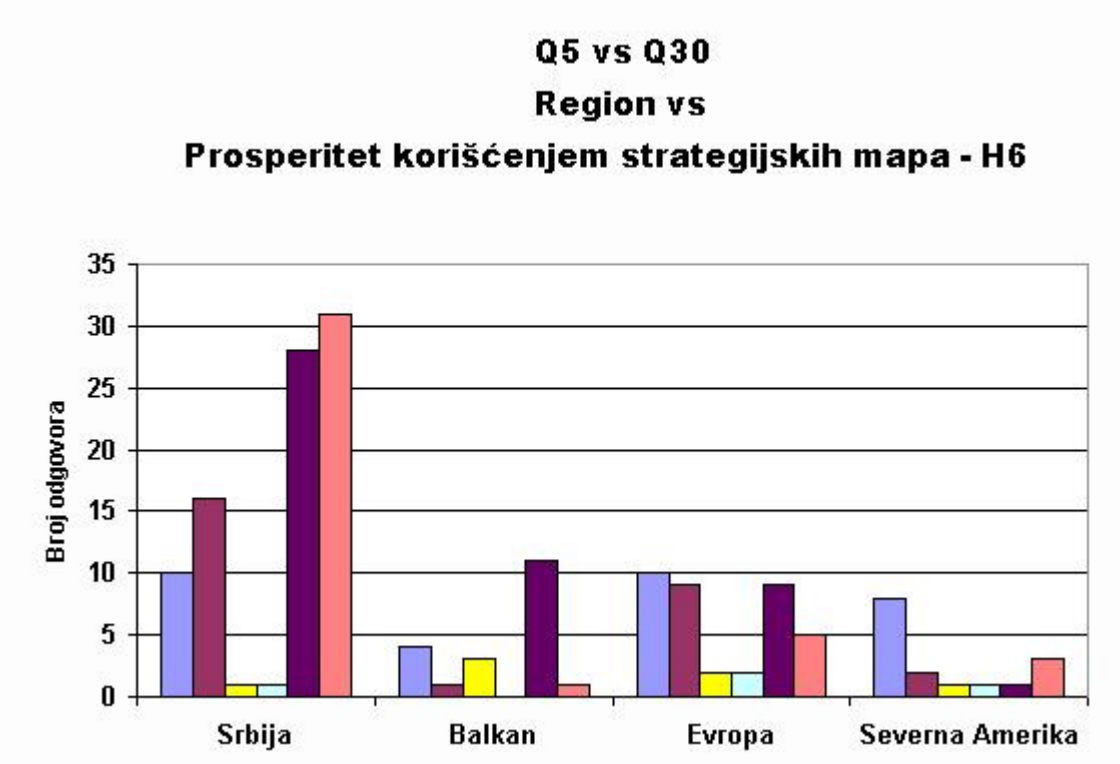


LEGENDA	Doprinosi izuzetno puno	Delimično doprinosi	Malo doprinosi	Ne doprinosi uopšte	Strategijske mape nisu razvijene u kompaniji u kojoj sam zaposlen	Ne znam da li postoje
Bosna i Hercegovina	14.3%	14.3%	14.3%	-	57.1%	-
Kanada	44.4%	22.2%	-	-	11.1%	22.2%
Hrvatska	20.0%	-	-	-	80.0%	-
Francuska	33.3%	16.7%	16.7%	-	33.3%	-
Nemačka	22.2%	22.2%	11.1%	11.1%	11.1%	22.2%
Grčka	16.7%	50.0%	-	-	33.3%	-
Makedonija	20.0%	-	20.0%	-	40.0%	20.0%
Srbija	11.5%	18.4%	1.1%	1.1%	32.2%	35.6%
Španija	33.3%	16.7%	-	-	33.3%	16.7%
SAD	57.1%	-	14.3%	14.3%	-	14.3%

Prosperitet jedne automobilske kompanije korišćenjem strategijskih mapa uveliko zavisi od države u kojoj kompanija posluje. U razvijenim zemljama se smatra, prema mišljenju anketiranih, da ukoliko su strategijske mape razvijene, njihova upotreba izuzetno puno ili bar delimično doprinosi prosperitetu i konkurentskoj prednosti kompanija. Tako misli 66.6% ispitanih menadžera u Kanadi, u Francuskoj - 50.0%, dok u SAD - 57.1% ispitanika.

U Srbiji 29.9% ispitanih menadžera smatra da strategijske mape poboljšavaju izuzetno puno ili delimično rezultate koje kompanija ostvaruje i utiču na njen prosperitet, dok je 32.2% srpskih ispitanika potvrdilo da strategijske mape nisu razvijene u kompaniji u kojoj su zaposleni. 35.6% od svih ispitanih menadžera iz Srbije nije upućeno u postojanje strategijskih mapa u kompanijama u kojima su zaposleni.

Grafikon 90. Prosperitet kompanije korišćenjem strategijskih mapa u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje

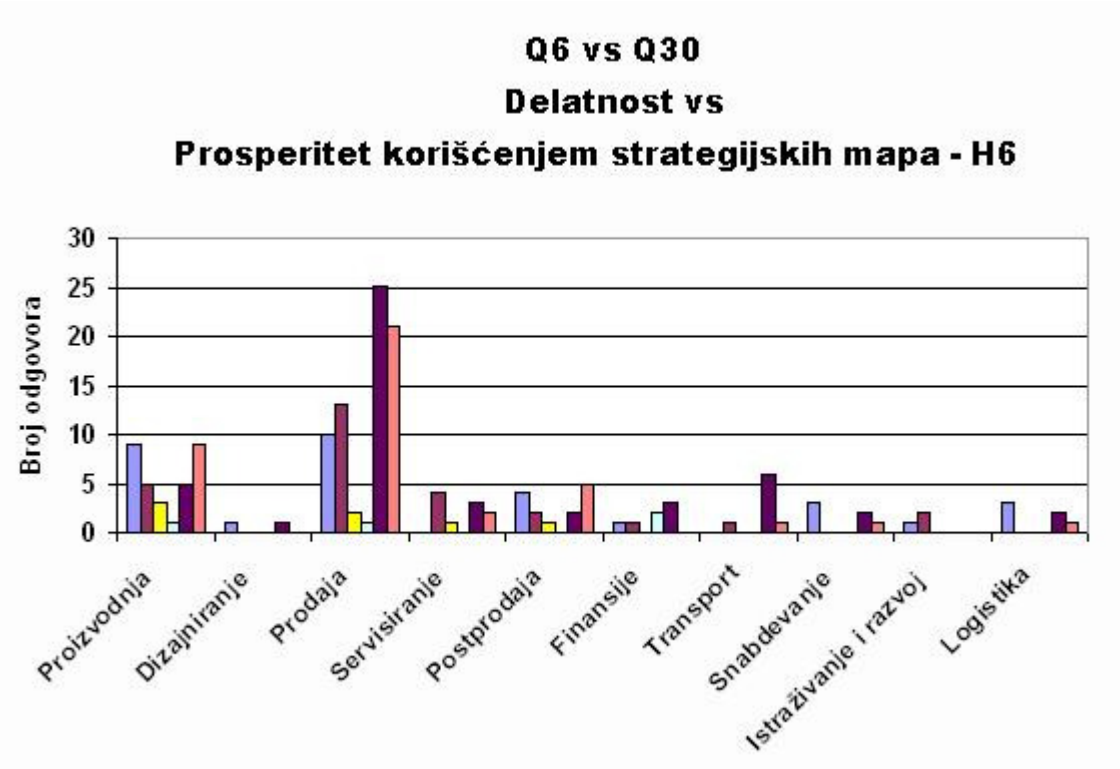


LEGENDA	Doprinosi izuzetno puno	Delimično doprinosi	Malo doprinosi	Ne doprinosi uopšte	Strategijske mape nisu razvijene u kompaniji u kojoj sam zaposlen	Ne znam da li postoje
Srbija	11.5%	18.4%	1.1%	1.1%	32.2%	35.6%
Balkan (bez Srbije)	20.0%	5.0%	15.0%	-	55.0%	5.0%
Evropa (bez Srbije)	27.0%	24.3%	5.4%	5.4%	24.3%	13.5%
Severna Amerika	50.0%	12.5%	6.2%	6.2%	6.2%	18.8%
Svet (bez Srbije)	30.1%	16.4%	8.2%	4.1%	28.8%	12.3%
Ukupno ceo svet	**20.0%**	**17.5%**	**4.4%**	**2.5%**	**30.6%**	**25.0%**

Posmatrajući regionalno, veliki je i pozitivan uticaj strategijskih mapa na rezultate koje kompanija ostvaruje. Prema istraživanju, razmišljanje anketiranih menadžera je da je uticaj najveći na teritoriji Severne Amerike, zatim u Evropi, na Balkanu, pa tek na kraju u Srbiji. Iako su u Srbiji strategijske mape razvijenije nego na Balkanu, menadžeri u Srbiji nisu u potpunosti ubeđeni da one doprinose poboljšanju rezultata kompanija, verovatno zbog niskog nivoa razvoja strategijskih mapa. Veliki broj srpskih menadžera smatra da one samo delimično mogu pomoći. Rezultati u Srbiji su dosta lošiji po ovom pitanju u odnosu na ostatak sveta.

4.) Q6 - Delatnost kompanije
Q30 - Ukoliko su strategijske mape razvijene u kompaniji u kojoj ste zaposleni, koliko njihova upotreba doprinosi prosperitetu i povećanju konkurentnosti na tržištu?

Grafikon 91. Prosperitet kompanije korišćenjem strategijskih mapa u zavisnosti od delatnosti kompanije



LEGENDA	Doprinosi izuzetno puno	Delimično doprinosi	Malo doprinosi	Ne doprinosi uopšte	Strategijske mape nisu razvijene u kompaniji u kojoj sam zaposlen	Ne znam da li postoje
Proizvodnja	28.1%	15.6%	9.4%	3.1%	15.6%	28.1%
Prodaja	13.9%	18.1%	2.8%	1.4%	34.7%	29.2%
Servisiranje	-	40.0%	10.0%	-	30.0%	20.0%
Postprodaja	28.6%	14.3%	7.1%	-	14.3%	35.7%
Finansije	14.3%	14.3%	-	28.6%	42.9%	-
Transport	-	12.5%	-	-	75.0%	12.5%
Snabdevanje	50.0%	-	-	-	33.3%	16.7%
Logistika	50.0%	-	-	-	33.3%	16.7%
Ukupno	**20.0%**	**17.5%**	**4.4%**	**2.5%**	**30.6%**	**25.0%**

Veliki broj menadžera u prodaji kao i u proizvodnji odgovorio je da strategijske mape nisu razvijene u kompanijama u kojima su zaposleni. U kompanijama gde strategijske mape postoje, menadžeri smatraju da one izuzetno puno ili delimično doprinose prosperitetu i konkurentskoj prednosti kompanija. U kompanijama koje se bave proizvodnjom 43.7% ispitanika je odgovorilo da strategijske mape doprinose izuzetno puno ili delimično prosperitetu i povećanju konkurentnosti na tržištu. U prodajnim kompanijama taj procenat iznosi 32.0%, u postprodajnim kompanijama 52.9%. Sa druge strane, broj onih

menadžera koji misle da su strategijske mape koje postoje razvijene u nekoj od kompanija potpuno nepotrebne i da ne doprinose njenom razvoju, prosperitetu i povećanju konkurentnosti na tržištu zanemarljivo je mali ili jednak nuli u svim delatnostima osim u kompanijama koje se bave finansijama gde je taj procenat izuzetno veliki i iznosi 28.6%.

Zaključak 6: Korišćenje strategijskih mapa za definisanje i implementaciju strategije u auto-kompanijama, kao i za merenje njihovih performansi, ostvaruje ogromnu konkurentsku prednost na tržištu, što su potvrdili i ispitani menadžeri. Na taj način je, na početku istraživanja postavljena hipoteza 6, u potpunosti potvrđena. Jako je mali broj onih menadžera koji smatra da strategijske mape, ukoliko postoje u kompaniji, malo doprinose ili ne doprinose uopšte poboljšanju rezultata kompanije i njenom prosperitetu, što je istraživanje veoma precizno i pokazalo. Problem koji se javlja u većini zemalja i regiona, a naročito na Balkanu i u Srbiji, jeste nedovoljno dobro razvijena upotreba strategijskih mapa i naročito neupućenost menadžera u njihovo postojanje i potrebu za njima. U kompanijama gde su strategijske mape razvijene one, po mišljenju anketiranih menadžera, dosta puno pomažu prosperitetu kompanija i povećanju njihove konkurentnosti na tržištu.

XIV ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

1. Dokazivanje postavljenih hipoteza

Postavljene hipoteze na početku rada su najpre kroz teoretsko, zatim i kroz praktično istraživanje razmotrene i izvršeno je njihovo dokazivanje. Veći broj hipoteza je dokazan, njih četiri, dok dve hipoteze putem istraživanja nisu mogle biti u potpunosti potvrđene. Na ovakve rezultate je uticao veliki broj faktora i to je u analizi i prikazano. Faktori koji su uticali na rezultate, dobijene od strane ispitanih menadžera, u Srbiji vrlo su jedinstveni, uzimajući u obzir specifičnost okruženja, ali i sve veće prisustvo internacionalnih auto-kompanija i uključivanje srpskih automobilskih kompanija i njihovih menadžera u savremene svetske tokove.

Postavljene hipoteze i zaključci vezani za njih:

Hipoteza 1

Većina zaposlenih u auto-industriji na globalnom nivou ne poznaje misiju, viziju i vrednosti kompanije u kojoj je zaposlena. Menadžeri različitih nivoa u auto-industriji nedovoljno dobro poznaju strategiju, misiju, viziju i vrednosti kompanije u kojoj rukovode jednim od kompanijskih timova. U Srbiji je taj broj veći u odnosu na prosek u ostalim regionima.

Zaključak 1

Postavljena hipoteza 1 kroz obavljeno istraživanje nije potvrđena. Naprotiv, dobijeni rezultati kazuju da zaposleni jako dobro poznaju misiju, viziju i vrednosti auto-kompanija. Takođe su i menadžeri vrlo dobro upućeni u strategijska pitanja, misiju, viziju i vrednosti kompanija u kojima su zaposleni, što je i dokazano. U Srbiji je vrlo slična situacija kao i u razvijenim zemljama gde su zaposleni, a naročito menadžeri u auto-industriji, izuzetno dobro uključeni u strategijske tokove kompanija i to je pozitivan zaključak koji daje nadu za brz razvoj postojeće srpske auto-industrije. Ono što nedostaje srpskoj auto-industriji jeste proizvodnja delova, sklopova i kompletnih vozila koja se mora što pre pokrenuti.

Hipoteza 2

Strategijski orijentisane organizacije u auto-industriji ostvaruju bolje rezultate od onih koje to nisu, naročito na tržištu kao što je naše.

Zaključak 2

Kroz istraživanje je potvrđena hipoteza 2 da strategijski orijentisane organizacije u auto-industriji ostvaruju bolje rezultate od onih koje to nisu, kako u visokorazvijenim zemljama, tako i na tržištu kao što je naše. U Srbiji to smatra čak 95.5% ispitanih menadžera, što je na nivou visokorazvijenih zapadnoevropskih zemalja kao što su Amerika, Francuska i Nemačka. Pored strategijske orijentacije automobilskih kompanija, po mišljenju anketiranih menadžera na globalnom nivou, veoma je važna i strategijska orijenatacija menadžera koji svojim pozitivnim stavovima i strategijskim razmišljanjima podstiču i motivišu zaposlene na ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata.

Hipoteza 3

Orijentacija kompanija i menadžera u auto-industriji ka korišćenju savremenih menadžerskih koncepata i pristupa dovodi do ostvarenja boljih rezultata u poslovanju auto-kompanija.

Zaključak 3

U prikazanom istraživanju je potvrđena hipoteza 3 koja naglašava da orijentacija kompanija i menadžera u auto-industriji ka korišćenju savremenih menadžerskih koncepata i pristupa dovodi do ostvarenja boljih rezultata u poslovanju auto-kompanija. Na početku rada to je i pretpostavljeno, a kroz rad je teoretski i praktično dokazano.

Hipoteza 4

Korišćenje BSC koncepta za definisanje i implementaciju strategije u auto-kompanijama kao i za merenje njihovih performansi ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu.

Zaključak 4

Korišćenje BSC koncepta za definisanje i implementaciju strategije u auto-kompanijama, kao i za merenje njihovih performansi, ostvaruje ogromnu konkurentsku prednost na tržištu i to je prikazano kako kroz teoretsku analizu, tako i uz pomoć ispitanih menadžera u praktičnom ispitivanju. Na taj način je u potpunosti potvrđena hipoteza 4. Ono što je alarmantno u pogledu korišćenja BSC koncepta jeste njegova mala upotreba u automobilskim kompanijama, kao i veoma česta neupućenost menadžera u njegovo korišćenje u kompaniji.

Hipoteza 5

Četiri perspektive BSC koncepta nisu dobro izbalansirane u auto-kompanijama globalnog okruženja, a odnosi sa kupcima, interni procesi, kao i ulaganje u učenje i rast (zaposleni, informacioni i organizacioni kapital) nisu na zadovoljavajućem nivou. U auto-industriji Srbije broj menadžera koji ima ovakvo mišljenje veći je od proseka u ostalim regionima.

Zaključak 5

Postavljena hipoteza 5 je delimično potvrđena. Prema odgovorima koji su dobijeni od menadžera koji su zaposleni u auto-kompanijama na globalnom nivou, finansijska perspektiva i perspektiva kupca su razvijenije i dominantnije u odnosu na perspektivu učenja i rasta, kao i perspektivu internih procesa. Na taj način je dokazan deo hipoteze 5 gde je pretpostavljeno da četiri perspektive BSC koncepta u auto-kompanijama nisu dobro izbalansirane. Prema pristiglim odgovorima, sasvim je sigurno da je perspektiva učenja i rasta najslabije razvijena u autokompanijama, a nešto bolje su razvijeni interni procesi. Za razliku od ove dve perspektive, perspektiva kupca je, prema mišljenju anketiranih menadžera, dobro razvijena u auto-kompanijama i na taj način nije potvrđena pretpostavka da odnosi sa kupcima nisu na zadovoljavajućem nivou. Finansijska perspektiva je takođe dobro razvijena u ispitivanim kompanijama.

Ukoliko posmatramo istraživanje po državama ili po delatnostima kompanija rezultati će biti slični, tako da je ovo deo globalnog, sveopšteg razmišljanja.

Istraživanja vezana za Srbiju pokazuju rezultate slične onima dobijenim iz ostalih zemalja ili regiona Evrope i sveta. Nije potvrđen deo hipoteze 5 koji je trebao da dokaže da je situacija u vezi sa balansiranjem BSC perspektiva u Srbiji lošija nego u svetu.

Hipoteza 6

Razvijanje i korišćenje strategijskih mapa u auto-kompanijama omogućava lakši i efikasniji rad zaposlenih, održavanje na zacrtanom strategijskom pravcu kao i ostvarenje konkurentske prednosti na tržištu.

Zaključak 6

Korišćenje strategijskih mapa za definisanje i implementaciju strategije u auto-kompanijama, kao i za merenje njihovih performansi, ostvaruje ogromnu konkurentsku prednost na tržištu, što su potvrdili i ispitani menadžeri. Na taj način je ranije postavljena hipoteza 6 u potpunosti potvrđena. Neznatan je broj onih menadžera koji smatra da strategijske mape, ukoliko su one razvijene u kompaniji, malo doprinose ili ne doprinose uopšte poboljšanju rezultata kompanije. Problem koji automobilske kompanije imaju u pogledu korišćenja strategijskih mapa jeste njihova izuzetno mala upotreba kao i veoma česta neupućenost menadžera u nihovo korišćenje u kompaniji.

2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj i aktuelnost ove doktorske disertacije jeste da se na osnovu teorijskih dostignuća vodećih svetskih autora u oblasti istraživanja savremenih menadžerskih metodologija pri definisanju i implementaciji strategije, kao i merenju rezultata koji su ostvareni planiranim strategijskim dejstvovanjem, razmotre faktori koji utiču na povećanje strategijske konkurentnosti u auto-industriji. Poređenjem strategijski orijentisanih kompanija kao i onih koje to nisu u Srbiji i van nje izvedeni su zaključci o neophodnosti strategijske orijentacije kompanije i njenih zaposlenih, okrenutosti ka strategijskim pitanjima kao i neophodnosti primene savremenih koncepata i pristupa u današnjim organizacijama kao što su BSC i strategijske mape. Analiziranjem dobijenih podataka izveden je zaključak o tome koji procenat kompanija i njihovih zaposlenih u auto-industriji u Srbiji je strategijski orijentisan, koji procenat istih koristi savremene menadžerske metodologije među kojima su BSC i strategijske mape, koliki je taj broj u odnosu na Evropu i svet, kakvi su rezultati njihove upotrebe i kakve su posledice njihovog neprimenjivanja u odnosu na kompanije koji ih primenjuju. Kroz analizu grafikona i tabela je dokazano da korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa dovodi do poboljšanja poslovnih rezultata, veće efikasnosti i efektivnosti kao i smanjenja troškova koji su danas od velike važnosti za svaku savremenu kompaniju, naročito u uslovima globalne ekonomske krize. Još jedna od bitnih koristi rada jeste dobro osmišljen i razvijen softver koji se može upotrebljavati za sve analize sličnog tipa.

3. Očekivani rezultati istraživanja i naučni doprinos disertacije

Doktorska disertacija je praktično u potpunosti dokazala četiri od šest prethodno postavljenih hipoteza i ukazala na svu složenost i značaj strategijske orijentacije i savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u današnjem visoko razvijenom poslovnom okruženju, naročito BSC koncepta kao jednog od najvažnijih. Dve hipoteze, na osnovu dobijenih rezultata ankete, nisu mogle biti dokazane u potpunosti. Istraživanjem je prikazano stvarno, realno stanje u jednoj od najsavremenijih i najnaprednijih grana industrije - auto-industriji, kako na globalnom nivou tako i lokalno, u Srbiji. Dobijeni rezultati istraživanja su mnogo bolji i optimističniji nego što je u hipotezama pretpostavljeno.

Doprinos disertacije se sastoji u tome da menadžerima prikaže bitnost poznavanja strategije i strategijskih pitanja kao i da pomogne u razumevanju shvatanja važnosti korišćenja savremenih menadžerskih tokova i trendova. Takođe, prikazana je važnost poznavanja strategijske orijentisanosti kompanija i njenog uticaja na poslovne performanse koje se ostvaruju. Istraživanje je napravilo sponu između prakse i teorije, te su teorijske tvrdnje i pretpostavke postavljene hipotezama analizirane i dokazane na praktičnom primeru. S obzirom da je istraživanje izvršeno u jednoj od najrazvijenijih grana industrije - auto-industriji, princip istraživanja, kao i dobijeni rezultati mogu se koristiti u svim ostalim granama industrije sa izuzetno velikim stepenom tačnosti, a obavljeno istraživanje i sam njegov princip mogu poslužiti kao ideja u kom smeru i na koji način se mogu vršiti uporedne, komparativne analize postojećih teoretskih pretpostavki i teorijskih podataka. Istraživanjem je prikazano unapređenje poslovnih rezultata kompanija kroz upotrebu savremenih menadžerskih koncepata i pristupa što kao rezultat dobrog poslovanja može imati uticaj na optimizaciju troškova u kompanijama, a to je u današnjem poslovanju jedan od primarnih zadataka svakog od menadžera.

Dodatni naučni doprinos disertacije se sastoji u istraživanju i prikazu teorijskih rezultata renomiranih svetskih organizacija i stručnjaka iz oblasti strategijskog menadžmenta kao i u kompleksnom kombinovanju teorije sa praksom i sprovedenim praktičnim istraživanjima u auto-industriji globalnog okruženja. Pored toga, s obzirom da se na ovim prostorima niko do sada nije bavio ovom temom - naročito ne u automobilskom sektoru, doprinos disertacije jeste u unapređenju strategijskog razmišljanja i povećanju strategijske orijentisanosti menadžera u automobilskoj industriji Srbije sa idejom da se prate savremeni svetski trendovi i u poslovanju koriste savremeni menadžerski koncepti i pristupi. Softver koji je dugo razvijan i podešavan za potrebe ovog istraživanja predstavlja još jedan od veoma bitnih doprinosa kojim će biti prikazan novi pristup u statističkoj analizi postojećih podataka i ne postoje nikakvi limiti u načinu njegove upotrebe i kombinatorici koja se njime može primeniti. Kao krajnji doprinos ovog rada, korišćenjem prikazane metodologije prikupljanja, analize i obrade podataka, ostvaren je cilj da se pristup strategijskom razmišljanju menadžera u automobilskim kompanijama podigne na visok, naučni nivo.

4. Perspektive i preporuke

Značaj strategijskih pitanja u današnjoj auto-industriji je neosporan, uostalom kao i u svim ostalim sferama društva. Bez dobro osmišljene strategije, njene implementacije i merenja njenih rezultata nema napretka i postizanja dobrih poslovnih rezultata. Menadžeri se u auto-industriji sreću sa strategijskim pitanjima na svim nivoima počevši od operativnog, preko srednjeg pa do top menadžmenta. Ta pitanja nisu uvek od istog značaja, ali je za rešavanje svakog od problema potrebno najpre uz pomoć određenih metodologija definisati dobru strategiju, a zatim i krenuti u njeno izvršavanje. Upravo zbog toga bi menadžeri u auto-industriji globalnog okruženja, a naročito u Srbiji, trebalo više da se pozabave ovim pitanjima i podignu svoja razmišljanja za stepenik više. Da bi uspeli da budu konkurentni kako na domaćem tako i na internacionalnom tržištu menadžeri moraju krenuti još više sa praćenjem savremenih trendova i obimnijim korišćenjem savremenih menadžerskih metodologija, od kojih je sigurno jedna od najbitnijih i najuticajnijih BSC metodologija.

Da bi istraživanje ovog tipa dalo još bolje i preciznije rezultate potrebno je izvršiti šire istraživanje sa većim brojem ispitanika iz što većeg broja različitih kompanija i zemalja i sa takvim uzorkom obaviti analizu. Činjenica je da sistem istraživanja koji je razvijen u ovom radu može poslužiti i lokalno, na nivou jedne kompanije kao što je i urađeno u „pilot“ istraživanju u ovoj disertaciji. Jedno takvo istraživanje takođe može dati izuzetno dobre, precizne i pouzdane rezultate.

Smatra se da bi menadžeri u auto-industriji trebalo više pažnje da, pored iskustvenog, obrate pažnju i na naučni osvrt rešavanja problema na koje nailaze. Praćenjem zbivanja u auto-industriji na globalnom nivou može se zaključiti da najbolje svetske automobilske kompanije sve više koriste naučne radnike kao pomoć pri rešavanju ozbiljnih problema, a može se takođe videti da se u Upravnim odborima najeminentnijih svetskih auto-kuća uglavnom nalaze visoko obrazovani menadžeri, čemu se i u Srbiji treba težiti.

Ono što je karakteristično za srpsku auto-industriju, a što se na kraju mora naglasiti, jeste nedostatak automobilskih kompanija u Srbiji koje se bave proizvodnjom i proizvodnim aktivnostima. Ukoliko želimo da idemo u korak sa svetskom auto-industrijom moramo pokrenuti proizvodnju delova, komponenti i motornih vozila u celini, a celokupnu auto-industriju Srbije organizovati oko proizvodnje. Samo na ovaj način srpska automobilska industrija može da doživi pravi prosperitet, da stane u korak sa najrazvijenijim zemljama Evrope i sveta i da se takmiči sa njima.

XV PRILOG 1

UPITNIK
QUESTIONNAIRE
ODGOVORI

1. Upitnik

Kao deo doktorske disertacije, metodom anketiranja sprovodim istraživanje operativnog, srednjeg i top menadžmenta u auto-industriji globalnog okruženja na temu strategijske orijentacije kompanija, primeni BSC metodologije i strategijskih mapa u definisanju i implementaciji strategija. Ideja istraživanja jeste da se prikaže uticaj balansiranih merila performansi na rezultate koje kompanija ostvaruje ne samo kroz finansijsku perspektivu, već i kroz perspektivu odnosa sa kupcima, učenja i rasta, kao i internih procesa u kompaniji. Anketa je anonimna, a svi dobijeni podaci biće prikazivani kao grupni i korišćeni isključivo za potrebe ovog istraživanja.

Za popunjavanje upitnika potrebno je 4 minuta, molio bih da ga popunite u roku od 3 dana i po mogućstvu prosledite svim zainteresovanim menadžerima u auto-industriji Vašeg okruženja, sve u cilju povećanja broja ispitanika i povećanja preciznosti istraživanja.

Unapred se zahvaljujem,
Mr Bojan Kostandinovic dipl. inž. mašinstva
Beograd, Srbija

---

1. Pol
Navedite pol

☐ a) Muški

☐ b) Ženski

2. Godine starosti
Navedite godine starosti

< 20

3. Dužina radnog staža
Upišite godine radnog staža

0 - 5

4. Stručna sprema
Izaberite stručnu spremu sa liste

a) Srednja stručna sprema

5. Država u kojoj ste zaposleni
Navedite državu u kojoj posluje kompanija u kojoj ste zaposleni

v) Srbija

6. Delatnost kompanije
Navedite osnovnu delatnost kompanije u kojoj ste zaposleni

a) Proizvodnja

7. Sektor u kome ste zaposleni
Navedite u kom sektoru kompanije ste zaposleni

a) Proizvodnja

8. Menadžerski nivo
Navedite menadžerski nivo na kojem se trenutno nalazite

a) Operativni menadžment

9. Broj zaposlenih koji Vam je podređen
Navedite broj zaposlenih kojima ste Vi nadređeni

0 - 5

10. Koliki značaj imaju strategija i strategijska pitanja u Vašem poslu?

- a) Strategija i strategijska pitanja su najbitniji u mom poslu
- b) Strategija i strategijska pitanja su veoma važni, ali nisu najbitniji u mom poslu
- c) Strategija i strategijska pitanja nisu puno bitni u mom poslu
- d) Strategija i strategijska pitanja su potpuno nebitni u mom poslu

11. Da li je kompanija u kojoj ste zaposleni strategijski orijentisana?

- a) Da, strategijski je orijentisana
- b) Delimično je strategijski orijentisana
- c) Uglavnom nije strategijski orijentisana
- d) Uopšte nije strategijski orijentisana
- e) Ne znam da li je strategijski orijentisana

12. Da li je Vaš rukovodilac strategijski orijentisan?

- a) Da, strategijski je orijentisan
- b) Delimično je strategijski orijentisan
- c) Uglavnom nije strategijski orijentisan
- d) Uopšte nije strategijski orijentisan
- e) Ne znam da li je strategijski orijentisan

13. Koliko dobro poznajete strategiju kompanije u kojoj ste zaposleni?

- a) Poznajem je u potpunosti
- b) Dobro je poznajem
- c) Slabo je poznajem
- d) Uopšte je ne poznajem

14. Da li strategijska orijentacija kompanije u kojoj ste zaposleni utiče na njene poslovne rezultate?

- a) Da, u potpunosti utiče
- b) Delimično utiče
- c) Neznatno utiče
- d) Uopšte ne utiče

15. Koliko je radnika u kompaniji u kojoj ste zaposleni upoznato sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije?

- a) Svi radnici su upoznati
- b) Veliki broj radnika je upoznat
- c) Mali broj radnika je upoznat
- d) Niko od radnika nije upoznat

16. Koliko je menadžera u kompaniji u kojoj ste zaposleni upoznato sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije?

- a) Svi menadžeri su upoznati
- b) Veliki broj menadžera je upoznat
- c) Mali broj menadžera je upoznat
- d) Niko od menadžera nije upoznat

17. Da li u kompaniji u kojoj ste zaposleni postoji "Uprava za strategijski menadžment" (Office of Strategy Management)?

- a) Da, postoji
- b) Trenutno je u razvoju
- c) U planu je njegov razvoj
- d) Ne postoji
- e) Ne znam da li postoji

18. Da li se u kompaniji u kojoj ste zaposleni koriste savremeni menadžerski koncepti i pristupi i koji?
Označite sve koje se koriste

- a) Menadžment znanja (Knowledge management)
- b) Menadžment odnosa sa kupcima (CRM)
- c) Programi kvaliteta (TQM, ISO, Six Sigma)
- d) Ekspertski sistemi i analize
- e) Reinženjering
- f) Elektronsko poslovanje (E-Business)
- g) Elektronska trgovina (E-Commerce)
- h) Benchmarking

- ☐ i) Outsourcing
- ☐ j) Balansirana merila performansi (BSC)
- ☐ k) Ne koristi se nijedan od savremenih menadžerskih koncepata i pristupa

19. Da li Vi u svom poslu pri definisanju i implementaciji strategije koristite savremene menadžerske koncepte i pristupe?

- ☐ a) Da, stalno ih koristim
- ☐ b) Veoma često ih koristim
- ☐ c) Retko ih koristim
- ☐ d) Nikada ih ne koristim

20. Da li korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa utiče na poslovne rezultate kompanije u kojoj ste zaposleni?

- ☐ a) Da, u potpunosti utiče
- ☐ b) Delimično utiče
- ☐ c) Neznatno utiče
- ☐ d) Uopšte ne utiče

21. Koliki je uticaj top menadžmenta i lidera u kompaniji u kojoj ste zaposleni na uspešnost implementacije definisane strategije i poboljšanje rezultata koje ona ostvaruje?

- ☐ a) Uticaj je izrazito veliki
- ☐ b) Uticaj je veliki
- ☐ c) Uticaj je mali
- ☐ d) Nema uticaja

22. Da li se u kompaniji u kojoj ste zaposleni koristi BSC metodologija merenja performansi?

- ☐ a) Da, koristi se
- ☐ b) Trenutno je u razvoju
- ☐ c) U planu je njen razvoj
- ☐ d) Ne koristi se
- ☐ e) Ne znam da li se koristi

23. Ukoliko je BSC metodologija razvijena u kompaniji u kojoj ste zaposleni, koliko njena upotreba doprinosi prosperitetu i povećanju konkurentnosti na tržištu?

- ☐ a) Doprinosi izuzetno puno
- ☐ b) Delimično doprinosi
- ☐ c) Malo doprinosi
- ☐ d) Ne doprinosi uopšte
- ☐ e) BSC metodologija nije razvijena u kompaniji u kojoj sam zaposlen

24. Koju od strategija za povećanje ekonomske vrednosti favorizuje kompanija u kojoj ste zaposleni?

- a) Rast prihoda kroz izgradnju franšiza, osvajanja novih tržišta, proizvoda i kupaca
- b) Povećanje profitabilnosti smanjenjem troškova, smanjenjem fiksnih i obrtnih sredstava

25. Koji od strategijskih pravaca prema kupcu favorizuje kompanija u kojoj ste zaposleni?

- a) Operativna efikasnost bazirana na visokom kvalitetu usluga, brzoj isporuci, dobroj cenovnoj politici, dobrom kvalitetu i dobrom odabiru proizvoda
- b) Prisnost sa kupcem bazirana na dobrom odnosu sa njim, pružanju dobre usluge i konstantnom povećanju zadovoljstva kupca
- c) Proizvodno liderstvo bazirano na odličnim performansama proizvoda, liderstvu u kvalitetu, dizajnu i funkcionalnosti proizvoda

26. Da li kompanija u kojoj ste zaposleni ulaže dovoljno napora i sredstava u učenje i rast ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala?

- a) Kompanija jako puno ulaže napora i sredstava u učenje i rast
- b) Kompanija delimično ulaže napora i sredstava u učenje i rast
- c) Kompanija nedovoljno ulaže napora i sredstava u učenje i rast
- d) Kompanija uopšte ne ulaže napora i sredstava u učenje i rast

27. Kako su u kompaniji u kojoj ste zaposleni razvijeni interni procesi kao što su, na primer, proces razvoja proizvoda, proces razvoja brenda i tržišta, procesi prodaje, usluga, proizvodnje i logistike?

- a) Izuzetno dobro su razvijeni
- b) Delimično su razvijeni
- c) Slabo su razvijeni
- d) Nezadovoljavajuće su razvijeni

28. Koje perspektive su dominantne u kompaniji u kojoj ste zaposleni?
Možete označiti više odgovora

- a) Finansijska perspektiva
- b) Perspektiva kupca
- c) Perspektiva internih procesa
- d) Perspektiva učenja i rasta
- e) Sve perspektive su izbalansirane i podjednako važne
- f) Nijedna perspektiva nije dovoljno razvijena

29. Da li u kompaniji u kojoj ste zaposleni postoje razvijene strategijske mape?

- a) Da, postoje
- b) Trenutno su u razvoju
- c) U planu je njihov razvoj
- d) Ne postoje
- e) Ne znam da li postoje

30. Ukoliko su strategijske mape razvijene u kompaniji u kojoj ste zaposleni, koliko njihova upotreba doprinosi prosperitetu i povećanju konkurentnosti na tržištu?

- a) Doprinosi izuzetno puno
- b) Delimično doprinosi
- c) Malo doprinosi
- d) Ne doprinosi uopšte
- e) Strategijske mape nisu razvijene u kompaniji u kojoj sam zaposlen

NAJLEPŠE ZAHVALJUJEM NA SARADNJI! Ukoliko želite, molio bih da ostavite svoje lične podatke (ime i prezime, kompanija, pozicija, e-mail adresa). Vaši podaci bi umnogome doprineli značaju i kvalitetu obavljenog istraživanja. U znak zahvalnosti, krajnji rezultati istraživanja biće Vam poslati na e-mail adresu.

Submit

2. Questionnaire

Research of operational, middle and top management in the automotive industry worldwide is carried out on the basis of surveys for the purpose of doctoral thesis. It deals with strategic orientation of the organizations, implementation of the BSC methodology and the strategic maps in defining and implementing the strategies. The idea of the research is to show the impact of balanced performances measures on the results that the company achieves not only through financial perspective, but also through the perspective of customer relationships, learning and growth, as well as internal processes within the company. The survey is anonymous and all the data will be shown as group and used solely for the purpose of this research.

Filling in the questionnaire takes 4 minutes, but I would kindly ask you to complete it within 3 days. I would appreciate it, if it is possible to forward the questionnaire to all the managers interested in the automotive industry in your environment in order to increase the number of subjects and the accuracy of the research.

Many thanks,
Mr Bojan Kostandinovic B.Sc. Mechanical Engineering
Belgrade, Serbia

---

1. Gender
Provide gender

☐ a) Male

☐ b) Female

2. Age
Provide your age

< 20

3. Years of employment
Enter years of service

0 - 5

4. Professional qualifications
Select from the list your professional qualifications

a) Vocational level qualifications

5. State of employment
Select from the list the country where you work

v) Serbia

6. Company activity
Select from the list the main activity of the company in which you are employed

a) Production

7. Sector of employment
Select from the list in which sector of the company you are employed

a) Production

8. Managerial level
Select from the list managerial level you are currently on

a) Operational management

9. The number of people subordinate to you

0 - 5

10. How important are strategy and strategic issues in your line of work?

- a) Strategy and strategic issues are the most important in my work
- b) Strategy and strategic issues are very important, but not the most important in my work
- c) Strategy and strategic issues are not much important in my work
- d) Strategy and strategic issues are completely irrelevant in my work

11. Is the company in which you are employed strategically oriented?

- a) Yes, it is strategically oriented
- b) It is partly strategically oriented
- c) Generally it is not strategically oriented
- d) It is not strategically oriented at all
- e) I do not know whether it is strategically oriented or not

12. Is your manager strategically oriented?

- a) Yes, he is strategically oriented
- b) He is partly strategically oriented
- c) Generally he is not strategically oriented
- d) He is not strategically oriented at all
- e) I do not know whether he is strategically oriented or not

13. How well do you know the strategy of the company in which you are employed?

- a) I know it completely
- b) I know it well
- c) I know it poorly
- d) I do not know it at all

14. Does the strategic orientation of the company in which you are employed affect its business results?

- ☐ a) Yes, it affects them in full
- ☐ b) It affects them partly
- ☐ c) It affects them slightly
- ☐ d) It does not affect them at all

15. How many employees in the company in which you are emplloyed are familiar with the mission, vision and values of the company?

- ☐ a) All the employees are familiar
- ☐ b) A large number of employees are familiar
- ☐ c) A small number of employees are familiar
- ☐ d) None of the employees is familiar

16. How many managers in the company in which you are emplloyed are familiar with the mission, vision and values of the company?

- ☐ a) All the managers are familiar
- ☐ b) A large number of managers are familiar
- ☐ c) A small number of managers are familiar
- ☐ d) None of the managers is familiar

17. Is there an Office of Strategy Management in the company in which you are employed?

- ☐ a) Yes, it exists
- ☐ b) It is currently under development
- ☐ c) There are plans for its development
- ☐ d) It does not exist
- ☐ e) I do not know whether it exist or not

18. Are the modern management concepts and approaches used in the company you are employed and which of them?
You can mark multiple answers

- ☐ a) Knowledge management
- ☐ b) Customer relationship management (CRM)
- ☐ c) Quality programs (TQM, ISO, Six Sigma)
- ☐ d) Expert systems and analysis
- ☐ e) Reengineering
- ☐ f) E-Business
- ☐ g) E-Commerce

- ☐ h) Benchmarking
- ☐ i) Outsourcing
- ☐ j) Balanced Scorecard - BSC
- ☐ k) None of the modern management concepts and approaches are used

19. Do you use modern management concepts and approaches in your work in the process of defininig and implementing the strategy?

- ☐ a) Yes, I always use them
- ☐ b) I use them very often
- ☐ c) I use them rarely
- ☐ d) I never use them

20. Does the use of modern management concepts and approaches affect the business results of the company in which you are employed?

- ☐ a) Yes, it affects them in full
- ☐ b) It affects them partly
- ☐ c) It affects them slightly
- ☐ d) It does not affect them at all

21. How large is the influence of top management and leaders in the company in which you are employed upon the process of successful implementation of defined strategy and improvement of the achieved results?

- ☐ a) The influence is extremely large
- ☐ b) The influence is large
- ☐ c) The influence is small
- ☐ d) There is no influence

22. Is the BSC methodology of performance measurement used in the company in which you are employed?

- ☐ a) Yes, it is used
- ☐ b) It is currently under development
- ☐ c) There are plans for its development
- ☐ d) It is not used
- ☐ e) I do not know whether it is used or not

23. If the BSC methodology is developed in the company in which you are employed, how much does its use contribute to the prosperity and increase in competitiveness on the market?

- ☐ a) It contributes very much
- ☐ b) It contributes partly
- ☐ c) It contributes a little

- ☐ d) It does not contribute at all
- ☐ e) BSC methodology is not developed in the company where I am employed

24. Which of the strategies for economic value increase is mostly used in the company in which you are employed?

- ☐ a) Increasing income by building franchise, acquisition of new markets, products and customers
- ☐ b) Increasing profitability by reducing costs, by reducing fixed and working capital

25. Which of the strategic directions towards the customer does the company in which you are employed favour?

- ☐ a) Operational exellence based on high service quality, fast delivery, good price policy, good quality and selection of products
- ☐ b) Customer intimacy based on good relationship with customer, providing good service and a constant increase in customer satisfaction
- ☐ c) Product leadership based on excellent product performances, leadership in quality, design and functionality of the product

26. Does the company in which you are employed invest enough effort in learning and growth of human, information and organization capitals?

- ☐ a) The company invests a great deal of effort and resources in learning and growth
- ☐ b) The company partly invests effort and resources in learning and growth
- ☐ c) The company does not invest enough effort and resources in learning and growth
- ☐ d) The company does not at all invest effort and resources into learning and growth

27. How are internal processes such as, for example, process of product development, process of brand and market development, sales process, service, manufacturing and logistics processes developed in the company in which you are employed?

- ☐ a) They are extremely well developed
- ☐ b) They are partly developed
- ☐ c) They are poorly developed
- ☐ d) They are unsatisfactorily developed

28. Which of the perspectives are dominant in the company in which you are employed?
You can mark multiple answers

- ☐ a) Financial perspective
- ☐ b) Customer perspective
- ☐ c) Internal processes perspective
- ☐ d) The perspective of learning and growth
- ☐ e) All perspectives are balanced and equally important
- ☐ f) None of the perspectives is developed enough

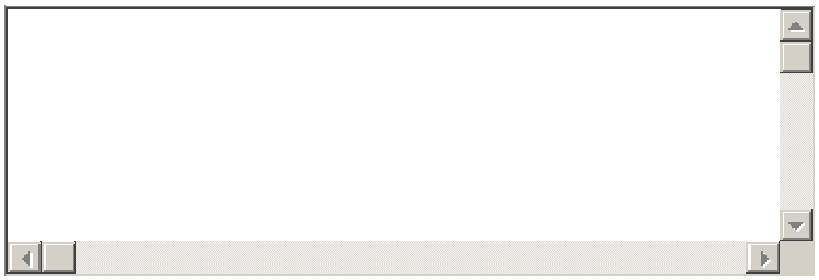
29. Are there strategic maps developed in the company in which you are employed?

- ☐ a) Yes, they exist
- ☐ b) They are currently under development
- ☐ c) There are plans for their development
- ☐ d) No, they do not exist
- ☐ e) I do not know whether they exist or not

30. If the strategic maps are developed in the company in which you are employed, to what degree does their use contribute to the prosperity and increase in competitiveness on the market?

- ☐ a) It contributes very much
- ☐ b) It contributes partly
- ☐ c) It contributes a little
- ☐ d) It does not contribute at all
- ☐ e) Strategic maps are not developed in the company I am employed in

THANK YOU FOR YOUR COLLABORATION! Please leave your personal data (name, company, position, e-mail address). Your data would greatly contribute to the importance and quality of the research. In gratitude, the final research results will be sent to your e-mail address.



Submit

3. Odgovori

1. Pol ispitanika	Broj	Procenat
a) Muški	124	77.5%
b) Ženski	36	22.5%
Ukupno	**160**	**100%**

2. Godine starosti ispitanika	Broj	Procenat
a) < 20	1	0.6%
b) 21 - 30	15	9.4%
c) 31 - 40	83	51.9%
d) 41 - 50	44	27.5%
e) 51 - 60	14	8.8%
f) > 60	3	1.9%
Ukupno	**160**	**100%**

3. Dužina radnog staža ispitanika	Broj	Procenat
a) 0 - 5	16	10.0%
b) 6 - 10	49	30.6%
c) 11 - 15	51	31.9%
d) 16 - 20	17	10.6%
e) 21 - 30	19	11.9%
f) 31 - 40	6	3.8%
g) > 40	2	1.2%
Ukupno	**160**	**100%**

4. Stručna sprema ispitanika	Broj	Procenat
a) Srednja stručna sprema	12	7.5%
b) Viša stručna sprema	26	16.2%
c) Visoka stručna sprema	70	43.8%
d) Master	40	25.0%
e) Magistratura	8	5.0%
f) Doktorat	4	2.5%
Ukupno	**160**	**100%**

5. Država ispitanika	Broj	Procenat
a) Austrija	4	2.5%
b) Albanija	1	0.6%
c) Bosna i Hercegovina	7	4.4%
d) Kanada	9	5.6%
e) Češka	1	0.6%
f) Hrvatska	5	3.1%
g) Francuska	6	3.8%
h) Nemačka	9	5.6%
i) Grčka	6	3.8%
j) Izrael	1	0.6%
k) Italija	4	2.5%
l) Makedonija	5	3.1%
m) Crna Gora	1	0.6%

n) Srbija	87	54.4%
o) Slovenija	1	0.6%
p) Španija	6	3.8%
q) SAD	7	4.4%
Ukupno	**160**	**100%**

6. Delatnost kompanije	**Broj**	**Procenat**
a) Proizvodnja	32	20.0%
b) Dizajniranje	2	1.2%
c) Prodaja	72	45.0%
d) Servisiranje	10	6.2%
e) Postprodaja	14	8.8%
f) Finansije	7	4.4%
g) Transport	8	5.0%
h) Snabdevanje	6	3.8%
i) Istraživanje i razvoj	3	1.9%
j) Logistika	6	3.8%
Ukupno	**160**	**100%**

7. Sektor zaposlenja ispitanika	**Broj**	**Procenat**
a) Proizvodnja	6	3.8%
b) Dizajn	2	1.2%
c) Prodaja	53	33.1%
d) Postprodaja	24	15.0%
e) Servis	9	5.6%
f) Finansije	10	6.2%
g) Administracija	13	8.1%
h) Transport	3	1.9%
i) Ljudski resursi	6	3.8%
j) IT	4	2.5%
k) Istraživanje i razvoj	5	3.1%
l) Marketing	13	8.1%
m) Logistika	11	6.9%
n) Pravna služba	1	0.6%
Ukupno	**160**	**100%**

8. Menadžerski nivo	**Broj**	**Procenat**
a) Operativni menadžment	75	46.9%
b) Srednji menadžment	60	37.5%
c) Top menadžment	25	15.6%
Ukupno	**160**	**100%**

9. Broj podređenih zaposlenih	**Broj**	**Procenat**
a) 0 - 5	87	54.4%
b) 6 - 10	27	16.9%
c) 11 - 50	27	16.9%
d) 51 - 100	8	5.0%
e) 101 - 500	9	5.6%
f) 501 - 1000	1	0.6%
g) > 1000	1	0.6%
Ukupno	**160**	**100%**

10. Značaj strategije i strategijskih pitanja	Broj	Procenat
a) Strategija i strategijska pitanja su najbitniji u mom poslu	42	26.2%
b) Strategija i strategijska pitanja su veoma važni, ali nisu najbitniji u mom poslu	101	63.1%
c) Strategija i strategijska pitanja nisu puno bitni u mom poslu	17	10.6%
d) Strategija i strategijska pitanja su potpuno nebitni u mom poslu	-	0.0%
Ukupno	**160**	**100%**

11. Strategijska orijentisanost kompanije	Broj	Procenat
a) Da, strategijski je orijentisana	90	56.2%
b) Delimično je strategijski orijentisana	49	30.6%
c) Uglavnom nije strategijski orijentisana	19	11.9%
d) Uopšte nije strategijski orijentisana	2	1.2%
e) Ne znam da li je strategijski orijentisana	-	0.0%
Ukupno	**160**	**100%**

12. Strategijska orijentisanost rukovodioca	Broj	Procenat
a) Da, strategijski je orijentisan	92	57.5%
b) Delimično je strategijski orijentisan	46	28.7%
c) Uglavnom nije strategijski orijentisan	17	10.6%
d) Uopšte nije strategijski orijentisan	5	3.1%
e) Ne znam da li je strategijski orijentisan	-	0.0%
Ukupno	**160**	**100%**

13. Poznavanje strategije kompanije	Broj	Procenat
a) Poznajem je u potpunosti	43	26.9%
b) Dobro je poznajem	94	58.8%
c) Slabo je poznajem	21	13.1%
d) Uopšte je ne poznajem	2	1.2%
Ukupno	**160**	**100%**

14. Uticaj strategijske orijentacije na rezultate	Broj	Procenat
a) Da, u potpunosti utiče	92	57.5%
b) Delimično utiče	55	34.4%
c) Neznatno utiče	11	6.9%
d) Uopšte ne utiče	2	1.2%
Ukupno	**160**	**100%**

15. Upoznatost zaposlenih sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije	Broj	Procenat
a) Svi zaposleni su upoznati	34	21.2%
b) Veliki broj zaposlenih je upoznat	83	51.9%
c) Mali broj zaposlenih je upoznat	42	26.2%
d) Niko od zaposlenih nije upoznat	-	0.0%
f) Bez odgovora	1	0.6%
Ukupno	**160**	**100%**

16. Upoznatost menadžera sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije	Broj	Procenat
a) Svi menadžeri su upoznati	80	50.0%
b) Veliki broj menadžera je upoznat	55	34.4%
c) Mali broj menadžera je upoznat	22	13.8%
d) Niko od menadžera nije upoznat	-	0.0%
f) Bez odgovora	3	1.9%
Ukupno	**160**	**100%**

17. Uprava za strategijski menadžment	Broj	Procenat
a) Da, postoji	31	19.4%
b) Trenutno je u razvoju	10	6.2%
c) U planu je njegov razvoj	13	8.1%
d) Ne postoji	84	52.5%
e) Ne znam da li postoji	22	13.8%
Ukupno	**160**	**100%**

18. Savremeni menadžerski koncepti i pristupi u kompaniji	Broj	Procenat
a) Menadžment znanja (Knowledge menadžment)	84	12.2%
b) Menadžment odnosa sa kupcima (CRM)	108	15.7%
c) Programi kvaliteta (TQM, ISO, Six Sigma)	103	15.0%
d) Ekspertski sistemi i analize	51	7.4%
e) Reinženjering	22	3.2%
f) Elektronsko poslovanje (E - Business)	72	10.5%
g) Elektronska trgovina (E - commerce)	43	6.3%
h) Benchmarking	70	10.2%
i) Outsourcing	61	8.9%
j) Balansirana merila performansi (BSC)	49	8.2%
k) Ne koristi se nijedan od savremenih menadžerskih koncepata i pristupa	13	1.9%
l) Bez odgovora	3	0.4%
Ukupno	**686**	**100%**

19. Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u kompaniji	Broj	Procenat
a) Da, stalno ih koristim	25	15.6%
b) Veoma često ih koristim	84	52.5%
c) Retko ih koristim	40	25.0%
d) Nikada ih ne koristim	9	5.6%
f) Bez odgovora	2	1.2%
Ukupno	**160**	**100%**

20. Uticaj savremenih menadžerskih koncepata i pristupa na rezultat kompanije	Broj	Procenat
a) Da, u potpunosti utiče	59	36.9%
b) Delimično utiče	79	49.4%
c) Neznatno utiče	16	10.0%
d) Uopšte ne utiče	6	3.8%
Ukupno	**160**	**100%**

21. Uticaj top menadžmenta i lidera na implementaciju strategije i poboljšanje rezultata	Broj	Procenat
a) Uticaj je izrazito veliki	55	34.4%
b) Uticaj je veliki	83	51.9%
c) Uticaj je mali	20	12.5%
d) Nema uticaja	2	1.2%
Ukupno	**160**	**100%**

22. Korišćenje BSC koncepta	Broj	Procenat
a) Da, koristi se	56	35.0%
b) Trenutno je u razvoju	12	7.5%
c) U planu je njen razvoj	11	6.9%
d) Ne koristi se	46	28.7%
e) Ne znam da li se koristi	35	21.9%
Ukupno	**160**	**100%**

23. Doprinos BSC-a u prosperitetu kompanije i povećanju konkurentnosti	Broj	Procenat
a) Doprinosi izuzetno puno	30	18.8%
b) Delimično doprinosi	32	20.0%
c) Malo doprinosi	6	3.8%
d) Ne doprinosi uopšte	-	0.0%
e) BSC metodologija nije razvijena u kompaniji u kojoj sam zaposlen	57	35.6%
f) Ne znam da li se koristi	35	21.9%
Ukupno	**160**	**100%**

24. Strategija povećanja ekonomske vrednosti kompanije	Broj	Procenat
a) Rast prihoda kroz izgradnju franšiza, osvajanja novih tržišta, proizvoda i kupaca	59	36.9%
b) Povećanje profitabilnosti smanjenjem troškova, smanjenjem fiksnih i obrtnih sredstava	98	61.3%
c) Bez odgovora	3	1.9%
Ukupno	**160**	**100%**

25. Strategijski pravci prema kupcu	Broj	Procenat
a) Operativna efikasnost bazirana na visokom kvalitetu usluga, brzoj isporuci, dobroj cenovnoj politici, dobrom kvalitetu i dobrom odabiru proizvoda	59	36.9%
b) Prisnost sa kupcem bazirana na dobrom odnosu sa njim, pružanju dobre usluge i konstantnom povećanju zadovoljstvu kupca	64	40.0%
c) Proizvodno liderstvo bazirano na odličnim performansama proizvoda, liderstvu u kvalitetu, dizajnu i funkcionalnosti proizvoda	35	21.9%
d) Bez odgovora	2	1.2%
Ukupno	**160**	**100%**

26. Učenje i rast u kompaniji	**Broj**	**Procenat**
a) Kompanija jako puno ulaže napora i sredstava u učenje i rast	47	29.4%
b) Kompanija delimično ulaže napora i sredstava u učenje i rast	66	41.2%
c) Kompanija nedovoljno ulaže napora i sredstava u učenje i rast	39	24.4%
d) Kompanija uopšte ne ulaže napora i sredstava u učenje i rast	8	5.0%
Ukupno	**160**	**100%**

27. Interni procesi u kompaniji	**Broj**	**Procenat**
a) Izuzetno dobro su razvijeni	70	43.8%
b) Delimično su razvijeni	62	38.8%
c) Slabo su razvijeni	25	15.6%
d) Nezadovoljavajuće su razvijeni	3	1.9%
Ukupno	**160**	**100%**

28. Perspektive BSC-a u kompaniji	**Broj**	**Procenat**
a) Finansijska perspektiva	55	23.6%
b) Perspektiva kupca	60	25.8%
c) Perspektiva internih procesa	25	10.7%
d) Perspektiva učenja i rasta	15	6.4%
e) Sve perspektive su izbalansirane i podjednako važne	61	26.2%
f) Nijedna perspektiva nije dovoljno razvijena	17	7.3%
Ukupno	**233**	**100%**

29. Strategijske mape	**Broj**	**Procenat**
a) Da, postoje	49	30.6%
b) Trenutno su u razvoju	22	13.8%
c) U planu je njihov razvoj	20	12.5%
d) Ne postoje	29	18.1%
e) Ne znam da li postoje	40	25.0%
Ukupno	**160**	**100%**

30. Doprinos strategijskih mapa u prosperitetu kompanije i povećanju konkurentnosti	**Broj**	**Procenat**
a) Doprinosi izuzetno puno	32	20.0%
b) Delimično doprinosi	28	17.5%
c) Malo doprinosi	7	4.4%
d) Ne doprinosi uopšte	4	2.5%
e) Strategijske mape nisu razvijene u kompaniji u kojoj sam zaposlen	49	30.6%
f) Ne znam da li postoje	40	25.0%
Ukupno	**160**	**100%**

XVI PRILOG 2

SLIKE
TABELE
GRAFIKONI

1. Slike

Slika 1	Tri generičke strategije prema Porteru	*Strana 25*
Slika 2	Faze razvoja strategijskog menadžment sistema	*Strana 31*
Slika 3	Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta	*Strana 33*
Slika 4	Pregled uticaja faktora eksternog i internog okruženja na organizaciju	*Strana 34*
Slika 5	Tri najvažnije uloge Uprave za strategijski menadžment	*Strana 41*
Slika 6	Preklapanje ljudskih, tehnoloških i organizacionih faktora menadžmenta znanja	*Strana 49*
Slika 7	Stari i novi modeli prodaje po Brajanu Trejsiju	*Strana 52*
Slika 8	Analiza tri grupe kompanija koje uvode reinženjering	*Strana 61*
Slika 9	Razlozi neprestanog ažuriranja BSC-a	*Strana 80*
Slika 10	Prepreke pri implementaciji strategije do kojih se došlo analizom radova Kaplana i Nortona	*Strana 82*
Slika 11	Korišćenje BSC koncepta u zavisnosti od industrija 2000. godine	*Strana 83*
Slika 12	Četiri procesa upravljanja strategijom	*Strana 95*
Slika 13	Balansiranje i fokusiranje resursa ka strategiji	*Strana 96*
Slika 14	Principi strategijski orijentisane organizacije	*Strana 98*
Slika 15	Prevođenje misije u željene ishode - hijerarhija procesa	*Strana 103*
Slika 16	Menadžment sistem: povezanost strategije sa operacijama	*Strana 107*
Slika 17	Način izgradnje strategijskog plana	*Strana 115*
Slika 18	Okvir za strategijski fokusiranu organizaciju	*Strana 119*
Slika 19	Izgled nagrade koja se dodeljuje u *Palladium* BSC kući slavnih	*Strana 120*
Slika 20	Upitnik o posvećenosti kupcu	*Strana 128*
Slika 21	Vrste potrošača	*Strana 130*
Slika 22	Obezbeđenje okvira za prevođenje strategije u operativne termine uz pomoć BSC koncepta	*Strana 140*
Slika 23	Definisanje i povezanost uzročno-posledičnih strategijskih odnosa četiri perspektive	*Strana 141*
Slika 24	Hijerarhijska merila u BSC konceptu	*Strana 143*
Slika 25	Korišćenje BSC koncepta u pronalaženju potrebnih informacija za analizu	*Strana 145*
Slika 26	Četiri perspektive - merila i ciljevi	*Strana 146*
Slika 27	Strukturalna shema stvaranja i implementacije BSC-a u devet koraka	*Strana 147*
Slika 28	Stari sistem menadžmentske kontrole (Dizajnirano u kratkoročnom, kontorlisano orijentisanom finansijskom okviru)	*Strana 151*
Slika 29	Novi sistem strategijskog menadžmenta – BSC (Dizajnirano u dugoročnom, strategijski orijentisanom okviru)	*Strana 152*
Slika 30	Uzročno posledični odnosi kod BSC koncepta top menadžmenta	*Strana 165*

Slika 31	Demingov krug konstantnog unapređenja: Planirati - Uraditi - Proveriti - Reagovati (korigovati)	*Strana 168*
Slika 32	Izgled jednostavne strategijske mape	*Strana 172*
Slika 33	Mapirani prikaz ratne strategije (ilustracija *Laszlo Kubinyi*)	*Strana 173*
Slika 34	Metoda operativnog strategijskog mapiranja (OSM)	*Strana 175*
Slika 35	Kaplanovo i Nortonovo opisivanje strategije pomoću BSC strategijskih mapa	*Strana 176*
Slika 36	Strategijska mapa prikazana u SAP-u	*Strana 184*
Slika 37	Strategijska analiza prikazana u SAP-u	*Strana 185*
Slika 38	Pregled perspektiva prikazanih u SAP-u	*Strana 186*
Slika 39	Pregled performansi prikazanih u SAP-u	*Strana 187*
Slika 40	Prenos strategijskih zadataka odozgo na dole prikazanih u SAP-u	*Strana 188*
Slika 41	Stablo analiza prikazanih u SAP-u	*Strana 189*
Slika 42	Izgled aplikacije *Balanced Scorecard Designer*-a	*Strana 190*
Slika 43	Daimlerov sistem ciljeva	*Strana 198*
Slika 44	Prodaja Tojote u svetu u 2008. godini	*Strana 208*
Slika 45	Matrica menadžerske strategije ka rastu i razvoju u određenim regionima sveta	*Strana 213*
Slika 46	Bruto društveni proizvod - BDP Kine u proteklih 50 godina	*Strana 215*
Slika 47	Vrhunski automobilski brendovi sa kojima kompanija Nemak posluje	*Strana 232*
Slika 48	Uzročno posledični lanac kompanije “Driver Ltd.”	*Strana 237*
Slika 49	Strategijska mapa TATA *Auto Plastic Systems* kompanije	*Strana 243*
Slika 50	Teoretski prikaz četiri perspektive BSC koncepta	*Strana 245*
Slika 51	Strategija posmatrane auto-kompanije za ostvarenje finansijskih ciljeva	*Strana 247*
Slika 52	Strategija posmatrane auto-kompanije za ostvarenje ciljeva kupaca	*Strana 249*
Slika 53	Strategija posmatrane auto-kompanije za ostvarenje ciljeva internih procesa	*Strana 253*
Slika 54	Strategija posmatrane auto-kompanije za ostvarenje ciljeva učenja i razvoja	*Strana 256*

2. Tabele

Tabela 1	Rizici generičkih strategija	*Strana 26*
Tabela 2	PESTEL analiza	*Strana 35*
Tabela 3	Uloge i odgovornosti Uprave za strategijski menadžment	*Strana 42*
Tabela 4	Promene u merenju performansi	*Strana 70*
Tabela 5	Model procesa upravljanja inicijativama	*Strana 89*
Tabela 6	Pregled vrednosti BSC koncepta	*Strana 100*
Tabela 7	Elementi strategijskog plana i atributi mera performansi	*Strana 109*
Tabela 8	Model procesa strategijskog razvoja - Razvoj strategije	*Strana 111*
Tabela 9	Model procesa prevođenja strategije - Planiranje strategije	*Strana 112*
Tabela 10	Model balansirane organizacije - Usklađivanje organizacije	*Strana 112*
Tabela 11	Model procesa planiranja operacija - Plan operacija	*Strana 113*
Tabela 12	Model menadžerskih sastanaka nadgledanja, učenja, reakcije i adaptacije - Nadgledanje i učenje	*Strana 114*
Tabela 13	Razmišljanja top menadžmenta o važnosti kupca	*Strana 133*
Tabela 14	Mere performansi kod BSC koncepta top menadžmenta	*Strana 166*
Tabela 15	Poređenje strategija zapadnih zemalja i Japana	*Strana 202*
Tabela 16	Poređenje vremena rada i broja dana godišnjeg odmora u proizvodnoj industriji u ekonomski najrazvijenijim zemljama sveta (1989. godina)	*Strana 203*
Tabela 17	Položaj japanskih brendova	*Strana 208*
Tabela 18	Sličnosti i razlike između američkog i japanskog menadžmenta	*Strana 209*
Tabela 19	Sličnosti i razlike između američko-zapadnoevropske, japanske i Z teorije menadžmenta	*Strana 210*
Tabela 20	Vremenski period potreban kompanijama za proizvodnju milionitog automobila	*Strana 212*
Tabela 21	Prinos na dodatu vrednost (*Return on Value Added* - ROVA) - primer	*Strana 222*
Tabela 22	Nagrade koje je kompanja Nemak osvojila u proteke 24 godine u saradnji sa najuspešnijim svetskim auto-kompanijama	*Strana 230*
Tabela 23	Kriterijum merila kompanije Nemak na osnovu kojih se formira strategijska mapa	*Strana 234*
Tabela 24	Veza između zadataka, ciljeva i merila u kompaniji *Driver Ltd.*	*Strana 236*
Tabela 25	Aktuelni ciljevi i mere za TATA *Auto Plastic* startegijsku mapu	*Strana 241*
Tabela 26	BSC kompanije Tata *Auto Plastic Systems*	*Strana 242*
Tabela 27	Strategijski ciljevi i fiktivno izabrana merila uspešnosti za određena strategijska područja posmatrane auto-kompanije za ostvarenje finansijskih ciljeva	*Strana 248*
Tabela 28	Strategijski ciljevi i fiktivno izabrana merila uspešnosti za određena strategijska područja posmatrane auto-kompanije u cilju ostvarivanja ciljeva kupaca	*Strana 250*

Tabela 29	Strategijski ciljevi i fiktivno izabrana merila uspešnosti za određena strategijska područja posmatrane auto-kompanije za ostvarenje ciljeva u perspektivi internih procesa	*Strana 254*
Tabela 30	Strategijski ciljevi i proizvoljno izabrana merila uspešnosti za određena strategijska područja posmatrane auto-kompanije u cilju ostvarivanja ciljeva u perspektivi učenja i rasta	*Strana 257*
Tabela 31	Kompletna slika strategije, strategijska područja, merila uspešnosti kao i projekti koji trebaju biti odrađeni za sve četiri perspektive BSC koncepta	*Strana 259*
Tabela 32	Prikaz određenog broja top menadžera i menadžera sa srednjeg menadžerskog nivoa koji su učestvovali u anketi	*Strana 302*
Tabela 33	Države i regionalna podela korišćena u analizi dobijenih rezultata anketiranjem menadžera	*Strana 303*

3. Grafikoni

Grafikon 1	Struktura ispitanika prema polu	*Strana 272*
Grafikon 2	Struktura ispitanika prema godinama starosti	*Strana 273*
Grafikon 3	Struktura ispitanika prema dužini radnog staža	*Strana 274*
Grafikon 4	Struktura ispitanika prema stručnoj spremi	*Strana 275*
Grafikon 5	Struktura ispitanika prema državi u kojoj kompanija posluje	*Strana 276*
Grafikon 6	Struktura ispitanika prema delatnosti kompanije	*Strana 277*
Grafikon 7	Struktura ispitanika prema sektoru u kome je ispitanik zaposlen	*Strana 278*
Grafikon 8	Struktura ispitanika prema menadžerskom nivou	*Strana 279*
Grafikon 9	Struktura ispitanika prema broju podređenih radnika	*Strana 280*
Grafikon 10	Struktura ispitanika prema važnosti strategije i strategijskih pitanja u svakodnevnom poslu	*Strana 281*
Grafikon 11	Strategijska orijentisanost kompanije u kojoj je ispitanik zaposlen	*Strana 282*
Grafikon 12	Strategijska orijentisanost rukovodioca	*Strana 283*
Grafikon 13	Ispitanikovo poznavanje strategije kompanije u kojoj je zaposlen	*Strana 284*
Grafikon 14	Uticaj strategijske orijentacije kompanije na ostvarenje poslovnih rezultata	*Strana 285*
Grafikon 15	Upoznatost zaposlenih sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije	*Strana 286*
Grafikon 16	Upoznatost menadžera sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije	*Strana 287*
Grafikon 17	Postojanje Uprave za strategijski menadžment	*Strana 288*
Grafikon 18	Savremeni menadžerski koncepti i pristupi u kompaniji	*Strana 289*
Grafikon 19	Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa pri definisanju i implementaciji strategije u kompaniji	*Strana 290*
Grafikon 20	Uticaj savremenih menadžerskih koncepata i pristupa na rezultat kompanije	*Strana 291*
Grafikon 21	Uticaj top menadžmenta i lidera u kompaniji na uspešnost implementacije definisane strategije i poboljšanje rezultata	*Strana 292*
Grafikon 22	Korišćenje BSC koncepta merenja performansi kompanije	*Strana 293*
Grafikon 23	Doprinos BSC-a u prosperitetu kompanije i povećanju konkurentnosti na tržištu	*Strana 294*
Grafikon 24	Strategija za povećanje ekonomske vrednosti kompanije	*Strana 295*
Grafikon 25	Strategijski pravci prema kupcu koje favorizuje kompanija	*Strana 296*
Grafikon 26	Strategija za učenje i rast ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala u kompaniji	*Strana 297*
Grafikon 27	Razvoj internih procesa u kompaniji kao što su, na primer, proces razvoja proizvoda, proces razvoja brenda i tržišta, procesi prodaje, usluga, proizvodnje i logistike	*Strana 298*
Grafikon 28	Razvitak BSC perspektiva u kompaniji	*Strana 299*
Grafikon 29	Postojanje strategijskih mapa u kompaniji	*Strana 300*
Grafikon 30	Doprinos strategijskih mapa u prosperitetu kompanije i povećanju konkurentnosti na tržištu	*Strana 301*

Grafikon 31	Uloga strategije i strategijskih pitanja u zavisnosti od menadžerskog nivoa	*Strana 305*
Grafikon 32	Poznavanje strategije kompanije u zavisnosti od menadžerskog nivoa	*Strana 306*
Grafikon 33	Poznavanje strategije kompanije u zavisnosti od države u kojoj posluje	*Strana 307*
Grafikon 34	Poznavanje strategije kompanije u zavisnosti od regiona u kojem posluje	*Strana 308*
Grafikon 35	Poznavanje strategije kompanije u zavisnosti od delatnosti kompanije	*Strana 309*
Grafikon 36	Poznavanje strategije kompanije u zavisnosti od dužine radnog staža	*Strana 310*
Grafikon 37	Poznavanje strategije kompanije u zavisnosti od stručne spreme	*Strana 311*
Grafikon 38	Uticaj lidera na strategiju u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 312*
Grafikon 39	Uticaj lidera na strategiju u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 313*
Grafikon 40	Upoznatost zaposlenih sa misijom, vizijom i vrednostima u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 314*
Grafikon 41	Upoznatost zaposlenih sa misijom, vizijom i vrednostima u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 315*
Grafikon 42	Upoznatost zaposlenih sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije u zavisnosti od delatnosti kompanije	*Strana 316*
Grafikon 43	Upoznatost menadžera sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 317*
Grafikon 44	Upoznatost menadžera sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 318*
Grafikon 45	Upoznatost menadžera sa misijom, vizijom i vrednostima kompanije u zavisnosti od delatnosti kompanije	*Strana 319*
Grafikon 46	Strategijska orijentacija kompanije u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 321*
Grafikon 47	Strategijska orijentacija kompanije u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 322*
Grafikon 48	Strategijska orijentacija kompanije u zavisnosti od delatnosti kompanije	*Strana 323*
Grafikon 49	Strategijska orijentacija kompanije u zavisnosti od menadžerskog nivoa	*Strana 324*
Grafikon 50	Uticaj strategijske orijentacije na poslovni rezultat koji kompanija ostvaruje u zavisnosti od države u kojoj posluje	*Strana 325*
Grafikon 51	Uticaj strategijske orijentacije na poslovni rezultat koji kompanija ostvaruje u zavisnosti od regiona u kojem posluje	*Strana 326*
Grafikon 52	Strategijska orijentacija rukovodioca u zavisnosti od stručne spreme	*Strana 327*
Grafikon 53	Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od pola	*Strana 329*
Grafikon 54	Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 330*
Grafikon 55	Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 332*
Grafikon 56	Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od menadžerskog nivoa	*Strana 333*

Grafikon 57	Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 335*
Grafikon 58	Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 336*
Grafikon 59	Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od delatnosti kompanije	*Strana 337*
Grafikon 60	Korišćenje savremenih menadžerskih koncepata i pristupa u zavisnosti od menadžerskog nivoa	*Strana 338*
Grafikon 61	Rezultati kompanije u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje i korišćenja savremenih menadžerskih koncepata i pristupa	*Strana 339*
Grafikon 62	Rezultati kompanije u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje i korišćenja savremenih menadžerskih koncepata i pristupa	*Strana 340*
Grafikon 63	Rezultati kompanije u zavisnosti od menadžerskog nivoa i korišćenja savremenih menadžerskih koncepata i pristupa	*Strana 341*
Grafikon 64	Korišćenje BSC koncepta u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 343*
Grafikon 65	Korišćenje BSC koncepta u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 344*
Grafikon 66	Korišćenje BSC koncepta u zavisnosti od delatnosti kompanije	*Strana 345*
Grafikon 67	Prosperitet kompanije korišćenjem BSC koncepta u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 346*
Grafikon 68	Prosperitet kompanije korišćenjem BSC koncepta u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 347*
Grafikon 69	Prosperitet kompanije korišćenjem BSC koncepta u zavisnosti od delatnosti kompanije	*Strana 348*
Grafikon 70	Dominantnost perspektiva BSC-a u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 350*
Grafikon 71	Dominantnost perspektiva BSC-a u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 351*
Grafikon 72	Dominantnost perspektiva BSC-a u zavisnosti od delatnosti kompanije	*Strana 353*
Grafikon 73	Dominantnost perspektiva BSC-a u zavisnosti od sektora zaposlenja	*Strana 354*
Grafikon 74	Strategija za povećanje ekonomske vrednosti u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 356*
Grafikon 75	Strategija za povećanje ekonomske vrednosti u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 357*
Grafikon 76	Strategija prema kupcu u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 358*
Grafikon 77	Strategija prema kupcu u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 359*
Grafikon 78	Strategija učenja i rasta ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 360*
Grafikon 79	Strategija učenja i rasta ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 361*
Grafikon 80	Razvoj internih procesa u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 362*

Grafikon 81	Razvoj internih procesa u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 363*
Grafikon 82	Strategija za povećanje ekonomske vrednosti u zavisnosti od delatnosti kompanije	*Strana 364*
Grafikon 83	Strategija prema kupcu u zavisnosti od delatnosti kompanije	*Strana 365*
Grafikon 84	Strategija učenja i rasta ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala u zavisnosti od delatnosti kompanije	*Strana 366*
Grafikon 85	Razvoj internih procesa u zavisnosti od delatnosti kompanije	*Strana 367*
Grafikon 86	Strategijske mape u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 369*
Grafikon 87	Strategijske mape u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 370*
Grafikon 88	Strategijske mape u zavisnosti od delatnosti kompanije	*Strana 371*
Grafikon 89	Prosperitet kompanije korišćenjem strategijskih mapa u zavisnosti od države u kojoj kompanija posluje	*Strana 372*
Grafikon 90	Prosperitet kompanije korišćenjem strategijskih mapa u zavisnosti od regiona u kojem kompanija posluje	*Strana 373*
Grafikon 91	Prosperitet kompanije korišćenjem strategijskih mapa u zavisnosti od delatnosti kompanije	*Strana 374*

XVII BIBLIOGRAFIJA

1. Literatura

1 Ahn, H. (2005), „How to individualise your balanced scorecard“, *Insight from research*, Vol. 9 No. 1, Measuring business excellence

2 Artley, W., Stroh, S. (2001), A six-Volume Compilation of Techniques and Tools for implementing the Government Performance and results Act of 1993. (GPRA), Volume Two, Establishing an Integrated Performance Measurement System, *The performance-based Management, Handbook*

3 Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. (1997), „A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement,“ *Sloan Management Review, for an excellent exposition of scorecards*

4 Aurik, C. J., Jonk, J. G., Willen, E. R. (2002), *Rebuilding The Corporate Genome-Unlocking The Real Value of Your Business*, A.T. Kearney, Inc, USA

5 Bagarić, I. (2010), *Menadžment informacionih tehnologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd

6 Barnwell, N. (2007), *Japanese management: its emergence into western consciousness and its long term impact*, School of Management, University of Technology, Sydney

7 Barsky, N.P., Marchant, G. (2000), *The Most Valuable Resource - Measuring and Managing Intellectual Capital*, Strategic Finance

8 Bass, B. M. (1990), „From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision“, *Organizational Dynamics*, na web stranici Transformational Leadership Changing Minds.org

9 Bass, B. M., Stogdill, R. M. (1990), *Handbook of Leadership,* Free Press, New York

10 Beiman, I., Johnson, C.C., " Balanced Scorecard in Developed and Transitional Economies", na web stranici http://www.adb.org/Documents/Books/Balanced-Scorecard/chap2.pdf

11 Bennis, W., Nanus, B. (1985), *Leadership*, Harper and Row Publishers

12 Bennis, W., Mische, M. (1997), "The 21st Century organization: reinventing through reengineering", Jossey-Bass Publishers, San Francisco

13 Boesso, G., Kumar, K. (2007), *Who or what really counts in a firm's stakeholder environment: an investigation of stakeholder prioritization and reporting*, Universita degli studi di Padova, Italy

14 Boljanović, Đ. J. (2008), *Klučni faktori uticaja na efektivnost programa menadžmenta znanja*, Doktorska disertacija, Singidunum, Beograd

15 Bourne, M., Neely, A. (2003), *Implementing performance measurement systems: a literature review*, Int. J. Business Performance Management, Vol. 5, No. 1, Centre for Business Performance, School of Management, Cranfield University, Cranfield

16 Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York

17 Cabrera, K. V., Miramontes, V. G., Godoy, M. A., Salazar, G. P. (2007), "A look in to the future using a dynamic BSC", Department of Industrial and Systems Engineering, ITESM Campus Monterrey, Monterrey, N.L. México

18 Certo, S. C., Peter, J. P. (1991), *Strategic Management: Concepts and Applications*, McGraw-Hill, USA

19 Clinton, D., Ko – Cheng, H. (2000), „JIT and the BSC: Linking Manufakturing to Management Control“, Institut of Management Accountants, Montvale, N.J.

20 Copeland, T., Koller, T., Mursin, J. (2000), „Valuation, Measuring and Managing the Value of Companies“, McKinsey & Company, John Wiley & Sons, USA

21 Culpan, R., Kucukemiroglu, O. (1993), „A comparison of U.S. and Japanese management styles and unit effectiveness“, *Management International Review*, Springer, New York

22 Cvetinović, M. (2009), *Menadžerska ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd

23 Cvetković, K., Arsić, Lj. (2010), „Benčmarking kao menadžerska akcija“, Međunarodna naučna konferencija – Menadžment 2010, Kruševac

24 Cvijanović, J. M., Jovičić, V. J. (1996), "Organizacija preduzeća izloženih elementarnim katastrofama", *Industrija - SCI Indeks*, vol. 23, br. 3-4, na web stranici http://scindeks.nb.rs/article.aspx?artid=0350-03739603167K

25 Cvijanović, J. M. (2004), *Organizacione promene*, Ekonomski institut, Beograd

26 Čerović, S. (2009), *Strategisjki menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd

27 Ćirović, M. (2009), *Strateški menadžment*, Naučno društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd

28 DaimlerChrysler AG, (1999), *Mercedes-Benz Museum Book*, Stuttgart, Germany

29 Davis, D. (2008), „On the Wings of Originality“, *Originals*, Piper Verlag GmbH, Munich

30 Descartes, R. (1951), *Rasprava o metodi*, Matica hrvatska, Zagreb

31 Dobi, S., Bugár, L. (2008), “Japanese Management Strategies”, *International Conference on Management*, Enterprise and Benchmarking Keleti Károly Faculty of Economics, Budapest, Hungary

32 Dobrović, Ž., Tomičić, M. (2007), *Performance Measurement in Public Sector Organizations - Implementation of* BSC, Vilnius

33 Domazet, I. (2007), "Unapređenje konkurentnosti preduzeća primenom CRM strategijskog koncepta", Institut ekonomskih nauka, Beograd

34 Drucker, P. F. (1995), *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books, New York

35 Drury, C. (1996), „Management and Cost Accounting“, *International Thompson Business Press*, ITP

36 Dulanović, N. (2005), Menadžment znanja-odlučujući faktor savremenog e-poslovanja*, Seminarski rad*, FON, Beograd

37 Edwards, S. and Technical Information Service (2006), *Balanced Scorecard*, Topic Gateway Series No. 2

38 *Ekonomski leksikon* (1975), Savremena Administracija, Beograd

39 Filipović, V., Janičić, R. (2009), *Strateški marketing*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd

40 Fitzgerald, L. (2006), "Performance measurement in successful companies: three case studies", Warwick Business School, University of Warwick

41 Foley, J. K., Hermel, P. (2000), *The Theories and Practices of Organization Excellence: New Perspectives*, Business Science reference, Hershey, New York, USA

42 Freeman, R. E. (2004), “The stakeholder approach revisited”, ZFWU – Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

43 Gluck, F. W., Kaufman, S. P., Walleck, A. S. (1991), *Strategic Management for Competitive Advantage*, Harvard Business Review, prema: Mašić, B. (2009), Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd

44 Golubović, D., Radović, M. (2010), „Postupak merenja performansi procesa“, Fakultet organizacionih nauka

45 Goodspeed, S. W. (2003), *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*, Doctoral dissertation, Medical University, South Carolina

46 Hamel, G. (1996), *Strategy as Revolution*, Harward Business Review, USA

47 Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994), "Competing for the Future", *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts

48 Hammer, M., Champy, J. (1997), "Reeingineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution", *Harper Collins Publishers*, New York, USA

49 Hax, A., Wilde, D. (2001), "The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy", Palgrave New York, USA

50 Heleta, M. (2008), *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd

51 Heleta, M. (2008), *Upravljanje kvalitetom*, Univerzitet Singidunum, Beograd, na web stranici http://www.crnarupa.singidunum.ac.yu/

52 Heleta, M., Cvetković, D. (2009), *Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjeringu*, Univerzitet Singidunum, Beograd

53 Heskett, J.T. et al (2001), *Putting the service profit chain to work*, Harvard Business Review

54 Hitt, A. M., Freeman, R. E., Harisson, S. J. (2001), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, USA

55 Horngren, Ch., Bhimani, A., Datar, S., Foster, G. (2002), "Management and Cost Accounting", *Financial Times*, Prentice Hall, USA

56 Hronologija istorije Chrysler-a (2008), *The New Chrysler book*, Chrysler Media

57 Hughes, R., Colarelli, B. K. (2005), *Becoming a Strategic Leader - Your Role in Your Organization's, Enduring Success*, Center for Creative leadership, A Joint Publication of The Jossey-Bass Business & Management Series and The Center for Creative Leadership, San Francisco

58 Inamdar, N., Kaplan, R. S. (2002), "Applying the Balanced Scorecard in Healthcare Provider Organizations", *Journal of Healthcare Management*, Vol. 47 No.3

59 Janićijević, N. (2007), *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd

60 Jensen, M. C. (2001), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", Harvard Business School and Amos Tuck School at Dartmouth College, USA

61 Joksimović, N. Ž. (2004), "Merenje performansi preduzeća - poslednji trendovi (Company performances evaluation - the latest trends)", Fakultet organizacionih nauka, Beograd

62 Jovanović, M. (2009), *Menadžment*, na web stranici http://www.knowledge-bank.org/za_goste/lekcije/program.htm

63 Jovanović, T. (2002), "Pojam, suština i aspekti analize Balanced Scorecard -a", Časopis *„Ekonomske teme“*, Godina izlaženja XL, Ekonomski fakultet, Niš

64 Jovanović, T. (2003), "Uloga upravljačkog računovodstva u kreiranju vrednosti preduzeća", Časopis *"Ekonomske teme"*, Ekonomski fakultet, Niš

65 Jović, Z. (2009), *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd

66 Kanji, G. P., Moura e Sa, P. (2001),"Kanji Business Scorecard", The 6th World Congress for Total Quality Management, Saint Petersburg, Russia

67 Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992), "The BSC - Measures that Drive performance", *Harvard Business Review - HBR*, USA, na web stranici http://hbr.org/

68 Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA

69 Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Rewiev*, USA

70 Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000), "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", *Harvard Business Review - HBR*, USA, na web stranici http://hbr.org/

71 Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA

72 Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA

73 Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2006), *Alignment: Using the Balanced Scorecard To Create Corpoate Synergies*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA

74 Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA

75 Kilibarda, M. (2007), "Definisanje i merenje ključnih indikatora performansi kvaliteta u logistici - KPI (Key Performance Indicators)", Lekcija 13, Odsek za logistiku, Saobraćajni fakultet, Beograd, na web stranici http://www.scribd.com/doc/7239872/Lekcija-13

76 Kilibarda, M. (2007), „Logistički kontroling kao podrška upravljanju kvalitetom u logistici", Festival kvaliteta, Kragujevac

77 Klarin, M. (1995), *Organizacija unutrašnjeg transporta i upravljanje kvalitetom*, Mašinski fakultet, Beograd

78 Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. (2010), *Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies*, Fifth edition, Mc Kinsey & Company, John Wiley & Sons, New Jersey, USA

79 Kondo, Y. (1988), *Quality Trough the Millennia*, Quality Progress, Vol 21, No. 12

80 Kostandinović, B. (2007), "Analiza ispitivanja pouzdanosti motornih vozila", *Zbornik radova, Naučno-stručni skup "Održavanje mašina i opreme"*, Mašinski fakultet, Beograd

81 Kostandinović, B. (2007), "Uticaj kontigentih faktora na organizacionu strukturu", *Simpozijum "Istraživanje za istraživanja i projektovanja u privredi"*, Mašinski fakultet, Beograd

82 Kostandinović, B. (2007), *Primena metoda ekspertskog predviđanja u obnovi tehničkih sistema - Kombinacija i implementacija metoda predviđanja u procesu održavanja motornih vozila*, Magistarska teza, Mašinski Fakultet, Beograd

83 Kotter, J. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA

84 Kržić, M. (2009), "Prilagođavanje Toyote svetskoj ekonomskoj krizi", *Prezentacija*, Toyota Centar, Beograd

85 Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, J.W. Arrowsmith Ltd, Bristol, Great Britain

86 Lau, L. (2005), *Managing Business with SAP: Planning, Implementation, and Evaluation*, Idea Group Publishing, Longwood University, USA

87 Lee, S. P. „Weighted Average Cost of Capital", (Relevant to PBE Paper III – Financial Management), The Chinese University of Hong Kong

88 Levi - Jakšić, M., Obradović, J., Marinković, S. (2005), *Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja*, FON, Beograd

89 Lončarević, R. (2007), *Menadžment,* Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Univerzitet Singidunum, Beograd

90 Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007), *Menadžment - principi, koncepti, procesi,* Univerzitet Singidunum, Beograd

91 Maier, R. (2007), *Knowledge management systems – Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Third Edition, Springer, Berlin Heidelberg

92 Marchionne, S. (2008), "The Party is Over" , *Poslovni magazin "Društvo održavaoca tehničkih sistema"*, Mašinski fakultet, Beograd

93 Marjanović, V. (2008), *Koncept upravljanja troškovima životnog ciklusa proizvoda sa implementacijom u savremenoj automobilskoj industriji*, Doktorska disertacija, Singidunum, Beograd

94 Marković, N., Vuković, M. (2007), "Pomeranje Balanced Scorecard paradigme i integracija sa programima IMS", *International Journal "Total Quality Management & Excellence"*, Vol. 35, No.4, YUSQ EQW, Beograd

95 Marković, N., Vuković, M., (2002), " Balanced Scorecard u informatičkom okruženju", IV International Congress, Yugoslav Union for Standards and Quality, Vol.30, No.3-4, Belgrade

96 Mašić, B. (2006), "Transformaciono liderstvo: Mogu li nam koristiti "tajne" Jack Welch-a?", I verzija, Univerzitet Singidunum, Beograd

97 Mašić, B. (2007), *Strategijski menadžment - Procesi i koncepti*, Univerzitet Sinergija, Bijeljina

98 Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

99 Mašić, B., "Evolucija menadžmenta", *Prezentacija*, na web stranici www.crnarupa.singidunum.ac.rs

100 Mašić, B., Đorđević, B. J. (2009), "Novi koncepti i pristupi u menadžmentu: Kuda ide teorija menadžmenta", *Zbornik radova, Sinergija 2009, I naučni skup*, Bijeljina

101 Mc Watters, C. S., Morse, D. C., Zimmerman, J. L. (2001) „Management Accounting“, *Mc-Grow – Hill Hagler Education*, New York, USA

102 McWhorter, L. B. (2001), *The Balanced Scorecard: An Empirical Analysis of its Effect on Managers' Job Satisfaction and Performance Evaluations*, Doctoral dissertation, University of Kentucky, USA

103 Michael, C. J. (2001), *The Monitor Company, Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function*, Harvard Business School and Amos Tuck School at Dartmouth College

104 Milićević, V. (2001), „Upravljačko računovodstvo i kreiranje vrednosti za vlasnike-savremeni pristup rentabilnosti preduzeća“, *Računovodstvo i finansijski menadžment preduzeća i banaka*, XXXII simpozijum, Zlatibor

105 Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998), *Strategy safary – a guided tour through the wilds of strategic management*, The free press, New York, USA

106 Mitrović, V., Maksimović, R., Tešić, Z. (2008), "Primena BSC metodologije u malom preduzeću – Oktan Promet", vol. 36, br. 1-2, *Menadžment totalnim kvalitetom & izvrsnost*, Bijeljina, Republika Srpska, BiH; Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija

107 Neely, A. (2002), *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, Cambridge University Press, UK

108 Nils-Goran, O., Jan, R., Magnus, W. (1999), „Performanse Drivers, A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard“, John Wiley & Sons, New York

109 Niven, P. R. (2006), "BSC Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

110 Northouse, P. G. (2004), *Leadership, Theory and Practice*, Sage Publications

111 Novićević, B., Stevanović, T. (2006), "Merenje performansi top menadžmenta u sistemu BSC", *Časopis "Ekonomske Teme"*, Ekonomski Fakultet, Niš

112 Ohmae, K. (1982), *The Mind of the Strategist - The Art of Japanese Business*, McGraw Hill, USA

113 O'Sullivan, J. K. (2010), *Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations: Sustainability and Successful Implications*, New York Institute of Technology, USA

114 Ouchi, W. (1982), *Theory Z*, Avon, New York

115 Park, Sung-Jo., Jovanović, M. (1995), *What is Behind the Japanese Miracle*, Megatrend I. E. C., London-Berlin-Tokyo

116 Pearce, J. A., Robinson, J. R. (2005), *Strategic Management*, ninth edition, Mc-Grow-Hill/IRWIN, Boston, USA

117 Pešalj, B. (2006), *Merenje performansi preduzeća – Tradicionalni I savremeni koncepti*, Ekonomski fakultet, Beograd

118 Pointon, D., Roberts, M., "Driving Formula 1 Strategy on all Four Cylinders", BSC *ArticleDaPo Consulting*, na web stranici http://www.balancedscorecard.com.au/fast-news08042.html

119 Pokrajčić, D. (1997), „Transformacija preduzeća i merenje performansi: strategijski pristup“, u: Milosavljević, M., Hanić, H., „Menadžment i strategija transformacije preduzeća“, Ekonomski fakultet, Beograd

120 Porter, M. E. "What is the strategy?" *Harvard Business Review*, na web stranici http://hbr.harvardbusiness.org/search/Michael+E.+Porter//author

121 Porter, M. E. (1995), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", *New York: Free Press*, New York, USA

122 Porter, M. E. (2007), *Konkurentska prednost – Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, ASEE Books, Novi Sad

123 Porter, M. E. (2008), *O konkurenciji*, FEFA, Beograd

124 Prekajski, S. (2007), "Analiza mogućnosti primene Lin koncepta u domaćoj praksi", *Diplomski - Master rad*, Novi Sad

125 Prljević, M. (2007), *Strategija pozicionirnja kao ključ uspeha*, Čigoja, Beograd

126 Prosser, A., Auer, J., Kellermann, S. (2004), *Data Warehouse Management with SAP BW® - Case Study "Driver Ltd."*, Department of Production Management, University of Economics and Business Administration of Vienna, Austria

127 Radoš, T. (2006), "BSC (teorija i praksa)", *Prezentacija Autozubak*, Hrvatska

128 Rakić, B., Rakić, M. (2007), *Ponašanje potrošača*, III izdanje, Marketing Univerzitet, Beograd

129 Rue, L. W., Holland, P. G. (1986), *Strategic Management*, Mc Crow-Hill, USA

130 Rugman, A. & Hodgetts, R. (2003), *International Business*, 3rd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ

131 Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009), *Research methods for business students*, fifth edition, Pearson Education Limited, England

132 Schlegelmilch, R. W., Lebhbrink, H. (2006), *Mercedes Sport*, Konemann, Tandem Verlag GmbH

133 Senge, P. (2006), *The Fifith Discipline – The Art of the Learning Organization*, Rendom House, New York

134 Slater, R. (1999), *Jack Welch and the GE Way – Management Insight and Leadership Secrets of the Legendary CEO*, Mc Grow Hill

135 Slater, S. (1984), *Corporate Recovery - A Guide to Turnaround Management*, Penguin books, England

136 Soderquist, C., Shimada, M. (2003), "Operativno strategijsko mapiranje: učenje i implementacija u kompaniji Boeing", *Pegasus Communications*, na web stranici http://www.quantum21.net/slike/src/2008/02/26/03_08_clanak_soderquist_shimada.pdf

137 Stanišić, M., Mašić, B. (2009), "Implementacija strategije: Koliko nam može pomoći Balanced Scorecard?", *Zbornik radova, Sinergija 2009, I naučni skup*, Bijeljina

138 Stewart, J. (2006), "Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood", *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Issue #54, University of Winnipeg

139 Stojanović, A., Upravljanje kvalitetom, *Link-Elearning*, na web stranici www.Link-elearning.com

140 Stošić, B. (1999), *Inovacije u tehnologiji – teorijski osnovi i metodi podrške*, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

141 Stern, M. J., Steward, G. B., Bennett, III, Chew, H. D. (1995), „The EVA Financial Management System", *Journal of Applied Corporate Finance*, Bank of America, volume 8, number 2

142 Swaim, R. (2010), *The Strategic Drucker – Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*, John Wiley & Sons, Singapore

143 The New GL-Class (2006), *Mercedes-Benz brochure*, DaimlerChrysler AG, Germany

144 Tomić, M. (2001), *Menadžment u sportu*, II izdanje, IP „Astimbo", Beograd

145 Tracy, B. (2007), The conference "Strategies for maximizing the profit in the 21st century", Prezentacija, Sava Centar, Belgrade

146 Vasić, B., Popović, V. (2007), *Inženjerske metode menadžmenta*, Institut za istraživanja i projektovanja u privredi, Beograd

147 Vizjak, A. (2007), *Pobednici tržišnih niša - Perspektive slovenačkih preduzeća u borbi protiv globalne konkurencije*, FEFA, Beograd

148 Vujaklija, M. (1996/97), *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd

149 Webber, A. M. (2000), „New Math For a New Economy“, Fast Company

150 Weichrich, H., Koontz, H. (1994), *Menadžment*, MATE, Zagreb

151 Williams, K. (2009), *Strategic management - Analyzing, Planning, Focus, Prioritizing, Monitoring*, Essential managers, New York, USA

152 Wong, D. J. (2007), "Leveraging Learning and Innovation in the Balanced Scorecard, Korišćenje Balanced Scorecard-a u zavisnosti od industrija 2000. godine", *ASTD – Toledo*, OH, na web stranici http://www.senseichange.com/game-go-sensei-change-associates.shtml

153 Wong, J. A. (1999), A Balanced Scorecard Approach to Analyzing Associations Among Performance Measures in the US Airlines Industry, Doctoral dissertation, University of Oregon, USA

154 Woodley, P. M. (2006), *Culture management through the Balanced Scorecard: A case study*, Doctoral dissertation, Cranfield University, USA

155 Yukl, G., Van Fleet D. D. (1992), „Theory and Research on Leadership in Organizations“, In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

156 Zanini, M. T. (2003), *The Balanced Scorecard: Evolution to Long-Term Performance*, University of Nevada, Reno, USA

2. Članci sa *web* stranica

1 "BSC Fact Sheet", na web stranici http://www.strategy2act.com/solutions/balanced-scorecard-fact-sheet.htm

2 "BSC Strategic Planning & Management System", Northwest Fire District, na web stranici http://www.northwestfire.org/pdf/Stragic_Plan_2009.pdf,

3 "Establishing an Integrated Performance Measurement System" (2001), *The performance-based Management*, Handbook, A six-Volume Compilation of Techniques and Tools for implementing the Government Performance and results Act of 1993. (GPRA), na web stranici http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/Volume%202.pdf

4 "How to Create a Balanced Scorecard - Building & Implementing a BSC: Nine Steps to Success", *Balanced Scorecard Institut*, na web stranici http://balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx

5 "How to Create a Balanced Scorecard - Building & Implementing a BSC: Nine Steps to Success", *Balanced Scorecard Institute*, na web stranici http://balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx

6 "Implementacija strategije", *Strategijska Skripta II Kol*, na web stranici http://www.scribd.com/doc/17128464/Strategijski-Skripta-II-Kol-Ispravljena?autodown=doc

7 "Introduction to the Balanced Scorecard ", na web stranici http://media.wiley.com/product_data/excerpt/89/04714232/0471423289.pdf

8 "Japan – lična karta", na web stranici http://www.100megsfree.com/memo/2007/belin_seminarski-menadzmentljudskihresursa.doc

9 "Klijent", *Vikipedija – Slobodna Enkciklopedija*, na web stranici http://sr.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D1%98%D0%B5%D0%BD%D1%82

10 "Leadership - Methods, Models and Theories", na web stranici http://www.12manage.com/i_l.html

11 "Metode i metodologija politologije", na web stranici http://www.cpi.hr/download/links/hr/1401.pdf

12 "Northwest Fire District", *Balanced Scorecard Strategic Planning & Management System*, na web stranici http://www.northwestfire.org/pdf/Stragic_Plan_2009.pdf

13 "Over brand perception", na web stranici http://www.consumerreports.org

14 "Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy Inducts Five Performance Leaders at the 2009 Palladium Americas Summit", *Press Releases*, na web stranici http://www.streetinsider.com/Press+Releases/Palladium+Balanced+Scorecard+Hall+of+Fame+for+Executing+Strategy+Inducts+Five+Performance+Leaders+at+the+2009+Palladium+Americas+Summit/5097424.html

15 "Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy", na web stranici http://www.thepalladiumgroup.com/Pages/SearchResults.aspx?k=balanced%20scorecard

16 "Plark – Management support system", na web stranici http://www.plark.net/literatura/mng053.php

17 "Poslovni magazin", *Društvo održavaoca tehničkih sistema*, na web stranici http://www.dots.org.rs/magazin/Impressum/magazain%2020.pdf

18 "Potrošač – Društvo za zaštitu potrošača Hrvatske", na web stranici http://www.potrosac.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=40

19 "Prošla opasnost - Kinezi izvlače auto-industriju iz krize", na web stranici http://www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=82535

20 "Rebalancing the scorecard, Enhancing value in the automotive industry" (2003), *IBM Business Consulting Service*s, IBM Corporation, New York, na web stranici http://www-935.ibm.com/services/in/index.wss/ibvstudy/igs/x1022278

21 "SAP Strategic Enterprise Management", na web stranici http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx

22 "Sarbanes-Oxley", *Wikipedia*, na web stranici http://en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes%E2%80%93Oxley_Act

23 "Strategijska skripta II Kol – Ispravljena", na web stranici http://www.scribd.com/doc/17128464/Strategijski-Skripta-II-Kol-Ispravljena?autodown=doc,

24 "Strategijski menadžment, Deo IV: Formulisanje strategije, Glava 16: Generičke strategije za nivo biznisa", web prezentacija, na web stranici http://www.ekof.bg.ac.yu/nastava/strategijski_m/2009/1201SM_Glava_16_Genericke_strategije_za_nivo_biznisa.ppt

25 "Strategijski menadžment, I deo – Dimenzije strategijskog menadžmenta", na web stranici http://www.scribd.com/doc/8285177/Strategijski-menadzment-I-kolokvijum

26 "Strateško mapiranje i upravljanje (Strategy Maping i BSC)", na web stranici http://www.omega-ps.hr/balanced.html

27 "TATA – leadership with trust", na web stranici http://www.tata.com

28 "The Japanese experience in technology", na web stranici http://www.unu.edu/unupress/unupbooks/uu36je/uu36je00.htm#Contents

29 **"**Toyota ove godine planira proizvodnju 6,5 miliona automobila", *AutoBlog*, na web stranici http://auto.blog.rs/blog/auto/vesti/2009/09/25/toyota-ove-godine-planira-proizvodnju-6-5-miliona-automobila

30 "Zahuktala kineska auto-industrija treba da ostane hladne glave", na web stranici http://www.autobrief.com/content/16329/Zahuktala-kineska-auto-industrija-treba-da-ostane-hladne-glave

31 "Zmaj sa istoka ne posustaje", na web stranici http://www.mojauto.rs/test/aktuelne-vesti/57-aktuelni-dogaaji-u-srbiji/415-zmaj-sa-istoka-ne-posustaje.html

32 "Znavstvena metoda", na web stranici http://hr.wikipedia.org/wiki/Znanstvena_metoda

33 „Economy of the People's Republic of China", na web stranici http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_the_People's_Republic_of_China,

34 „It's China's world (We just live in it)", na web stranici http://money.cnn.com/

35 „Mission, Vision & Values" - *The Coca-Cola Comapany*, na web stranici http://www.thecoca-colacompany.com

36 „Razlika između japanskog i američkog menadžmenta", na web stranici http://www.scribd.com/Razlika-Izmedju-Japanskog-i-Americkog-Menadzmenta-2/d/15794507

37 „Reference for Business, Encyclopedia of Business, 2nd edition, na web stranici http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Performance-Measurement.html

38 „Uloga i značaj interkulturalnog menadžmenta", na web stranici http://www.scribd.com/doc/32775008/INTERKULTURNI-MENADZMENT-skripta

39 „Vlasnici Mercedesa ponovo kupuju Mercedes", *Vrele gume*, Internet clipping MBSCG

40 „What is Knowledge Management (KM)?", *Gotcha*, na web stranici http://www2.sims.berkeley.edu/courses/is213/s99/Projects/P9/web_site/about_km.html

3. *Web* stranice

1 http://www.thepalladiumgroup.com (The Palladium Group)

2 http://www.balancedscorecard.org (Balanced Scorecard)

3 http://www.casestudyinc.com (Case Study Inc.)

4 http://www.strategy2act.com (Strategy To Act)

5 http://hbsp.harvard.edu (Harvard Business Publishing)

6 http://en.wikipedia.org (Wikipedia)

7 http://www.foi-forum.com (Fakultet Organizacije i Informatike)

8 http://books.google.com (Books)

9 http://www.bolender.com (Bolender)

10 http://www.scribd.com (Scribd)

11 http://www.ebscohost.com (Ebsco Host)

12 http://hbswk.hbs.edu (Harvard Business School)

13 http://www.ey.com (Ernst & Young)

14 http://www.bettermanagement.com (Better Management)

15 http://www.thecxogroup.com (The CXO Group)

16 http://www.emergingmarketstrategies.com (Emerging Market Strategies)

17 http://www.bettermanagement.com (Better Management)

18 http://www.mindtools.com (Mind Tools)

19 http://www.phd-dissertations.com (PhD Dissertations)

20 http://scindeks.nb.rs (SCI Index)

21 http://www.ekapija.com (E Kapija)

22 http://www.emg.rs (Ekonomist Media Group)

23 http://www.strategymap.com.au (Strategy Map)

24 http://www.bain.com/management_tools (Bain & Company)

25 http://www.thehindubusinessline.com (The Hindu Business Line)

26 http://www.britannica.com (Britannica)

27 http://www.coursework4you.co.uk (Course Work For You)

28 http://www.blogcatalog.com (Blog Catalog)

29 http://www.myperformanceportal.com (My Performance Portal)

30 http://finance.toolbox.com (Finance)

31 http://www.thinkingmanagers.com/management/auto-industry-strategy (Thinking Managers)

32 http://money.cnn.com (Money)

33 http://www.web-articles.info (Web Articles)

34 http://www.nemak.com (Nemak)

35 http://www.strategy2act.com/ (Balanced Scorecard Designer)

36 http://bs.wikipedia.org/wiki/Metodologija (Metodologija)

37 http://www.12manage.com/i_l.html (Leadership, Methods, Models and Theories)

38 http://www.daimler.com (Daimler)

39 http://www.consumerreports.org (Consumers reports)

40 http://www.chery.rs (Chery)

41 http://www.hyundai.com (Hyundai)

42 http://www.chryslergroupllc.com (Chrysler Group LLC)

43 http://www.greentreecapital.com (Green Tree Capital)

44 http://www.mckinsey.com/ (McKinsey)

45 http://www.thecoca-colacompany.com (Coca-Cola)

46 http://www.ap-institute.com (Advanced Performance Institute)

47 http://www.investopedia.com/ (Investopedia)

XVIII O AUTORU

O autoru

Kostandinović (Živorad) Bojan rođen je 17.02.1971. godine u Zaječaru. Osnovnu školu je pohađao u periodu od 1978. do 1986. godine, a Gimnaziju „Moša Pijade“ u Zaječaru u periodu od 1986. do 1990. godine. Mašinski fakultet je upisao 1991. godine. Diplomirao je 1999. godine na Odseku za Motorna vozila sa prosečnom ocenom 7.7 (sedam i 70/100) i ocenom 10 (deset) na diplomskom radu iz predmeta „Teorija efektivnosti“ kod prof. dr Branka Vasića. Poslediplomske studije na Mašinskom fakultetu je upisao 26.11.2003. godine na Odseku za Industrijsko inženjerstvo, gde je odslušao i položio sve ispite zaključno sa 04.03.2005. godine. Magistarsku tezu na temu „Primena metoda ekspertskog predviđanja u obnovi tehničkih sistema“ odbranio je 09.01.2007. godine kod prof. dr Milovana Klarina. Od novembra 2007. godine intenzivno se interesuje za oblast ekonomije i menadžmenta, pre svega za pitanja strategijskog menadžmenta, organizacije kompanija, upravljanja, liderstva, konkurentnosti, savremenih menadžerskih metodologija, odnosa sa kupcima, pitanja u vezi tržišta, prodaje i marketinga. U protekle tri godine posetilac je više naučnih skupova i predavanja posvećenih ekonomskim temama i savremenom menadžmentu.

Prvo zaposlenje je ostvario 20.10.1999. godine u preduzeću za razvojni inženjering „IPIK“ d.o.o. Beograd koje se bavi istraživanjem, projektovanjem, investicijama i konsaltingom. U njemu ostaje do 01.08.2003. godine, gde radi kao stručni savetnik u oblasti mašinstva, savetnik u timu za ekonomsku analizu u procesu privatizacije preduzeća i procenu vrednosti motornih vozila, kapitala i imovine preduzeća. Bio je takođe zadužen za unutrašnju organizaciju i raspodelu poslova, kao i angažovan na raznim drugim projektima.

Od 01. aprila 2007. godine zaposlen je u kompaniji *Mercedes-Benz* SCG kao inženjer prodaje Chrysler-Jeep-Dodge putničkih vozila, da bi 01.07.2008. godine postao Rukovodilac prodaje Chrysler-Jeep-Dodge vozila za region Beograda.

Uporedo sa školovanjem na Mašinskom fakultetu imao je i profesionalnu sportsku karijeru. Odbojkom je počeo da se bavi kao desetogodišnjak u klubu OK Timok iz Zaječara, a zatim je u periodu od 1991. do 1999. godine profesionalno igrao u našim najvećim klubovima - OK Partizan i OK Crvena Zvezda, za koje je odigrao 420 oficijalnih utakmica (dres OK Partizan „branio“ je 260 puta, dok je dres OK Crvena Zvezda „branio“ 160 puta). Godine 1999. karijeru nastavlja u inostranstvu gde ostaje do 2006. godine i igra za najveće klubove u Grčkoj, Poljskoj, Francuskoj i Libanu. Osvajač je Kupa Jugoslavije 1997. godine i Super Kupa Libana 2006. godine, bio je Vicešampion Poljske i Francuske, kao i višestruki Vicešampion Jugoslavije. Učestvovao je 8 sezona u takmičenjima Kupova Evrope, 2 sezone u Ligi Šampiona Evrope, takmičio se na Univerzijadi u Japanu i Kupu Arabije u Siriji. Nastupao je za nacionalnu selekciju Jugoslavije više od 20 puta. Proglašen je za sportistu decenije Opštine Zaječar.

Napisao je i objavio veliki broj naučnih radova iz oblasti mašinstva i menadžmenta.
Govori i piše nekoliko stranih jezika.

Oženjen je suprugom Bojanom sa kojom ima dva sina, Relju i Savu.