

UDK: 005.65.001

Datum prijema rada: 21.10.2017.

Datum korekcije rada: 06.10.2017.

Datum prihvatanja rada: 14.11.2017.

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina X • broj 4

str. 78–86

STRUČNI RAD

BENČMARKING POSLOVNE IZVRSNOSTI KAO DETERMINANTA UNAPREĐENJA KVALITETA

Milan Srejić¹

Ana Krstić

Sažetak: *Da bi jedan proces uspešno funkcionisao, neizostavno je konstantno merenje i ukoliko je potrebno, poboljšanje njegovih performansi. Jedan od načina za sagledavanje trenutnog stanja performansi procesa preduzeća i njihovog unapređenja je benčmarking. U tržišnom okruženju preduzeće mora zadovoljiti očekivanja različitih interesnih grupa, odnosno ključnih stejkholdera. Međutim, da bi se dostigla poslovna izvrsnost, neophodno je ispuniti i zahteve koje propisuju standardi. U ovom radu fokus će biti na zahtevima koje propisuje standard ISO 9004:2009. Cilj rada je isticanje značaja benčmark tehnike u merenju performansi preduzeća. Njegovim sprovođenjem se može uvideti koje su snage, a koje slabosti preduzeća u kojem se sprovodi. Na taj način se identifikuju parametri procesa koji se moraju poboljšati kako bi preduzeće unapredilo svoju konkurentsku poziciju.*

Ključne reči: *benčmarking / poslovna izvrsnost / ISO Standardi / merenje performansi.*

UVOD

Merenje dostignutog nivoa kvaliteta procesa u preduzeću definisano je u ISO 9001 i 9004 standardima. Ukoliko se pođe od posmatranja organizacionog sistema preko procesnog pristupa, onda se sistem posmatra kao mreža poslovnih procesa. Proces je skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne elemente u izlazne. Suština upravljanja procesima je u sledećem: jasno definisanje procesa, utvrđivanje željenih vrednosti procesa i usmeravanje dejstva svih pozitivnih faktora na proces, kako bi vodile proces prema željenim vrednostima. Da bi jedan proces uspešno funkcionisao, neizostavno je konstantno merenje i ukoliko je potrebno, poboljšanje njegovih performansi. Jedan od načina za

1 Stevana Sremca 3, 34000 Kragujevac; e-mail: sreja31@gmail.com

sagledavanje trenutnog stanja performansi procesa preduzeća i njihovog unapređenja jeste benčmarking. On predstavlja sistematski i kontinuirani proces merenja performansi i upoređivanja poslovnih procesa konkretnog subjekta u odnosu na poslovne procese lidera, ma gde se on nalazio, u cilju dobijanja informacija koje će pomoći da se preduzmu akcije za poboljšanje performansi (Đuričin i drugi, 2011). Kada se preduzeće ili njegovi procesi ocenjuju u odnosu na propisani standard, onda je to benčmarking poslovne izvrsnosti.

U tržišnom okruženju preduzeće mora zadovoljiti očekivanja različitih interesnih grupa, odnosno ključnih stejkholdera. Međutim, da bi se dostigla poslovna izvrsnost neophodno je ispuniti i zahteve koje propisuju standardi. U ovom radu fokus će biti na zahtevima koje propisuje standard ISO 9004:2009.

Predmet istraživanja u radu biće poređenje nefinansijskih performansi u preduzeću „Elektromontaža“ d.o.o Kraljevo u odnosu na zahteve standarda ISO 9004:2009, koje se odnose na nivo zrelosti procesa. Biće preispitane performanse procesa u odnosu na kriterijume najbolje prakse i na taj način će se utvrditi potrebna poboljšavanja da bi se postigli viši nivoi zrelosti.

Shodno tome, osnovni cilj rada je da se dođe do saznanja o trenutnim performansama procesa u posmatranom preduzeću, kao i utvrđivanje neophodnih koraka, koji bi vodili preduzeće ka dostizanju najbolje prakse. Cilj je i isticanje značaja benčmark tehnike u merenju performansi preduzeća. Njegovim sprovođenjem se može uvideti koje su snage, a koje slabosti preduzeća u kojem se sprovodi. Na taj način se identifikuju parametri procesa koji se moraju poboljšati kako bi preduzeće unapredilo svoju konkurentsku poziciju.

U radu će biti testirana sledeća relevantna hipoteza:

H_1 : Utvrđivanje trenutnih performansi procesa u preduzeću „Elektromontaža“ d.o.o Kraljevo može dovesti do definisanja aktivnosti, čijom implementacijom se postiže poslovna izvrsnost u skladu sa zahtevima standarda ISO 9004:2009.

Doprinos rada se ogleda u preporukama koje će nakon izvršenog istraživanja, odnosno poređenja performansi posmatranih procesa sa propisanim zahtevima standarda ISO 9004:2009, usmeriti preduzeće da razvija najbolju praksu. Ukoliko „Elektromontaža“ d.o.o Kraljevo implementira predložene aktivnosti za poboljšanje performansi, biće korak bliže ka ostvarenju poslovne izvrsnosti.

BENČMARKING I POSLOVNA IZVRSNOST

Kvalitet je osnovni faktor unapređivanja konkurentske sposobnosti organizacije. Prema Juranu (1999.), kvalitet označava karakteristike proizvoda koje zadovoljavaju potrebe potrošača. Da bi jedna organizacija opstala na tržištu, osim što mora da stvori kvalitet poslovanja, još važnije je da ga kontinuirano prati i unapređuje. Sistem menadžmenta kvalitetom podstiče organizacije da analiziraju zahteve korisnika, definišu procese koji doprinose ostvarivanju proizvoda koji je prihvatljiv za naručioca i da drže te procese pod kontrolom. Sistem menadžmenta kvalitetom može dati okvir za stalna poboljšavanja kojima se povećava verovatnoća da se postigne povećanje zadovoljenja korisnika i zadovoljenje ostalih zainteresovanih strana. Time se kod organizacije i njenih korisnika obezbeđuje poverenje da je moguće isporučivati proizvode koji konstantno ispunjavaju zahteve. U savremenom poslovanju, menadžment kvalitetom podrazumeva koncept koji je implementiran u organizacionu strukturu i koji omogućava postizanje poslovne izvrsnosti po osnovu korišćenja efekata unapređivanja produktivnosti poslovanja.

Pojam poslovne izvrsnosti (eng. Business Excellence – BE) treba posmatrati kao izraz vrhunskog kvaliteta i pouzdanosti. Prema Vujoviću i Nikšiću (2014.), osnovne paradigme poslovne izvrsnosti su:

- usmerenost na rezultate,
- orijentacija na korisnika,
- liderstvo i održivi uspeh,
- menadžment na osnovu procesa i činjenica.

Okvir poslovne izvrsnosti predstavlja skup poslovnih alata, čija integrisana primena može dovesti do stvaranja jednog koherentnog organizacionog sistema. Alati koji spadaju pod okvir poslovne izvrsnosti su:

- serije ISO 9000 standarda,
- 6 sigma filozofija,
- usklađena lista,
- korporativno upravljanje,
- upravljanje rizikom.

Kao alat za ostvarivanje poslovne izvrsnosti u radu će se koristiti standard ISO 9000, konkretno ISO 9004:2009 koji se odnosi na ostvarivanje održivog uspeha – pristup preko menadžmenta kvalitetom. U velikom broju zemalja podsticanje

za ostvarivanje najbolje prakse vrši se preko sistema nagrađivanja. Najpoznatije nagrade za poslovnu izvrsnost su: Nacionalna nagrada za kvalitet Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award), Demingova nagrada u Japanu, Juranova nagrada u Australiji, nagrada Evropske fondacije za menadžment kvalitetom (European Foundation for Quality Management), nagrada serije standarda ISO 9000 (Pyzdek i Keller, 2013). Postoji i srpska nagrada za kvalitet i poslovnu izvrsnost – Oskar kvaliteta – koju dodeljuje Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost. Sve ove nagrade sadrže zahteve koji tangiraju benčmarking. Cilj benčmarkinga je neprestano poboljšanje performansi organizacije, uz kontinualno posmatranje okruženja i fokusiranje poslovnih napora na proces rešavanja najznačajnijih problema u poslovanju. Takođe, jedna organizacija se može posmatrati i u odnosu na najbolju praksu, odnosno standard. Na taj način se kroz benčmarking pronalaze podružjanajvećegodstupanja i identifikuju se pravciunapređenja.

Dakle, primena benčmarkinga u poslovnim subjektima usko je povezana sa postizanjem poslovne izvrsnosti i dostizanjem svetske klase proizvoda i usluga. Poslovni subjekti koji aktivno i kontinuirano primenjuju benčmarking imaju znatno bolju šansu da dostignu poslovnu izvrsnost, unaprede svoju konkurentsku sposobnost na globalnom tržištu i da zauzmu stabilnu tržišnu poziciju sa perspektivom za dalji tržišni rast. Da bi se ovo moglo postići, u koncept benčmarkinga potrebno je ugraditi model za stalno unapređenje svih poslovnih aktivnosti. Najopštiji model za stalno unapređenje jeste Demingov ciklus PDCA (Plan-Do-Check-Act). Proces treba shvatiti kao proces sticanja znanja koji se može primeniti kako na pojedine procese u preduzeću tako i na preduzeće kao celinu (Đuričin i sar., 2011).

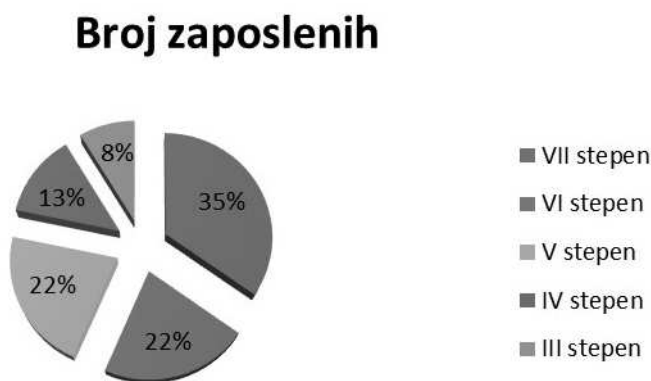
OCENJIVANJE ELEMENATA PROCESA U PREDUZEĆU „ELEKTROMONTAŽA“ D.O.O KRALJEVO

„Elektromontaža“ d.o.o Kraljevo je jedna od najvećih kompanija u oblasti izgradnje elektroenergetskih objekata u Republici Srbiji, sa više od pola veka dugog iskustva pružanja pouzdane infrastrukturne podrške za elektroprivredu Republike Srbije. Osnovna delatnost preduzeća je proizvodnja, izgradnja i remont elektroenergetskih objekata, izgradnja NN mreže, proizvodnja tipskih elemenata, remont i revizija elektroenergetske opreme, kao i rad u havarijskim uslovima. Kvalitet proizvoda i usluga, logistika kao i strogo definisana funkcija svakog učesnika u radu su obezbeđeni u skladu sa međunarodnim standardima ISO 9004:2009, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007. Jedna od osnovnih karakteristika benčmarkinga jeste da treba uvek ići u korak sa konkurentima, ili biti bolji od njih. Shodno tome, analizom konkurencije ovog preduzeća može se zaključiti da „Elektromon-

taža“ ima stabilnu tržišnu poziciju u regionu. Njeni najznačajniji konkurenti su: „Energotehnika“, Južna Bačka d.o.o., Novi Sad i „Elektroizgradnja“, Bajina Bašta. „Elektromontaža“ je sertifikovana od strane austrijske organizacije za sertifikaciju „Quality Austria“ 2012. godine. Sertifikacija ističe 6.9.2018. godine, dok je proces resertifikacije izvršen 2015. godine. Treba još napomenuti da ovo preduzeće ima u svom poslovnom sistemu veliki broj procesa, koji su više ili manje značajni za ostvarivanje ciljeva kvaliteta. Svaki proces treba da ima karakteristike koje će obezbediti rezultate planirane za njega. Krajnji cilj je – stvoriti organizaciju koja će biti sposobna da kreira održivi uspeh i dostigne najbolju praksu.

U istraživanju je sprovedena anketa na osnovu koje će se utvrditi nivoi zrelosti ključnih elemenata procesa u odnosu na specifične kriterijume. Pored dobijanja informacija o trenutnom stanju u preduzeću, moguće je sagledati i njegove snage i slabosti. Kriterijumi dati za viši nivo zrelosti mogu da pomognu organizaciji da razume pitanja koja treba da razmotri i da joj omogući da utvrdi potrebna poboljšanja kako bi postigla viši nivo zrelosti. Anketu, preuzetu iz Aneksa ISO 9004:2009, popunilo je 23 ispitanika u preduzeću „Elektromontaža“ d.o.o Kraljevo. Struktura zaposlenih, koji su popunili anketu, prema stručnoj spremi data je u Grafiku 1.

Grafik 1. Struktura zaposlenih koji su popunili anketu u preduzeću „Elektromontaža“ d.o.o Kraljevo



Izvor: Autor

Elementi koje su ispitanici uzorka ocenjivali su: rukovođenje1, rukovođenje2, strategija i politika, resursi, procesi, praćenje i merenje1, praćenje i merenje2, poboljšavanje, inovacije i učenje1, poboljšavanje, inovacije i učenje2. Za svaki navedeni element u upitniku je postavljeno odgovarajuće pitanje. Pregled postavljenih pitanja iz upitnika dat je u Tabeli 1. Na osnovu prikupljenih podataka izračunate su

aritmetičke sredine za svaki navedeni element i na osnovu toga utvrđeni su nivoi zrelosti. Rezultati su sumirani u Tabeli 2.

Tabela 1. Pregled postavljenih pitanja zaposlenima u preduzeću

Ključni elementi	Pitanje iz upitnika
Rukovođenje 1	Na šta je usredsređeno najviše rukovodstvo?
Rukovođenje 2	Kakav je pristup liderstvu?
Strategija i politika	Kako se odlučuje o tome šta je važno?
Resursi	Šta je potrebno da bi se dobili rezultati?
Procesi	Kako su organizovane aktivnosti?
Praćenje i merenje 1	Kako su postignuti rezultati?
Praćenje i merenje 2	Kako se rezultati prate?
Poboljšanja, inovacije i učenje 1	Kako se odlučuje o prioritetima kod poboljšanja?
Poboljšanja, inovacije i učenje 2	Kako se učenje odvija?

Izvor: Srpski standard ISO 9004:2009, Ostvarivanje održivog uspeha – pristup preko menadžmenta kvalitetom, Institut za standardizaciju Srbije, str.28.

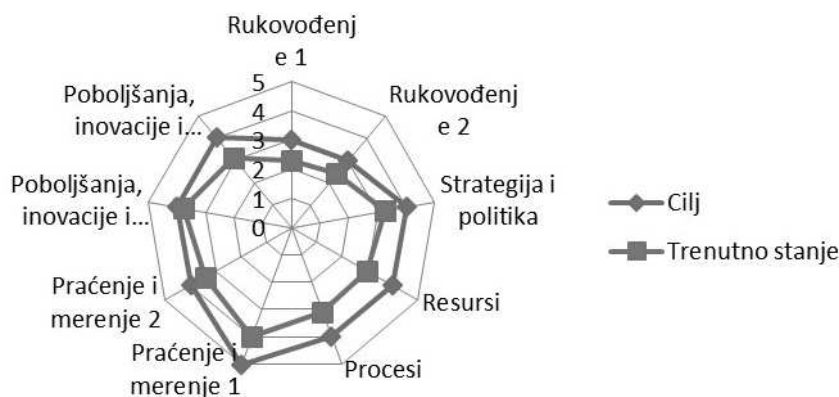
Tabela 2. Ocenjivanje ključnih elemenata procesa preduzeća „Elektromontaža”

Ključni elementi	Prosečna ocena
Rukovođenje 1	2.3
Rukovođenje 2	2.4
Strategija i politika	3.25
Resursi	3
Procesi	3.1
Praćenje i merenje 1	4
Praćenje i merenje 2	3.4
Poboljšanja, inovacije i učenje 1	3.75
Poboljšanja, inovacije i učenje 2	3.1
	Σ 3.14

Izvor: Autor

Organizacija može biti na različitim nivoima zrelosti za različite elemente. Trenutni nivoi zrelosti preduzeća sagledani su preko ocena ključnih elemenata koji pokazuju da ima dosta prostora za poboljšanja. Cilj je da svaki praćeni element dostigne bar sledeći nivo, a dugoročno i da ostvari najbolju praksu, odnosno bude na petom nivou zrelosti. Radi lakšeg sagledavanja dobijenih ocena, dat je i grafički prikaz trenutnog stanja i onoga što se želi dostići.

Grafik 2. Pregled trenutnog i željenog stanja procesa u preduzeću „Elektromontaža“ d.o.o Kraljevo



Izvor: Autor

Na osnovu dobijenih rezultata i utvrđenih nivoa zrelosti mogu se izvesti sledeći zaključci:

1. preduzeće je usredsređeno na korisnike i zahteve zakona i propisa, sa nekim strukturnim reagoanjima na probleme i mogućnosti (Nivo zrelosti 2);
2. pristup je reaktivan i zasnovan na odlučivanju menadžera na različitim nivoima (Nivo zrelosti 2);
3. donošenje odluka je zasnovano na strategiji povezanoj sa potrebama i očekivanjima zainteresovanih strana (Nivo zrelosti 3);
4. menadžment efikasno upravlja resursima (Nivo zrelosti 3);
5. aktivnosti su organizovane na osnovu sistema menadžmenta kvalitetom zasnovanom na procesnom pristupu koji je efektivan i efikasan i omogućava fleksibilnost (Nivo zrelosti 3);
6. poboljšanja i inovacije se preduzimaju na sistematičan način (Nivo zrelosti 4);
7. prati se zadovoljstvo ljudi u organizaciji i njenih zainteresovanih strana (Nivo zrelosti 3);
8. prioriteta za poboljšanje zasnovani su na potrebama i očekivanjima nekih zainteresovanih strana (Nivo zrelosti 3);
9. postoji sistematsko učenje u organizaciji (Nivo zrelosti 3).

Važno je napomenuti da je ukupna prosečna ocena za ključne elemente koji su ocenjivani 3.14, što pripada trećem nivou zrelosti. Od svih posmatranih parametara, najbolje je ocenjena stavka *praćenje i merenje 1*, što sugeriše da se preduzeće trudi da svoje rezultate uskladi sa održivim trendovima. Ali, sa druge strane, veoma loše su ocenjeni parametri *rukovođenje 1 i 2*, što ukazuje na činjenicu da bi preduzeće trebalo da promeni svoj pristup i orijentaciju kako bi dostiglo najbolju praksu. Dostizanjem dobre prakse koja je u skladu sa propisima posmatranog standarda (ISO 9004:2009), preduzeće „Elektomontaža“ d.o.o Kraljevo će moći da postane ozbiljan kandidat za dobijanje nagrade za poslovnu izvrsnost – Oskar kvaliteta.

Posle analize trenutnog stanja u preduzeću očigledno je da postoji prostor za unapređenje i napredovanje po svakom od ocenjivanih elemenata. Bilo bi poželjno da najviše rukovodstvo, kako bi za početak prešlo u naredni nivo zrelosti, iz reaktivnog pristupa postepeno prelazi u proaktivan. Da stalno uključuje sve relevantne stakeholdere i informiše ih o aktivnostima i planovima organizacije. Neophodno je i praćenje i analiza okruženja, jer se na taj način mogu naučiti nove prakse i uvesti novine koje će preduzeće voditi ka ispunjavanju zahteva propisanih standardom. Dobro osmišljena i implementirana strategija je ključna stvar za sticanje konkurentske prednosti i ostvarivanja efikasnog i profitabilnog poslovanja. Da bi se u preduzeću „Elektomontaža“ d.o.o Kraljevo uspostavila efikasna strategija i politika neophodno je da se organizacija, osim aktivnosti koje trenutno preduzima, još intenzivnije fokusira na upravljanje procesima. Treba oceniti sposobnosti sopstvenih procesa i resursa i identifikovati buduće tehnološke potrebe. Za razvijanje održive strategije i politike potrebno je vršiti stalna preispitivanja, uz komunikaciju svih nivoa u organizaciji. Kao što se vidi iz dobijenih ocena za nivoe zrelosti, posmatrano preduzeće ih efikasno koristi. Međutim, prilikom posete preduzeću zapaženo je da zaposlenima na svim nivoima nedostaje motivacija. U tom smislu se predlaže uvođenje sistema za nagrađivanje, zasnovanih na vrednovanju pojedinačnih dostignuća. Na taj način će se povećati produktivnost ljudskog kapitala, koji je zapravo najvažniji resurs u svakom preduzeću. Kako bi preduzeće stalno išlo u korak sa standardima i težilo najboljoj praksi, poželjno je kontinuirano preispitivati nivoe zadovoljstva i očekivanja zaposlenih. Osim na ljudima, fokus treba biti i na informacijama, znanju i tehnologiji. Pored efektivnog i efikasnog upravljanja resursima, važna je i održivost i usredsređenost na dugoročne ciljeve preduzeća. Sistem menadžmenta kvalitetom treba da identifikuje potrebe zainteresovanih strana i da bude inovativan. Proces praćenja i merenja se može unaprediti uvođenjem ključnih indikatora performansi koje će se pratiti u realnom vremenu za sve procese. Prema Jovetić (2015.), ključni indikatori performansi treba da obezbede informacije koje su merljive, tačne i pouzdane i upotrebljive za primenu korektivnih mera kad per-

formanse nisu usaglašene sa ciljevima ili da poboljša efikasnost i efektivnost procesa. Ostvarene performanse će se saopštavati svim relevantnim zainteresovanim stranama koje mogu biti polazna tačka za donošenje određenih odluka. Preduzeće „Elektromontaža“ d.o.o. Kraljevo očigledno ima osnovu da postigne dobru praksu, a dugoročno gledano i poslovnu izvrsnost. Poboljšanje performansi procesa bi se definitivno ostvarilo implementiranjem pristupma PDCA (Plan-Do-Check-Act), što se u preduzeću još uvek ne primenjuje. Učenje je veoma bitno za svaku organizaciju da bi napredovala. U kontekstu sistema menadžmenta kvalitetom, menadžer za kvalitet u preduzeću treba stalno da prati, analizira i usvaja znanja koje propisuju standardi. Poželjno je da se nove ideje izlažu timovima, što doprinosi razvitku timskog duha i kulturi zajedničkog učenja koja može dovesti do razvoja kreativnosti i inovativnosti.

ZAKLJUČAK

Osnovni cilj ovog rada bio je ispitivanje trenutnog stanja pojedinih procesa u preduzeću „Elektromontaža“ d.o.o. Kraljevo. Sprovedenjem predstavljenog istraživanja utvrđeno je da preduzeće trenutno posluje na trećem nivou zrelosti. Rezultati do kojih se odgovarajućom analizom došlo pokazali su da je posmatrana organizacija negde na pola puta da dostigne najbolju praksu propisanu standardima. Ocene su pokazale da su u svakom elementu koji se pratio potrebna unapređenja i manja ili veća poboljšanja. Da bi postala jedna zrela organizacija, „Elektromontaža“ d.o.o. Kraljevo treba efektivno i efikasno da dostiže održivi uspeh uz pomoć razumevanja i zadovoljenja potreba i očekivanja zainteresovanih strana, praćenja izmena u okruženju organizacije, identifikacije mogućih oblasti za poboljšavanje i inovacije. Neophodno je definisanje i sprovođenje strategija i politika, postavljanje i sprovođenje relevantnih ciljeva. Menadžment treba da pokazuje poverenje u svoje ljude, a to će voditi ka povećanju motivacije zaposlenih i stvaranju efikasnog radnog okruženja koje će težiti ka ostvarenju poslovne izvrsnosti.

Preporuke za poboljšanje i dostizanje najbolje prakse, koje su iznete u radu, u skladu su sa zahtevima standarda ISO 9004:2009. Preduzeće „Elektromontaža“ d.o.o. Kraljevo ima dobru osnovu za sprovođenje ovih preporuka, što će u krajnjoj instanci za rezultat imati jednu novu, još konkurentniju, organizaciju koja može dostići poslovnu izvrsnost. Ovim je i potvrđena hipoteza od koje se krenulo u radu. Benčmarking poslovne izvrsnosti na primeru ovog preduzeća, dokaz je da preduzeća treba da se porede i sa standardima kako bi uvidela šta treba poboljšati, utvrdila korake za napredovanje i reorganizaciju i na taj način stvorila stabilnu tržišnu poziciju i približila se najboljim praksama, što obezbeđuje održivi rast i razvoj.

Ovaj rad predstavlja osnovu za buduća istraživanja, jer se posmatrano preduzeće može porediti i sa drugim standardima koje je implementiralo (ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007), kako bi se identifikovale ključne tačke za eventualna poboljšanja.

BENCHMARKING OF BUSINESS EXCELLENCE AS A DETERMINANT OF QUALITY IMPROVEMENT

Abstract: *In order for a process to operate successfully, it is necessary to constantly measure and improve its performance. One way to analyze the current state of performances of a company and its improvement is benchmarking. In a market-oriented environment, an enterprise must meet the expectations of different interest groups, or key stakeholders. However, in order to achieve business excellence, it is necessary to fulfill the requirements prescribed by the relevant standards. In this paper, the focus will be on the requirements of the ISO 9004: 2009 standard. The aim of the paper is to highlight the significance of the benchmark technique in measuring the business performances of companies. By implementing it, you can identify the strengths and weaknesses of the company in question. In this way, the process parameters that need to be improved are identified so that the company can improve its competitive position.*

Key words: *benchmarking, business excellence, ISO Standards, measuring performance.*

LITERATURA

1. Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ. (2011). *Menadžment i strategija*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
2. Jovetić, S. (2015). *Merenje performansi preduzeća*, Kragujevac, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu
3. Juran, J., Godfrey, B. (1999). *Juran's Quality Handbook – 5th edition*, McGraw – Hill
4. Pyzdek T., Keller, P. (2013). *The handbook for Quality Management – A complete guide to operational excellence*, McGraw – Hill
5. Srpski standard ISO 9000, Sistem menadžmenta kvalitetom – osnove i rečnik, (2007), Institut za standardizaciju Srbije

6. Srpski standard ISO 9004:2009, Ostvarivanje održivog uspeha – pristup preko menadžmenta kvalitetom, Institut za standardizaciju Srbije
7. The Business Excellence framework, (2007). SAI Global Limited, Sydney
8. Vujović, D., Nikšić, P.(2014). Poslovna izvrsnost kao alat kvaliteta u ulozi stalnog poboljšanja, *41. Nacionalna konferencija o kvalitetu*, Kragujevac, Fakultet inženjerskih nauka u Kragujevcu
9. <http://elektromontaza.rs/>