

MJERENJE POSLOVNE IZVRSNOSTI U UKUPNIM PERFORMANSAMA

MEASURING BUSINESS EXCELLENCE IN TOTAL PERFORMANCES

Originalni naučni rad

DOI 10.7251/POS1106083S	COBISS.BH-ID 2910744	UDK 334.722:65.01
-------------------------	----------------------	-------------------

Prof. dr Jovan Sejmenović¹, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka
Mr. sci. Muhamed Alić²

Sažetak:

Za mjerenje performansi rezultata poslovanja preduzeća tradicionalno su korišteni finansijski pokazatelji poslovanja. Da bi se mogle iskazati realne ukupne performanse rezultata poslovanja, neophodno je, osim finansijskih, koristiti i nefinansijske pokazatelje. Univerzalni pokazatelj poslovanja za sve aspekte uspješnosti ne postoji, pa preduzeća koriste mnoštvo različitih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja. Poslovna izvrsnost je savremeni oblik izražavanja ukupnih performansi poslovanja. U ovom radu će biti predstavljena poslovna izvrsnost kroz povezanost sa instrumentima njenog postizanja, metodologijama njenog unapređenja i modelima njenog mjerenja.

Ključne riječi: *poslovna izvrsnost, karta uravnoteženih rezultata, EFQM model izvrsnosti 2010.*

¹ Prof. dr Jovan Sejmenović, Mob.: 065/561-364; E-mail: jovan.s@teol.net

² Mr sci. Muhamed Alić, Mob.: 061/721-044; E-mail: muhamed.alic@bih.net.ba

Abstract:

Traditionally, financial indicators have been used for measuring performances of a company's business activities. In order to express real overall performances of business activities, it is necessary to use non-financial indicators, along with financial ones. There is no a universal indicator for all aspects of efficiency, so companies use a variety of quantitative and qualitative indicators. Business excellence is a contemporary form of expressing overall performances of business activities. This work will present business excellence through the connection with the instruments for its achievement, as well as the methodology for its improvement and models of its measuring.

Key words: *Business Excellence, Balanced Score Card, EFQM model of Excellence 2010.*

1. UVOD

Poslovna izvrsnost predstavlja najviši nivo sposobnosti i performansi preduzeća u poređenju sa konkurencijom u svjetskoj klasi. Koncept poslovne izvrsnosti baziran je na uključivanju svih zainteresovanih strana u partnerski odnos, jer je postizanje poslovne izvrsnosti jedino moguće sa kontinuiranim uravnoteženjem i zadovoljenjem potreba svih strana.

Stalnim tehnološkim razvojem i procesima industrijalizacije dolazi do potrošnje neobnovljivih prirodnih resursa i zagađivanja životne okoline, čime je stvorena potreba uspostavljanja balansa između ekonomskog prosperiteta, društvene odgovornosti i zaštite životne sredine. Rješenje za minimiziranje posljedica modernizacije industrije je poslovna izvrsnost koja za preduzeća znači obavezu finansiranja održivog razvoja, u kojem se zadovoljavaju potrebe svih zainteresovanih strana i omogućava održivost društva za buduće generacije. Promjene su pretpostavka poslovne izvrsnosti sa osnovom u dodatoj vrijednosti i stalnim poboljšanjima. Na taj način uspostavlja se sprega između opšte poslovne uspješnosti, stalnih poboljšanja i poslovne izvrsnosti. Pojam kvaliteta prevazilazi vezivanje samo za proizvod, već se sveobuhvatno ugrađuje u kvalitet cjelokupnog poslovanja preduzeća.

U ovom radu će biti prezentovane karakteristike pokazatelja u ukupnim performansama, istaknut BSC model kao metodologija za unapređenje poslovne izvrsnosti i njena povezanost sa EFQM modelom izvrsnosti 2010 kojim se mjeri ostvarenje poslovne izvrsnosti. U okviru rezultata mjerenja ostvarene poslovne izvrsnosti će biti ukazano na značaj finansijskih i nefinansijskih aspekata poslovanja preduzeća.

2. KARAKTERISTIKE POKAZATELJA U UKUPNIM PERFORMANSAMA

Poslovanje preduzeća iskazuje se finansijskim pokazateljima kao što su: stopa povrata ukupne imovine (*engl. ROA – return on total assets*), stopa povrata vlastitog kapitala (*engl. ROE – return on equity*), stopa povrata uloženog kapitala (*engl. ROI – return on investment*), stopa povrata ukupnog angažovanog kapitala (*engl. ROCE – return on capital employed*), dobit po dionici (*engl. EPS – earnings per share*), dividende po dionici (*engl. DPS – dividend per share*) i dr. Oni se izračunavaju na osnovu finansijskih izvještaja, odnosno računovodstvenih iskaza (bilansa stanja, bilansa uspjeha i dr) ili sa tržišta kapitala. To su finansijski pokazatelji kojim se mjeri uspješnost nekog preduzeća kao cjeline u odnosu na neku zadatu veličinu.

Posebno je interesantna dodata vrijednost koja predstavlja razliku između prihoda i kupljenih dobara i usluga, a prikazuje prirast vrijednosti preduzeća koji je rezultat sopstvenih snaga, odnosno poslovnih aktivnosti kojim se stvara nova vrijednost, uključujući i eventualnu deprecijaciju dugotrajne imovine. Dodata vrijednost je osnova za izračunavanje pokazatelja kao što su: stopa povrata na dodatu vrijednost (*engl. ROVA – return on value added*) – pokazatelj odnosa između neto profita prije oporezivanja i dodate vrijednosti, dodata tržišna vrijednost (*engl. MVA – Market Value Added*) – predstavlja razliku između ukupne tržišne vrijednosti dionice i investiranog kapitala, ekonomska dodata vrijednost (*engl. EVA – Economic Value Added*) – predstavlja razliku između neto prihoda i cijene za kapital potreban da se ostvari taj neto prihod.

Osim ovih pokazatelja savremeni uslovi poslovanja nameću upotrebu nefinansijskih aspekata, kao što su: poslovna izvrsnost (*engl. BE – Business Excellence*), karta uravnoteženih rezultata (*engl. BSC – Balanced Scorecard*), upravljanje zasnovano na vrijednostima (*engl. VBM – Value Based Management*), upravljanje potpunim kvalitetom (*engl. TQM – Total Quality Management*), upravljanje troškovima zasnovano na aktivnostima (*engl. ABC – Activity Based Costing*), upravljanje troškovima zasnovano na procesu (*engl. PBC – Process Based Costing*), upravljanje zasnovano na aktivnostima (*engl. ABM – Activity Based Management*), ključni pokazatelji poslovanja (*engl. KPI – Key Performance Indicator*), reinženjering poslovnih procesa (*engl. BPR – Business Process Reengineering*) i dr. Nefinansijski podaci omogućavaju ocjenu vrijednosti kompanije kao što su: liderstvo, pokazatelji realizacije ciljeva, pokazatelji zadovoljstva i lojalnosti kupaca, partnera, akcionara, zaposlenih i drugih zainteresovanih strana, zatim uspješnost operativnog rada (kvalitet, efektivnost i efikasnost procesa), društvena odgovornost i dr.

Korištenjem i jednih i drugih aspekata zajedno moguće je uspostaviti ravnotežu u ukupnim performansama rezultata poslovanja. Dakle, ukupnost "tvrdih varijabli" koje se mogu kvantificirati i "mekih varijabli" nudi jasniju sliku stvarnog poslovanja preduzeća. Na ovaj način kratkoročna orijentacija prelazi u dugoročnu, imovina se proširuje na nematerijalnu imovinu čime se dostiže tržišna vrijednost ukupne imovine preduzeća. Prema mnogim istraživanjima, učešće nefinansijskih pokazatelja u razvijenim zemljama je u stalnom porastu, dok je u zemljama u tranziciji još uvijek veći naglasak na finansijskim pokazateljima. To se može protumačiti na način da je finansijsko izvještavanje u svim zemljama obavezno po zakonskim propisima, a ostali oblici nefinansijskog "izvještavanja" dobrovoljno. Osim toga, nedovoljna primjena u zemljama u razvoju je u nedostatku znanja i nepoznavanja koncepata alata, metoda i modela za izražavanje nefinansijskih aspekata poslovanja. Uspješne kompanije potvrđuju značaj prikupljanja i obrade nefinansijskih podataka. One ističu da je razvoj i implementacija sistema za nefinansijske podatke mnogo složenija od prakse praćenja finansijskih podataka. Međutim, iznose i činjenicu da je uspješno proširivanje sistema na mjerenje i praćenje nefinansijskih podataka veoma profitabilno, jer olakšava procese donošenja odluka i povećava konkurentnost.

Za blagovremeno donošenje odluka neophodno je dnevno ažuriranje finansijskih i nefinansijskih podataka. Za obezbjeđenje kvalitetnih i ažurnih informacija koriste se ERP (*engl. Enterprise Resource Planning*) sistemi. U mnogim kompanijama finansijske strukture odbijaju da prepoznaju potrebe menadžera za nefinansijskim podacima, pa se u radu timova na projektima razvoja i implementacije ERP sistema nefinansijski podaci potiskuju u drugi plan ili se potpuno zanemaruju. Zbog toga je broj kompanija koje primjenjuju generisanje i obradu nefinansijskih podataka kroz ERP sisteme više nego skroman. ERP sistemi bi se mogli unapređivati u sektoru standardnih modula, npr. prodaje, nabavke i dr. sa mogućnostima generisanja i obrade nefinansijskih podataka, kao i njihove integracije sa finansijskim podacima.

Kvalitet funkcionisanja poslovnog sistema može se ocjenjivati kroz dva osnovna kriterijuma:

- Efektivnost (*engl. Effectiveness*) – redizajniranje ciljeva i izbor pravih alternativa, odnosno raditi pravu stvar (*engl. "doing the right things"*) i
- Efikasnost (*engl. Efficiency*) – racionalnost u korištenju resursa, odnosno raditi stvari na pravi način (*engl. "doing thing right"*).

Efektivnost predstavlja presjek planiranih i stvarnih ciljeva poslovnog sistema. Ravnoteža između efektivnosti i efikasnosti u savremenim poslovnim sistemima predstavlja ključ njihove konkurentnosti. To znači da poslovni sistem treba imati takav proizvod koji je potreban na tržištu (efektivnost), a da istovremeno ima obilježja kvalitetnog proizvoda sa minimalnom cijenom koštanja (efikasnost). Da bi dobili podatke o efektivnosti procesa treba mjeriti: sposobnost, pouzdanost i funkcionalnu pogodnost. Za dobijanje podataka o efikasnosti treba mjeriti njegova ostvarenja po pitanju utrošaka i gubitaka: sirovina, informacija, energije, ljudskih resursa i dr. Mjerila efikasnosti mogu biti izražena kvantitativno i kvalitativno. Ne postoje univerzalni kriterijumi efikasnosti i efektivnosti koji bi se mogli primijeniti u svakom preduzeću. Klasični tradicionalni pristup efikasnosti i efektivnosti karakteriše parcijalno mjerenje rezultata poslovanja. Princip efikasnosti teško je kvantitativno sintetički iskazati. Zbog toga se koriste parcijalni pokazatelji i mjerila efikasnosti: produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost (profitabilnost). Savremeni pristup uvažava interne i eksterne faktore, te napušta

parcijalno mjerenje efikasnosti i efektivnosti.

Ekonomska teorija razlikuje: *poslovnu efikasnost* (zahtjev da se zadaci izvršavaju uz što niže troškove), *alokativnu efikasnost* (zahtjev da svaki dio sistema ima na raspolaganju potrebne optimalne resurse) i *distributivnu efikasnost* (zahtjev za distribuciju proizvoda prema potrebama). Osim toga, razlikuje se: *ekonomska efikasnost* (odnos troškova i ostvarenih vrijednosti) – vrijednosni oblik kod kojeg su ekonomičnost i rentabilnost osnovni kriterijumi za ostvarivanje efikasnosti i *tehnološka efikasnost* (odnos količine upotrijebljenih resursa po jedinici upotrijebljenih faktora) – prirodni oblik kod kojeg je produktivnost osnovni kriterijum za ostvarivanje efikasnosti. Često se u praksi koristi i razlikuje tekuća i relativna efikasnost. *Tekuća efikasnost* podrazumijeva razmatranje efikasnosti poslovanja jednog preduzeća u određenom vremenu. Nasuprot tome, *relativna efikasnost* podrazumijeva razmatranje efikasnosti jednog preduzeća u odnosu na druga, tj. razmatra se položaj preduzeća u njegovom okruženju.

Efikasnost se često tretira kao interni pokazatelj ili interna osobina sistema, dok se efektivnost tretira kao eksterni pokazatelj sistema. Mjerila koja se koriste da ukažu na efikasnost transformacije su: output po zaposlenom, stepen korišćenja kapaciteta, troškovi po jedinici proizvoda, koeficijent obrta, itd. Efektivnost uključuje karakteristike outputa kao i efikasnost u njegovom kreiranju. Naime, efektivnost poslovanja zavisi i od drugih faktora osim troškova po jedinici outputa. Karakteristike outputa su: specifikacija proizvoda i usluga, kvalitet proizvoda i usluge, pouzdanost rada, raspoloživost proizvoda i usluga, fleksibilnost u obavljanju aktivnosti preduzeća. Mogu postojati različiti intenziteti i kombinacije efektivnosti i efikasnosti rezultata poslovanja. Ostvarenje cilja može biti dobro i slabo, ali i korišćenje izvora preduzeća može biti dobro i slabo. Dakle, preduzeće može biti efektivno – neefikasno, efikasno – neefektivno, neefikasno – neefektivno i efektivno – efikasno. Posljednja kombinacija bi bila optimalna, tj. uspjeh preduzeća je ostvaren jer postoji efektivnost u ostvarenju ciljeva i efikasnost u korišćenju izvora preduzeća. Međutim, i ova posljednja kombinacija može dati nezadovoljavajuće ukupne rezultate ako optimalnost nije posljedica dobrog sistema kontrole u preduzeću.

Performanse ukupnog poslovnog rezultata je neophodno posmatrati kroz cjelinu djelovanja poslovnog sistema (holistički pristup), jer je interakcija svih dijelova poslovnog sistema pretpostavka efikasnosti i efektivnosti. Efikasnost je pokazatelj racionalnog korištenja raspoloživih resursa radi ostvarivanja postavljenih ciljeva, a efektivnosti govori o kapacitetu poslovnog sistema da svoje ciljeve kontinuirano usklađuje sa prilikama u okolini. Pokazatelji performansi suština su djelovanja povratne sprege u poslovnom sistemu. Dakle, performansa nije samo finansijski rezultat, nego i skup vrijednosti za sve stejkholdere. Uspješna organizacija je ona koja istovremeno ostvaruje i efektivnost i efikasnost tj. djeluje na način koji doprinosi stalnom praćenju promjena u okolini i usklađivanju ciljeva s prepoznatim prilikama. Efektivnost, kao usklađenost vrijednosti (vizije, misije, ciljeva) sa promjenama u okolini, usmjerena je na: konkurentnost (udjel na tržištu, zadovoljstvo kupaca, zadržavanje kupaca, zadovoljstvo dobavljača), motivisanost i zadovoljstvo zaposlenika, kvalitet ("meki" pokazatelji) i dr. Efikasnost, kao način kako se koriste resursi, usmjerena je na: procese, produktivnost, kontrolu troškova, pouzdanost isporuke, kvalitet ("čvrsti" pokazatelji) i dr.

Prema elaboriranim pokazateljima može se razlikovati više vrsta mjerila uspješnosti poslovanja, kao što su: *mjerila poslovne uspješnosti sa aspekta vlasnika, mjerila sa aspekta uprave i mjerila sa aspekta ostalih zainteresovanih strana*. Prema dioničarima usmjereni su uglavnom finansijski pokazatelji poslovanja. Uspješnost uprave se mjeri raznim pokazateljima od kojih se neki mogu uvrstiti u kvalitativna, a neki u kvantitativna mjerila. Kvalitativna mjerila mogu biti: kvaliteta vođstva, sprovođenje strategije, međuljudski odnosi, odnosi prema stejholderima i dr. U kvantitativna mjerila ubrajaju se: EPS godišnje, EPS od 2 do 5 godina, povrat uloženog kapitala, povrat ukupne imovine i dr. Mjerila uspješnosti poslovanja sa aspekta ostalih zainteresovanih strana postaju imperativ u savremenim uslovima poslovanja. Odnose se na kupce, dobavljače, kreditore, zaposlenike, menadžere, državu, društvenu zajednicu i dr. Sva navedena mjerila uspješnosti poslovanja u sinergijskom djelovanju predstavljaju poslovnu izvrsnost. Dakle, preduzeća mogu zabilježiti dobre parcijalne pokazatelje poslovanja ili više parcijalnih pokazatelja prema nekim stejholderima, a da ne pripadaju niti jednom od pet nivoa poslovne izvrsnosti.

3. MODELI ZA MJERENJE POSLOVNE IZVRSNOSTI

Poslovna izvrsnost se može postići primjenom koncepta integrisanih menadžment sistema (IMS). Baziran je na integraciji standardizovanih i nestandardizovanih menadžment sistema. Standardizovani menadžment sistemi imaju podloge u objavljenim međunarodnim ili nekim drugim standardima, kao što su: menadžment sistem kvaliteta QMS/ISO 9001, menadžment sistem životne sredine – EMS/ISO 14001, menadžment sistem zdravlja i sigurnosti – OHSMS/OHSAS 18001, menadžment sistem društvene odgovornosti – CSRMS/SA 8000, ISO 26000, menadžment sistem sigurnosti hrane – FSMS/HACCP/ISO 22000 i menadžment sistem bezbjednosti informacija – ISMS/ISO/IEC 27000. Nestandardizovani menadžment sistemi su oni koji još uvijek nemaju podloge u objavljenim međunarodnim standardima, kao što su: proizvodni, finansijski, kadrovski i strateški menadžment sistemi. Nakon postizanja određenog nivoa poslovna izvrsnost se unapređuje različitim metodologijama upravljanja performansama (*engl. PM – Performance Management*), dok se njeno mjerenje može ostvarivati primjenom referentnih modela izvrsnosti, kao što su: *evropski EFQM model, američki MB model i japanski DP model izvrsnosti* (slika 1.). Od mnoštva različitih metoda, alata i modela stvara se konfuzija u razumijevanju i njihovoj primjeni. Mnoge metode daju fragmentarne rezultate i često nisu povezane sa strategijom i ciljevima preduzeća. U dosadašnjoj praksi pozitivne trendove primjene bilježe BSC metoda i EFQM model izvrsnosti. Zbog toga će u nastavku rada naglasak biti upravo na ova dva modela.

Karta ravnoteženih rezultata ili BSC metoda nametnula se kao dokazan alat u nastojanju da se nematerijalne vrijednosti prepoznaju, opišu i pretvore u stvarnu vrijednost. Model je nastao 1990. godine saradnjom autora Roberta Kaplana i Davida Nortona. Nakon više objavljenih radova u Harvard Business Reviewu 1996. godine objavljena je knjiga pod naslovom “*The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*” u kojoj se izlaže cjelovita koncepcija predloženog pristupa upravljanju. Obuhvata četiri perspektive: *finansije, kupci, interni procesi i učenje i razvoj*. Svaka od perspektiva sadrži četiri parametra, i to: ciljevi – što je potrebno napraviti kako bi

se ostvario uspjeh, mjere – koji parametri će se odabrati i pratiti kako bi se dokazao uspjeh, ciljne vrijednosti – koje kvantitativne vrijednosti koristiti kako bi se odredio uspjeh, inicijative – šta je potrebno učiniti kako bi se dostigli zadati ciljevi.

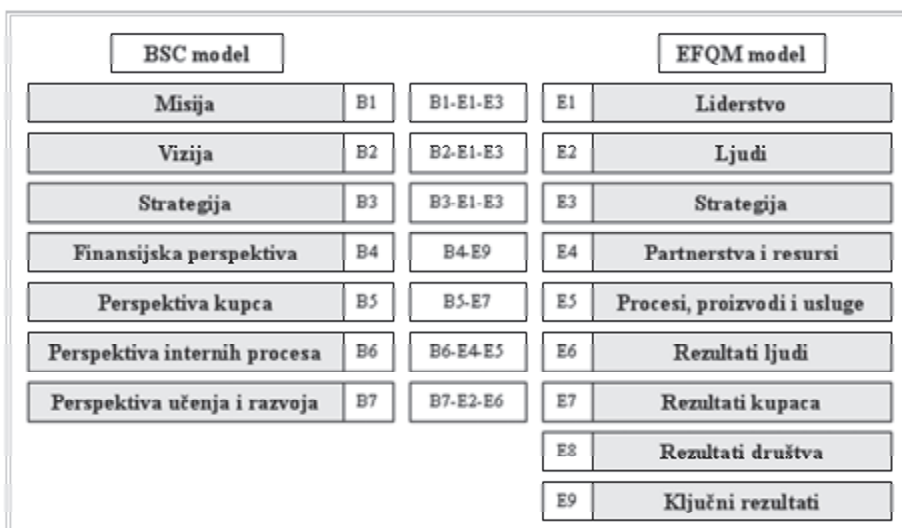


Slika 1. Razvojni tok poslovne izvrsnosti

BSC koncept kombinuje finansijske i nefinansijske pokazatelje kroz jedinstvenu mapu ciljeva. U osnovi predstavlja sistem za mjerenje performansi, komunikacijski alat i sistem strateškog upravljanja. Na nivou internih procesa postiže se operativna izvrsnost kao optimalna kombinacija cijene i kvaliteta, dok se poslovna izvrsnost ostvaruje na nivou cjelokupnog poslovnog sistema. Umjesto operativne izvrsnosti često se u literaturi starijih datuma koristio termin operativna efikasnost/efektivnost.

Da bi preduzeća mogla upravljati svojim sistemom TQM ili IMS, Evropska fondacija za menadžment kvaliteta (*engl. EFQM – European Foundation for Quality Management*) razvila je EFQM model izvrsnosti, koji predstavlja osnovu za dobijanje Evropske nagrade za izvrsnost (*engl. EEA – Euroepan Excellence Award*). EFQM model izvrsnosti 2010 sastoji se od devet kriterijuma za postizanje poslovne izvrsnosti, od kojih pet spada u potencijale: liderstvo (*engl. Leadership*), ljudi (*engl. People*), strategija (*engl. Strategy*), resursi (*engl. Resources*) i procesi (*engl. Processes*). Ostala četiri kriterijuma mjere rezultate u odnosu na zadovoljenje zaposlenih (*engl. People Satisfaction*), zadovoljenje kupca (*engl. Customer Satisfaction*), uticaj na društvo (*engl. Impact on Society*) i poslovni rezultat (*engl. Business Results*). Mogućnosti (50%) pokazuju kako su rezultati ostvareni, a rezultati (50%) određuju šta je preduzeće postiglo.

Model pokazuje da se zadovoljenje kupaca, zaposlenih i društvene zajednice postiže kroz liderstvo koje upravlja ostalim kriterijima potencijala, težeći ka izvrsnosti u poslovnom rezultatu. Evropski model poslovne izvrsnosti EFQM je dijagnostička metodologija koja omogućava rukovodstvu organizacije da ocjenjuje koliko dobro ono rukovodi svim ključnim oblastima poslovanja, kao i da ocjenjuje kvalitet rezultata koje ostvaruje.³



Slika 2. Povezanost BSC modela i EFQM model izvrsnosti 2010

Povezanost BSC modela i EFQM modela izvrsnosti prikazana je na slici 2. Može se vidjeti njihova određena kompatibilnost, npr. finansijska perspektiva B4 usmjerena je prema ključnim rezultatima E9. Model BSC u fokusu ima provođenje strategije, dok EFQM model ima benčmarking, što ih upotpunjuje.

Za utvrđivanje ciljeva poslovne izvrsnosti i za uspostavljanje procesa kontinualnih poboljšanja i inovacija, kojim se ostvaruju ciljevi poslovne izvrsnosti, koristi se *samoocjenjivanje i benčmarking*. Za utvrđivanje aktivnosti i rezultata u postizanju ciljeva poslovne izvrsnosti samoocjenjivanje čini multidimenzionalan metod stalnog i sistematičnog preispitivanja u procesu kontinualnih poboljšanja i

³ Radoman, D., *Stvaranje podloga za izbor najpovoljnijeg modela samoocjenjivanja*, Festival kvaliteta 2007, 34. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, 08.-11. maj 2007., str. 3.

inovacija. Pri tome se kontinuirano utvrđuje šta se trenutno postiglo, koje su mogućnosti za buduća poboljšanja i kakva je veza između trenutnih aktivnosti i rezultata koji se trebaju postići. Samoocjenjivanje ne služi za rješavanje pojedinačnih problema u preduzeću već je orijentisan na trajna rješenja i dugoročne rezultate. Kod ocjenjivanja svih kategorija kriterijuma i njihovih potkriterijuma koristi se RADAR Scoring Matrics koja je kratica od prvih slova engleskih riječi Results (rezultati), Approach (pristup), Deployment (razvijanje), Assessment (Ocjena) i Review (preispitivanje ili pregled). RADAR je matrica bodovanja za ocjenjivanje i samoocjenjivanje svih organizacija koje apliciraju za Evropsku nagradu za izvrsnost EEA. Za svaki kriterijum modela izvrsnosti formira se tabela kriterijuma u kojoj se za svaki podkriterijum datog kriterijuma vrši ocjenjivanje prema odgovarajućim elementima matrice. Za ukupnu ocjenu iz područja 0 – 1000 poena koristi se lista ukupnih ocjena mogućnosti i rezultata. Na osnovu dobijene vrijednosti ukupnih poena, koja predstavlja stepen izvrsnosti organizacije prema datom modelu izvrsnosti, vrši se poređenje dobijenih rezultata prema tabeli klasifikacije organizacija prema ukupnoj ocjeni, čime se određuje pozicija organizacije u odnosu na postavljene ciljeve izvrsnosti. Nagrada za izvrsnost ima pet nivoa: ⁴ predanost izvrsnosti (*engl. Committed to Excellence*), prepoznat po izvrsnosti (*engl. Recognised for Excellence*), finalist takmičenja za nagradu (*engl. EEA Finalist*), dobitnik premije (*engl. EEA Prizewinner*) i dobitnik nagrade (*engl. EEA Winner*). Navedeni nivoi nagrada omogućavaju preduzećima postupno dostizanje poslovne izvrsnosti. *Preduzeća svjetske klase odlikuju se sljedećim karakteristikama: odlučno rukovodstvo, motivisani zaposleni, izuzetno visoko zadovoljstvo kupca, stabilan ili brz rast tržišnog učešća i dobijanje međunarodno priznate nagrade za poslovnu izvrsnost.*⁵

Glavni zadatak benčmarkinga jeste učenje na osnovu tuđih pozitivnih iskustava. Dakle, benčmarking predstavlja sistematično poređenje performansi organizacije sa drugim organizacijama. Može biti orijentisano na proizvode, procese ili praksu u cilju da se pozitivna iskustva drugih primijene u procesu stalnih poboljšanja. Kod eksternog

⁴ Evropska fondacija za menadžment kvaliteta, www.efqm.org

⁵ Čerimović, E., i dr., *Potencijali stalnog poboljšanja u postizanju poslovne izvrsnosti*, http://www.kvalis.info/dmdocuments/6_169.pdf, str. 169-170.

(kompetitivnog) benčmarkinga poređenje se vrši najčešće sa direktnim konkurentima, dok se kod funkcionalnog poreda proizvodi, radni procesi i sl. sa najboljim preduzećima, nezavisno čime se ona bave. Kod internog benčmarkinga poređenje se vrši prema pojedinim cjelinama unutar složenog poslovnog sistema. Kao posljednja faza benčmarkinga pojavljuje se generički benčmarking koji se primjenjuje prema bilo kojem preduzeću u kojem postoje slični generički procesi. Uslov za primjenu generičkog benčmarkinga je u prethodnom sticanju iskustva sa prve tri vrste benčmarkinga.

4. REZULTATI MJERENJA OSTVARENE POSLOVNE IZVRSNOSTI

Mjerenje poslovne izvrsnosti je stalan proces koji se odvija uz primjenu rješenja baziranih na povratnim vezama. Podatke je potrebno sistemski prikupljati i na osnovu tih podataka napraviti prikaz rezultata prema pojedinim zainteresovanim stranama (kupcima, zaposlenima, društvenoj zajednici i dr).

Mjerenje zadovoljstva kupaca je stalan proces koji se odvija kroz određivanje atributa zadovoljstva kupaca, uspješnu komunikaciju sa povratnim informacijama od kupaca i primjenu rješenja baziranih na povratnim informacijama od kupaca. Pri tome se posebna pažnja obraća na ključne procese zadovoljstva kupaca, koji se sastoje od: identifikacije zahtjeva kupaca, menadžmenta reklamacija, komunikacije sa kupcima, menadžmenta promjena kulture i menadžment vezama sa kupcima. Podatke iz svih pojedinačnih aktivnosti potrebno je prikupljati sistemski i uraditi analize zadovoljstva kupaca. Zadovoljstvo kupaca (ZK) jednako je kvalitetu (Q) koji predstavlja odnos između objektivnih performansi (OP) i očekivanja kupaca (OK). Iz prethodnog odnosa je vidljiva potreba za težnjom sadržavanja višeg nivoa očekivanja kupaca u ukupnim performansama. Zbog toga se nameće potreba poznavanja elementa po kojima kupac ocjenjuje i vrednuje postojeće performanse. Komponente performansi kvaliteta mogu biti opipljive (novac i materijal) i neopipljive (pouzdanost, brzina reagovanja, uvjerljivost i privlačnost). U posljednje vrijeme neopipljive komponente

performansi sve više preovladavaju i čine značajan faktor povećanju stepena zadovoljstva kupaca, odnosno ispunjenja višeg nivoa očekivanja kupaca. Ovakve komponente performansi utiču na stvaranje vrijednosti koja utiče na veću tržišnu cijenu proizvoda.

Rezultati zadovoljenja zaposlenih je važan aspekt za ostvarivanje poslovne izvrsnosti budući da su zaposleni kreatori svih ostalih parcijalnih rezultata poslovanja preduzeća. Pošto je svaki zaposlenik kao pojedinac "nestandardizovan" tako se i pojedini ljudski faktori ne mogu u potpunosti standardizovati. Svi dosadašnji pokušaji bili su ograničeni nacionalnom kulturom, tradicijom i drugim specifičnim faktorima različitih okruženja.

Sa porastom životnog standarda mijenja se pojedinačni stil života, u kojem uloga novca opada sa zadovoljavanjem osnovnih bioloških potreba. Zbog toga se često ističe nenovčano nagrađivanje zaposlenih kao presudan motivator u razvijenim zemljama. Prema brojnim istraživanjima očekivanja zaposlenih su u stalnim dinamičkim promjenama. Usklađivanje očekivanja zaposlenih sa rezultatima organizacije mora korespondirati sa ciljevima organizacije. Izvršenim pregledima zadovoljenja zaposlenih dobijaju se pokazatelji zadovoljenja potreba i ispunjenja očekivanja zaposlenih, odnosno dobijeni rezultati omogućavaju praćenje trendova i poređenja sa konkurencijom. Zadovoljstvo zaposlenih utiče na povećanje produktivnosti i kreativnosti. Korištenje intelektualnog i kreativnog kapitala od zaposlenika značajno doprinosi diferenciranju preduzeća u odnosu na konkurente.

Da bi se postigla poslovna izvrsnost, potrebno je zadovoljiti i opštedruštvene potrebe, odnosno ostvariti *rezultate prema društvenoj zajednici*. Pri tome se pokazuju performanse organizacije u zadovoljenju potreba i očekivanja društva, trendovi, ciljevi i poređenja sa konkurentima koji su najbolji u svjetskoj klasi.

Mjerenje rezultata prema društvenoj zajednici odnosi se na:

- performanse koje pokazuju društvenu odgovornost organizacije (ispunjavanje zakonskih obaveza, saradnja sa organima vlasti, ispunjavanje etičkih i moralnih normi),
- performanse koje pokazuju uključenost organizacije u društvenu zajednicu (uključivanje u programe obrazovanja i obuke, podrška sportskim, kulturnim i drugim organizacijama),

- aktivnosti organizacije na smanjenju smetnji i šteta od svojih procesa i proizvoda tokom životnog ciklusa (rizik po zdravlje ljudi, buka i neugodni mirisi),
- aktivnosti organizacije na zaštiti okoline i očuvanja prirodnih resursa (izbor vrste transporta, uticaj na ekologiju, smanjenje i eliminacija otpada i pakovanja, korištenje alternativnih izvora energije i recikliranih materijala).

Primljene društvene pohvale i nagrade su indikator uključenosti organizacije u društvenu zajednicu. Poslovne performase organizacije u obimu primjene moraju istovremeno zadovoljavati sve zainteresovane strane, iskazivati trend i trajanje, poređenje sa ciljevima, konkurencijom i najboljim u klasi. Ovi parcijalni atributi ocjene kumulativno određuju nivo rezultata prema društvu, kao standardnom kriterijumu u kategoriji rezultata u modelima izvrsnosti.

Ukupne performanse preduzeća čine rezultati ostvareni u odnosu na planirane finansijske i nefinansijske performanse. Za primjer se može uzeti posmatrano preduzeće iz sektora prehrambene industrije koje ima imlementiran IMS sa standardima ISO 9001:2008, ISO 14000:2004, ISO 22000:2005 i HAS 1049:2010.

Tabela 1. Bilans stanja na dan 31.12.2010. godine

AKTIVA				PASIVA			
STALNA SREDSTVA	NEMATERIJALNA	18 056 123	56,32%	KAPITAL	OSNOVNI KAPITAL	44 888 912	91,68%
32 057 095	MATERIJALNA	12 616 661	39,36%	48 961 538	DOBIT	4 072 626	8,32%
57,69%	OSTALA	1 384 421	4,32%	88,12%	DUGOROČNE	2 365 451	35,82%
TEKUĆA SREDSTVA	ZALIHE	1 789 521	7,61%	OBAVEZE	KRATKOROČNE	4 237 973	64,18%
23 507 867	GOTOVINA I POTRAŽ	21 718 346	92,39%	6 603 424			
42,31%				11,88%			
UKUPNO AKTIVA		55.564.962		UKUPNO PASIVA		55.564.962	

Učešće nematerijalne imovine u svijetu ima pozitivan trend. Tako je sa 38 % u 1982. godini njeno učešće povećano na 62 % u 1992. godini, dok se danas kreće i do 75%⁶. U posmatranom slučaju u bilansu stanja na dan 31.12.2010. godine učešće nematerijalne imovine je 56,32 % (tabela 1). Na osnovu bilansa stanja, bilansa uspjeha i drugih računovodstvenih iskaza posmatranog preduzeća može se izvršiti racio analiza finansijskih pokazatelja. Ova analiza može imati veći ili manji broj pokazatelja u zavisnosti od potreba, namjene analize i same strukture računovodstvenih iskaza.

⁶ Niven R. P., *Balanced Scorecard: korak po korak – maksimiziranje učinaka i održavanje rezultata*, Masmedia Zagreb, 2007, str. 27.

Tabela 2. Bilans stanja za period 2008-2010. godine

POZICIJA	2008	2009	2010
AKTIVA			
STALNA SREDSTVA	31.934.123	30.732.284	32.057.095
KLASA 0 - Stalna sredstva i dugoročni plasmani	31.934.123	30.732.284	32.057.095
01 - Nematerijalna sredstva	16.522.151	17.122.852	18.056.123
02 - Nekretnine, postrojenja i oprema	13.855.211	12.235.489	12.556.897
03 - Investicijske nekretnine			
04 - Biološka sredstva			
05 - Ostala stalna materijalna sredstva	67.230	52.466	59.654
06 - Dugoročni finansijski plasmani			
07 - Druga dugoročna potraživanja	556.276	425.698	358.965
08 - Odložena porezna sredstva i dugor. razgranič.	933.255	895.789	1.025.456
TEKUĆA SREDSTVA	18.051.054	20.304.842	23.507.867
KLASA 1 - Zalihe i sredstva namijenjena prodaji	1.526.321	1.325.879	1.789.521
KLASA 2 - Gotovina, kratkoročna potraž. i plasm.	16.524.733	18.978.963	21.718.346
20 - Gotovina i gotovinski ekvivalenti	1.156.244	2.466.895	2.256.412
21 - Potraživanja od prodaje	15.277.956	14.268.965	19.356.478
22 - Potraživanja iz specifičnih poslova			
23 - Druga kratkoročna potraživanja	90.533	110.568	85.456
24 - Kratkoročni finansijski plasmani		20.000	20.000
28 - Aktivna vremenska razgraničenja			
29 - Gubitak iznad visine kapitala			
POSLOVNA AKTIVA	49.985.177	51.037.126	55.564.962
Vanbilansna evidencija			
UKUPNA AKTIVA	49.985.177	51.037.126	55.564.962
PASIVA			
KAPITAL	46.241.167	47.492.648	48.961.538
KLASA 3 - Kapital	46.241.167	47.492.648	48.961.538
KLASA 4 - Obaveze, rezervisanja i razgraničenja	3.744.010	3.544.478	6.603.424
DUGOROČNE OBAVEZE	1.729.091	1.406.206	2.365.451
40 - Dugor. rezervisanja i odlož. porezne obav.	1.236.547	1.050.741	2.365.451
41 - Dugoročne obaveze	492.544	355.465	
KRA TKOROČNE OBAVEZE	2.014.919	2.138.272	4.237.973
42 - Kratkoročne finansijske obaveze	225.463	250.658	299.356
43 - Obaveze iz poslovanja	1.789.456	1.566.458	3.549.652
44 - Obaveze iz specifičnih poslova			
45 - Obaveze za plaće i druge obaveze			
49 - Pasivna vremenska razgraničenja		321.156	388.965
POSLOVNA PASIVA	49.985.177	51.037.126	55.564.962
Vanbilansna evidencija			
UKUPNA PASIVA	49.985.177	51.037.126	55.564.962

Tabela 3. Dodatni podaci za period 2008-2010. godine

DODATNI PODACI	2008	2009	2010
Amortizacija	1.589.456	1.456.874	1.354.753
Broj dionica	25.000	25.000	25.000
Zadržana dobit	250.000	50.000	250.000
Dobit raspoređena za dividende	201.661	2.868.419	3.822.626
Tržišna cijena dionice	289	379	394

Tabela 4. Bilans uspjeha za period 2008-2010. godine

POZICIJA	2008	2009	2010
Poslovni prihodi	29.896.451	26.581.257	36.158.412
Poslovni rashodi	24.202.456	23.489.573	30.151.258
od toga: troškovi prodaje	20.456.897	19.151.496	24.897.452
Dobit od poslovnih aktivnosti	5.693.995	3.091.684	6.007.154
Gubitak od poslovnih aktivnosti			
Finansijski prihodi			
Finansijski rashodi	68.546	44.897	22.456
Dobit od finansijskih aktivnosti			
Gubitak od finansijskih aktivnosti	68.546	44.897	22.456
Dobit od redovne aktivnosti	5.625.449	3.046.787	5.984.698
Gubitak od redovne aktivnosti			
Ostali prihodi	878.521	552.358	465.231
Ostali rashodi	6.002.125	356.457	1.924.789
Dobit po osnovu ostalih prihoda i rashoda		195.901	
Gubitak po osnovu ostalih prihoda i rashoda	5.123.604		1.459.558
Prihodi od usklađivanja vrijednosti			
Rashodi od usklađivanja vrijednosti			
Dobit od usklađivanja vrijednosti	0	0	0
Gubitak od usklađivanja vrijednosti			
Dobit poslovanja prije poreza	501.845	3.242.688	4.525.140
Porez na dobit poslovanja	50.185	324.269	452.514
Neto dobit poslovanja	451.661	2.918.419	4.072.626

Prednost relativnih pokazatelja u odnosu na apsolutne vrijednosti pokazatelja je njihova nezavisnost o veličini preduzeća, npr. veličina preduzeća može se udvostručiti u nekom periodu, ali će pokazatelji u vremenski različitim finansijskim izvještajima još biti usporedivi. Budući da su moguća dobijanja istih ili sličnih rezultata koja nam pružaju različiti pokazatelji, potrebno je biti selektivan u njihovoj primjeni i odabrati pokazatelje koji imaju najveću eksplanatornu moć.

U posmatranom slučaju korištena je jedna od čestih klasifikacija finansijskih pokazatelja: pokazatelji likvidnosti (*engl. liquidity ratios*), pokazatelji zaduženosti (*engl. leverage ratios*), pokazatelji aktivnosti (*engl. activity ratios*), pokazatelji profitabilnosti (*engl. profitability ratios*), pokazatelji ekonomičnosti i pokazatelji investiranja (*investibility ratios*). Pored grupa pokazatelja ranije su se koristili i sistemi pokazatelja od kojih je u širokoj upotrebi bio DuPont sistem pokazatelja koji je dobio naziv po američkoj kompaniji koja ga

prva počela koristiti. To je tablica rezultata prikazana kao skup pokazatelja koja na jednom listu papira olakšava sagledavanje stanja kompanije. DuPont analiza omogućava menadžerima ocjenu performansi kompanije u periodu povrata na ulaganje u obliku ROA, ROE, ROI ili ROCE analize. Danas preduzeća često koriste neko mjerilo upravljanja zasnovano na vrijednosti, kao što su dodata ekonomska vrednost (EVA), gotovinski prinos na investicije (CFROI) i varijacije diskontovanog gotovinskog toka.

Tabela 5. Pokazatelji ratio analize za 2009. i 2010. godinu

POKAZATELJI LIKVIDNOSTI			2009	2010
Tekuća likvidnost	tekuća imovina/tekuće obaveze	min. 0 → opt. 1 ≥	9,50	5,55
Ubrzana likvidnost	(tekuća imovina - zalihe)/tekuće obaveze	min. 0 → opt. 1 ≥	8,88	5,12
Finansijska stabilnost	dugotrajna imovina/kapital+ dugoročne obav.)	min. 0 → opt. 1 ≤	0,63	0,62
POKAZATELJI ZADUŽENOSTI				
Pokazatelj zaduženosti	ukupne obaveze/ukupna imovina	min. 0 → opt. 0,5 ≤	0,0694	0,1188
Pokazatelj vlastitog finansiranja	kapital/ukupna imovina	min. 0 → opt. 0,5 ≥	0,93	0,88
Pokazatelj finansiranja	ukupne obaveze/kapital	min. 0 → opt. 1 ≤	0,0746	0,1340
Pokazatelj pokriva kamata	EBIT/troškovi kamata	min. 1 → opt. veći odnos	73,23	202,51
Faktor zaduženosti	ukupne obaveze/(neto dobit + amortizacija)	min. 0 → opt. manji odnos	0,81	1,22
Stepen pokriva I	vlastiti kapital/dugotrajna imovina	min. 0 → opt. 1 ≤	1,55	1,53
Stepen pokriva II	(vlast. kapital + dugor. tuđi kapital)/dugotr. imov.	min. 0 → opt. 1 ≤	1,59	1,60
POKAZATELJI AKTIVNOSTI				
Koeficijent obrta ukupne imovine	poslovni prihodi/prosječna ukupna imovina	min. 0 → opt. veći odnos	0,53	0,68
Koeficijent obrta potraživanja	poslovni prihodi/prosječna potraživanja	min. 0 → opt. veći odnos	1,79	2,14
Trajanje naplate potraživanja	365 dana/koeficijent obrta potraživanja	min. 0 → opt. manji odnos	204	171
Koeficijent obrta zaliha	poslovni prihodi/prosječne zalihe	min. 0 → opt. srednji odnos	20,05	20,21
Broj dana vezivanja zaliha	365 dana/koeficijent obrta zaliha	min. 0 → opt. manji odnos	18	18
POKAZATELJI PROFITABILNOSTI				
Bruto marža profita	(dobit prije oporez. + kamate)/poslovni prihodi	min. 0 → opt. veći odnos	0,12	0,13
Neto marža profita	(dobit nakon oporez. + kamate)/poslovni prihodi	min. 0 → opt. veći odnos	0,11	0,11
Koef. povrata na uk. imovinu (ROA)	(neto dobit + kamate)/prosječna uk. imovina	min. 0 → opt. veći odnos	0,08	0,08
Koef. povrata na uk. kapital (ROE)	neto dobit/prosječni ukupni kapital	min. 0 → opt. veći odnos	0,06	0,08
Indeks finansijske poluge (FLI)	ROE/ROA	opt. 1 >	1,06	1,10
POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI				
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	ukupni prihodi/ukupni rashod	min. 1 → opt. veći odnos	1,14	1,14
Ekonomičnost prodaje	poslovni prihodi/poslovni rashodi	min. 1 → opt. veći odnos	1,39	1,45
POKAZATELJI INVESTIRANJA				
Zarada po dionici (EPS)	(neto dobit+povlašt. dividende)/broj red. dionica	izraženo u jedinicama "puta"	116,74	162,90
Dividenda po dionici (DPS)	(n. dobit+divid. za povl. dion. -zadrž. dobit)/br. red. dion.	opt. veći odnos	114,74	152,90
Odnos isplate dividendi (DPR)	DPS/EPS	opt. 1 <	0,98	0,94
Ukupna rentabilnost dionice	dobit po dionici/tržišna cijena dionice	opt. više od prinosa po divid.	0,31	0,41
Prinos po dividendi	DPS/tržišna cijena dionice	opt. manje od uk. rentab. dion.	0,30	0,39

Ratio pokazatelji mogu se porediti sa prosječnim vrijednostima u grupaciji i industrijskoj grani. Pri interpretaciji značaja veličine određenog pokazatelja u ovom radu neće se donositi sud o tome da li je to prihvatljivo ili ne zbog toga što u ovom slučaju nema adekvatnih baza za poređenje i što bi to prevazilazilo okvire ovog rada.

Tabela 6. Pokazatelji Altmanovih modela i BEX modela

ALTMANOV Z-SCORE MODEL (STARI)		2009	2010
X ₁ =radni kapital/ukupna aktiva		0,931	0,881
X ₂ =zadržana dobit/ukupna aktiva		0,001	0,004
X ₃ =EBIT/ukupna aktiva		0,064	0,082
X ₄ =tržišna kapitalizacija/ukupne obaveze		13,399	7,415
X ₅ =prihod/ukupna aktiva		0,521	0,651
Z=1,2X ₁ +1,4X ₂ +3,3X ₃ +0,6X ₄ +1,0X ₅	riz. Z<1,81 → opt. Z>2,67	9,891	6,433
NOVI ALTMANOV EMS MODEL			
X ₁ =radni kapital/ukupna aktiva		0,931	0,881
X ₂ =zadržana dobit/ukupna aktiva		0,001	0,004
X ₃ =EBIT/ukupna aktiva		0,064	0,082
X ₄ =kapital i rezerve/ukupne obaveze		13,399	7,415
EMS=3,25+6,56X ₁ +3,26X ₂ +6,72X ₃ +1,05X ₄	riz. EMS<4,35 → opt. EMS>5,85	23,859	17,380
BEX MODEL			
ex ₁ =EBIT/aktiva		0,064	0,082
ex ₂ =neto dobit/vlastiti kapitalx0,04		1,536	2,080
ex ₃ =radni kapital/aktiva		0,931	0,881
ex ₄ =5(dobit+D+A)/ukupne obaveze	max. 10	10,000	10,000
BEX=0,388X ₁ +0,579X ₂ +0,153X ₃ +0,316X ₄	riz. BEX<1,0 → opt. BEX>4,01	4,217	4,531

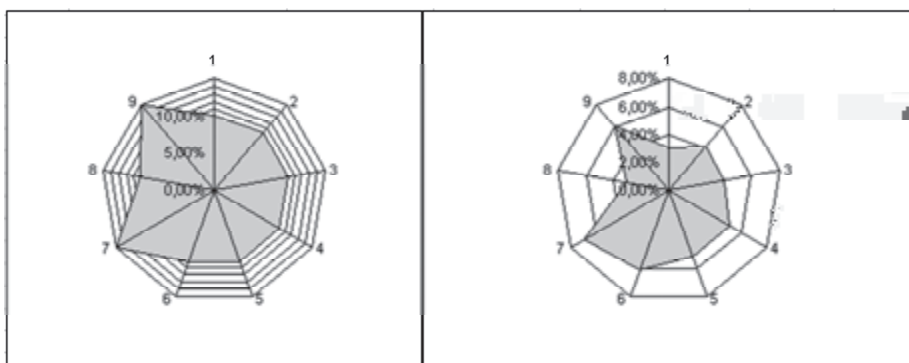
Rezultati prema Altmanovim testovima pokazuju ocjenu koja spada u rang *sigurnosti* preduzeća, dok prema BEX modelu spada u drugu grupu *izvrsnog preduzeća* (prva grupa je za BEX indeks preko 6,01 – preduzeća u rang u svjetske klase).

Na osnovu devet osnovnih kriterija EFQM modela izvrsnosti 2010 i njihovih subkriterija, nakon provedenog postupka samoocjenjivanja, dobijeni rezultati su prikazani u tabeli 7. i grafikonu 1.

Tabela 7. Pokazatelji prema kriterijima EFQM modela izvrsnosti

Red.br.	Naziv kriterija	Max.spec.težina	Ostv.spec.težina
1	Liderstvo	10,00%	3,00%
2	Ljudi	10,00%	4,00%
3	Strategija	10,00%	4,00%
4	Partnerstva i resursi	10,00%	5,00%
5	Procesi, proizvodi i usluge	10,00%	5,00%
6	Rezultati ljudi	10,00%	6,00%
7	Rezultati kupaca	15,00%	7,00%
8	Rezultati društva	10,00%	3,00%
9	Ključni rezultati	15,00%	6,00%
	Ukupno	100,00%	43,00%

Grafikon 1. Komparativni RADAR dijagrami moguće i ostvarene izvrsnosti



Sa ukupno ostvarenih 430 bodova ili 43 % preduzeće je rangirano u početni drugi nivo pod nazivom “prepoznat po izvrsnosti”. Za ostvarivanje trećeg nivoa preduzeću je neophodno stalno poboljšavanje, posebno prema kriterijima “liderstvo” i “rezultati društva”. To znači da se pažnja mora usmjeriti više na nefinansijske aspekte poslovanja u cilju poboljšanja ukupnog poslovanja preduzeća.

5. ZAKLJUČAK

Postizanje, unapređenje i mjerenje poslovne izvrsnosti treba da predstavlja stalan proces u preduzećima. Postupnosti postizanja poslovne izvrsnosti prilagođen je cjelokupan EFQM model izvrsnosti 2010, kao i diferenciranost nagrada za izvrsnost u pet nivoa. Ovakav pristup evropske fondacije EFQM treba da ohrabri menadžment preduzeća da se angažuju u postavljanju ciljeva izvrsnosti, a kroz različite metodologije unapređenja postižu uzorne rezultate u poređenju u grupi, pripadajućoj industriji, nacionalnim okvirima i rangu svjetske klase.

Da bi mogli postići ciljeve poslovne izvrsnosti u višim nivoima izvrsnosti, preduzeća treba da integrišu finansijske i nefinansijske aspekte poslovanja. Dakle, samo praćenje finansijskih podataka ne zadovoljava potrebe menadžera za uspješno upravljanje kompanijama. To znači da je praćenje nefinansijskih podataka od suštinske važnosti za efektivno i efikasno upravljanje poslovnim procesima. Takav pristup, odnosno izgradnja savremenog sistema za generisanje, obradu

i integraciju finansijskih i nefinansijskih podataka o uspješnosti poslovanja može se realizovati razvojem ERP sistema. Osim toga, da bi kompanije ostvarivale što bolje poslovne i finansijske rezultate one treba stalno da poboljšavaju svoje poslovne procese. U tome je upravo značajna podrška EFQM modela izvrsnosti 2010 čiji se kriterijumi odnose na različite interne i eksterne aspekte poslovanja, što omogućava dobijanje rezultata u ukupnim performansama poslovanja.

LITERATURA

1. Sejmenović, J., *Finansijska tržišta i berze*, UPS Banja Luka, 2008.
2. Alić, M., *Integrirani menadžment sistemi i poslovna izvrsnost*, Agencija, Tuzla, 2010.
3. Čerimović, E., i dr., *Potencijali stalnog poboljšanja u postizanju poslovne izvrsnosti*,
http://www.kvalis.info/dmdocuments/6_169.pdf,
4. *Evropska fondacija za menadžment kvaliteta*, www.efqm.org
5. Niven R. P., *Balanced Scorecard: korak po korak – maksimiziranje učinaka i održavanje rezultata*, Masmedia Zagreb, 2007.
6. Radoman, D., *Stvaranje podloga za izbor najpovoljnijeg modela samoocjenjivanja*, Festival kvaliteta 2007, 34. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, 08.-11. maj 2007.

Rad primljen: 18.11.2011. god.

Rad odobren: 25.11.2011. god