

UDK: 339.13:005

POSLOVNA EKONOMIJA  
BUSINESS ECONOMICS

Originalni naučni rad

Godina XI

Broj 2

Str 207 – 223

doi: 10.5937/poseko12-13060

**Doc. dr Ružica Đervida<sup>1</sup>**

Nezavisni univerzitet Banja Luka, Bosna i Hercegovina

**Doc. dr Dunja F. Demirović<sup>2</sup>**

Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu,  
Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment

**Mirjana Milovanović<sup>3</sup> doktorand**

Banja Luka koledž, Banja Luka, Bosna i Hercegovina

**Doc. dr Adriana Radosavac<sup>4</sup>**

Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd

## **UNAPREĐENJE POSLOVNIH PROCESA KAO FAKTOR POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA**

**SAŽETAK:** Jedan od osnovnih problema savremenog poslovanja, a koji današnja preduzeća ne mogu ignorisati, jeste usvajanje drugačijih poslovnih modela, koji za cilj imaju dugoročna gledišta, a ne oslanjanje na kratkoročne ciljeve i efekte. Globalizacija dovodi do veće međuzavisnosti svih učesnika na tržištu, pa samim tim, kratkoročni finansijski rezultati ne mogu više biti dovoljni da se obezbedi dugoročni uspeh preduzeća. Opstanak na tržištu iziskuje usvajanje i primenu novog načina poslovanja koji prevazilazi nekadašnje okvire, tj. samo čisti finansijski dobitak. Preduzeća koja su spremna na nove promene i izazove globalnog tržišta, izdvajaju

---

<sup>1</sup> ruzica.djervida@gmail.com

<sup>2</sup> demirovic.dunja2@gmail.com

<sup>3</sup> mirjana.milovanovic@blc.edu.ba

<sup>4</sup> adrianaradosavac@gmail.com

se kao konkurentna. To dovodi do niza izazova i prepreka koje se ogledaju u implementaciji novih tehnika i metoda u poslovne procese. Autori su u radu izvršili anketno istraživanje na tržištu Bosne i Hercegovine sa ciljem da se dobiju mišljenja i stavovi rukovodilaca domaćih preduzeća o njihovom načinu poslovanja, znanju, prihvatanju promena i usvajanju novih saznanja. Cilj rada je da se dobije slika o trenutnom načinu sprovođenja poslovnih procesa u preduzećima ispitanika, da se uoče nedostaci i predoče promene, na osnovu čega bi se mogla predložiti unapređenja vezano za primenu savremenih tehnika i metoda poslovanja. Dobijeni rezultati mogu doprineti unapređenju poslovanja domaćih preduzeća, što će imati za uticaj razvoj konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća, kako na domaćem tako i na ino tržištu.

*Ključne reči:* preduzeće, savremeno poslovanje, konkurentnost, unapređenje poslovanja, Bosna i Hercegovina

## UVOD

Savremeni načini poslovanja objedinjuju istovremeno ekonomski, društveni i ekološki aspekt, koji u sferu svog tržišnog interesovanja uključuje i preduzeće i društvo u celini. Samo preduzeća koja budu imala razvijenu svest da to uvide, mogu imati dugoročna razmišljanja o svom poslovanju i razvoju koji podrazumeva dugoročnu održivost. Globalni izazovi donose promene kojima se oblikuje poslovno tržište i utiču na preduzeća da idu u korak sa promenama, te da primene i usklade svoje ciljeve sa savremenom strategijom. U brzim tržišnim promenama koje se dešavaju na globalnom nivou, održivost i odgovornost se izdvajaju kao pozitivni pokretači tih promena. Preduzeća koja to prepoznaju imaju priliku da se prilagode i usvoje savremene pristupe, prateći trendove tržišta i uključujući sve zainteresovane strane, a što za cilj ima pozitivan doprinos društvu u celini (Krstić i dr., 2010).

Današnja realnost dokazuje da ono što je tradicionalno uspevalo više ne uspeva, pa tako i tehnike i metode menadžmenta. Zbog toga, sva preduzeća danas moraju da se bave predviđanjem u vezi sa novom realnošću, da shvate najznačajnije trendove. Treba ići u korak sa vremenom jer tržište postaje zasićeno, a tehnološke prednosti nisu više dugoročne. Mnoga preduzeća nisu spremna na odgovore brzim tržišnim promenama, u tehnologiji, konkurenciji i potrebama kupaca.

U savremenoj privredi promene su postale sve snažnije i sve brže i preduzeća moraju da ulože značajne napore da bi ih adekvatno pratila, a to znači promenu poslovne strategije. To pravilo važi i za domaća preduzeća ukoliko žele napredovati u budućnosti, biti konkurentna i imati za cilj dugoročni opstanak. U tom smislu, posebno se ističu menadžment tehnike benčmarking i reinženjering koje imaju za cilj povećanje produktivnosti poslovanja i unapređivanje kvaliteta.

Kao koncept savremenog menadžmenta, benčmarking ima za cilj unapređenje poslovanja organizacija. Benčmarking je tehnika kontinuiranog merenja i unapređivanja performansi sopstvenog proizvoda/usluga, ili celokupnog poslovnog procesa i/ili nekog od delova organizacije s konkurentima i/ili s onim organizacijama koje nisu direktni konkurenti ali su tržišni lideri u nekoj oblasti (Sajfert i dr., 2004). Na osnovu toga mogu se iznalaziti rešenja za unapređenje sopstvenog poslovanja. Benčmarking kao proces promena podrazumeva kontinuirano redefinisane u skladu sa promenama u okruženju i samom preduzeću. Glavni zadatak benčmarkinga jeste učenje na osnovu tuđih pozitivnih iskustava i prevođenje tih iskustava u prihvatljive i ostvarljive standarde – „benchmarks”, koji mogu da se upotrebe za merenje uspešnosti poslovanja, kao i za određene napore koje je potrebno uložiti da bi se razlike u performansama prevazišle (Đorđević i dr., 2007).

Za većinu preduzeća u Bosni i Hercegovini može se reći da ne primenjuje ovu metodu, a dio preduzeća je primenjuje samo u izvesnoj formi. Znatno broj preduzeća nema dovoljno znanja o ovoj metodi, kao i o načinu implementacije, što znači da je edukacija ključna u razvoju savremenih poslovnih procesa. Razlog tome je nepoznavanje same metodologije benčmarkinga, gde su principi ugledanja, kopiranja i učenja na iskustvima drugih osnovne karakteristike ove metode. Svest o potrebi stalnog edukovanja i širenja znanja može uticati na afirmisanje ove metode, da se ona razvije i efektivno primenjuje i u privrednoj praksi. U savremenom i razvijenom svetu to je nezaobilazna menadžment tehnika, pa stoga treba raditi na tome da benčmarking postane sredstvo i u domaćim preduzećima, kako u prevazilaženju kriznih situacija tako i podizanju nivoa ekonomske efikasnosti.

Reinženjering je nastao kao odgovor na japanski koncept upravljanja kvalitetom i predstavlja pragmatički pristup promenama u skladu sa američkim načinom poslovnog razmišljanja. Prema autorima Hamer i Champy (1993, str. 32) reinženjering predstavlja fundamentalno preosmišljavanje i radikalno preprojektovanje poslovnih procesa da bi se postigla dramatična poboljšanja kritičnih mera poslovne efikasnosti, kao što su troškovi, kvalitet, usluge i brzina. Osnovni cilj ove metode je inoviranje poslovne aktivnosti i povećanja profita po osnovu unapređenja

konkurentnosti preduzeća i unapređivanja kvaliteta poslovanja. Najjednostavnije posmatrano, reinženjering predstavlja novi početak uz restrukturiranje svih poslovnih aktivnosti u preduzeću, a bazira se na odbacivanju shvatanja i pretpostavki iz prošlosti i na pronalaženju novih pristupa procesnoj strukturi, koji gotovo da i ne podsećaju na nekadašnje. Ovaj koncept posebno je zanimljiv za preduzeća u zemljama tranzicije jer znači potpuno redefinisavanje svih poslovnih procesa u preduzeću, a sve zbog unapređenja konkurentnosti.

Autori u radu analiziraju poslovanje domaćih preduzeća na tržištu Bosne i Hercegovine sa ciljem da se dobiju mišljenja i stavovi rukovodilaca domaćih preduzeća o trenutnom načinu poslovanja, kao i metodama i tehnikama koje se primenjuju, a na osnovu čega bi se mogle unaprediti tehnike i metode poslovanja, što će doprinijeti boljoj konkurentskoj poziciji. Domaćim preduzetnicima približiti principe benčmarkinga i reinženjeringa, kao savremenih metoda i kroz čiju primenu se mogu unaprediti poslovni procesi i ekonomska efikasnost. Drugim rečima, uzeti primere uspešnih preduzeća koja su prošla kroz promene i unapređenja poslovnih procesa, i kroz određenu modifikaciju iste primeniti, uz najveći akcenat na edukaciju i unapređenje znanja. Ovim istraživanjem uočiće se koje su to poslovne metode i tehnike koje domaća preduzeća primenjuju, na koji način sada sprovode poslovne procese i gde je njihova pozicija na tržištu. Uočiće se koji dio poslovnog procesa treba menjati, koji su to propusti u rukovodstvu i na koji način je moguće izvršiti unapređenje. Dobijeni rezultati mogu doprineti unapređenju poslovanja domaćih preduzeća, što će imati za uticaj razvoj konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća, kako na domaćem tako i na ino tržištu.

## **TEORIJSKI OKVIR RADA**

### **Unapređenje kvaliteta poslovanja**

Neminovno je da promene koje se dešavaju na tržištu, utiču na način razmišljanja koji se odnosi na upravljanje preduzećem. Da bi preduzeće moglo da postigne poslovnu izvrsnost i razvije konkurentsku prednost na tržištu, mora da bude spremno da prihvata i uči. Prema autoru Heleti (1998), da bi jedna kompanija dostigla ciljeve izvrsnosti, potrebno je da obezbedi istovremeno sva tri aspekta kvaliteta, i to:

- marketinški aspekt, koji u sebi sadrži tehnički aspekt koji se odnosi na performanse proizvoda,
- poslovni aspekt, koji obuhvata ekonomski i organizacioni aspekt kvaliteta, i

- društveni aspekt, koji uključuje moralni i etički aspekt kvaliteta.

Formulisanje i oblikovanje poslovne strategije mora da počne od istraživanja tržišta i prikupljanja korisnih informacija. Redefinisanje postavki upravljanja preduzećem je sve zastupljenije kod preduzeća koja žele ostvariti konkurentnost. Postizanje ciljeva poslovne izvrsnosti moguće je izgradnjom kroz koncept upravljanja totalnim kvalitetom ili implementacijom koncepta integrisanih menadžment sistema (Drinić, 2003).

Preduzeće je u obavezi da zadovolji sve zahteve potrošača, društva, partnera, radnika i akcionara. Ova poslovna filozofija označava se kao upravljanje totalnim kvalitetom – TQM (skraćenica od engleske reči *Total Quality Management*) (Đorđević i dr., 2001). TQM je model upravljanja kvalitetom koji je zasnovan na praktičnim dostignućima gde preduzeća imaju obavezu da zadovolje sve zahteve okruženja. Modelom su uzeti u obzir elementi koji opredeljuju poslovnu izvrsnost, a imajući pritom u vidu specifičnost tržišta i domaćih preduzeća.

Implementacija kroz koncept integrisanih menadžment sistema (IMS), podrazumeva integrisanje međunarodnih normi, odnosno standarda za upravljanje kvalitetom, standarda za bezbednost zaposlenih, zatim zaštite životne sredine i ostalih standarda koje treba da ispuni proizvod, usluga i sistem upravljanja u određenom vremenskom periodu.

Na osnovu prethodnih navoda i njihove implementacije, moguće je ostvariti poslovnu izvrsnost. Određeni cilj i rezultat, preduzeće će najefikasnije ostvariti ukoliko dobro razrađenom strategijom fokusira tržište. Upravljanje i funkcionisanje preduzeća odgovarajućim aktivnostima i resursima treba realizovati kroz jasno definisane procese čiji je cilj zadovoljenje zahteva korisnika, odnosno kroz procesni pristup. Stalnim praćenjem tržišta i određenim metodama prikupljati i analizirati informacije koje služe kao smernice i vode stalnom unapređenju poslovanja.

Kroz kontinuirano posmatranje drugih, menjaju se i ispravljaju loši poslovni procesi. Sa ove tačke gledišta, koncept TQM-a, pored unutrašnje dimenzije koja ga karakteriše, dobija i spoljašnju, kroz posmatranje konkurencije.

U savremenim uslovima poslovanja, struktura konkretnog tržišta i pozicije preduzeća koje ima u okruženju, ima uticaj na izbor strategije i metoda za rast i razvoj preduzeća. Unapređivanje poslovanja preduzeća mora da se zasniva na primeni menadžment tehnika koje podržavaju konkurentnost, inovativnost i fleksibilnost, kao i na interventnom unapređivanju znanja zaposlenih u njima, a posebno izvršnog rukovodstva (Bešić i dr., 2009). Iz tog razloga potrebno je izvršiti analizu tržišta i odrediti faktore koji utiču na sadašnje i buduće karakteristike poslovnog ciklusa i obuhvatiti ih strategijom programa preduzeća. Koristeći iskustva i primere

dobre poslovne prakse drugih zemalja (Evrope i šire) pokrenuti i promovirati razvoj društveno odgovornog poslovanja u svrhu razvoja okruženja i sprečavanja širenja određenih društvenih problema, što se postiže komunikacijskim aktivnostima između preduzeća i njegove javnosti.

### **Promene u poslovnom okruženju u funkciji postizanja konkurentnosti – korporativna odgovornost**

Da bi ih okruženje okarakterisalo kao uspešna preduzeća, da bi opstali na tržištu i izdvojili se kao konkurentna preduzeća, moraju odgovarati na zahteve koje tržište postavlja. Za realizaciju postavljenih ciljeva moraju se izvršiti detaljne interne i eksterne analize, jer je jedan od ključnih faktora, za postizanje konkurentne prednosti preduzeća, zadovoljstvo krajnjih korisnika. U danšnjim uslovima poslovanja od preduzeća se očekuju da budu fleksibilna i prilagodljiva, te da reaguju na zahteve tržišta što ih čini konkurentnim. Razumevanje menadžmenta za mogućnosti postizanja pomoću procesa, organizovanje i upravljanje procesima je od ključnog značaja za konkurentnost preduzeća na tržištu. Rentzhog vodeću konkurentnu prednost velikih kompanija vidi i u shvatanju i razumevanju da se ona ne može ostvariti jednom posebnom funkcijom u preduzeću, nego da svi u preduzeću moraju, da na nastojanje za udovoljenje potreba potrošača, gledaju kao na svoj najvažniji zadatak (Rentzhog, 2000). Dosadašnje metode i pravila su zastareli i moraju se napustiti ukoliko se želi biti uspešan i izdvojiti na tržištu kao konkurentno preduzeće. Domaća preduzeća moraju uočavati i pratiti promene koje se dešavaju u međunarodnom okruženju. Stalne promene ukazuju i na potrebu u promeni načina poslovanja, usavršavanju proizvoda i usluga, ceni i kvalitetu, kao i u promeni načina uspostavljanja odnosa između preduzeća i okruženja.

Etično poslovanje, odgovornost prema zaposlenima, doprinos društvu te društvenim pitanjima kao što je ekologija, zdravlje, sigurnost, obrazovanje i slično, glavni su elementi društveno odgovornog poslovanja. Ono se ostvaruje kroz razvoj i implementaciju poslovnih praksi i djelovanja tvrtke s ciljem povećavanja dobrobiti zajednice i/ ili društva u kojoj se posluje, poboljšanja kvalitete života zaposlenika uz istovremeno stvaranje pozitivnog dojma tvrtke u javnosti (Kotler et al., 2005).

Savremeno poslovanje podrazumeva izmene principa korporativnog upravljanja i stvaranje svesti o konkurentnosti. Te izmene odnose se na prihvatanje i implementaciju savremenih metoda i tehnika menadžmenta u poslovanju i rešavanju problema. Preduzeća iz zemalja u tranziciji imaju brojne probleme koji utiču negativno s aspekta konkurentne sposobnosti u odnosu na svetsko tržište (Demirgünc-Kunt et al., 2011). Uporedni podaci rangiranja zemalja Zapadnog Balkana prema konkurentnosti, na osnovu

izveštaja o globalnom indeksu konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma, dato je u *Tabeli 1.*

Jedna od smernica za dobro poslovanje su i nematerijalni resursi gde se kao vredan resurs u stvaranju konkurentne prednosti izdvaja reputacija preduzeća. Ona obuhvata sve aspekte delovanja preduzeća i vezu sa svim stejkholderima, kako internim tako i eksternim. Za stvaranje reputacije potrebno je intenzivno i dugoročno ulaganje. Kao nematerijalni resurs, reputacija je osnovni pokretač konkurentnosti preduzeća u savremenom poslovnom okruženju i način opstanka u savremenim tržišnim uslovima. Ulaganjem i razvijanjem kroz znanja, inovacije, odnose sa svim interesnim grupama, preduzeća učestvuju u borbi za konkurentnost na globalnom tržištu (Kalinić, 2004). Na tržištu je veliki broj učesnika koji određuje odnose između okruženja i preduzeća.

Društveno odgovorno poslovanje može doprineti imidžu i reputaciji kompanije, i shodno tome, obezbediti joj konkurentsku prednost (Tench, 2006). Prednosti ovakvog angažmana preduzeća za društvenu zajednicu je očita ali i preduzeća sama od ovakvog ponašanja imaju višestrukih koristi. Sama ekonomska održivost nije dovoljan uslov za sveukupnu, dugoročnu održivost jednog društva. U tom smislu, odgovorno poslovanje predstavlja jedno od ključnih rešenja za dostizanje održivog razvoja, budući da uspostavlja balans između sfere ekonomije, kao glavnog nosioca razvoja, i interesa društva u celini koji ne smeju biti zanemareni.

*Tabela 1.* – Rang BiH i zemalja iz okruženja prema konkurentnosti u odnosu na ukupan broj rangiranih zemalja

Godina	Ukupan broj zemalja	Albanija	BiH	Crna Gora	Hrvatska	Makedonija	Slovenija	Srbija
2003.	102	/		77	53	81	31	77
2004.	104	/	81	89	61	84	33	89
2005.	117	100	95	80	62	85	32	80
2006.	125	98	89	87	51	80	33	87
2007.	131	109	106	–	57	94	39	–
2008.	134	108	107	65	61	89	42	85
2009.	133	96	109	62	72	84	37	93
2010.	139	88	102	49	77	79	45	96
2011.	142	78	100	60	76	79	57	95
2012.	144	89	88	72	81	80	56	95
2013.	148	95	87	67	75	73	62	101

*Izvor:* Podaci preuzeti sa sajta Federalnog zavoda za programiranje razvoja (<http://www.fzzpr.gov.ba/>)

Osnovna je svrha korporativnog upravljanja obezbediti da se profitabilno poslovanje sprovodi na odgovoran način. Razvoj korporativnog

upravljanja u zemljama u tranziciji, posebno u zemljama u okruženju, može poslužiti kao putokaz za razvoj ovog modula u Bosni i Hercegovini. Problem korporativnog upravljanja se usložnjava s obzirom na veliku disperziju vlasništva i neupućenosti malih akcionara u osnovne principe upravljanja. Znači, znanje je prvi korak u usvajanju i razvijanju novih oblika poslovanja. Razvoj korporativnog upravljanja bitan je za društvo u celini jer je od presudnog značaja za ekonomski razvoj, kao i primenu novih poslovnih pristupa u raznim sektorima. Iskustva uspešnih tranzicijskih zemalja pokazuju da se uloženi trud u unapređenju korporativnog upravljanja višestruko vraća kroz veću ekonomsku efikasnost i društveni standard. Uspeh i opstanak zavise od sposobnosti da se obezbede resursi, uspostave veze sa lokalnom zajednicom, odgovornog pristupa okruženju i, na kraju, ekonomskog doprinosa za razvoj zemlje. Za postizanje ovih ciljeva korporativna odgovornost ima strateški značaj u implementaciji programa preduzeća. „Korporativna društvena odgovornost predstavlja opredeljenje za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecione poslovne prakse i doprinose na račun resursa korporacije” (Kotler et al., 2007).

Društveno odgovorno poslovanje (eng. Corporate Social Responsibility) predstavlja koncept po kome privredni subjekti, koji ga usvajaju svesno i dobrovoljno, nadilaze svoju primarnu funkciju sticanja i raspodele profita i ostvaruju pozitivan uticaj na svoje radno, društveno i prirodno okruženje (Kramo i dr., 2007). Ovaj koncept predstavlja svest o novom položaju i značaju koje preduzeća imaju u savremenom, globalnom društvu i odgovornosti koja iz nje proizilazi. Izazovi koji definišu društveno odgovorno poslovanje su: promene u pristupu usmerenom na kratkoročne prioritete i strategija prema dugoročnoj stabilnosti i povećanju vrednosti. Osnovna je svrha društveno odgovornog poslovanja obezbediti da se u svim poslovnim procesima, društvenim pitanjima i pitanjima zaštite životne sredine upravlja na način da se ostvarenje profitabilnih mogućnosti sprovodi na odgovoran način.

Uspostavljanje i razvijanje komunikacijskih aktivnosti ima vrlo bitan uticaj na široku javnost, koja obuhvata ne samo kupce, već i celokupno okruženje sa svim interesnim grupama. Ove aktivnosti su u funkciji zadovoljenja ciljne javnosti i prvenstveno se odnose na izgrađivanje odnosa na relaciji preduzeće – okruženje koje se realizuje kroz komunikacijske aktivnosti. Razmenom informacija između preduzeća i okruženja, stvara se veća povezanost preduzeća i zajednice, što direktno utiče na razvoj korporativne društvene odgovornosti preduzeća, a dalje i konkurentске prednosti.

Aktivnosti društveno odgovornog poslovanja moraju biti obuhvaćene komunikacijskim programima sa ciljem plasiranja informacija, a uočavanje i usaglašavanje ciljeva preduzeća sa ciljevima zajednice u kojoj posluju,



postiže se kroz proces komunikacije. Poslovanje u funkciji održivosti je cilj poslovne politike svakog preduzeća i njegove težnje za ostvarenje tog cilja. Saradnja sa zajednicom omogućava da se identifikuju dobre prakse i da se odgovornim poslovanjem zadovolje potrebe okruženja. Zato preduzeća treba da šire informacije o svojim aktivnostima i čine ih dostupnim širokoj javnosti. Društvena odgovornost preduzeća u okviru poslovnih procesa, ogleda se kroz obavezu preduzeća da svoj pozitivan uticaj uvećaju, a smanje svoje negativno dejstvo na okruženje i društvo uopšte.

## **REZULTATI ISTRAŽIVANJA U PREDUZEĆIMA NA TRŽIŠTU BOSNE I HERCEGOVINE**

Istraživanje na tržištu Bosne i Hercegovine je urađeno s ciljem da se dobiju mišljenja i stavovi rukovodilaca domaćih preduzeća o načinu poslovanja, na osnovu čega bi se mogle unaprediti tehnike i metode poslovanja, a tu se prvenstveno misli na uvođenje novih znanja i edukaciju kako rukovodilaca, tako zaposlenih. Dobijeni rezultati mogu doprineti unapređenju poslovanja domaćih preduzeća, što će imati za uticaj razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća, kako na domaćem tako i na ino tržištu. Domaći preduzetnici moraju shvatiti da je vreme brzih i dinamičnih promena i da moraju menjati dosadašnja mišljenja i stavove. Moraju više pažnje posvetiti potrošaču odnosno korisniku, a to znači više se baviti istraživanjem i osluškivanjem tržišta i njegovih potreba.

Uzorak istraživanja je projektovan na veličinu od 50 jedinica, koje predstavljaju zaposleni na rukovodećim pozicijama u preduzeću. Na osnovu odgovora rukovodilaca preduzeća (uglavnom srednja i velika preduzeća), na postavljena pitanja u anketi, dolazi se do saznanja, koje će poslužiti kao osnov za utvrđivanje preporuka i smernica. Utvrđivanje smernica ima za cilj da unapredi poslovanje preduzeća, tj. da utiče na unapređenje poslovanja i primenu novih tehnika menadžmenta, na kojima se treba bazirati poslovna strategija preduzeća. Upitnici su poslani na e-mail adrese rukovodilaca preduzeća, a napomenuto je da je istraživanje anonimno, te da imena i prezimena nisu od značaja za istraživanje i da neće biti uzeti u obzir.

Upitnik je sastavljen od kombinacije pitanja, odnosno 19 pitanja. Istraživanje stavova rukovodilaca u preduzećima izvršeno je u periodu od maja do avgusta 2016. godine, sa ciljem da se dobije mišljenje rukovodilaca u raznim preduzećima na teritoriji Bosne i Hercegovine. Prva grupu pitanja odnosi se na opšta pitanja o samom uzorku, da se dobije slika o ispitanicima i preduzećima. Druga grupa pitanja obuhvata pitanja o preduzeću, trenutnom stanju i aktivnostima koje se primjenjuju, kao i pitanja na koja se dobijaju odgovori o određenim preprekama koje treba prevazići.

Na osnovu rezultata istraživanja dobiće se informacije na osnovu kojih se mogu utvrditi preporuke i smernice za unapređenje primene savremenih metoda i tehnika menadžmenta. Cilj budućih preporuka i smernica je unapređenje poslovanja preduzeća u Bosni i Hercegovini, kroz razvoj svesti o odgovornom poslovanju, te razvoju odnosa i povezivanju sa svim interesnim grupama. Ovakvim pristupom domaća preduzeća imaju priliku da se pozicioniraju kao konkurentna.

Uvidom u konačne rezultate i strukturu uzorka među ispitanicima – rukovodioci u preduzećima, najveći broj ispitanika, 62% je na poziciji direktor/šef sektora. Ujedno najveći broj ispitanika (92%) zaposlen je u preduzećima privatnog vlasništva i preduzećima koja broje od 50 do 250 zaposlenih (36%). Grupa rukovodilaca u preduzećima obuhvata menadžere zaposlene u preduzećima raznih veličina i različitih privrednih delatnosti i strukture, s tim da se vodilo računa da su ispitanici na rukovodećim mestima i da imaju uticaj na odlučivanje.

Na pitanje o oceni nivoa konkurentnosti organizacije, ispitanici imaju sledeće mišljenje: da organizacija poseduje prosečan nivo konkurentnosti, izjasnilo se 44% ispitanika, da organizacija poseduje zadovoljavajući nivo konkurentnosti slaže se 31%, 14% ispitanika smatra da organizacija poseduje visok nivo konkurentnosti, a 11% ispitanika smatra da organizacija poseduje nizak nivo konkurentnosti.

Kao osnovne faktore za unapređenje poslovanja analizirani rukovodioci sledećim redosledom izdvajaju:

1. Usavršavanje zaposlenih – 33%,
2. Primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 21%,
3. Unapređivanje kvaliteta poslovanja – 17%,
4. Povećanje produktivnosti poslovanja – 15%,
5. Razvoj i primena informacionih tehnologija – 10%, i
6. Implementacija korporativne društvene odgovornosti – 4%.

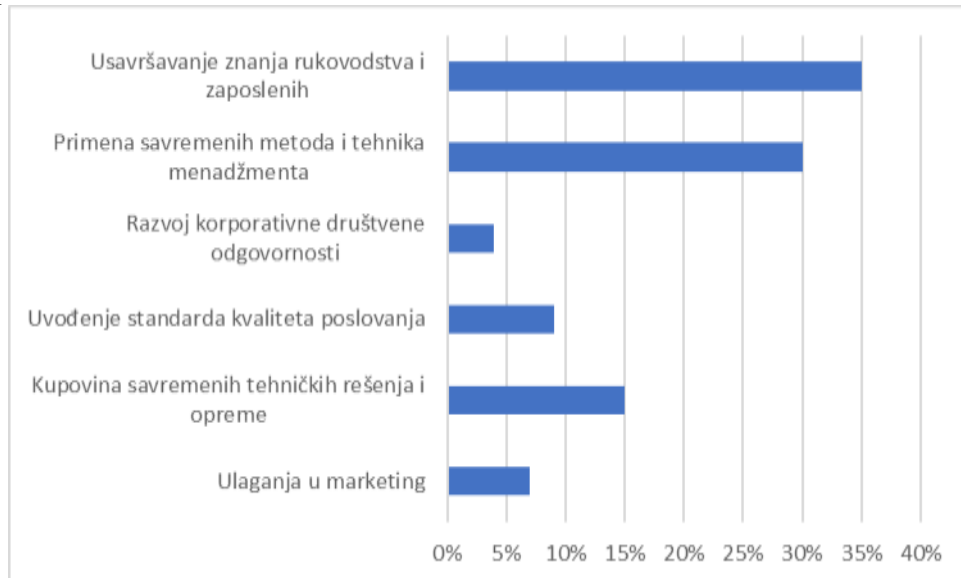
Kao glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća ispitanici izdvajaju:

1. Nedostatak finansijskih sredstava – 33%,
2. Nedovoljno znanje – 27%,
3. Nedovoljno podsticaja od države – 22%,
4. Zastarela oprema i tehnologija – 10%,
5. Neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 6%,
6. Neadekvatna primena marketing koncepta ispitanika – 2%.

Najveći broj ispitanika, i to njih 79%, navelo je činjenicu da njihovo preduzeće nema implementiran sistem upravljanja kvalitetom prema

zahtevima međunarodne serije standarda ISO 9000. Prema mišljenju rukovodilaca, usavršavanje znanja rukovodstva i zaposlenih (35%) i primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta (30%) su najznačajniji faktori za razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća, dok je razvoj korporativne društvene odgovornosti značajan faktor tek za 4% ispitanika (*Grafikon 1*).

*Grafikon 1.* – Neophodni elementi za razvoj konkurentske sposobnosti preduzeća



*Izvor* – Autori na osnovu podataka iz anketnog istraživanja

Domaći preduzetnici su svesni da postoji potreba da se poslovanje unapredi što će doprineti boljoj konkurentskej poziciji, ali im nedostaje znanje i edukacija. Preduzeća moraju da prihvate osnovne postulate preduzetničkog menadžmenta koji se zasnivaju na sledećim faktorima: prihvatanje promena, kreiranje inovacija i znanje kao osnovni privredni resurs (Avlijaš, 2008; Milićević i dr., 2005). Učenje je danas glavni alat svakog pojedinca. Da bi to znanje bilo efikasno i efektivno ono mora biti i specijalizovano i produktivno, što se najbolje realizuje kroz timski rad. Ovo premeštanje sa ličnog na timski rad je izazov za menadžere. Najvažnije je razumeti da su inovacije i novo znanje pokretačke sile ekonomskog razvoja.

Kada je reč o edukaciji, na pitanje da li se zaposleni usavršava ili posećuje neki oblik edukacije, 71% ispitanika je odgovorilo da radnici idu na dodatna usavršavanja, a 29% je dalo negativan odgovor. Zaposleni koji idu na dodatna usavršavanja, najčešće se edukuju iz oblasti unapređenje procesa vezano za proizvode, robe i usluge (33%), marketing (24%), na trećem mestu

su oblasti koje obuhvataju ljudske resurse (19%), zatim, oblasti unapređenja kvaliteta poslovanja (10%), na petom mestu komunikacijske aktivnosti (9%), a pod ostalo je 5%, dok se zaposleni nisu dodatno usavršavali iz oblasti benčmarkinga.

Na pitanje da li se zaposleni na rukovodećim mestima (direktori) dodatno usavršavaju, 57% ispitanika je odgovorilo pozitivno, dok 43% ispitanika ne ide na dodatna usavršavanja i edukacije. Najveći broj se dodatno usavršava iz oblasti unapređenja kvaliteta poslovanja (38%), na drugom mestu su oblasti koje obuhvataju ljudske resurse (24%), zatim oblasti vezano za unapređenje proizvoda, roba i usluga (22%), onda sledi marketing (14%) i benčmarketing (2%).

Od navedenih alata menadžmenta, u anketiranim preduzećima najčešće se primenjuju:

1. Organizaciona kultura – 22%,
2. Upravljanje odnosima sa kupcima – 36%,
3. Programi za ljudske resurse – 9%,
4. Benčmarketing – 5%,
5. Programi za unapređenje kvaliteta poslovnih procesa – 26%, i
6. Reinženjering – 2%.

Svest o upotrebi savremenih alata menadžmenta je prisutna i domaća preduzeća ih primenjuju u svom razvojnom procesu, što svakako predstavlja bitnu kariku u postizanju konkurentnosti i bolje tržišne pozicije preduzeća. Ono što treba unaprediti jeste bolja informisanost, tj. edukovanost prvenstveno rukovodstva, o svim tehnikama koje se mogu implementirati u poslovne procese i koje će na najbolji način unaprediti poslovanje.

Pri kreiranju poslovne politike preduzeća, 40% ispitanika redovno uzima u obzir mišljenja i stavove javnosti, 48% ponekad, a 12% nikada, dok 48% ispitanika redovno uzima u obzir mišljenja i stavove zaposlenih, a 16% nikada.

Rezultati ukazuju na to da postoji potreba i svest o promenama i značaju uvođenja noviteta u poslovne procese. Međutim, iako značajan broj preduzeća (71%) ulaže u edukaciju zaposlenih, ipak samo 48% ispitanika je odgovorilo da pri kreiranju poslovne politike preduzeća redovno uzima u obzir mišljenja i stavove javnosti. To znači da se u dovoljnoj meri ne iskorišćava dodatno edukovanje zaposlenih i da ipak treba raditi na reorganizaciji internih procesa, u smislu ljudskih resursa. Daleko lakše je razvijati poslovne procese kada je kadar edukovan i stručan, što ukazuje da je zaposlenima i rukovodiocima potrebno više edukacije, odnosno to znanje kvalitetno iskoristiti u razvojne procese. Upitno je i to da li preduzeća samo formalno uzimaju u obzir mišljenja i stavove zaposlenih ili njihovi stavovi i utiču na odluke.

Ovi rezultati pokazuju da savremeni principi korporativnog upravljanja polako zaživljavaju na ovim prostorima (mada još uvek sporo) i da će preduzeća na svoje zaposlene gledati kao na značajan resurs poslovne strategije. S obzirom na to da unazad desetak godina zaposleni nisu imali gotovo nikakv uticaj ni prava, ovaj podatak ukazuje na spor, ali značajan napredak.

Oko 70% ispitanika se izjasnilo da u preduzeću primenjuju koncept korporativne društvene odgovornosti, dok ostali (30%) ne primenjuju. Od toga samo 22% preduzeća radi istraživanje tržišta u cilju preduzimanja budućih društveno odgovornih aktivnosti. Ovo ukazuje na postojanje potrebe za edukacijom, boljim primerima i saznanjima o iskustvu drugih preduzeća (domaćih ili iz regiona), ali i ukazuje da preduzete aktivnosti nisu planski izdvojene, već po slobodnoj proceni ili izboru.

Kao polaznu osnovu za definisanje poslovnih ciljeva, preduzeća moraju uzeti u obzir zahteve korisnika i ostalih ciljnih grupa iz okruženja. To znači da se početne aktivnosti moraju usmeriti ka postizanju, održavanju i razvijanju zadovoljenja zahteva ciljnih korisnika. Bez zadovoljenja svojih korisnika ne mogu se u potpunosti ostvariti poslovni ciljevi, što znači da menadžment mora zastupati ne samo interese preduzeća već i interese društva u kojem deluje, a zato je potrebno izvršiti analizu tržišta, uočiti ciljne grupe i njihove potrebe i, na osnovu toga, planirati strateške aktivnosti u cilju ispunjenja njihovih zahteva i potreba.

Najveći procenat ispitanika (31%) je odgovorio da pod društveno odgovornim poslovanjem podrazumeva odgovornost prema zaposlenima (*Grafikon 2*). Pretpostavka je da je ovo više odgovor zbog nedovoljnog poznavanja terminologije društveno odgovornog poslovanja, jer veliki je broj problema između preduzetnika i zaposlenih, u smislu kršenja prava i obaveza.

*Grafikon 2* – Šta za ispitanike predstavlja društveno odgovorno poslovanje



*Izvor* – Autori na osnovu podataka iz anketnog istraživanja

Interesantan je stav rukovodilaca imajući u vidu izraženu stopu kriminala na domaćem tržištu, kao i veliki broj prijava od strane radnika o nekorektnom ponašanju, te kršenju zakona i prava radnika od strane poslodavaca. Upitno je da li je ovo istinski stav ispitanika ili samo „prepisani” modul kako bi u stvari trebalo biti. Ovi podaci ukazuju i na potrebu za intenzivnijim aktivnostima usmerenim prema zaposlenima koji su jedan od faktora za bolji ugled i reputaciju preduzeća, i jedan su od značajnijih kanala za širenje informacija prema javnosti.

Od ukupnog broja ispitanika, 84% ispitanika smatra da društveno odgovorno poslovanje utiče na konkurentnost preduzeća i bolju tržišnu poziciju, a tek 16% smatra da ne utiče. Ulaganje u znanje i njegovu primenu u poslovne procese, unaprediće primenu društveno odgovornog poslovanja, kao jedne od metoda savremenog menadžmenta. Postojanje svesti o samom konceptu i njegovom uticaju, uz proširenje znanja o istom, dovešće do promene o samoj koncepciji navedene aktivnosti i mogućnostima njene primene kroz poslovne procese. Sama činjenica da je 84% ispitanika odgovorilo da društveno odgovorno poslovanje utiče na konkurentnost preduzeća, dovoljno ukazuje na postojanje svesti o značaju ovog koncepta. Ono na čemu u budućnosti treba raditi jeste širenje znanja o mogućnostima tj. načinima odgovornog poslovanja kao i njegovoj implementaciji u poslovne procese preduzeća. S obzirom da mali broj preduzeća (22%) radi istraživanje tržišta, buduće aktivnosti treba usmjeriti na edukaciji o značaju istraživanja tržišta. Ukazati na značaj o saznanjima koja se istraživanjem tržišta dobiju, odnosno da ti rezultati služe dalje kao osnov za planiranje budućih aktivnosti preduzeća, odnosno kreiranju strategije i načinu njene realizacije. Domaći preduzetnici još uvijek nisu svjesni koju korist mogu dobiti od informacija dobijenih istraživanjem tržišta, te da su ti podaci dobijeni od krajnjih korisnika osnov za dalje poslovne korake (kreiranje nove strategije, provjera da li se trenutne aktivnosti odvijaju u željenom pravcu, da li je po završetku realizovanih aktivnosti ostvaren cilj i sl.).

## ZAKLJUČAK

Savremeni trendovi poslovanja, ogledaju se u težnji za aktivnostima koje su usaglašene sa stavovima menadžmenta i usmerene ka rešavanju raznih zadataka i prema različitim ciljnim grupama. Poslovanje u funkciji održivosti je cilj poslovne politike svakog preduzeća i njegove težnje za ostvarenje tog cilja. Saradnja sa zajednicom omogućava da se identifikuju dobre prakse i da se odgovornim poslovanjem zadovolje potrebe okruženja i da te informacije budu dostupne široj javnosti. Najbolji način da domaća preduzeća u Bosni i Hercegovini usvoje ovakvu poslovnu politiku jeste da svoje poslovanje

usklađena sa iskustvima drugih, odnosno kroz tzv. benčmarking proces. To podrazumeva razmenu iskustva sa najboljima, identifikovanje najbolje primenjive prakse, njeno prilagođavanje konkretnom preduzeću i specifičnostima tržišta.

Bosna i Hercegovina se nalazi u procesu ekonomske tranzicije. Neminovni su negativni efekti tranzicije, međutim pozitivni uticaj se najprije odražava na ona preduzeća koja su spremna da prihvate promene i da brzo reaguju, a što utiče na unapređenje poslovanja domaćih poslovnih subjekata i postizanja konkurentske prednosti. Glavni problem kod upravljanja u domaćim poslovnim subjektima jeste neadekvatna primena znanja i to prvenstveno znanja potrebnog za upravljanje preduzećem. Ovo je posebno evidentno u domaćim preduzećima kod kojih je proces privatizacije završen od strane domaćih preduzetnika. Bolja slika je kod preduzeća koja su privatizovana od strane stranih investitora. Kod ovih preduzeća pre se počelo sa usvajanjem novih znanja, primenom savremenih metoda i tehnika menadžmenta, što u velikoj meri ima uticaj na konkurentsku prednost. Ovo se odnosi i na upravljački koncept kao i razvoj svesti i usvajanje koncepta odgovornog poslovanja i uspostavljanja dobrih odnosa kroz komunikacijske procese sa zajednicom u kojoj preduzeće deluje.

Preduzeća koja žele opstati na sve zahtevnijem tržištu moraju izmeniti svoju strategiju, kao i odnos prema interesnim grupama. Uzimajući u obzir sve navedeno, domaća preduzeća mogu unaprediti svoje poslovanje, razviti odgovorno poslovanje i stvoriti veću povezanost sa zajednicom kroz komunikacijske procese, i na kraju biti konkurentna.

## **SUMMARY**

### **IMPROVEMENT OF THE BUSINESS PROCESS AS A FACTOR FOR THE ACHIEVEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

One of the main problems in modern business, which enterprises cannot ignore nowadays, is adopting different business models, aimed at long-term points of view, rather than relying on short-term goals and effects. Globalization leads to greater interdependence of all market participants, and therefore only short-term financial results can no longer be sufficient to ensure long-term success of an enterprise. Survival in the market requires adoption and application of a modern way of business which would overcome former frameworks, i.e. pure financial gain only. Companies that are ready for new changes and challenges of the global market stand out as competitive. This leads to a number of challenges and obstacles that are reflected in the implementation of new techniques and methods in business

processes. The authors carried out a survey on the market of Bosnia and Herzegovina with the aim to obtain the opinions and attitudes of managers of local enterprises on the method of operation, how they accept changes and acquire new knowledge. The aim of the paper is to obtain an image of the current way of conducting business processes in the enterprises of the respondents, to detect the shortcomings and present changes, based on which could be proposed improvements related to the application of modern techniques and methods of doing business. The obtained results can contribute to the improvement of the operations of local enterprises, which will have the effect of developing the competitiveness of those enterprises, both on the domestic and foreign markets.

*Key words:* enterprises, modern business, competitiveness, business improvement, Bosnia and Herzegovina

## LITERATURA

1. Avlijaš, R. (2008), *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
2. Bešić, C., Đorđević, D. (2009), Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređenje konkurentnosti preduzeća, Zbornik radova sa međunarodnog skupa Tranzicija, Ekonomski institut Tuzla, Naučno društvo agrarnih ekonomista Balkana, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, 21–22. decembar, str. 101–110.
3. Demirgünc-Kunt, A., Klapper, L., Panos, G. (2011), Entrepreneurship in post-conflict transition, the role of informality and access to finance, *Economics of transition*, Vol. 19(1), pp. 27–78.
4. Drinić, Lj. (2003), *Koncept razvoja malih i srednjih preduzeća u agrobiznisu u Republici Srpskoj*, magistarski rad, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
5. Đorđević, D., Čočkalović, D. (2007), *Upravljanje kvalitetom*, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin.
6. Đorđević, D., Đekić, I. (2001), *Osnove upravljanja kvalitetom*, Teagraf, Beograd.
7. Hamer, M., Champy, J. (1993), *Reengineering*, The Corporation Nicolas Brealey Publishing, London.
8. Heleta, M. (1998), *TQM – Model za poslovnu izvrsnost*, Educta, Beograd.
9. Kalinić, V. (2004), *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica.



10. Kotler, P. Lee, N. (2005), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
11. Kotler, P., Li, N. (2007), *Korporativna društvena odgovornost: Učinite najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Hesperia, Ekonomski fakultet, Beograd.
12. Kramo, A., Babić-Hodović, V. (2007), Koncept društvene odgovornosti, mogućnost primjene i ograničenja, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Sarajevu*, (27), 389–411.
13. Krstić, B., Petrović B. (2010), Unapređenje sistema merenja inovacija – preduslov efektivnog usmeravanja regionalnog razvoja i jačanja konkurentnosti privrede, *Zbornik apstrakata internacionalnog naučnog skupa Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope*, Niš, str. 216.
14. Milićević, V., Ilić, B. (2005), *Ekonomika preduzeća – Fokus na savremeno poslovanje*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
15. Rentzhog, O. (2000), *Temelji preduzeća sutrašnjice*, Prometej, Novi Sad.
16. Sajfert, Z., Adamović, Ž. (2004), *Menadžment benčmarking proces*, TF „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin.
17. Tench, R., (2006), Community and society: corporate social responsibility (CSR). In R. Tench and L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations*, Pearson Ed., Harlow. pp. 101.

Ovaj rad je primljen **30.01.2017.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **04.12.2017.** godine.