

# БЕНЧМАРКИНГ У КОРПОРАТИВНОЈ БЕЗБЕДНОСТИ

Михајло Басара\*

Висока школа струковних студија безбедности и криминалистике, Ниш

Санда Настић

ЈКП „Водовод и канализација“ Нови Сад

У раду се истражује релација између бенчмаркинга и корпоративне безбедности, односно могућност примене бенчмаркинга у области корпоративне безбедности. Изложене су најбитније структуре и садржаји ових појмова, а затим су доведени у везу, имајући у виду тенденције ширења бенчмаркинга на аспекте безбедносних појава. Аутори аргументују идеју да карактеристике и тенденција ширења употребе бенчмаркинга захвата готово све аспекте безбедности пословних процеса, као њихове нераздвојне функције. У управљању безбедносним подсистемом компаније могу ефективно применити методе упоређивања и оптимизације готово свих компоненти безбедности у савременим пословним системима. Освртом на могућности примене бенчмаркинга у јавним предузећима аутори упућују на неупоредиво највећу важност безбедности у јавним предузећима, као и на непосредне обавезе које ће у тој области уследити током реформе јавних предузећа у Србији.

Кључне речи: *бенчмаркинг, безбедност, транзиција, корпоративна безбедност, привредно друштво, јавно предузеће*

## Увод

Бенчмаркинг је веома позната и широко примењена метода поређења која се примењује ради оптимизације пословних система и свих њихових функција. По свом садржају она није нова, али је процес мерења, квантификације и прецизног упоређивања отишао далеко у односу на време када се његов садржај сводио на узорност, имитирање или угледање. Бенчмаркинг данас има теоријске и практичне ослонце у стратегијском маркетингу, као грани економске и организационе науке, те стандардизацији у свим димензијама и компонентама пословног процеса. На другој страни, једна од најважнијих компоненти (функција) пословног процеса је и његова безбедност, односно безбедност корпорације у целини. Револуционарна брзина којом се информатичка технологија шири на све привредне (и непривредне) делатности отворила је могућност, тачније, само проширила постојећу праксу примене методе бенчмаркинга и на област безбедности пословних система.

\* Др Михајло Басара је пуковник у пензији

Бенчмаркинг у корпоративној безбедности, наглашавамо, није нова појава, али томе није разлог некомплементарност обележја ових концепата, већ специфичност безбедности која се, због својих скриваних и скривених димензија, опире јавном компарирању. Ту извесну несагласност решава чињеница стандардизације система безбедности у компанијама, која је прихваћена као услов ефикасне и ефективне корпоративне безбедности. Посебан угао размишљања у овом контексту завређује проблем безбедности у јавним предузећима, као системима који се у нашој земљи већ дуго налазе у процесу транзиције и реструктурирања. Наиме, делатности које су предате у руке јавних предузећа (тај број је под анализом), сразмерно њиховој општедруштвеној важности, безбедносно су осетљивије и тиме несумњиво и предмет повећане бриге шире друштвене заједнице. Бенчмаркинг је у том смислу добра метода мерења вредности подсистема безбедности у њима са циљем да се она подигне на ниво потреба корисника дате делатности.

## Бенчмаркинг и корпоративна безбедност – истраживачка релација

### *Порекло бенчмаркинга*

У ширем смислу (квалитативног поређења) појам бенчмаркинга може се тражити у различитим људским делатностима у далекој историји. Коришћен је у Египту, Кини, Старој Грчкој.

Термин бенчмаркинг се употребљава у пословању од раних 90-их година прошлог века. Нови смисао бенчмаркингу дао је Јапан након Другог светског рата кроз посматрање и упоређивање пословања најбољих компанија у свету са својим компанијама, када су јапански стручњаци посећивали корпорације у САД и Европи, поредили технике и методе пословања да би идентификовали њихове предности у односу на технике и методе које се примењују у Јапану ради јачања сопственог привредног развоја. Њихово гесло било је „Дантотсу”, тј. тежња према најбољима.

Током наведених посета, склапали су уговоре о сарадњи и куповали *know-how* које су затим примењивали у својој земљи. Поступак упоређивања састојао се од следећих корака: истражити објављене податке и дефинисати најбоље, контактирати најбоље и уговорити посете, организовати посете, пажљиво анализирати и оценити прикупљене информације, да би постигли конкурентску предност, при повратку усвојити научно и прилагодити га јапанским компанијама.

Раних шездесетих година прошлог века компанија *IBM* почиње са бенчмаркинг активностима, првенствено због великих разлика у пословању својих организационих јединица, које су распоређене по разним локацијама. Компанија је процењивала да су пословни процеси у једном делу компаније много ефикаснији него у другим њеним деловима. Ова активност имала је за циљ да се утврде интерни стандарди пословања компаније, како би се утврдило најбоље пословање, које би се затим преносило у друге делове компаније.

Крајем 60-их година прошлог века *IBM* је донео одлуку да смањи своје производне трошкове и побољша квалитет, прихватањем најбољих искустава из целог

света, и на тај начин је постигао значајну глобалну конкурентску предност. Крајем 70-их година *Xerox* је одлучио да следи пример *IBM*-а, тако што је поредио свој производ са производима јапанске афилијације *Fuji-Xerox*.

Менаџмент *Xerox*-а настојао је да утврди како јапански произвођач на тржишту фотокопирне опреме може да продаје поузданије фотокопир апарате, уз цену која је испод производних трошкова *Xerox*-а. Излаз из ове ситуације нађен је у бенчмаркингу. Фирма *Xerox* је куповала јапанске апарате, растављала их и откривала на који начин су конкурентски фотокопир апарати произведени, анализирани су трошкови сваке фазе производње, испитивали су трошкови продаје, квалитет сервисирања и многи други аспекти пословања. На тај начин, *Xerox* је научио како да побољша своје производе уз смањење својих производних трошкова, а самим тим и цене производа. Бенчмаркинг данас у Јапану почиње да доживљава критике, јер је у пракси потребно време за његову имплементацију, што има за последицу заостајање за компанијом која се прати.

У ужем смислу, појам „бенчмаркинг“ је релативно нов економски појам који подразумева поређење показатеља успешности неког предузећа. У новије време интензивније се појављује у међународној економској пракси развијених земаља. Иако се његови научни почеци јављају током осамдесетих година прошлог века, када су се Јапанци обилно служили његовим предностима, чешће се користи у пословном свету тек крајем прошлог века. То је савремени економски појам који означава подстицање успешности пословања у појединим пословним радњама неког предузећа, било на нижим или вишим нивоима деловања предузећа, а ради повећања његове конкурентности.

Подстицање успешног пословања појединог пословног субјекта врши се међусобном сарадњом менаџера с колегама из других сличних пословних субјеката, путем међусобних посета, кратким активним деловањем у другом предузећу или другим облицима међусобне сарадње, ради упознавања деловања другог предузећа.

Како би сагледале своје тржишне позиције, компаније увек имају потребу за поређењем са другим компанијама. Један од савремених поступака поређења показатеља и унапређења пословања компаније је бенчмаркинг. То је процес који обухвата компоненте модерне управљачке праксе, као дела свеукупног квалитета управљачке операције (*TQM – Total Quality Management*), односно нови концепт стратегијског менаџмента, који се примењује ради унапређења пословања економских субјеката.

Бенчмаркинг се може описати као процес учења, који произилази из посматрања и анализирања позитивних искустава других, како би се дата искуства, уз неопходна прилагођавања, применила ради унапређења сопственог пословања. Са аспекта примене, бенчмаркинг је алат за праћење и побољшање перформанси, учењем из најбољих примера у пракси и разумевањем процеса помоћу којих су ти примери постигнути. Развојем друштва и технологије, промене се све брже одвијају и једна другу стиже. Предузећа су приморана да, чим се прилагоде једној промени, припремају за адекватан одговор промени која долази. Од менаџмента предузећа захтева се да истовремено управљају садашњим тренутком и да планирају будућност.

Данас када се „све мења, само су промене константне“<sup>1</sup>, бенчмаркинг спада у кључне методе којима се компанија прилагођава променама. Бенчмаркинг, одно-

<sup>1</sup> Афоризам грчког филозофа Хераклита из Ефеса (око 540 до 480. п.н.е.),

сно систематско и континуирано мерење и успоређивање сопствених пословних резултата са пословним резултатима конкурентата или упознавање света најбоље праксе, компанија може достићи и престићи своје конкуренте. Циљ бенчмаркинга није само поређење конкурентских производа и процеса и копирање њихове методологије, већ стварање независне перспективе будуће пословне прилике и њихово коришћење у смислу стварања, а не предвиђање будућности.

Бенчмаркинг је корисна метода за, како прилагођавање, тако и за остварење, инструмент за идентификацију и оцену сопственог конкурентског положаја. Његова релативна једноставност, као инструмента, и високи потенцијални позитивни резултати његове примене, доводе до све шире његове употребе, како у профитним, тако и у непрофитним организацијама. Ширина примене разлог је све већег интереса за бенчмаркинг у домаћој пословној пракси. Правилно коришћење овог инструмента доводи до унапређења пословних процеса и квалитета производа и услуга, снижавања трошкова пословања, повећања задовољства купаца, отварања нових пословних могућности, постизања конкурентске предности, повећања креативности унутар организације, повећања профита и др.

Ниједан од ових параметара не може се побољшавати без успешног управљања ризицима, што га чини примењивим у сфери безбедности корпорација и пословних система. У сваком изазову и ризику за пословне процесе фигурише безбедносна компонента која се може квалитативно побољшавати. Структура безбедносног подсистема који се организује у пословним системима такве је природе да већина његових функција већ има стандардизоване компоненте, те самим тим може подлегати анализи, поређењу и доношењу мера за побољшање стања безбедности у некој корпорацији путем бенчмаркинга. Примери добре праксе су, такође, одувек били један од начина да се брзо унапреди стање безбедности у пословним системима.

## Савремено схватање бенчмаркинга

Бенчмаркинг је енглеска реч (енг. *benchmark* – нивелир, нивелацијска тачка, стандард, мера вредности или репер према којем се мере или упоређују друге вредности). Основна идеја бенчмаркинга је поређење функција пословног система са најјачим конкурентима. На нашем језику, израз бенчмаркинг још увек нема одговарајући превод, мада га неки аутори преводе као главни број који се може користити за компарацију. Постоји велики број дефиниција и тумачења појма бенчмаркинг, као и онога што он обухвата. Велики број људи бенчмаркинг поистовећује с копирањем конкурентата, па чак и са индустријском шпијунажом и откривањем њихових строго чуваних тајни. Међутим, у основи бенчмаркинга је унапређење пословања и начин на који се постаје бољи од најбољег.

У најзначајније дефиниције бенчмаркинга спадају:

а/„Бенчмаркинг је континуирани процес идентификације, разумевања и прилагођавања производа, услуга, опреме и поступака компанија с најбољом праксом у циљу побољшања сопственог пословања” .

б/ *Kaiser Associates*: „Процес ригорозног мерења перформанси насупрот перформанси компанија најбољих у пракси и коришћење анализе са циљем приближавања и превазилажења најбољих у класи.“<sup>2</sup>

ц/ *Robert C. Camp*: „Бенчмаркинг је потрага за најбољим праксама у индустрији које воде супериорнијим перформансама „Бенчмаркинг је умеће утврђивања како и зашто неки појединци или предузећа послују боље од других.“<sup>3</sup>

д/ *Boxwell* наводи да: „Бенчмаркинг није операција мозга. То је једноставно учење од других, идентификовање, проучавање других и побољшавање свог пословања на основу оног што смо научили.“<sup>4</sup>

е/ *Peter Drucker* каже да је бенчмаркинг најновији међу алатима за стицање информација о продуктивности. Према његовом мишљењу, свака организација може урадити оно што чини било која друга. Изједначавање по квалитету са лидером у индустријској грани основни је услов конкурентности.<sup>5</sup>

Бенчмаркинг подразумева мерење својих резултата у односу на резултате других, као и учење од других, првенствено директних конкурената. Прво почиње поређење стратегије конкурената са личном стратегијом, а наставља се поређењем различитих пословних процеса, производа, техничких решења и функција конкурената са личним решењима и функцијама, ради откривања сопствених актуелних недостатака и процене могућности да се постане бољи од конкурената. На тај начин идентификују се и примењују најбоља решења како би се постигли натпросечни пословни резултати и премашила очекивања потрошача.

Бенчмаркинг има посебан значај за предузећа која послују у отвореној економији. Производи или услуге ових предузећа треба да се заснивају на конкурентској предности и на диференцијацији производа или услуга у односу на конкурента. Бенчмаркинг представља део стратешког менаџмента који корпорацији даје смернице о томе како унапредити пословне процесе и функције, техничка решења и начин превазилажења постојећих проблема. Он указује на потребу прекидања начина пословања које не даје очекиване резултате и оријентације ка новим коригованим поступцима. Ипак, бенчмаркинг није замена за стратегију. Он сам по себи не побољшава рад, али доприноси остваривању пословних циљева.

Бенчмаркинг може да обухвата различита подручја: менаџмент активности, обликовање менаџмент стратегија, организовање послова, истраживање и развој, менаџмент људских ресурса, безбедност пословног система и др. Као метода, може се користити од случаја до случаја или континуирано, у оквиру обликовања стратегије менаџмента, као његов интегрални део. Овим радом залажемо се за разматрање основности примене бенчмаркинга и у области безбедности корпоративних система. Већ се подразумева да подручја која обухвата бенчмаркинг не могу да се раздвоје од компоненте безбедности у њима, те је тиме метода бенчмаркинга већ у примени.

<sup>2</sup> Robert C. Camp, *Business Process Benchmarking*, Vision Books Pvt. Ltd., Delhi, str. 12.

<sup>3</sup> Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1967, стр. 29.

<sup>4</sup> Robert J. Boxwell, Jr., *Benchmarking for Competitive Advantage*, Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1994.

<sup>5</sup> Peter Drucker, *Management Challenges for 21st Century* (New York: Harper Business), 1999. стр. 43.

Бенчмаркинг треба да се спроводи систематично и на одговарајући начин, да не би дошло до негативних ефеката. Данас је бенчмаркинг у предузећима у најужој вези са достизањем пословне изврности и светског нивоа производа и услуга. Примена бенчмаркинга, предузећима даје значајну шансу за повећање конкурентности на глобалном тржишту и стабилну тржишну позицију.

Постизање конкурентске позиције на тржишту, поред осталог, заснива се на примени доказаних пословних искустава и резултата у свету. Пословна изврност је у директној вези са синергијским деловањем функција квалитета и маркетинга. Бенчмаркинг је заснован на процени конкурентности једног предузећа. Он представља перманентан процес мерења производа и услуга и пословне праксе у односу на релевантне конкуренте, или на конкуренте који су предузећу интересантни.

Према Харингтону, овај процес обухвата: поређење предузећа и његових најбољих делова са најбољима, не ограничавајући се на исту делатност, нити исту земљу где се делатност обавља; поређење производних и других активности предузећа са еквивалентним активностима других предузећа исте делатности како би се дефинисали најбољи; поређење производа и услуга предузећа са производима и услугама конкурената који имају водеће резултате; поређење техничких решења предузећа ради одабира најбоље опреме за специфичне ситуације; примену најбоље дефинисаног процеса; планирање будућих праваца и активно прилагођавање новим трендовима; испуњавање и надмашивање потрошачких очекивања.

На основу свега наведеног, може се закључити да бенчмаркинг представља процес учења заснован на туђим пословним искуствима, по основу превођења уочених пословних искустава у остварљиве стандарде – бенчмаркс.<sup>6</sup>

Гледано теоријски, бенчмаркинг се може применити код свих врста предузећа, од оних која се боре за опстанак, до веома успешних. Ипак, истраживања која су провели *Ernst и Young LLP*<sup>7</sup> показују да је примена бенчмаркинга ризична за предузећа губитнике, првенствено због тога што се ова предузећа боре за опстанак, а не за лидерску позицију.

## Корпоративна безбедност – нова безбедносна дисциплина, а не нови безбедносни садржај

Корпоративна безбедност није нови безбедносни садржај, али је, упркос томе, тек одскора постала нова дисциплина науке о безбедности. Неким аспектима предмета који данас познајемо као корпоративну безбедност одувек су се бавили менаџери и менаџменти привредних субјеката. Промене у економском животу, до којих је дошло у протеклим деценијама, узроковале су да се велики део тих садржаја/аспеката самоповезао у једну структуру, у једну целину, која се појављује као једна од незаобилазних функција савремених пословних јединица и система. Носећи ток промена долази из глобалних процеса; оне нису ни само економске, ни само политичке, ни само

<sup>6</sup> Harrington, H.J., Harrington, J.S., *High performance Benchmarking: 20 Steps to Success*, McGraw Hill, USA, 1996, стр. 15.

<sup>7</sup> Исто, стр. 28.

културне или војне, већ захватају све друштвене сфере савременог света. Једним именом означене су као **глобализација**. То је процес вишеструких и, што је карактеристично, веома брзих промена, које су нагнале све привредне субјекте, а поготово велике пословне системе, да се баве проблемима безбедности много више и обухватније него до тада, поготово ако желе да одрже корак у пословном свету.

*Транзиција* је други незаобилазни контекст без којег прецизније објашњавање појма корпоративне безбедности није могуће. „Старе“ демократије нису биле принуђене да из корена мењају свој власнички и институционални оквир, већ су своје реформе предузимале у складу са новим изазовима, ризицима и искушењима која су долазила са кризама, са процесом глобализације, пропашћу хладноратовских подела итд. Транзиционе земље, односно бивше социјалистичке земље, преживеле су слом социјалистичког система, његовог привредног система, а неке међу њима и ратове за поделу територија нових држава. Све оне су своју будућност саображавале моделу западних демократија. Тај процес траје још увек и оставља за собом веома тешке последице на сваком друштвеном сектору. Транзиција привредног система Републике Србије је још у току, а њена способност за проширену друштвену репродукцију није достигла ниво из 1989. године.

Пословни системи и привредни субјекти у таквим условима покушавају да остваре профит. Ти услови, међутим, донели су много нових изазова, ризика и претњи. Они се могу идентификовати у неколико прстенова претњи: претње које су пратећи део глобализације и глобалних криза, претње које долазе из оквира националне заједнице који је у спречи са организованим криминалом и институционалном корупцијом, претње које долазе од конкуренције, због корпоративне корупције и које су последица ниске безбедносне културе и неорганизовања безбедносних подсистема у корпорацијама.

Сваки пословни систем (корпорација) принуђен је да унутар својих подсистема оформи, структурира, организује, води и надзире сопствени систем безбедности, којим своје вредности штити од изазова, ризика и претњи у конкурентском свету, свету организованог криминала, претњи које дели са својим ужим и ширим друштвеним окружењем. Глобална отвореност за корпоративне успехе је и отвореност за ризике у које се, разумљиво, мора ући. Излазак пословних јединица изван државних граница и државним системским мерама покривених безбедносних изазова, природно је наметнуо менаџменту тему заштите вредности пословних система у новом контексту. Мада појам корпоративизам у колоквијалној комуникацији (а нажалост често и у делу стручне јавности) има конотацију себичног утркивања за профитом, корпоративна безбедност подразумева и корпоративну одговорност. Овим захтевима постављен је, разуме се, и правни оквир, јер су друштвени ризици и пословни ризици у истом ланцу узрока и последица савремених ризика и претњи које су донеле глобализација и транзиција.

Наука о безбедности је, покушавајући да прати и објасни безбедносни део глобалних процеса, већ проширила свој предмет. Корпоративна безбедност је само један добро уређен систем примене знања из области безбедности на нови глобални контекст у којем делују савремени пословни системи. Међутим, будући да пословни системи додирују готово све аспекте живота, појам безбедности у њиховој делатности заузима веома широк круг тема и практичних проблема које треба да решава њихов менаџмент. Отуда и сложеност и потреба да се сазнања из области

безбедности, као и специфична знања о безбедности корпорација, систематизују и, путем образовних института, пренесу на менаџмент који се само тиме бави. Једна од тема које су одавно део стратешког маркетинга и пословног живота је бенчмаркинг. Међутим, у делокругу корпоративне безбедности бенчмаркинг је одувек присутан, али још увек не и као општеприхваћена, отворена, јавна и стандардизована метода и пракса унапређивања безбедности пословних система.

### *Потреба увођења бенчмаркинга у пословању и безбедности корпорација*

Бенчмаркинг можемо посматрати као:

- средство оцене пословања компаније – бенчмаркинг је дефинисан као процес учења од најбољих компанија у свету. Идентификујући најбоље поступке и најбоље компаније други знају где се у односу на њих налазе. То је идеалан начин учења од успешних компанија. Кад компаније примењују бенчмаркинг оне користе партнере да размене информације и уче једна од друге. Бенчмаркинг може елиминисати губитке и повећати удео компаније на тржишту;

- средство континуираног побољшања – бенчмаркингу расте популарност као средству континуираног побољшања. Компаније које редовно користе бенчмаркинг стратегију остварују уштеду у трошковима од 30 до 40% или више;

- средство побољшања пословања – бенчмаркинг, такође, омогућава компанијама да науче нове и иновативне приступе у односима с управом и осигурава основу за обучавање запослених. Такође, побољшава пословање постављајући оствариве циљеве;

- стратешко средство – конкуренција је немилосрдна и непрестано нас неко прескаче у борби за освајање позиције на тржишту. Са бенчмаркингом је могуће прескочити конкуренцију користећи се новом стратегијом;

- средство учења – бенчмаркингом савладавамо сумње и повећавамо учење. На пример, када запослени чују о успеху друге компаније верују да постоји начин да и они раде боље;

- средство потенцијалног раста – бенчмаркинг може изазвати неопходне промене у организационој култури. Компанија која је достигла висок ниво увежбаности унутар компаније мора изван граница своје компаније тражити могућност напретка. Компанија која није оријентисана само према унутра је компанија будућности и обично води повећању профита;

- средство за подизање задовољства на послу – бенчмаркинг се брзо мења и развија, а они који га спроводе заједно раде, деле међусобно успех и неуспех. Овај процес је успешан, јер даје висок степен задовољства на послу и у учењу.<sup>8</sup>

Будући да је безбедност корпорација интегрални део готово свих димензија пословних процеса, бенчмаркинг је средство побољшања безбедности пословања и заштите корпоративних вредности.

<sup>8</sup> Elmuti, D., Kathawala, Y., Lloyed, S., *The benchmarking process: assessing its value and limitations*, Industrial Management, July-August. 1997. стр. 13.

Будућност једне компаније све више зависи од утицаја из окружења. Компаније се све више сусрећу са проблемима, како задржавања постојећих тржишта, тако и са освајањем нових. У задржавању и ширењу тржишта велику улогу има бенчмаркинг.

Помоћу бенчмаркинга компанија одређује циљеве који су у складу са потребама и захтевима корисника. Компанија, са једне стране, прати сопствене перформансе, а са друге стране, идентификује перформансе конкурентских компанија и међусобно их упоређује. На тај начин, компанија стиче увид у своју позицију, предности и слабости у односу на конкурентске компаније. За сагледавање сопствене позиције на тржишту, већина компанија прибегава бенчмаркингу. Тиме се повлаче паралеле са другим компанијама и оцењују перформансе сопствених производа и/или услуга и друге у односу на конкуренцију.

Поређење са конкуренцијом указује на сопствене слабости и на подручја у којима је потребна интервенција. Сечена искуства кроз процес бенчмаркинга помажу у долажењу до нових пословних идеја за имплементацију нових решења у сопственој компанији и остварење циљева побољшања. Кључне компоненте успеха једне компаније представљају посматрање, учење и прилагођавање.

Да би компанија постала најбоља, потребно је предузети следеће кораке: познавати себе, своје снаге и слабости; разумети како послују водеће компаније на подручју на којем се желимо истаћи; користити најбоље расположиве поступке; континуирано усавршавати те поступке; никад не престати са побољшавањем пословање.

Према Харингтону, „кључ успеха како компаније, тако и појединца је у: поседовању значајних мерних показатеља о пословању; схватању колико добро компанија може боље обављати исте активности; разумевању зашто други послују боље него ми; идентификацији сваке разлике између нас и друге компаније и предузимању брзих и делотворних акција за њихово преовладавање”<sup>9</sup>.

Најочитија потреба за бенчмаркингом у корпоративној безбедности долази од свакодневних показатеља о инцидентима у сајбер простору и посебно у области ИТ заштите пословних система. Сајбер криминал данас је највећа претња пословању, односно већини његових функција и вредности које треба да се штите добро организованим системом корпоративне безбедности.

Синковски С. у свом истраживању *Информациона безбедност (ИБ) основа безбедног бизниса* наводи да је „забрињавајућа чињеница да је број нерегистрованих, непроцењених (са становишта величине материјалних губитака) или недовољно тачно процењених напада велик (нпр. 19% организација не зна колико је времена потрошено за обнову система после напада вирусом, док 42% не зна величину финансијских губитака). Директни губици (средња вредност) износе 108.000 УСД. Ако се додају индиректни губици (застој у раду персонала задаци за усавршавање система заштите) и губитак репутације фирме, последице напада могу попримити велике размере... Успешно управљање ризиком подразумева учешће највишег руководства компанија и ангажовање финансијских средстава. Установљено је да је у 47% компанија за информациону безбедност одговоран савет директора и да је, као средња вредност, за безбедност ИТ потрошено 2,6 милиона УСД, односно

<sup>9</sup> Harrington, H. J., Harrington, J. S., *High performance Benchmarking: 20 Steps to Success*, McGraw Hill, USA, 1996, стр. 25.

10,1% ИТ буџета. Према истраживању у САД у 80% компанија издаци за средства ИБ се налазе у оквиру буџета за ИТ. Гартнерова предвиђања су да ће издаци за ИТ у наредном периоду расти по стопи од 6%, при чему издаци за ИБ расту по годишњој стопи од 28%. Интересантно је напоменути да  $\frac{3}{4}$  компанија захтева да расходи за ИБ буду „оправдани” са тачке гледишта укупног бизниса.”<sup>10</sup>

А према Годишњаку за 2015. *Managing cyber risks in an interconnected world: Key findings from The Global State of Information Security® Survey 2015*. број детектованих безбедносних инцидената ове године прешао је 42 милиона, што је повећање од 48% у односу на 2013. годину. То је еквивалент од 117.339 напада дневно.<sup>11</sup>

Ови показатељи знатно повећавају ризик по безбедност пословних система и тиме терају безбедносне актере на повећавање активности ради заштите пословања и корпоративних вредности.

Већ су наведена подручја која бенчмаркинг обухвата. Аналогijом и анализом садржаја оба појма (корпоративна безбедност и бенчмаркинг) долази се до закључка да је безбедност пословних система, односно корпоративна безбедност, још једно подручје где се бенчмаркинг већ дуго примењује, а да се о томе мало говори на стручном и теоријском пољу. Као и за примену бенчмаркинга у економији и другим областима кроз историју, појам постоји, али му се име не користи. Проширење коришћења појма бенчмаркинг на безбедност пословних система само је још једно додатно научноистраживачко поље стратегијског менаџмента и науке о безбедности.

## Бенчмаркинг као метод унапређења корпоративне безбедности

### *Задаци бенчмаркинга у корпоративној безбедности*

Бенчмаркинг има много задатака, али ћемо издвојити оне који су уопштени за већину компанија, имајући на уму да то могу бити и задаци на пољу унапређења корпоративне безбедности:

а/ помоћи компанији у учењу из искустава других. Не постоји компанија која има толико слободног времена или расположивих средстава да би проучавала своје грешке у пословању и безбедности;

б/ показати компанији како изгледају њени резултати у поређењу са најбољима;

ц/ олакшати разумевање сопствене и конкурентске позиције, а као коначни резултат омогућити већу безбедност и веће задовољство клијената;

д/ установити слабости и снаге компаније; објективизација увида; олакшати постизање сагласности у менаџменту око цене безбедности компаније;

<sup>10</sup> [http://www.itvestak.org.rs/ziteh\\_06/Radovi/ZITEH%2006-R26.pdf](http://www.itvestak.org.rs/ziteh_06/Radovi/ZITEH%2006-R26.pdf)

<sup>11</sup> <http://www.pwc.com/gx/en/consulting-services/information-security-survey/assets/the-global-state-of-information-security-survey-2015.pdf>

PricewaterhouseCoopers(PwC) is a multinational professional services network. It is the world's second largest professional services network, as measured by 2014 revenues, and is one of the Big Four auditors, along with Deloitte, EY and KPMG. Wikipedia

е/ помоћи компанији у откривању и приоритизовању активности које су најважније у процесу побољшања безбедности;

ф/ помоћи у откривању прилика за побољшање постојећих решења, елиминацију непотребних и увођење нових или модификованих модела и система безбедности корпорације.

## Врсте бенчмаркинга

У литератури се најчешће спомињу следећи типови бенчмаркинга: интерни (1), екстерни конкурентски (2), екстерни функционални (3), екстерни генерички (4), комбиновани (5). Неки од ових типова су подеснији за примену на пољу корпоративне безбедности, будући да карактер претњи и ризика битно одређује критеријуме за избор типа бенчмаркинга.

*Интерни бенчмаркинг* има сврху да одреди интерне стандарде пословања компаније и да одреди најпогодније и најефикасније процесе и да га проведе у другим организационим деловима.

Многе компаније имају пословање распоређено на више локација, одељења, организационих јединица или различитих земаља. „Интерни бенчмаркинг упоређује пословне операције одељења унутар компаније на интерном нивоу”.<sup>12</sup> У таквим случајевима безбедносни подсистем и мере које га чине састоји се од сличних операција које се веома једноставно могу упоређивати, те утврдити предности и недостаци у пословању сваке од њих.

Интерни бенчмаркинг подразумева двосмерну комуникацију и размену мишљења између организационих јединица у оквиру једне или између више организација које су у саставу јединственог пословног система у земљи и иностранству. При том се претпоставља да је пословни процес у једном делу организације успешнији од пословних процеса у преосталим деловима организације.

Циљ интерног бенчмаркинга јесте да компанија стекне увид у ваљаност безбедносних мера. На овај начин обезбеђује се уједначавање квалитета пословања и безбедности свих организационих јединица у компанији и представља добру основу за стандардизацију и екстерни бенчмаркинг.

Такав начин спровођења бенчмаркинга релативно је лагано спровести, јер су сви подаци о најуспешнијима свима доступни. Учесници у анализи су добро обавештени о свим релевантним потребним подацима, сарадња између учесника је примерена, а трошак извођења прилагођавања је релативно низак.<sup>13</sup>

Након спровођења интерног бенчмаркинга унутар компаније, многе компаније настављају бенчмаркинг активност екстерним конкурентним бенчмаркингом.

*Екстерни конкурентски бенчмаркинг* означава компарацију делатности наше компаније са делатношћу компанија око нас, дакле са директним конкурентима или укључује идентификацију производа, пословања и безбедносних подсистема на-

<sup>12</sup> Haim & Schewe, *MBA in marketing*, Wiley, London, 1992, str. 41.

<sup>13</sup> Vizjak A., R. Alkier Radnić: *Djelovanje „benchmarkinga” u međunarodnoj ekonomiji*, Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, No. 1, pp. 171-182, 2006.

ших директних конкурената или компанија на другим светским тржиштима које се баве истом делатношћу. „Екстерни конкурентски бенчмаркинг обавља поређења са појединачним конкурентима”.<sup>14</sup>

Екстерни (конкурентски) бенчмаркинг представља поређење делатности једне организације са директним конкурентима ради добијања важних података о пословању конкурената. Исто тако, екстерни конкурентски бенчмаркинг помаже предузећу у позиционирању сопственог производа, услуге и пословања у односу на директне конкуренте. Највећи проблем овог типа бенчмаркинга је добијање поузданих података у вези са самом технологијом пословања, а не само за јавно доступне податке, као што су број запослених, биланс стања и успеха итд. За стицање увида у пословање конкуренције могу послужити и секундарни подаци. Ту се првенствено мисли на маркетиншка истраживања са купцима, продавцима и добављачима. Искуства стејхолдера могу послужити за стицање представе о профилу конкуренције. Овај тип бенчмаркинга највише одговара безбедносној компоненти корпорације, имајући у виду да пружа могућност поређења са најбољим системима у конкурентском пољу.

*Екстерни индустријски (функционални) бенчмаркинг* подразумева поређење неке од функција компаније са истим функцијама других компанија светске класе. Циљ поређења је да се утврди идеално функционисање одређене делатности компаније. Овај облик бенчмаркинг процеса одговара унапређивању безбедносног подсистема корпорација. Недостаци овог облика су: високи трошкови и окупираност партнерских компанија сопственим бенчмаркинг процесом. Предности и слабости конкуренције оцењују се по више критеријума, у које спадају: квалитет производа; његова доступност; квалитет техничке помоћи и подршке; квалитет продајног особља, безбедносни амбијент, примењеност стандарда итд.

*Екстерни генерички бенчмаркинг* обухвата различите делатности чијим поређењем се проналазе сличности међу многим пословним процесима. На тај начин се могу поредити безбедносни подсистеми као функције корпорација у разним гранама привреде. Безбедносни системи могу бити слични и у различитим делатностима, те је ова метода применљива на безбедносне проблеме у пословним системима. Екстерни генерички бенчмаркинг, који се назива и трансиндустријски, представља целокупно поређење на нивоу различитих индустријских или услужних грана. Овим начином откривају се иновативни процеси, као што су пословна и безбедносна култура, комуникација, кодекс понашања и друге које користе ефикасни пословни системи.

*Комбиновани интерни и екстерни бенчмаркинг* креће интерним, а завршава са екстерним бенчмаркингом. Комбиновани бенчмаркинг обично даје најбоље резултате. Овде се више делова једног предузећа пореди са више других предузећа. Користи се у истраживању најбољег производа, производног процеса или делатности и њихово коришћење као стандарда за њихово побољшање. Свака организација комбинује бенчмаркинг процесе по сопственим потребама и преференцијама. Овај комбиновани тип бенчмаркинга лако се може провести на безбедносном пољу у компанијама.

<sup>14</sup> Haim & Schewe, *MBA in marketing*, Wiley, London, 1992., стр. 41.

## Процес бенчмаркинга

Бенчмаркинг се посматра као процес, што у суштини и јесте. Он је систематизиран структуриран процес који захтева познавање пословања сопствене организације, пословања других партнера и учесника у процесу, конкурената, тржишних лидера, као и коришћење примера најбоље праксе у одређеној области. *Harrington* је дефинисао слоган „постаните звезда користећи пет фаза бенчмаркинг процеса”. Он сматра да, ако компанија жели да постане звезда, мора да користи следећих пет фаза бенчмаркинг процеса: *планирање и категоризацију; прикупљање и анализу података о сопственом пословању; прикупљање и анализу података о другим компанијама; побољшање; стално спровођење побољшања.*

Основне фазе бенчмаркинг процеса, које постоје код *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, и *American Productivity & Quality Center (APQC)* и других компанија су: *планирање (а), прикупљање информација (б), анализа (ц) и примена (д).*

Без обзира на број фаза, формални бенчмаркинг може се једноставно приказати кроз следеће кораке:

- а) утврђивање подручја и проблема који се решавају;
- б) планирање укупног пројекта;
- с) анализу сопственог полазног стања;
- д) анализу релевантних субјеката;
- е) екстраховање информација из прикупљених података;
- ф) аплицирање резултата.<sup>15</sup>

Процес бенчмаркинга може се приказати у поједностављеном облику у четири основне фазе:

- ▶ дефинисање проблема и прикупљање потребних података;
- ▶ анализу прикупљених података;
- ▶ одлуку о најбољем решењу;
- ▶ примену решења.

Свака од наведених фаза садржи мањи или већи број потфаза, односно појединачних акција и задатака који доводе до реализације и испуњења. Бенчмаркинг круг почиње са дефинисањем проблема и прикупљањем података, а завршава имплементацијом резултата, односно применом решења.<sup>16</sup>

## Предности и недостаци бенчмаркинга

Компанија која настоји да побољша пословање и свој безбедносни подсистем на класичан начин, у процесу идентификовања новог стања, приморана је да ангажује значајне људске и материјалне ресурсе уз велике временске губитке. С друге стране, исход оваквог решавања проблема углавном је врло неизвесан. Бенчмар-

<sup>15</sup> Renko, S., Matošić, I., *Mystery shopping: Ključni čimbenik uspješnog benčmarkinga u prodaji*, Poslovna izvrsnost, Zagreb, 2007, str. 16.

<sup>16</sup> Matters, M., Evans, A., *The nuts and bolts of benchmarking*, February, 18., 1996. [www.benchmarkingplus.com.au](http://www.benchmarkingplus.com.au).

кинг процес има значајне предности у односу на класичне методе. Он је као алат, фокусиран је на коришћење искуства других, бољих компанија које су исте или сличне проблеме успешно решиле.

У односу на класичне алате, бенчмаркинг има бројне предности. Једна од његових највећих предности јесте у могућности утврђивања стандарда ефеката који се постижу у другим компанијама. Тиме се остварују промене у областима пословања, где је присутан отпор према променама. „Разбијање постојећих, окошталних и неефикасних структура битно се олакшава самосталним откривањем других, бољих и већ реализованих путева решења.”<sup>17</sup>

Бенчмаркинг анализом могуће је утврдити узроке због којих је нека компанија ефикаснија и ефектнија у обављању послова. Коришћењем бенчмаркинг методе компанија настоји да дође до најбољих решења која ће водити унапређењу пословања. Већина аутора се слаже да бенчмаркинг доводи и до континуалног побољшања безбедности, повећава се конкурентност на тржишту, конкуренција боље разуме и долази до редукција логистичких трошкова и остварења уштеде у трошковима побољшања пословања.

Исто тако, на тај начин се отклањају лоше перформансе. Као резултат примене бенчмаркинга долази до раста профита. Подиже се тимски дух и морал и повећава продуктивност у операцијама. Кроз бенчмаркинг процес идентификују се објективни захтеви потрошача. Кроз примере најбоље праксе решавају се нови проблеми у ефикасности и отварају могућности за значајна побољшања. Долази до проактивног односа према постављању нових циљева, заснованих на стварним примерима из праксе. Резултат наведеног је „остваривање најбоље праксе – проактивно трагање за новим технологијама, производима, парадигмама и остваривање супериорних перформанси.”

Ако се адекватно не примени, бенчмаркинг процес може довести до потенцијалне опасности и замке. Компанија која се сувише ослања на бенчмаркинг ставља се у ризик неуспеха или губитка препознатљивости.

Недостаци који се јављају у имплементацији бенчмаркинга дешавају се, пре свега, као последица неразумевања суштине и технике истраживања, непоштовања специфичности пословних процеса, услова окружења и сл. Један од значајнијих проблема бенчмаркинга је прикупљање релевантних информација из других компанија. Тешко је идентификовати најбољу праксу, као и оптималан обим потребних информација. Долажење до потребних информација може бити изузетно скупо, компликовано, а понекад и немогуће. Превелик број информација ствара проблем њихове обраде и „троши” време, што може имати за последицу кашњење пројекта смањења конкурентности. Да би се избегао овај проблем, препоручује се да се обради мањи број предузећа или само једно предузеће – лидер.

Недостатак бенчмаркинга је у томе што се он темељи на имитирању „најбољих решења”. На засићеним тржиштима се, међутим, помоћу имитирања не долази до конкурентске предности и ту је највеће ограничење у примени овога инструмента. Како каже *Schmalenbach*: „Код пословног упоређивања се немар у једном предузећу упоређује са немаром у другом предузећу; ако је одступање мало, немар вреди као норма.”

<sup>17</sup> Weber, J., *Einführung in das Controlling*, 6. edi, Schaffer/Poeschel, Stuttgart, 1995., pp. 409.

У пословној пракси бенчмаркинг је инструмент којим организација континуирано упоређује и мери сопствено пословање у односу на друге организације, учи од најуспешнијих и примењује стечена знања ради повећања ефикасности и ефективности сопственог пословања.

Упоређивати се могу производи и услуге, пословни процеси, техничка решења, безбедносни системи корпорације и сл., ради спознаје сопствених недостатака и ограничења, као и могућности њиховог неутралисања или уклањања. У последњих неколико година о бенчмаркињу се често говори у контексту пословног управљања, али све чешће и као о једном од савремених инструмената контролинга, посебно стратегијског контролинга.

Стратегијски контролинг усмерен је на изградњу будућих потенцијала успеха и у том контексту драгоцено је имати сазнање о томе како се нешто (производ, процес, функција) може остваривати боље и како отворити пут трајном учењу. Релативна једноставност инструмента и високи потенцијални ефекти његове примене доводе до његове све шире употребе: не само профитне већ и непрофитне организације могу успешно користити бенчмаркинг.<sup>18</sup>

### *Стандардизација у безбедносном пољу као референтни оквир за бенчмаркинг*

Стандард је норма преточена у језички формат у којем се дефинишу правила, смернице или карактеристике за производе или услуге ради постизања оптималног нивоа уређености одређене делатности. Њима се обезбеђују жељене карактеристике производа и услуга, као што су квалитет, позитивно деловање на животну средину, безбедност, поузданост, ефикасност и заменљивост.

Стандарди чине развој, производњу и дистрибуцију производа ефикаснијим, безбеднијим и чистијим; усклађују трговину између земаља; омогућавају размену технологије и добре управљачке праксе; шире иновације; осигуравају купце и кориснике производа и услуга. „Стандард је јавно доступан документ утврђен консензусом и донет од признатог тела, којим се за општу и виšekратну употребу утврђују правила, захтеви, карактеристике, упутства, препоруке или смернице за активности или њихове резултате ради постизања оптималног нивоа уређености у одређеној области у односу на постојеће или могуће проблеме.”<sup>19</sup> Аутори оправдано наглашавају значај „признатог тела” које установљава држава, као и виšekратност употребе стандарда, све док поменуто тело не промени његов садржај. Вебстеров речник говори о стандарду као о нечему што је основа за поређење (дакле, слично основној идеји бенчмаркинга). Из наведених одређења лако је запазити да су стандарди и бенчмаркинг у веома чврстој комплементарној вези. Наиме, стандарди су референтни оквир за бенчмаркинг. Бенчмаркинг процесом увек ће се открити несагла-

<sup>18</sup> Đuričić Z., Jovanović K., Đuričić R., *Benchmarking kao instrument savremenog menadžmenta*, naučni rad, Međunarodna naučna konferencija, Menadžment 2010, Kruševac, str. 141.

<sup>19</sup> Predrag Popović, Vida Živković: *Osnovi standardizacije i metrologije*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. str. 23.

сности између стварног и нормативног (стандардизованог), а то је управо оно што чини његову суштину и вредност и, обрнуто, ако су сви стандарди испуњени бенчмаркингом ће се индиковати квалитети у одређеној области који могу касније постати део стандарда, а за све друге компаније пример добре праксе, која ће унапредити дату област (и безбедност компаније, наравно).

Законски оквир, као и стандард, представља референтни оквир за бенчмаркинг процес. Уређен безбедносни систем било које компаније у Србији има референтни оквир одређен са више од 20 закона, вероватно много више него сама делатност те компаније или неке њене друге функције. Наиме, безбедност је уткана у већину функција компанија, тако да није могуће успоставити систем безбедности без реферисања на тако много закона.<sup>20</sup>

Бенчмаркинг процес упућен је и потпомогнут да стартује са линије која је исцртана поштовањем закона и стандарда и да даље од тога вреднује квалитете одређене делатности као најбоље примере за узор. Норматизација економског живота путем интернационалних стандарда (и националних закона) одавно је пракса компанија, било да су националне или интернационалне. То је услов успешне конкуренције и успешног пословања. Тако је дошло до потребе за организовањем и оснивањем међународне организација за стандард.

Међународна организација за стандард (*ISO*) интернационална је организација и нема ауторитет да наметне имплементацију стандарда, не доноси ни законе, ни прописе. Међутим, државе могу да одлуче да усвоје *ISO* стандарде – пре свега у области здравља, безбедности и утицаја на животну средину – као законски обавезне или да се на њих позивају у прописима. *ISO* стандарди развијају се према потребама тржишта. Посао претежно обављају експерти из сектора индустрије, технике и пословања у којима се покаже потреба за стандардима. Они су базирани на интернационалном консензусу између стручњака у одређеној области. Сви стандарди се периодично прегледају и то најмање једном у пет година, како би се одлучило да ли је потребно да буду измењени и допуњени или укинати.

Позитиван утицај *ISO* стандарда укључује и унифицирану основу за глобално пословање и ланце снабдевања, техничку подршку законодавству, алат за регионалне интеграције – као што се види у земљама будућим чланицама Европске уније које су прихватиле међународне стандард, те олакшан трансфер добре праксе у земље у развоју и економије у транзицији.

У области безбедности поменућемо најважније стандарде без којих не функционише ниједан подсистем безбедности у компанијама, а који су и предмет бенчмаркинга. То је, пре осталих, стандард *ISO 14001* Менаџмента системом заштите животне средине, како би организација кроз спровођење одговарајућих циљева и политике ефективно и ефикасно управљала свим ризицима значајним са аспеката

<sup>20</sup> Навешћемо непотпун списак закона који морају да буду део нормативног оквира сваког безбедносног система у компанијама: Закон о привредним друштвима; Закон о раду; Закон о ванредним ситуацијама; Закон о заштити пословне тајне; Закон о приватном обезбеђењу; Закон о детективској делатности; Закон о осигурању; Закон о оружју и муницији; Закон о безбедности и здрављу на раду; Закон о заштити од пожара; Закон о општој безбедности производа; Закон о заштити животне средине; Закон о тајности података; Закон о заштити података о личности; Кривични законик; Закон о спречавању злостављања на раду; Закон о одговорности правних лица за кривична дела; Закон о прекршајима; Закон о привредним преступима; Закон о заштити конкуренције; Закон о оружју и муницији; Закон о осигурању и, вероватно, још много закона и уредби.

животне средине. Затим је то стандард *ISO 26000* Упутство о друштвеној одговорности који даје смернице у вези са друштвеном одговорношћу. Овај стандард садржи добровољне смернице, а не захтеве. Он није стандард за систем менаџмента. Он обезбеђује упутства за све врсте организација у вези са појмовима, терминима и дефиницијама који се односе на друштвену одговорност; позадином, трендовима и карактеристикама друштвене одговорности; принципима и праксама који се односе на друштвену одговорност; кључним темама и питањима друштвене одговорности; интегрисањем, применом и промовисањем друштвено одговорног понашања у оквиру организације и, преко њене политике и праксе, у сфери њеног утицаја, идентификовањем и ангажовањем интересних страна, саопштавањем посвећености, перформанси и других информација у вези са друштвеном одговорношћу.

Европска комисија у својим Смерницама за политику друштвене одговорности предузећа, друштвену одговорност предузећа дефинише као „концепт према којем предузеће на добровољној бази интегрише бригу о друштвеним питањима и заштити животне средине у своје пословне активности и односе са заинтересованим странама (власницима, деоничарима, запосленима, потрошачима, добављачима, владом, медијима и широм јавношћу)”.<sup>21</sup> Циљ друштвене одговорности јесте да допринесе одрживом развоју, па су у том смислу дефинисана и начела друштвене одговорности:

- ▶ одговорност организације за сопствени утицај на друштво и животну средину,
- ▶ транспарентност организације у доношењу одлука и активностима које утичу на друштво и животну средину,
- ▶ етичко понашање,
- ▶ поштовање интереса заинтересованих страна, разматрање истих и одговарање на њих,
- ▶ поштовање правне државе,
- ▶ поштовање међународних норми понашања,
- ▶ поштовање људских права и препознавање њиховог значаја и универзалности.

Најважнији стандард који се тиче безбедности је стандард *ISO 27001* под именом Информационе технологије – Систем менаџмента безбедношћу информација – Захтеви (*ISMS – Information Security Management System*). Циљ стандарда *ISO 27001* је обезбеђење **поверљивости, интегритета и доступности** информација заинтересованим, овлашћеним странама, кроз постављање адекватних механизма заштите информација.

Развојем, имплементацијом и сертификацијом менаџмент система за сигурност информација *ISMS (Information Security Management System)* пружа се одређени ниво поверења код коминтената менаџмента, деоничара и запослених да ће њихове информације адекватно бити заштићене. Стандард *ISO 27001* може да се имплементира у све гране индустрије, трговине и пружања услуга.

Читав стандард заснива се на једанаест сигурносних категорија које покривају све аспекте сигурности информација. Те категорије су:

- ▶ сигурносна политика,
- ▶ организација за сигурност информација,
- ▶ управљање ресурсима,
- ▶ сигурност људских ресурса,

<sup>21</sup> EC *White Paper on Corporate Social Responsibility*, 2003.

- ▶ физичка сигурност,
- ▶ управљање комуникацијама и операцијама,
- ▶ контрола приступа,
- ▶ набавка, развој и одржавање информационих система,
- ▶ управљање сигурносним инцидентима,
- ▶ управљање континуитетом пословних процеса,
- ▶ усклађивање са законским и другим прописима.

Све ове категорије уједно су предмет и бенчмаркинга корпоративне безбедности. Оне су разрађене на 133 елемента<sup>22</sup> којима се у целини покрива систем безбедности неке компаније и које се могу поредити са достигнућима у имплементацији ISO 27001 у свим другим компанијама.

## Садржај бенчмаркинга у корпоративној безбедности

Безбедност је у свим сферама друштвеног и привредног живота област која најбрже примењује нова сазнања и нове успешне праксе, имајући у виду да је свако закашњавање остављало негативне последице на ресурсе, вредности и пословање корпорација. Стога бенчмаркинг у области корпоративне безбедности има своје природно место. Наиме, као и корпоративна делатност у целини, корпоративна безбедност свој квалитативни напредак дугује примени добрих узора и пракси, односно добро вођеном бенчмаркингу.

Следећи елементе структуре једног добро организованог подсистема безбедности у некој идеалтипској корпорацији, бенчмаркинг има место у готово сваком од тих елемената (компоненти, димензија). Структуру безбедносног подсистема једне такве замишљене корпорације могли би чинити следећи елементи:

- ▶ глобалне и транзиционе промене и корпоративна безбедност (праћење глобалних и транзиционих промена као најширег, али не и удаљеног оквира за корпоративну безбедност),

- ▶ корпоративне вредности као објекти заштите (материјална и интелектуална својина, технолошки пројекти и процеси, пословне тајне, заштита на раду, заштита околине итд.),

- ▶ ризици и претње по безбедност пословних система (корупција, организовани криминал, конкуренција, шпијунажа, акциденти, природне катастрофе и итд.),

- ▶ управљање ризицима у корпоративној безбедности (идентификација ризика и претњи, праћење и процена ризика, ваљаност безбедносних мера, мерење ризика, контрола),

- ▶ безбедносни менаџмент у корпорацијама и субјекти заштите (способност менаџмента, спремност на учење, упорност у настојањима да се подсистем безбедности успостави, квалитет успостављеног безбедносног подсистема, остали субјекти заштите итд.),

- ▶ стандардизација компоненти безбедности пословних система (увођење стандарда 14000, 26000, 27001 и других који се тичу безбедности),

<sup>22</sup> [http://sigumost.info/downloads/Informacijska%20sigumost%20&%20procjene%20rizika/hrvatski\\_prijevod\\_kontrola\\_po\\_iso\\_27001.pdf](http://sigumost.info/downloads/Informacijska%20sigumost%20&%20procjene%20rizika/hrvatski_prijevod_kontrola_po_iso_27001.pdf)

▶ друштвена одговорност пословних система и пословна етика (кодекс пословне етике, одговорност према радницима, животној средини и локалном окружењу, одговорност у заштити интелектуалне својине, чувању пословне тајне),

▶ корпоративна безбедносна култура и психолошки аспекти корпоративне безбедности,

▶ пројектовање система безбедности пословних система (идентификација најважнијих компоненти подсистема безбедности у пословном систему, одређивање носилаца пројектовања и конституисања подсистема безбедности, решавање конфликта унутар корпоративног менаџмента ради унапређења система безбедности, узорно пројектовање система које уважава све савремене аспекте безбедности пословних процеса, финансијски захтеви и акциони план).

**Сваки од ових елемената могао би бити подвргнут методи бенчмаркига.** То је већ пракса у многим великим пословним системима у глобалном свету корпорација. Наиме, безбедност је одувек била први сектор примене нових, често и експерименталних метода које подижу ниво безбедности пословања. Имајући у виду да је безбедност, у ствари, амбијент у којем се одвија целокупни живот економских, друштвених и политичких заједница, све мере које су предузимане ради побољшања безбедности у тим заједницама, ако су биле успешне, брзо су шириле своју примену у све друге секторе друштвеног живота. Отуда је преузимање методе бенчмаркинга из уже области економског живота и маркетинга, где је првобитно појмовно уобличен и дефинисан (али не и изворно настао), и његова примена на елементе структуре корпоративне безбедности легитиман и уобичајен пут ширења квалитативних пракси у новим областима.

У много развијенијем пословном свету бенчмаркинг у корпоративној безбедности постао је пракса која се претаче у студије случаја и у добре примере праксе коју следе друге компаније. *Stephanie Berrong* у свом водичу *International: best practices/case studies; Benchmarking Guidance for CSOs*<sup>23</sup> износи резултате студије која је заснована истраживању ставова код више од 100 професионалаца у светским компанијама, где се истичу фактори који доприносе ефективности међународних програма безбедности. Истиче се и потреба истраживања и централизовања истраживачких налаза о бенчмаркингу: „Не постоје систематски прикупљени подаци о безбедносним програмима, каже извршни потпредседник *Security Executive Council*, *Kathleen Kotwica*, мало овде, мало тамо, нема централизованог места, а могу вам рећи да много људи долази у *Security Executive Council* са захтевом за бенчмаркинг подацима.” Студија (водич) показала је да је на почетку било великих разлика у стратегијама и програмима безбедности међу компанијама, али је бенчмарк међународних програма безбедности омогућио да безбедносни лидери мере перформансе и пословне вредности својих програма, упоређујући их са другима широм света и тиме касније утицао на уједначавање стратегија безбедности у компанијама.

*The International Security Programs Benchmark Report* (Извештај о бенчмаркингу међународних програма безбедности) представља и анализира широк круг истраживања која је водио *Security Executive Council* за корпоративне међународне безбедносне програме. Извештај идентификује основне типове програма међународне безбедности у складу са величином компанија и описује перцепцију организационих безбедносних улога и способности. Подаци сугеришу да су програми међуна-

<sup>23</sup> <http://www.securitymanagement.com/article/benchmarking-guidance-csos-004902>

родне безбедности умногоме одређени величином компаније и локацијом одељења за безбедност унутар компаније, у смислу да ли је она део извршног, правног или одељења људских ресурса. Менаџери безбедности могу из овога извештаја добити корисне увиде, који се тичу оквира безбедносних програма у кључним компанијама са контекстуализованим поређењем димензија за евалуацију њихових програма.<sup>24</sup> Овај истраживачки извештај представља налазе великог броја програма корпоративне безбедности које је спровео *Security Executive Council's Security Leadership Research Institute (SLRI)*. Истраживачки циљ био је бенчмаркинг стања безбедносне индустрије у погледу организационе структуре, буџета, људских ресурса, одговорности различитих нивоа управних одбора за ризик и обезбеђених услуга. Ниво одговорности сваког респондента са листе од 30 безбедносних програма или услуга је, такође, упоређен кроз неколико организационих категорија. Извештај се показао корисним професионалцима на пољу безбедности за интроспективне анализе безбедносног тима у њиховим организацијама, за спољашњи увид начина на које друге организације приступају ризик менаџменту, за унутрашње оправдавање безбедносних иницијатива и буџета, као и за метричке перформансе.

У погледу напретка у примени бенчмаркинга у корпоративној безбедности треба рећи да је истраживање Организациона структура корпоративне безбедности, цена услуга и кадровски бенчмарк део Elsevier's Security Executive Council Risk Management портфолија, зборник стварних (светски проверених) солуција и како водичи опремају извршиоце и образовне извршиоце са доказаним информацијама за успешне програме безбедносног и ризик менаџмента.<sup>25</sup>

У вези са могућностима да менаџери безбедности своје корпоративне стратегије упореде са стратегијама својих колега, PwC је обавио глобалну анкету са више од 9.600 безбедносних и пословних извршилаца са циљем да открије како они виде оквири и ефикасност својих безбедносних политика, стратегија и технологија. Такође, PwC нуди алате који могу помоћи да се профил организационе структуре упореде са другим организацијама у свету, региону и сопственој индустријској грани. Једном када се пронађе сопствени одговор може се креирати један прилагођени PDF фајл који сумира како безбедносне визије једне компаније поредити са другима, односно са увидима PwC's Security Advisory тима.<sup>26</sup> Тиме се на систематичан начин ствара могућност бенчмаркинга у корпоративној безбедности, што ће у догледној будућности постати и пракса јавног и приватног сектора.

Овим методом се у Србији данас бави, под својим пуним именом, Агенција за безбедност саобраћаја Републике Србије која проводи пројекат Метод бенчмаркинга институција безбедности саобраћаја у локалним самоуправама у Републици Србији, стратешки значај и потенцијал. Више од тога ауторима за сада није познато, будући да је пројекат у току.

24

[http://store.elsevier.com/product.jsp?sessionId=AF3C5550A1351D4BB62D1177D6B1B0AB.psc1706b2cst\\_001?locale=en\\_US&isbn=9780124115934](http://store.elsevier.com/product.jsp?sessionId=AF3C5550A1351D4BB62D1177D6B1B0AB.psc1706b2cst_001?locale=en_US&isbn=9780124115934)

25

[http://store.elsevier.com/product.jsp?locale=en\\_US&isbn=9780124170025&utm\\_source=securityexecutivecouncil&utm\\_medium=sec\\_website&utm\\_campaign=sec\\_elsevier](http://store.elsevier.com/product.jsp?locale=en_US&isbn=9780124170025&utm_source=securityexecutivecouncil&utm_medium=sec_website&utm_campaign=sec_elsevier)

26

<http://www.pwc.com/gx/en/consulting-services/information-security-survey/benchmark.jhtml>

У сфери финансијских институција Извршни одбор Народне банке Србије је, на седници одржаној 12. 3.2013. године усвојио „Одлуку о минималним стандардима управљања информационим системом финансијске институције”. Одлука је донета ради успостављања минималних стандарда и услова стабилног и сигурног пословања у домену управљања информационим системом, као и обезбеђења континуитета пословања финансијских институција. Одлука се директно ослања на ISMS (Управљање информационим безбедносним системом) и обавезујућа је за све финансијске институције, за банкарски сектор од 1. 1. 2014. год., а за осигуравајуће компаније од 1. 7. 2014. год. Компанијама крајњи циљ имплементације ISMS-а не треба да буде сертификат, већ само потврда успешне примене препорука из наведеног стандарда ISO 27001. Сврха стандарда је да се постигне сигурност информација у три главна аспекта: сачувати поверљивост, интегритет и расположивост информација у компанији.

## Могућности примене бенчмаркинга у јавном сектору

### *Специфичности безбедносног бенчмаркинга с обзиром на транзицијски карактер привреде*

Након више од деценије од почетка процеса транзиције, у економији Србије је и даље веома велико учешће предузећа у државном и друштвеном власништву. Процењује се да тренутно послује око 1.300 предузећа<sup>27</sup> која су под државном контролом, било по основу већинског државног власништва или по основу ефективне управљачке контроле (предузећа у реструктурирању), са око 280 хиљада запослених, тј. преко 15% од укупног броја формално запослених у Србији. Ова предузећа могу се поделити у три обимне групе:

1. Предузећа у надлежности Агенције за приватизацију. У ову групу улази око 600 предузећа са око 100.000 запослених.

2. Велика јавна и државна предузећа. Ова група може се поделити на две подгрупе:

- јавна предузећа која обављају услуге од општег значаја и послују у оквиру регулисаних тржишта под (претежно) монополским условима (нпр. ЕПС, Железнице Србије, Путеви Србије, Србијагас, ПТТ Србија). У овој групи налази се десетак предузећа са око 80.000 запослених,

- велика државна предузећа која послују у конкурентским индустријама (нпр. „Телеком”, „Галеника”, „Јат”, „Сартид”, „Скијалишта Србије”) и др. У овој групи налази се око 40 предузећа са око 33.000 запослених;

Локална јавна предузећа. У овој групи налази се око 650 предузећа са око 70.000 запослених, а најбитнија су локална комунална предузећа.

<sup>27</sup> Студија Светске банке, која се односи на унапређење управљања предузећима под државном контролом, Београд, 2012.

Иако је током претходне деценије остварен знатан напредак у приватизацији друштвених и реструктурирању јавних предузећа, стање у овој области је незадовољавајуће. И даље постоји велики број неприватизованих друштвених предузећа, док је процес реструктурирања јавних и других државних предузећа недовршен. Не улазећи у економске и правне разлике између државних (јавних и других) и друштвених предузећа, њихова заједничка особина је да се директно или индиректно налазе под контролом државе.

Учешће предузећа под државном контролом у БДП-у Србије врло је високо, што негативно утиче на економску ефикасност, подстиче финансијску недисциплину, корупцију и др. У 2010. години укупни губици свих државних, друштвених и јавних предузећа износили су око милијарду евра (око 3,5% БДП-а).

Према мишљењу стручњака Светске банке, увођење корпоративног управљања у јавна предузећа, као скуп правила и понашања која одређују како се тим предузећима управља и како се контролишу, знатно би допринело њиховом ефикаснијем пословању<sup>28</sup>.

Стручњак Светске банке Душко Васиљевић оценио је да су проблеми у пословању јавних предузећа најчешће повезани са проблемима у управљању, јер се на њима прелама више циљева, за разлику од приватних предузећа где је циљ само максимизација профита.<sup>29</sup>

Код јавних предузећа улога државе је да остварује профит. Али, та предузећа су и инструмент за спровођење јавних политика, што јесте легитиман циљ. Ако се на то дода и улога државе као регулатора, сви ти циљеви нису нужно усклађени што је главни проблем у управљању јавним предузећима.

Стручњаци Светске банке наводе и да проблем код јавних предузећа представља фрагментираност контроле над јавним предузећима међу разним министарствима и агенцијама, уплитање политике у њихово пословање, слаба управљачка тела и недостатак одговорности за постигнуте резултате. Због тога Светска банка са Владом Србије ради на ширем програму реформи јавних предузећа, у чему је први корак било доношење Закона о јавним предузећима, а на средњи рок следи корпоративизација, посебно великих предузећа и развијање механизма за дефинисање циљева и надзор пословања.

Јавна предузећа утичу на резултат привреде у великој мери и због специфичности своје делатности, јер производе инпуте за целу привреду, много дугују приватном сектору, представљају велики генератор неликвидности, али и корупције и самим тим стварају одређену пословну климу у земљи.

Због тога је предлог за спровођења бенчмаркинга, чији резултати могу допринети увођењу контролинга у јавна предузећа, Светска банка прихватила, као и обавезу комплетног финансирања пројекта.

Подразумева се да унутар реформе јавних предузећа бенчмаркинг може помоћи повећању безбедности јавних предузећа, поготово када се има у виду важност јавних предузећа и њихова осетљивост на безбедносне претње и ризике.

<sup>28</sup> У том циљу Привредна комора Србије донела је *Кодекс корпоративног управљања* свим друштвима капитала септембра 2012. године.

<sup>29</sup> Билтен СКГО, "Значај спровођења Бенчмаркинга у комуналним предузећима у Србији", Београд, 2010, стр. 3

Бенчмаркинг у безбедносном пољу остварује се истовремено и паралелно са реализацијом бенчмаркинга у пословању, будући да отклањањем ризика и претњи пословању и безбедносне претње постају и превентивно и стварно контролисане. Исто тако, стандардизација у безбедносном пољу директна је примена методе бенчмаркинга и увек резултира позитивном корелацијом безбедносног и пословног поља<sup>30</sup>.

## Кључни проблеми функционисања јавних предузећа и могућности безбедносног бенчмаркинга

Као последица наслеђа претходних друштвено-политичких околности и дешавања током 90-тих година прошлог века, *кључни проблеми* који карактеришу и оптерећују пословање и положај ЈКП су:

- ЈКП своју делатност обављају под сталним утицајем политичких фактора који ограничавају самосталност комуналних предузећа у доношењу кључних пословних одлука;

- ЈКП немају самосталност у располагању имовином коју користе;

- Због политике административног лимитирања цена, субвенционисања становањства преко цена комуналија и ниског степена наплате, уз истовремени раст трошкова и отпис потраживања, ЈКП су финансијски ослабљена и често неликвидна;

- Услед нагомиланих и наслеђених околности присутна је административна расцепканост, као и предимензионарање и преоптерећење појединих функција у оквиру ЈКП, па тиме и нерационална организација и умањена ефикасност у пружању услуга;

- Код већине ЈКП је због нестабилног економског положаја већ дуже времена присутан константан раст потреба и хроничан недостатак обртних и инвестиционих средстава за обнављање застареле опреме и проширење комуналне инфраструктуре;

- Непоштовање стандарда заштите животне средине;

- Објективна идентификација унутрашњих организационих недостатака је отежана због недостатка параметара којим би се омогућило поређење ефикасности у оквиру истих делатности. Ако би се проблематика у пословању ЈКП могла дефинисати по приоритетима које треба обухватити трансформацијом, онда би они били:

- системска регулација одговарајућег нивоа цена и услова пословања,

- системска поставка међуопштинских регионалних система,

- системска поставка индикатора пословања ("бенчмаркинг"),

- системска разрада приоритетних пројеката и потребних средстава за обнову и развој инфраструктуре.

<sup>30</sup> „Наша земља, као члан Конфедерације европских служби безбедности ЦоЕСС, добила је могућност да учествује у свим активностима усмереним на стандардизацију и професионализацију делатности, али и запослених у овом сектору. Ова заједница окупља 52 000 компанија са 1,7 милиона радника и годишњим обртом од 24 милијарде евра, што је чини правом индустријом приватне безбедности.“... Национални комитет користи прилагођену радну шему коју има ЦоЕСС, јер се послови приватне безбедности веома брзо интернационализују, уз преузимање свих нових европских стандарда. Део тих стандарда је наш Институт за стандардизацију донео у претходном периоду, а у плану је да се још 59 стандарда усвоји током следеће године.” Из *Меморандума о сарадњи јавног и приватног сектора безбедности* потписаног изеђу ПКС и МУП Србије.

Бенчмаркинг је прихваћен широм света као инструмент континуираног побољшања и као средство јачања конкурентности. Овај процес користи се интензивно и екстензивно у приватном сектору и његова употреба расте у јавном сектору. *Auluck* истиче бенчмаркинг и идеал „организације која учи”, као најзначајније институције које имају потенцијал да побољшају организационе перформансе у јавном сектору. С обзиром на то, може се рећи да је бенчмаркинг достигао зрелост у *УК* са 60% компанија које тврде да га примењују. Бенчмаркинг је у стручној литератури пријављен као трећа најпопуларнија техника менаџмента широм света и четврта у *УК* између '92–96.<sup>31</sup> *Watson* сматра да је бенчмаркинг од уметности постао наука<sup>32</sup>. Следеће предности бенчмаркинга забележене су у литератури:

- ▶ помаже развој и побољшање начина размишљања код запослених ,
- ▶ промовише комуникацију у организацији о томе како ствари функционишу и шта треба да се промени, што даје запосленима прилику за изражавање њихових искустава и размишљања,
- ▶ олакшава разумевање најбољих пракси и процеса у индустрији,
- ▶ помаже развијање бољег разумевања процеса,
- ▶ доводи у питање постојеће праксе у послу, охрабрујући иновације и размену идеја,
- ▶ помаже у постављању циљева заснованих на чињеницама,
- ▶ обезбеђује научну тачку гледишта уместо ослањања на „осећај”,
- ▶ помаже дефинисање бољих мера продуктивности,
- ▶ побољшава конкурентску позицију предузећа,
- ▶ производи висок ниво задовољства послом, учења, узбуђења и умрежавања међу бенчмаркерима.<sup>33</sup>

Бенчмаркинг, такође, убрзава процес промена тако што убрзава идентификацију неопходних побољшања и тако што мотивише компанију да прихвати ова побољшања. Побољшања могу бити у виду поједностављених процеса, краћег времена и смањивања трошкова. Запослени углавном добијају осећај професионалног раста од бенчмаркинга када схвате да раде најбоље у њиховој области. Према *Auluck*, чињеница да бенчмаркинг није прописан и може бити лако прилагођен да одрази културу и језик било које организације једна је од његових кључних предности.

Дакле, као што су приметили Карпинети и Мело, постоји много области где бенчмаркинг може бити примењен, од производње до непроизводних организација, укључујући образовање, јавни сектор, администрацију и здравство. У производној индустрији бенчмаркинг је концентрисан на иновације производа, логистику, одржавање, *HR* и осигурање квалитета.

<sup>31</sup> Zairi, M. & Ahmed, P. *Benchmarking maturity as we approach the next millennium*. Total Quality Management Journal, 4., 1999, str. 81.

<sup>32</sup> Watson, G. H. *Strategic Benchmarking: How to measure company's performance against the world's best*. Wiley: Chichester, 1993. str. 24.

<sup>33</sup> Auluck, R. *Benchmarking: A tool for facilitating organisational learning*., Public Administration and Development, 22, 2002. str. 109.

## Предлози за спровођење безбедносног бенчмаркинга у јавном сектору

Бенчмаркинг захтева од менаџера јавног сектора да упореде своје функције, не само интерно између себе, него и са осталим најбољим одељењима у јавном сектору и или најбољим компанијама. Додуше, постоје разлике у етосу и култури јавног и приватног сектора. Међутим, позив јавном сектору да се фокусира на резултате може се испунити само разумевањем и учењем од најбољих пракси и приватног и јавног сектора, уз покретање креативних и одговарајућих промена. Бенчмаркинг није више монопол приватног сектора. Институције јавног сектора већине западних земаља користе бенчмаркинг да испуне трајни изазов да обезбеде максималну вредност новца, врхунски квалитет уз најниже трошкове. Бенчмаркинг представља професионалцима у јавном сектору златну прилику да побољшају свој имиџ и дају топ менаџменту наду да бенчмаркинг у јавном сектору треба да буде посматран као значајан задатак за оне који имају одговорност и треба да се спроводи на професионалан начин. Овај изазов је огроман, с обзиром на дугогодишње лоше стање у јавном сектору и проблема набројаних на почетку. Стога менаџери вишег и средњег нивоа морају прихватити процес откривања и фундаменталне промене, користећи описани процес поређења. Сам процес је лакмус тест који показује у којој мери су професионалци превазишли техничке вештине и пригрлили преко потребне стратешке вештине пројектовања и имплементације пакета интерно конзистентних политика и пракси које осигуравају остваривање пословних циљева. То је дефинитивно област која захтева од њих да покажу своје вештине као лидери промена, пружаоци услуга, стручњаци мерења, консултанти и иноватори пружања информација.

Резултати истраживања јасно су показали да су улагања у људске ресурсе потенцијални извор конкурентске предности за повећање укупне ефективности јавног сектора и да воде повећању перформанси у раду институција. Бенчмаркинг може бити техника која доноси праву револуцију за повећање ефикасности рада у јавном сектору. Да би се то десило треба ло би усвојити следеће предлоге :

- ▶ Менаџери људских ресурса у јавном сектору морају да побољшају своје вештине у стратешком управљању људским ресурсима, јер прихватање бенчмаркинга треба да се фокусира на стратешке пре него на оперативне циљеве ако се жели постићи успех.

- ▶ Академци у сарадњи са менаџерима у јавном сектору треба да траже најбољу комбинацију пракси у њиховим секторима.

- ▶ У међувремену постоје алати поређења као што су *peer review*, *investors in people*, који могу бити прихваћени као начини стимулације креативних промена .

- ▶ Топ менаџмент треба да следи примере Аустралије, Канаде УСА и Европе у смислу покретања националних награда за најбоље праксе у менаџменту јавног сектора.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Watson, G. H. *Strategic Benchmarking: How to measure company's performance against the world's best*. Wiley: Chichester. 1993, стр. 64.

Директори и менаџери на националним, покрајинским и општинским нивоима у непосредној будућности биће пред изазовом бенчмаркинга, како би се остварио жељени утицај на безбедност пословног процеса, пружање услуга, продуктивност и задовољство послом запослених. Овај изазов је огроман, узимајући у обзир проблематично стање у јавним предузећима. То је организован процес и фундаментална промена. Прихватање процеса бенчмаркинга је само по себи лакмус тест који показује у којој мери су менаџери јавних предузећа професионално напредовали користећи пакет интерно конзистентних политика и пракси, обезбеђујући да сви нивои управљања у јавним предузећима доприносе постизању циљева.

## Закључак

Бенчмаркинг је систематизован и структуриран процес који захтева познавање пословања сопствене организације, пословања других партнера и учесника у процесу, конкурената, тржишних лидера, као и коришћење примера најбоље праксе у одређеној области.

Бенчмаркинг можемо посматрати као средство оцене пословања компаније и дефинисан процес учења од најбољих компанија у свету. То је идеалан начин учења од успешних компанија којим се могу елиминисати губици и повећати удео компаније на тржишту. Такође, представља средство континуираног побољшања компаније у свакој од њених функција.

Бенчмаркинг константно производи свест о неопходности промена у организационој култури. Компанија која је достигла висок ниво квалитета и стандардизације унутар компаније мора изван својих граница тражити могућност напретка. Бенчмаркинг се брзо мења и развија, а они који га спроводе заједно раде, деле међусобно успех и неуспех у овом процесу, који даје висок степен задовољства на послу и у учењу.

Корпоративна безбедност је једна од најважнијих функција сваког пословног система, а као што је показано, бенчмаркинг је метода која се може легитимно примењивати у корпоративној безбедности. Овај закључак произлази из карактера и процеса безбедносног система који се организује у корпорацијама. Наиме, сваки од његових елемената (глобалне и транзиционе промене и корпоративна безбедност, корпоративне вредности као објекти заштите /материјална и интелектуална својина, технолошки пројекти, пословне тајне, заштита на раду, заштита околине итд/, ризици и претње по безбедност пословних система (корпорација), управљање ризицима у корпоративној безбедности, безбедносни менаџмент у корпорацијама и субјекти заштите, стандардизација компоненти безбедности пословних система (корпорација), друштвена одговорност пословних система и пословна етика (корпорација), корпоративна култура и психолошки аспекти корпоративне безбедности, пројектовање система безбедности пословних система и корпорација) подложен је оптимизацији и стандардизацији, што га чини мерљивим и упоредивим. Доминација заштите информационих система и неодвојивост пословних и безбедносних процеса су још један аргумент у прилог налазима да је бенчмаркинг адекватан и жељан метод у изградњи најбољег безбедносног подсистема унутар корпорације.

Реформа јавног сектора посебно је наглашена у раду, имајући у виду да у нашој земљи јавна предузећа представљају највеће пословне системе и да им је безбедност у великој мери у сфери старих и нових ризика и претњи. Безбедност јавних предузећа од највеће је важности за националну, економску, еколошку и људску безбедност. Стога интенција да се бенчмаркинг методом све функције пословних система, а међу њима и безбедносна, побољшају и оптимизирају, треба да буде подржана законским и нижим нормативним оквирима и одговарајућим стандардима у области корпоративне безбедности.

## Литература

1. Auluck, R. *Benchmarking: A tool for facilitating organisational learning.*, Public Administration and Development, 22. 2002.
2. Билтен СКГО, „Значај спровођења Бенчмаркинга у комуналним предузећима у Србији”, Београд, 2010.
3. Đuričić Z., Jovanović K., Đuričić R., *Benchmarking kao instrument savremenog menadžmenta*, научни рад, Међународна научна конференција, Menadžment 2010, Kruševac.
4. EC *White Paper on Corporate Social Responsibility*, 2003.
5. Elmuti, D., Kathawala, Y., Lloyed, S., *The benchmarking process: assessing its value and limitations*, Industrial Management, July-August. 1997.
6. Haim & Schewe, *MBA in marketing*, Wiley, London, 1992.
7. Harrington, H.J., Harrington, J.S., *High performance Benchmarking: 20 Steps to Success*, McGraw Hill, USA, 1996.
8. *Кодекс корпоративног управљања свим друштвима капитала*, Привредна комора Србије септембар 2012. године.
9. Matters, M., Evans, A., *The nuts and bolts of benchmarking*, February, 18., 1996. [www.benchmarkingplus.com.au](http://www.benchmarkingplus.com.au)
10. *Меморандума о сарадњи јавног и приватног сектора безбедности* потписаног између ПКС и МУП Србије.
11. Peter Drucker, *Management Challenges for 21st Century* (New York: Harper Business), 1999.
12. Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1967.
13. Предраг Поповић, Вида Живковић: *Основи стандардизације и метрологије*, Универзитет Сингидунум, Београд 2011.
14. Renko, S., Matošić, I., *Mystery shopping: Ključni čimbenik uspešnog benčmarkinga u prodaji*, Poslovna izvrsnost, Zagreb, 2007.
15. Robert C: Camp, *Business Process Benchmarking*, Vision Books Pvt. Ltd., Delhi.
16. Robert J. Boxwell, Jr., *Benchmarking for Competitive Advantage*, Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1994.
17. *Унапређење управљања предузећима под државном контролом*, Студија Светске банке, Београд, 2012.
18. Vizjak A., R. Alkier Radnić: *Djelovanje „benchmarkinga” u međunarodnoj ekonomiji*, Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, No. 1, pp. 171-182, 2006
19. Watson, G. H. *Strategic Benchmarking: How to measure company's performance against the world's best*. Wiley: Chichester., 1993.

20. Weber, J., *Einführung in das Controlling*, 6. izdanje, Schaffer/Poeschel, Stuttgart, 1995.
21. Zairi, M. & Ahmed, P. *Benchmarking maturity as we approach the next millennium*. Total Quality Management Journal, 4., 1999.

### Линкови

1. [http://www.itvestak.org.rs/ziteh\\_06/Radovi/ZITEH%2006-R26.pdf](http://www.itvestak.org.rs/ziteh_06/Radovi/ZITEH%2006-R26.pdf)
2. <http://www.pwc.com/gx/en/consulting-services/information-security-survey/assets/the-global-state-of-information-security-survey-2015.pdf>
3. [http://sigurnost.info/downloads/Informacijska%20sigurnost%20&%20procjene%20 rizika/hrvatski\\_prijevod\\_kontrola\\_po\\_iso\\_27001.pdf](http://sigurnost.info/downloads/Informacijska%20sigurnost%20&%20procjene%20 rizika/hrvatski_prijevod_kontrola_po_iso_27001.pdf)
4. <http://www.securitymanagement.com/article/benchmarking-guidance-csos-004902>
5. <http://www.pwc.com/gx/en/consulting-services/information-security-survey/benchmark.jhtml>
6. [http://store.elsevier.com/product.jsp?locale=en\\_US&isbn=9780124170025&utm\\_source=securityexecutivecouncil&utm\\_medium=sec\\_website&utm\\_campaign=sec\\_elsevier](http://store.elsevier.com/product.jsp?locale=en_US&isbn=9780124170025&utm_source=securityexecutivecouncil&utm_medium=sec_website&utm_campaign=sec_elsevier)
7. [http://store.elsevier.com/product.jsp;jsessionid=AF3C5550A1351D4BB62D1177D6B1B0AB.psc.1706\\_b2cst\\_001?locale=en\\_US&isbn=9780124115934](http://store.elsevier.com/product.jsp;jsessionid=AF3C5550A1351D4BB62D1177D6B1B0AB.psc.1706_b2cst_001?locale=en_US&isbn=9780124115934)