

## ХОЛИСТИЧКИ МАРКЕТИНГ У ФУНКЦИЈИ ТРЖИШНЕ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА ИЗ СЕКТОРА НАМЕНСКЕ ПРОИЗВОДЊЕ

Слободан Т. Панић\*

Народна банка Србије, Завод за израду новчаница и кованог новца

Обим и брзина промена које се дешавају у друштвено-економском окружењу такви су да се може рећи како је једина константа модерног времена константност промена. Државна предузећа у Србији, заједно са другим привредним субјектима и друштвом у целини, захваћена су овим таласом. Турбулентност окружења диктирају глобални процеси као што су глобализација, либерализација и снажан техничко-технолошки развој. Прилагођавање новој реалности представља императив за све привредне субјекте, независно од типа власништва. Талас реформи посебно је изражен у јавном сектору и спроводи се са циљем да се повећа ефикасност овог стратешки важног сектора. Промене су кренуле у Великој Британији почетком 80-их година прошлог века, али су се веома брзо прошириле на САД и постале глобалан процес. Данас не постоји ниједна земља на свету која реформи јавног сектора не посвећује највећу пажњу. Поједине земље, управо захваљујући успешном реформисању јавног сектора, зауставиле су неповољне трендове и обезбедиле динамичан привредни раст (пример Јужне Кореје). Приступ и модалитети у појединим земљама се разликују, али је крајњи циљ исти – смањити утицај државе на пословање државних предузећа, смањити или потпуно укинути финансирање ових субјеката из буџета и оспособити их за самосталан живот на тржишту. Кроз пословну ефикасност државних предузећа држава настоји да поправи властиту алокативну ефикасност. Ово питање је од највећег значаја за земље у транзицији, које реформу јавног сектора спровode у много тежим условима, мењајући истовремено друштвено-политички и економски систем, изграђујући тржишне институције и мењајући систем вредности који је постојао деценијама. Овај рад има за циљ да, кроз теоријску анализу и емпиријско истраживање, укаже на један од могућих начина реструктурисања државних предузећа у Србији. Модел тржишне трансформације полази од чињенице да јавни сектор у привреди, осим традиције, има и респективан кадровски потенцијал, опрему и логистику, које треба ставити у функцију. Тржишна трансформација државних предузећа представља креативну алтернативу отпуштању запослених и нарочито је

\* Мр Слободан Т. Панић директор је Дирекције продаје НБС-ЗИН; slobodan.panic@nbs.rs.

важна у ситуацији када је незапосленост постала највећи социо-економски проблем и главна негативна последица транзиције. Излазак државних предузећа на домаће и инострано тржиште једина је права провера њихове укупне ефикасности и најбоља припрема све будуће активности државе и менаџмента.

Кључне речи: *реструктурисање, државна предузећа, тржишна трансформација, холистички маркетинг, турбулентност окружења, ефикасност.*

## Увод

Основна карактеристика државних предузећа у Србији која нису започела процес тржишне трансформације јесте настојање да се под окриљем државе избегну промене, или бар да се сведу на најмању могућу меру. Користећи аргументе као што су: стратешки значај ових предузећа за функционисање целе заједнице, ризик од претварања државних монопола у приватне, вођење социјалне политике кроз депресирани цене и друге повластице, важна позиција ових система на тржишту као великих купаца и партнера, страх од масовнијег отпуштања, социјалних тензија и сл., држава и сама ЈП правдају *status quo* као, ако не најбоље, онда бар најмање лоше решење у тренутним околностима. У државама попут наше, где је питање успостављања економске и политичке стабилности једнако отворено већ 20 година, такав однос према реформама у јавном сектору има одлично упориште. За разлику од других држава, где је јавни сектор одавно престао да буде баласт и уместо тога доприноси развоју друштва, у Србији и даље постоји оштра подела између две опције – једне, која заговара одлагање реформи због потенцијалних ризика и друге, која у промени власништва види универзални лек и најбрже решење за нагомилане проблеме са којима се суочавају државна предузећа. И као што игнорисање проблема и чекање „повољнијег тренутка“ ретко доносе добар исход, тако и приватизација без јасно утврђених правила има веће шансе да увећа проблем него да га реши. Најбоља потврда за то је недавно завршена приватизација друштвених предузећа, која је проузвела низ проблема и озбиљне друштвене дисторзије.

Одређени број државних предузећа у Србији схватио је да и у постојећим оквирима, ма колико они били уски, постоји могућност за значајно повећање ефикасности пословања, а будући да се она може објективно мерити једино на тржишту, определила су се за излазак на тржиште, тј. за трансформацију по тржишном моделу. Овај концепт има више позитивних исхода. Најпре, ради се о постепеном процесу подизања свих параметара пословања, чиме се искључују радикални потези и не производе тензије. Кроз активно учешће на тржишту предузеће стиче неопходна искуства у раду и управљању, инвестира у нове процесе и технологије, уводи савремене методе рада, смањује унутрашњу бирократију и уводи низ организационих промена како би повећало конкурентност на домаћем и иностраном тржишту. Захваљујући томе, државно предузеће смањује губитке и зависност од финансирања из буџета, а у следећој фази остварује профит и генерише приходе у државну касу. Таква предузећа значајно повећавају своју вредност и привлаче пажњу стратешких партнера, чиме се стварају претпоставке за успешну власничку трансформацију. Тржишна трансформација државних предузећа

јесте креативна и профитабилна алтернатива отпуштању запослених, због чега таква одлука, по правилу, добија неподељену подршку запослених и шире заједнице. Државна предузећа која се успешно позиционирају на тржишту престају да буду приоритетан проблем који држава треба да решава, већ се њихов будући статус одређује било кроз процес пажљивог избора стратешког партнера (уз могућност да држава задржи део власништва над предузећем), било кроз додатно стимулисање тржишних активности уз задржавање државног власништва. Тржишна трансформација представља најбољи вид припреме државног предузећа за приватизацију (уколико држава планира такво решење), јер обезбеђује да се предузеће прилагоди на нов начин пословања без већих траума. У случају да излазак државног предузећа на тржиште буде неуспешан, држава добија јасан сигнал за предузимање радикалних потеза.

Читав низ промена и активности које су неопходне за успешан прелазак државних предузећа на тржишни модел пословања обједињено је у концепту холистичког маркетинга. Ново маркетиншко окружење у 21. веку захтева од предузећа, независно од типа власништва, другачији начин организације и нови, свеобухватнији однос према заинтересованим странама. Традиционални маркетиншки оквир постаје превише узак. Потребно је обезбедити широку, интегрисану перспективу, која уважава сложеност маркетиншких активности и међузависност ефеката. Осим традиционалног маркетинга, који се у новом концепту назива интегрисани маркетинг, концепт холистичког маркетинга има још три компоненте: маркетинг односа, интерни маркетинг и друштвено-одговоран маркетинг. Маркетинг односа има за циљ развијање блиских, дугорочних односа са свим појединцима и организацијама које могу директно или индиректно да утичу на успех маркетиншких активности предузећа. Израђујући узајамно задовољавајуће односе са клијентима, добављачима, дистрибутерима и осталим партнерима, као и са запосленима и делом јавности која је заинтересована за пословање предузећа, маркетинг односа ствара снажне економске, техничке и друштвене везе међу заинтересованим странама.<sup>1</sup> Крајњи резултат маркетинг односа јесте изградња јединствене имовине која се зове маркетинг мрежа. Она се састоји од компаније и њених подржавајућих стејхолдера, са којима је изградила обострано корисне односе. Конкуренција се више не одиграва међу компанијама, већ између маркетинг мрежа, а награда припада оној компанији која је успела да изгради бољу мрежу.<sup>2</sup> Развој снажних односа захтева разумевање потреба, циљева и интереса различитих група и реалну процену њихових могућности и ограничења.

Универзалност концепта холистичког маркетинга потврђује и пракса државног предузећа „Техничко-ремонтни завод“ Крагујевац. Техничко-ремонтни завод (у даљем тексту Завод) јесте специјализована војна установа у саставу Министарства одбране РС, која за потребе Војске Србије извршава редовне задатке на генералном ремонту и техничком одржавању убојних средстава. После шест деценија рада и низа признања које је добио од овлашћених организација, Завод заузима лидерску позицију на Балкану у пословима одржавања убојних средстава.

Као и већина предузећа из сектора наменске производње, Завод је из времена СФРЈ наследио предимензиониране капацитете (у складу са потребама тадашње државе) и

<sup>1</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller: *Marketing Management* 12, Data Status, Beograd, 2006, s. 16–24.

<sup>2</sup> James C. Anderson, Hakan Hakansson, Jan Johanson: „Dyadic Business Relationships within a Business Network Contexts“, *Journal of Marketing*, 15. 10. 1994, s. 1–15.

традиционалну организацију, базирану на доминантној улози државе у планирању и реализацији свих најважнијих процеса. Бурне промене у Европи 80-их година, које су резултирале распадом Варшавског пакта, из корена су измениле геополитички положај Југославије, што се директно одразило на место и улогу наменске индустрије. Деведесетих година велика Југославија се распала, што је додатно редуковало потребе државе за производима и услугама из овог сектора. Са друге стране, тржиште наоружања и војне опреме је све мање дириговано и контролисано од државне администрације. Све више на унутрашњем, а нарочито у спољнотрговинском пословању, промет наоружања и војне опреме постаје слободно тржиште под утицајем економских закона понуде и тражње. Нови закони који регулишу спољнотрговинско пословање усклађени су са правилима Светске трговинске организације и прописима ЕУ, а имају за циљ либерализацију у овој сфери пословања. Речју, тешко да је било који сектор привреде доживео тако драматичне промене у толико кратком року, као што је то случај са наменском индустријом у Србији. Са једне стране отворена је могућност да Завод понуди своје услуге иностраним корисницима и домаћем тржишту које до сада није било корисник (нове врсте производа и услуга), али се истовремено отвара простор и за конкуренцију у земљи.

Процес транзиције комплетно мења физиономију наменске производње, која је деценијама егзистирала на затвореном, планском и централизованом моделу пословања. Време када је држава обезбеђивала предузећима наменске индустрије посебан статус и права, уговарала послове, обезбеђивала ресурсе, пласман и наплату, одавно је завршен. Ове организације су, као и остатак привреде, пред дилемом „опстати или нестати“. У таквим околностима менаџмент Завода определио се за реструктурисање предузећа по моделу тржишне трансформације, ослањањем на квалитет услуга, традицију и, пре свега, квалитетан технички и кадровски потенцијал. Амбиције Завода на тржишту иду у смеру наставка и унапређења сарадње са Војском Србије и МУП РС, али је приметан и велики заокрет ка цивилном програму и иностраном тржишту, са циљем да ово предузеће постане регионални центар Југоисточне Европе за уништавање сувишних убојних средстава.

Вишак капацитета који је настао смањењем обима посла за Војску Србије, Завод упосљава допунским производним програмом за цивилно тржиште, које чине: услуге галванске заштите метала, механичка обрада метала, складиштење експлозива и пиротехничких средстава, производња шампињона, обрада дрвета (израда кошница за пчеле, израда транспортних палета и специјалне дрвене амбалаже, производња канцеларијског намештаја, кућица за псе, метеоролошких заклона и сл.), испорука неколико делова за возила „Заставе“ – Крагујевац, штампарске услуге и др.

Идеја о тржишној трансформацији предузећа садржана је у пет од седам тачака којима се дефинише промењена визија Завода:

- трансформисати Завод према потребама тржишта;
- запослити све расположиве капацитете;
- освојити нова тржишта у земљи и иностранству;
- реструктурирати део ремонтних капацитета из војног у цивилни програм;
- извршити трансформацију Завода из војнодоходовне установе у предузеће;
- заштитити интересе запослених;
- освојити нове технологије производње и ремонта муниције и минско-експлозивних средстава.

Задовољство купаца је у првом плану политике квалитета, која је основ нове политике предузећа. Она је формулисана на једноставан начин и недвосмислено је оријентиса-

на ка тржишту: „Завод ће усмеравати своје активности ка обезбеђењу и сталном унапређењу квалитета рада и испуњавању захтева корисника услуга и ка побољшању најважнијих перформанси организације. Квалитет производа и услуга, уз повећану ефикасност и економичност пословања, представља најважнији приоритет Завода. Он планира да гради партнерске односе са организацијама које имају исту или сличну оријентацију.“

Визија коју прокламује Завод, пре свега, ослања се на запослене и рачуна на њихов пуни допринос. Она у потпуности уважава интересе свих заинтересованих страна: купаца, добављача и осталих пословних партнера запослених, друштвене заједнице и државе. Широко постављен концепт визије Завода је од нарочите важности, ако се има у виду природа основне делатности предузећа. При дефинисању визије водило се рачуна о институционалном оквиру (стање у окружењу, законска решења, захтеви и потребе заинтересованих страна, развојна стратегија и сл.) и о економском оквиру (расположиви ресурси, инвестиције, планирање, управљање), како у садашњем тренутку, тако и у будућности. Визија предузећа, у том смислу, није трајна и непроменљива, већ је и динамичка детерминанта коју је потребно преиспитивати и дограђивати у складу са променама, како би била јасна и примењива.

Дефинисањем, преиспитивањем и ажурирањем политике и стратегије руководство настоји коректно да антиципира даљи развој предузећа и усагласи га са новим суштински измењеним условима пословања. Из ситуације где држава интегрише све најважније функције у односу на Завод (планирање, развој, власничка и управљачка функција и држава као једини купац), кроз процес реструктурисања Завод добија статус предузећа и већину својих активности усклађује са захтевима и законима тржишта.

Руководство Завода развило је ефикасан систем интерне комуникације у предузећу, чији је првенствени циљ саопштавање дефинисане политике и стратегије, усклађивање захтева свих заинтересованих страна и упознавање запослених са оперативним циљевима и резултатима пословања. Имајући у виду основну делатност предузећа, систем информисања мора да уважава и безбедносни аспект информисања, како у односу на конкуренцију, тако и у односу на систем одбране земље.

Већина послова у Заводу има карактер тимског рада, јер су радне операције следљиве, а коначан производ је резултат затвореног циклуса већег броја узајамно повезаних операција. Све анализе, предлози и доношење различитих одлука врше се на нивоу колегијума директора, стручног колегијума, Одбора за квалитет и Одбора за развој нових производа. Тимски рад покреће читав низ позитивних процеса у организацији:

- размена знања и идеја је бржа и непосредна;
- боља размена практичног искуства;
- подиже се иновативност и креативност запослених;
- постиже се на виши ниво индивидуалне и колективне дисциплине и одговорности;
- подиже се ниво мотивације запослених;
- код радника се развија осећај сигурности и припадности организацији;
- повећава се продуктивност рада;
- изграђује се лојалност запослених и смањују се нежељене флукуације.

Следећи практична искуства успешних домаћих и страних компанија, Завод је увео тзв. *браинсторминг* радионице, као посебан вид тимског рада и размене искустава. У малим групама организују се интензивне стручне расправе, спонтане и ничим ограничене размене мишљења стручних лица из различитих области, са циљем да се дође до нових идеја или решења за текуће и неочекиване проблеме.

Лидерство је један од најважнијих покретача развоја сваке организације, без обзира на врсту делатности и тип власништва. У државним предузећима која се налазе у сложеном процесу реструктурисања по моделу тржишне трансформације, улога лидера је од пресудног значаја за успех реформе. У свим кључним фазама процеса управљања у Заводу, као што су: дефинисање мисије, визије, политике и стратегија, планирање, реализација, анализирање и спровођење корективних мера, успостављање односа са најважнијим заинтересованим странама, контрола примене закона, креирање организационе културе, афирмација тимског рада, подстицање иновативности у организацији, друштвено одговорно понашање предузећа и др., јасно се препознаје утицај лидера. У погледу руковођења инсистира се на личном примеру, потпуном преузимању одговорности и мерљивости резултата.

Завод је свој систем менаџмента изградио на процесном приступу, са извршеном јасном идентификацијом процеса. Процеси су подељени на кључне и помоћне (праатеће), али је очигледна њихова међусобна повезаност. Сви процеси од значаја за квалитет Завода одвијају се према документованим процедурама. У Заводу се на организован начин спроводи праћење, мерење, анализа и унапређење, са циљем да се обезбеди усаглашеност производа, усаглашеност система менаџмента квалитетом и стално побољшање ефикасности управљања.

Због природе делатности Завода, осим циљева квалитета, апсолутни приоритет ставља се на све аспекте безбедности (заштита живота и здравља запослених, заштита информација, очување животне средине), контрола квалитета процеса.

Управљање пословним системом и системом квалитета врши се сагласно захтевима стандарда JUS ISO 9001:2001 и стандарда SNO 9000:1997 и SNO 9010:2005 (што одговара НАТО публикацији AQAP 2110). Правилником о квалитету, мисијом и визијом Завода јасно су дефинисане све заинтересоване стране о којима предузеће мора да води рачуна на систематизован и формализован начин. То су: држава као власник, купци производа и услуга, друштвено окружење, добављачи и запослени. За разлику од ранијих времена, када је организација правила дугогорочне планове а на тржишну утакмицу се није ни мислило, пред данашњим менаџментом налази се сложен задатак да разуме, антиципира и стално прати промене у држави и ширем окружењу, дешавања на циљном домаћем и иностраном тржишту и да, пре свега, разуме транзициони процес у којем се друштво налази.

Руководство Завода је схватило да су две најгоре ствари које могу да се десе једном предузећу – да га напусте најстручнији људи и да изгуби најважније купце. Завод је успоставио и успешно развија систем за прикупљање повратних информација од корисника. Као извор информација о задовољству купаца служе:

- упитници за процену потреба и захтева купаца;
- анкетирање купаца;
- рекламације купаца на квалитет производа и услуга;
- директна комуникација са купцима.

Завод је успоставио систем којим се захтеви и очекивања корисника преводе у специфичне захтеве, који се усмеравају ка функцијама развоја квалитета и технолошког развоја, са циљем да буду уграђени у карактеристике будућег производа. Брзина реаговања на захтеве купаца значајно је смањена. У оквиру Завода је отворен продајни салон, како би се олакшала куповина и омогућила продаја физичким

лицима. Кроз рад на сопственој *SWOT* анализи Завод редовно процењује властите слабости и предности, шансе и претње из окружења и сходно томе прилагођава властиту стратегију. Једна од базичних стратегија је стално иновирање производног програма, које се ослања на квалитетан кадровски потенцијал, као основну компетитивну предност Завода. Само у периоду од 2003. до 2006. године број новоо-својених производа повећан је четири пута.

Како би се обезбедио континуитет отварања нових тржишта (пре свега иностраних) и алтернативних видова производње, у Заводу је формиран Одбор за развој нових производа. Док се на домаћем тржишту акценат ставља на нове производе и услуге из тзв. цивилног програма, у међународну утакмицу предузеће улази освајањем нових технологија које су, пре свега, усмерене на техничко одржавање специјалне муниције и минско-експлозивних средстава (МЕС), где Завод има амбиције да постане регионални центар за демилитаризацију муниције и минско-експлозивних средстава. Прву велику проверу у том смеру представљао је међународни пројекат демилитаризације 1.404.819 противпешадијских мина, који је Заводу поверила евроатлантске агенције NAMSA и који је реализован у рекордном року, током 2007–2008. године. Директор Одељења за контролу наоружања Главног штаба НАТО Мајкл ди Мигенс дао је тим поводом следеће саопштење: „За само годину дана уништено је милион противпешадијских мина или 73% од укупне количине. То је велики посао и ви сте га обавили одлично. Ово је до сада највећи пројекат НАТО у Србији. Очекујем да овим путем и наставимо“. Убрзо су уследила још два велика уговора за ремонт комплекса муниције за две земље чланице НАТО, који су добијени на међународним тендерима. Извозни пројекти, посредством Југоимпорт СДПР-а, реализовани су и у Египту, Алжиру, Мјанмару, Бугарској и Македонији. Уз помоћ таквих пројеката Завод убрзано остварује своју визију регионалног лидера у пословима демилитаризације опасне, неперспективне и расходоване муниције, која је остала након скорашњих ратова на овим просторима. Реагујући на захтев Војске Србије да се подигне тактичка могућност артиљеријских јединица, Завод је у сарадњи са другим учесницима освојио технологију израде модерне, модификоване муниције повећаног димета. Реч је о потпуно оригиналном решењу, које представља велику извозну шансу, а интересовање показују и армије неколико великих и развијених земаља.

Систем управљања квалитетом, према захтевима стандарда SNO 9010:2005, усклађен је са НАТО публикацијом AQAP 2110, што обезбеђује компатибилност и доприноси извозним амбицијама предузећа. Захтеви инотржишта наоружања и војне опреме су изузетно строги, због чега се посебан акценат ставља на контролу квалитета и сарадњу са експертским организацијама, као што су Војнотехнички институт, Техничко-опитни центар и друге установе Војске Србије.

При разматрању укупне проблематике продаје наоружања и војне опреме на светском тржишту, не може се заобићи чињеница да они представљају извозну робу посебне врсте. Та посебност огледа се у томе што за њен промет у међународним оквирима не важе у потпуности класични тржишни закони, већ продаја зависи и од става и одлука водећих држава и међународних организација (пре свега Уједињених нација). Руководство Завода пажљиво прати и процењује промене политичког и законодавног амбијента, како би биле донето одговарајуће одлуке у наставку на иностраном тржишту.

Главни ослонац Завода за реализацију мисије предузећа и најјачи потенцијал за остварење визије јесу запослени. Радници су свесни неминовности промена које доноси транзиција и потребе да се што пре изврши ново позиционирање фабрике у односу на новонастали тржишни амбијент. Примерена одговорност и дисциплина у раду код већине запослених постала је радна и карактерна особина, по којој се запослени препознају у свом окружењу. Скоро да не постоји случај да је запослени у Заводу својим понашањем, у предузећу и ван њега, довео у питање властити углед и имиџ Завода као организације.

У циљу изградње и подстицања друштвено одговорног понашања и корпоративне културе, Завод је усвојио Кодекс запослених. Он представља модел размишљања, образац понашања и подстиче развој моралних вредности. Инсистирањем на његовој доследној примени подиже се потенцијал организације и усаглашавају њене вредности са системом вредности окружења. Кодекс понашања најмање једном годишње преиспитује највише руководство, а са њим су упознати сви запослени. Интерес друштва Завод препознаје и штити на различите начине – од тога да редовно уплаћује све обавезе према држави, до обезбеђивања највишег степена заштите здравља запослених и безбедности на раду и стриктне примене мера за заштиту животне средине. Изузетан пример одговорног понашања јесте већ поменути посао демилитаризације више од 1,4 милиона противпешадијских мина током 2006. и 2007. године, што је уједно и највећи економски пројекат НАТО у Србији до данас. Осим што су остварени врло конкретни економски резултати добијањем 110 тона експлозива, који ће се користити у комерцијалне сврхе, 750 тона гвозђа за различите индустријске намене, преко 60 тона пластике за цивилне потребе и преко 100 тона других секундарних сировина, избегнуто је уништавање експлозијама на отвореном, чиме је спречено да се стотине милиона кубних метара отровних гасова ослободи у атмосферу. Уклањањем овог вида оружја, у складу са Отавском конвенцијом коју је потписала 151 држава, Завод и наша држава дали су крупан допринос глобалној безбедности, за шта су добијене бројне похвале из земље и из света. Завод је, такође, веома ангажован у пословима проналажења, тријаже и уништавања бројних неексплодираних убојних средстава заосталих после НАТО бомбардовања.

Друштвено одговорно понашање у Заводу манифестује се и кроз израду и примену процедура којима се на најмању могућу меру своди угрожавање животне средине. Изграђено је постројење за неутрализацију технолошке воде, превођењем тровалентног у шестовалентни хромни отпад и његово лагеревања до даље изградње, контролисано се спаљују поједини елементи убојних средстава или се детонирају под строго контролисаним условима. Освојена је технологија за безбедно превођење веома отровног белог фосфора из специјалне муниције у сировину за производњу фосфатних ђубрива и др. Строго се примењују мере и средства ХТЗ. Бављење проблематиком заштите животне средине превазилази оквире самог предузећа. Од екстерних партнера (добављачи, кооперанти и др.) Завод захтева примену поступака и процедура којима се подиже квалитет заштите животне средине.

Тржишно опредељење Завода могуће је пратити и кроз константан раст учешћа тзв. „цилног програма“ у укупној реализацији.

Учешће „цилног програма“ (ЦП) у укупној реализацији

Година	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Учешће ЦП у реализацији (%)	0,16	1,02	2,9	2,95	10,69	8,69	4,26



Јачање развоја овог сегмента пословања представља трајну оријентацију, која је уграђена у развојне и стратешке планове овог предузећа. Цивилни програм се не доживљава као конкуренција основној делатности, већ као прилика за подизање укупне ефикасности организације.

Још један важан показатељ озбиљности настојања предузећа да успе на захтевном домаћем и међународном тржишту јесте рад на увођењу нових производа који су намењени тржишту.

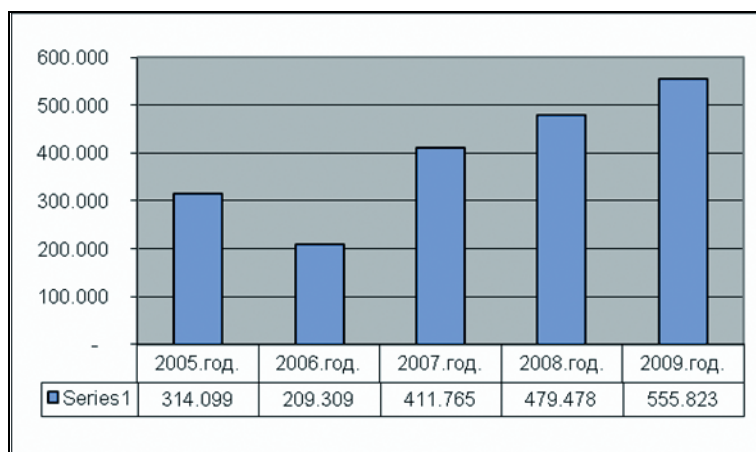
*Новоосвојени производи намењени тржишту*

Година	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Број новоосвојених производа	2	3	6	8	11	13	10

Политика стимулисања иновативности запослених очигледно даје резултате, јер се број нових производа који су прихваћени од купаца у посматраном периоду вишеструко повећао. У складу са захтевима Интегрисаног система менаџмента, Завод је, закључно са септембром 2010. године сертифицивао следеће системе менаџмента: SNO 9000:1997; SNO 9010:2005 (који је адекватан НАТО публикацији AQAP 2110), ISO 9001:2008; ISO 14001:2005; ISO 18001:2008; ISO IEC 27001 (увођењем овог система менаџмента Завод је постао лидер у привреди Републике).

Нова фаза у извозној оријентацији Завода јесте продаја *know-how*, укључујући пројектовање и изградњу капацитета у иностранству. Захваљујући томе, током 2010. године, у условима изразите рецесије и у ситуацији када већина предузећа има проблем вишка запослених, запослио је 150 нових радника. У Заводу се упоредо ради на увођењу робота који би заменили људски рад у процесима где је безбедност запослених највише угрожена.

Финансијски резултати пословања, мерено кроз укупне приходе, бележе константан раст после 2006. године.



*Кретање укупних прихода у.000 динара*

У истом периоду Завод је успевао да обезбеди покриће укупних трошкова приходима из пословања и да послује позитивно. У структури укупних прихода, приходи од продаје у периоду 2005–2009. године учествују од 92 до 97 одсто.

У жељи да упореде властити ниво пословне изврсности са најбољим организацијама из групе „великих предузећа“ у Србији, Завод је 2006. и 2007. године конкурисао за националну награду „Оскар квалитета“. Прве године предузеће је добило највишу оцену из критеријума „политика и стратегија“ и „људски ресурси“, а годину дана касније из области „људски ресурси“ и „задовољство запослених“. Оба пута Завод је у укупном пласману био други, чиме се и формално сврстао у сам врх приредне елите у Србији, а концепт тржишне трансформације државног предузећа потврђен је као погодан модел за повећање укупне ефикасности.

### Литература

1. Kotler, P.; Keller, L., K.: *Marketing Management* 12, Дата Статус, Београд, 2006, с. 16–24.
2. James C. Anderson, Hakan Hakansson, Jan Johanson: „Dyadic Business Relationships within a Business Network Contexts“, *Journal of Marketing*, 15. 10. 1994, с. 1–15.
3. Стиглиц, Е. Џ.: *Економија јавног сектора*, 2. издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2008.
4. Монографија *60 година ТРЗ Крагујевац – Завод кроз време*, ТРЗК, 2010.
5. Пријава за награду „Оскар квалитета 2007 године“.
6. Извештаји о пословању Завода у периоду 2004–2009 године.
7. Емпиријска истраживања обављена у ТРЗК током 2010. године.