KVALITET U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI DOMAŠNIH PREDUZEĆA

Milena Cvjetković

Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"
Zrenjanin, Srbija
cvjetkovicm@gmail.com

Dragoljub Ilić

Vazduhoplovna akademija
Beograd, Srbija
ilicdragoljub57@gmail.com

Apstrakt

Preduzeća koja posluju na domaćem tržištu treba da teže ka jačanju tržišne pozicije i da svoje poslovanje usmere ka međunarodnom tržištu. Svoju poziciju na međunarodnom tržištu treba da obezbede unapređenjem poslovanja i razvojem konkurentnosti. Posebnu pažnju moraju posvetiti kvalitetu, kao ključnom faktoru savremenog poslovanja. Analizom poslovanja domaćih preduzeća i mišljenja njihovih rukovodilaca o kvalitetu kao faktoru razvoja konkurentnosti, došlo se do rezultata koji su prezentovani u radu. Rezultati pokazuju nivo standardizacije poslovanja domaćih preduzeća, koristi i probleme sa kojima se suočavaju pri implementaciji standarda, kao i efektima ostvarenim uvođenjem sistema kvaliteta u preduzeća. Istraživanje je sprovedeno elektronskom putem pomoću metodološki kreirane e-mail ankete. Predmet istraživanja su bila proizvodna i uslužna preduzeća, različitih veličina, struktura i delatnosti, koja posluju na teritoriji Republike Srbije.

Ključne reči: unapređenje poslovanja, konkurentnost, kvalitet, implementacija standarda.

QUALITY IN THE FUNCTION OF IMPROVING COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ENTERPRISES

Abstract

Companies operating in the domestic market should strive to strengthen its market position and its operations directed towards the international market. Its position in the international market should provide improving business competitiveness and development. Particular attention must be paid to the quality, as a key factor of modern business. The analysis of domestic companies and opinion leaders about their quality as a factor in the development of competitiveness, has led to results that are presented in this paper. The results show the level of standardization of domestic companies, the benefits and problems faced in the implementation of standards, as well as the effects achieved by introducing quality systems in the enterprise. The survey was conducted via electronic means of methodological created e-mail survey. The case studies have been manufacturing and service enterprises of different sizes, structures and activities, which operate on the territory of the Republic of Serbia.

Keywords: business improvement, competitiveness, quality, implementation of standards.

JEL codes: L15

UVOD

U savremenim uslovima poslovanja, kvalitet predstavlja ključni faktor unapređenja poslovanja i jačanja tržišne pozicije. Kompanije širom sveta teže da svoju konkurentsku prednost poboljšaju primenom novog koncepta unapređenja kvaliteta svojih proizvoda. Savremeni koncept kvaliteta ističe kupca kao jedinog merodavnog za ocenu kvaliteta, samim tim uspeh na tržištu obezbeđuju samo oni koji proizvode prema zahtevima kupaca. Tržišni nadzor privređivanja, otvorenost prema narodnog tržišta i oštra konkurencija, nameću u potrebu za primenom savremenog koncepta kvaliteta.

Kvalitet predstavlja odgovornost svih zaposlenih. Upravo iz tog razloga neophodno je da se kvalitet ugradi u svaku fazu proizvodnje. Unapređenje kvaliteta na bazi standarda ISO 9000 i menadžmenta totalnim kvalitetom predstavljaju osnovu uspešnog i konkurentnog poslovanja.

Biti konkurentan, u današnjim uslovima poslovanja, znači i obezbediti kontinuirani rast i razvoj. Konkurentnost jedne privrede definiše konkurentna sposobnost njenih privrednih subjekata, ali i poslovni ambijent koji je ona spremna da im pruži. Preduzeća koja uspevaju da održe rast produktivnosti i tehnološkog napretka, sposobna su i da održe korak u konkurentskim prednostima na tržištu. Poslednjih godina se beleži lagan, ali siguran rast pojedinih privreda, poput Kine, Indije, Brazila, Turske, itd. Preduzeća iz ovih zemalja postaju globalni konkurenti. Njihova konkurentna sposobnost se zasniva na nižim troškovima poslovanja, prevashodno zbog niže cene radne snage, ali i zbog otvorenosti za stvaranje investicija i zbog prihvatanja najsavremenijih metoda i tehnika menadžmenta [3].

KONKURENTNOST KAO OSNOVA RASTA I RAZVOJA

Konkurentnost preduzeća na mikro nivou predstavlja sposobnost da se ono takmiči, a da bude profitabilno na tržištu, da se pozicionira na tržištu i tako sebi obezbedi uslove za rast. Na makro nivou konkurentnost predstavlja sposobnost jedne države da svoje proizvode plasira na međunarodno tržište i na taj način dovodi do rasta životnog standarda. Međusobna uslovljenost ove dve dimenzije konkurentnosti ukazuje na činjenicu da privreda ne može biti konkurentna bez konkurentnosti njenih privrednih subjekata, kao ni da privredni subjekti ne mogu biti konkurentni bez odgovarajućeg poslovnog ambijenta.

Konkurentnost nacije zavisi od sposobnosti njene privrede da se inovira i unapređuje. Zahvaljujući pritisku i izazovu, preduzeća ostvaruju prednost u odnosu na najbolje svetske konkurente, a koristeći u od postojanja jake domaće konkurencije, agresivnih domaćih dobavljača i zahtevnih lokalnih kupaca [11, str. 159].

Doma a preduze a poslednjih godina beleže nezavidan položaj na me unarodnom tržištu, dok su efekti svetske ekonomske krize dodatno uticali na slabljenje njihovih sposobnosti. Srpski proizvodi zaostaju u konkurentskoj borbi zbog nedovoljno dobrog kvaliteta, visoke cene, neatraktivnog pakovanja, kao i zastarele tehnologije. Ve ina mera koje su preuzete svodila su se na snižavanje troškova u funkciji održavanja produktivnosti, formiranje strateških partnerstva, ali se akcenat stavlja i na pitanje cenovne konkurentnosti.

Da bi doma a preduze a popravila svoju konkurentnost i poslovanje potrebna je podrška države. U skladu sa preporukom Svetskog ekonomskog foruma za zemlje našeg tipa, neophodno je podsticati preduzetništvo i ulagati u obrazovanje kadrova. Mala i srednja preduze a su navjitalniji deo privrede i predstavljaju sektor koji bi trebalo da bude nosilac budu eg privrednog razvoja. Doma a preduze a ne koriste potencijale slobodne trgovine, a razlog tome su i loše sklopljeni sporazumi ili neznanje preduze a kakve im se pogodnosti nude. Poslovanje preduze a treba da bude izloženo zdravoj konkurenciji u balkanskoj zoni slobodne trgovine, kako bi se pripremila za oštriju konkurenciju na evropskom i svetskom tržištu [13, str. 56-57]. Privredni rast i razvoj naše zemlje treba da se bazira na podsticanju izvoza proizvoda i usluga. Stoga je neophodno obezbediti spoj obrazovne radne snage sa savremenom tehnologijom, kako bi se doma a preduze a osposobila da ponude sofisticiranije proizvode ve eg kvaliteta. Me utim, potencijal koje pruža tržište lanica EU kao najzna ajnijih spolnotrgovinskih partnera naše zemlje, nije u potpunosti iskoriš en. Razlozi nedovoljnog izvoza su: nepostojanje proizvoda za izvoz, neusaglašenost sa standardima za proizvodnju koje zahteva tržište EU i neuskla enost naše izvozne ponude sa uvoznom tražnjom EU.

KVALITET KAO KLJU NI FAKTOR KONKURENTNOSTI

Ostvarivanje izuzetnih performansi preduze a podrazumeva uvažavanje i pridavanje visokog zna aja klju nim faktorima obezbe enja konkurentnosti. Kontinuirano poboljšanje kvaliteta neophodno je za uspešno poslovanje i poboljšanje konkurentne pozicije. Unapre enjem kvaliteta preduze e obezbe uje ve e diferenciranje u odnosu na rivale pružanjem ve e vrednosti u o ima kupaca. Pored toga, eliminišu i defekte i greške iz proizvodnje redukuje se optad, raste efikasnost i redukuju troškovi preduze a uz rast profitabilnosti. Kvalitet se poistove uje sa zadovoljstvom kupaca i postaje paradigma konkurentnosti, a ostvaruje se saradnjom i koordinacijom svih zaposlenih.

Cilj savremenomg preduze a je poboljšanje svih aspekata kvaliteta koji se odnose kako na proizvode ili usluge, tako i na aktivnosti, procese i organizacionu strukturu, i to putem uspostavljanja TQM koncepta. TQM obuhvata poboljšanje kvaliteta, performansi, pouzdanosti, trajnosti, servisiranja proizvoda, organizovanja proizvodnje, kao i pove anje ekikasnosti preduze a putem snižavanja troškova i pove anja produktivnosti [1].

Kod doma ih preduze a kultura kvaliteta je još uvek na veoma niskom nivou. Stoga je neophodno, uspostavljanje kulture koja bi podržala filozofiju TQM-a, odnosno postizanje poslovne izvrsnosti u poslovanju. Pored toga, našim preduze ima nedostaje timski rad i me ufunkcijska povezanost aktivnosti u poslovanju

preduze a. Dobijanje sertifikata ISO 9000 radi ulaska na tržište Evropske unije, a da se pri tome suštinski ništa ne promeni u filozofiji i na inu poslovanja preduze a, ne bi imalo uticaja ni zna aja za privredni rast i razvoj. Uporedo sa unapre enjem kvaliteta, mora se sprovoditi i korenito prestrukturiranje preduze a, koje bi samo u tom slu aju doprinelo postizanju zna ajnih rezultata. Investiranje u unapre enje kvaliteta i jeste uslov razvoja preduze a, ali i uslov rasta i razvoja privrede u celini [2, str. 188].

Može se re i da postoje dva osnovna puta ka postizanju poslovne izvrsnosti [12, str. 46]. Jedan podrazumeva izgra ivanje koncepta totalnim kvalitetom (TQM), dok drugi podrazumeva implementaciju koncepta integrisanih menadžment sistema (IMS). Postizanje poslovne izvrsnosti putem razvoja koncepta TQM, predstavlja dugotrajan put koji se odnosi na izgra ivanje kvaliteta na bazi unapre enja produktivnosti znanja i svakog pojedinca u organizaciji. S druge strane, implementacija integrisanih menadžment sistema podrazumeva integrisanje me unarodnih standarda za upravljanje kvalitetom (QMS), upravljanje zaštitom životne sredine (EMS), upravljanje bezbednoš u zaposlenih (OHSAS) i drugih., a iju osnovu predstavlja primena zahteva navedenih standarda. Integrisani menadžment sistemi obezbe uje skra ivanje vremena potrebnog za izgra ivanje TQM-a, što omogu uje preduze ima iz manje razvijenih zemalja. da poštuju i zahteve me unarodnih standarda, izgrade poslovni sistem koji može da obezbedi formiranje svetske klase proizvoda i postizanje ciljeva poslovne izvrsnosti.

IMPLEMENTACIJA STANDARDA U POSLOVANJE

Sertifikacija predstavlja postupak kojim se utvr uje da proizvod, usluga, organizacija ili pojedinac ispunjavaju zahteve relevantnog standarda. Standardizacija može da ima jedan ili više ciljeva koji omogu avaju da proizvodi, procesi i usluge budu uskla eni sa svojom namenom, a predstavlja instrument tehnno-ekonomske samoregulacije koji pripada svim u esnicima u nacionalnoj, regionalnoj, odnosno svetskoj privredi i služi stvaranju javnog dobra.

Standardizacija treba da stvori pretpostavke za racionalno koriš enje poslovnih resursa - znanja, ljudi, kapitala, sirovina, energije. Standardizacija upravo doprinosi postizanju optimizacije upravljanja resursima poslovanja, a samim tim predstavlja zna ajan instrument organizacije poslovanja.

Primena me unarodnih standarda ISO 9000 predstavlja prekretnicu u oblasti izu avanja kvaliteta. Standardi su doneli zaokret u pristupu problemu - od reaktivnog razmišljanja, koje je imalo za cilj otklanjanje ve nastalih grešaka, ka proaktivnom razmišljanju, usmerenom ka spre avanju grešaka u budu em poslovanju. QMS osigurava neophodnu stabilnost organizacije na promene i pritiske iz okruženja, spre ava da nivo kvaliteta u organizaciji padne, ime obezbe uje vrst oslonac na putu ka TQM-u. Evropska strategija se uglavnom zasniva na ISO 9000 standardima, koji su uvedeni sa namerom da se uklone tehni ke i carinske barijere unutar Evropske unije ujedna avanjem regulative i primenom principa me usobnog priznavanja sertifikata kvaliteta [8, str. 41].

ISO 9001 je me unarodni standard koji definiše sistem upravljanja kvalitetom i jedini standard menadžmenta kvaliteta koji je sveobuhvatno primenjiv na sve

organizacije, proizvode i usluge. Svrha ovog standarda je olakšavanje poslovanja. Primenom principa i zahteva ovog standarda u mnogome se olakšava poslovanje zahvaljujući i jasnom definisanju odgovornosti. Uspostavljeni i sertifikovani sistem upravljanja kvalitetom po ISO 9001 ukazuje na to da su proizvodnja, procesi i radne metode preduzeća definisani tako da se omogući isporuka dobrog kvaliteta proizvoda, ali ne garantuje i sam kvalitet proizvoda. U zavisnosti od sistema poslovanja postoji i mogućnost da se preduzeće zaista i proizvesti kvalitet.

INTEGRISANI MENADŽMENT SISTEMI

Integrisani menadžment sistemi mogu da budu od velike važnosti za preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji, jer predstavljaju efikasno sredstvo za unapređenje konkurentskih prednosti na globalnom tržištu. Naime, umesto dugotrajnog izgradivanja koncepta TQM, u kraćem vremenskom periodu mogu da postignu ciljeve poslovne izvrsnosti po osnovu primene jednog po jednog modula integrisanih menadžment sistema, zasnovanih na poštovanju zahteva međunarodnih standarda ISO 9001, ISO 14001 i ISO 18001 [12, str. 54].

Integrisani menadžment sistema predstavljaju sadašnju fazu razvoja koncepta upravljanja kvalitetom koji se odnosi na integrisanu primenu više međunarodnih standarda iz oblasti upravljanja organizacijom. Standardi se implementiraju jedan po jedan, pri čemu se serija standarda ISO 9000 uzima kao polazna tačka, ili se pak više standarda primenjuje simultano. Cilj kojem se teži je standardizacija većine svojih parcijalnih menadžment sistema u skladu sa zahtevima različitih međunarodnih standarda.

Za ispunjenje zahteva svakog od korisnika treba izgraditi integrisani menadžment sistem kojim se ostvaruju različiti aspekti ciljeva, a sastoje se od [6, str. 141-142]:

- QMS - menadžment sistema kvaliteta usklađen sa zahtevima standarda ISO 9001, i FSMS - menadžment sistema bezbednosti hrane (za organizacije iz ove delatnosti), usklađen sa zahtevima standarda ISO 22000 ili HACCP, za zadovoljenje zahteva kupaca;
- parcijalnog menadžmenta sistema finansija, za zadovoljenje zahteva vlasnika;
- strateškog menadžmenta, menadžmenta politike i menadžmenta poboljšanja i inovacija, za ostvarivanje ciljeva razvoja i rasta, što su interesi vlasnika;
- EMS - menadžment sistema životne sredine, usklađen sa zahtevima standarda ISO 14001, što je interes društva;
- OHSMS - menadžment sistema zdravlja i bezbednosti na radu, usklađen sa zahtevima standarda OHSAS 18001, što je interes zaposlenih;
- menadžment sistem društvene odgovornosti, usklađen sa zahtevima standarda SA 8000/ISO 26000;
- menadžment sistema razvoja i motivacije kadrova, i sl.

Uloga integrisanih standarda je da definišu sve aktivnosti procesa, identifikuje sve aspekte i opasnosti koji utiču na životnu sredinu i radnu sredinu i drugo (opštu bezbednost, bezbednost informacija, itd.) i definišu mere za smanjenje svih rizika [5].

TQM KONCEPT I TEŽNJA KA POSTIZANJU POSLOVNE IZVRSNOSTI

Koncept TQM je višedimenzionalni i dinamičan model upravljanja kvalitetom, koji uzima u obzir sve parametre upravljanja poslovanjem, stavlja u akcenat na odgovornost svakog pojedinca u poslovanju, posebno za povećanje produktivnosti kao imperativa savremenog poslovanja. Posebna pažnja je usmerena na ljudski faktor. Uvek je nosilac znanja i rada, i on kao radnik i rukovodilac odgovoran je za primenu i unapređenje kvaliteta.

Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom - EFQM - određuje TQM kao metod menadžmenta u kompaniji za ostvarivanje poslovne izvrsnosti, zasnovanom na fokusu kupca, partnerstvu sa dobavljačima, razvoju i uključivanju svih zaposlenih [4, str. 51].

Postoji više razlika između TQM modela i klasičnog menadžment metoda, ali se osnovna razlika sastoji u tome što se klasični menadžment metod zasniva na pristupu *planiraj - komanduj* ili *realizuj - kontroliši*, a TQM model ovome dodaje novu aktivnost poboljšaj uz uključivanje svih zaposlenih.

Poznavanje sadašnjeg položaja predstavlja polaznu tačku u svakom poboljšanju. Nema poboljšanja bez postavljanja standarda, tako da bi trebalo uspostaviti precizni standard za merenje svakog radnika, mašine ili procesa. Kaizen - ključ japanskog poslovnog uspeha, je strategija koja predstavlja stalno preispitivanje preovlađujućih standarda, i zamenu postojećih boljim standardima. Svaka mera, propis ili standard usmeren je ka neprestanom unapređivanju ili reviziji. Ukoliko se uspostavi da je predloženo rešenje donelo rezultate, usvaja se novi standard. Nakon uspostavljanja rada po novom standardu, možemo konstatovati da je došlo do poboljšanja. Menadžment je obavezan da revidira i poboljšava postojeći standard. Kad se standard uvede, menadžment mora da se pobrine da ga svi radnici, na isti način poštuju, što i predstavlja suštinu upravljanja ljudima [9, str. 91-93].

Modeli poslovne izvrsnosti su dizajnirani tako da usmeravaju i pomažu organizacijama da unaprede svoje performanse, odnosno unaprede svoje performanse u nivou "svetske klase". Na nacionalnom nivou modeli se koriste kao osnova za programe nacionalnih nagrada, putem kojih se identifikuju i priznaju oni modeli u organizacijama koji mogu poslužiti kao uzor. Samo nagrađivanje je u drugom planu, budući da se prevashodno želi postići široko prihvatanje koncepta poslovne izvrsnosti, samim tim što doprinosi unapređenju poslovnih performansi. Zajednički ciljevi nacionalnih programa u oblasti poslovne izvrsnosti se prepoznaju u [7]:

- saopštavanju, objavljivanju i razmeni najboljih praksi u poslovanju,
- podsticanju kontinuiteta u postizanju organizacijskog kvaliteta i unapređenju procesa,
- promociji saznanja iz menadžmenta kvalitetom,
- promociji, podršci, jačanju i podsticanju konkurentnosti,
- priznavanju izvrsnosti kod performansi, najboljih praksi i referentnih nivoa,
- razumevanju zahteva za poslovnu izvrsnost.

Nacionalne nagrade za kvalitet treba da podsti u unapre enje ukupne uspešnosti preduze a, a putem njih se promovišu slede e vrednosti: produktivnost, efikasnost, kvalitet proizvoda i usluga, zaštita životne sredine. Nagrade za kvalitet imaju za cilj da odaju priznanje preduze ima koja su ostvarila izvrsnosti u upravljanju kvalitetom, ime se postiže formulisanje i implementacija budu ih strategija iji je cilj unapre enje konkurentnosti privrede u celini. “Oskar kvaliteta” je nacionalna nagrada za kvalitet koja podsti e unapre enje performansi preduze e, a samim tim i privrede. Predstavlja snažan motivator na putu ka poslovnoj izvrsnosti preduze a i podsti e razvoj klime za unapre enja kvaliteta u našoj zemlji. Nagrada je kreirana po ugledu na Evropsku nagradu za kvalitet, što doprinosi da doma a preduze a imaju mogu nost pore enja sa evropskim kompanijama, kao i uvid u svoje relativne pozicije pri nastupu na evropsko tržište [10].

ISTRAŽIVA KA PITANJA I CILJEVI

Primarni cilj istraživanja bio je definisanje klju nih faktora konkurentnosti preduze a i utvr ivanje zna aja kvaliteta u unapre enju poslovanja doma ih preduze a. Sekundarni cilj bio je istraživanje efekata implementacije sistema na poslovanje preduze a, sa posebnim osvrtom na standard ISO 9000 kao najviše prihva en standard u poslovanju doma ih preduze a.

Ciljna grupa u istraživanju bila su preduze a, proizvodna i/ili uslužna, koja posluju na teritoriji Republike Srbije, a ije poslovanje se bazira na primeni standarda kvaliteta (pre svega ISO 9001, a zatim i ISO 14001, OHSAS 18001, HACCP u drugi).

Istraživanje je sprovedeno u periodu od 1. decembra 2013. do 1. maja 2014. godine. Preduze a su bila kontaktirana elektronskim putem pomo u e-mail ankete. Za svrhu istraživanja kreiran je metodološko prilago en upitnik. Pored opštih podataka, upitnik sadrži pitanja vezana za faktore unapre enja poslovanja i razvoja konkurentnosti i implementaciju standarda kvaliteta i efekte koji su ostvareni time.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je bilo usmereno na definisanje klju nih faktora razvoja konkurentnosti preduze a od strane ispitanika, gde je poseban akcenat stavljen na kvalitet kao klju ni faktor. Ispitanici su kao klju ne faktore razvoja konkurentnosti izdvojili permanentno usavršavanje znanja zaposlenih i rukovodilaca i strandardizaciju kvaliteta poslovanja na bazi primene me unarodnih standarda, kao što je i prikazano u narednoj tabeli.

Tabela 1. Elementi razvoja konkurentske sposobnosti preduzeća

Naznaeni odgovor	Ispitanici koji su se odlučili za odgovor
Permanentno usavršavanje znanja zaposlenih i rukovodilaca	91 (24,1%)
Standardizacija kvaliteta poslovanja na bazi primene meunarodnih standarda	74 (19,6%)
Primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta	34 (9%)
Primena inostranih poslovnih iskustava u domaćoj poslovnoj praksi	41 (10,9%)
Kupovina nove opreme i savremenih tehnologija	69 (18,3%)
Kreiranje strateških partnerstava	38 (10,1%)
Formiranje nacionalnih i prekograničnih regionalnih klastera	3 (0,8%)
Značajnija ulaganja u marketing	27 (7,2%)

Standard ISO 9000 predstavlja seriju meunarodnih standarda čijom implementacijom preduzeće omogućava zadovoljenje zahteva korisnika, što doprinosi unapređenju poslovanja i sticanju konkurentske prednosti. Rastu i broj preduzeća koja su implementirala ovaj standard govori u prilog toj činjenici. Kada su u pitanju preduzeća u našoj zemlji, prema podacima [14] broj sertifikovanih preduzeća tokom 2012. godine bio je 3066, što je nešto manje nego prethodne 2011. godine, kad je iznosio 3228, ali je primetan veliki porast sertifikovanih preduzeća u prethodnih par godina (2003. godine iznosio je 103 preduzeća).

Istraživanje se bavilo analizom razloga i koristi od sertifikacije standarda ISO 9001 (tabela 2,3), ali i problemima i razlozima protiv sertifikacije (tabela 4,5).

Tabela 2. Razlozi za sertifikaciju ISO 9001

Naznaeni odgovor	Ispitanici koji su se odlučili za odgovor
Zahtevi budućih korisnika za ISO 9000	57 (15,2%)
Održavanje unapređenja položaja na tržištu	90 (24,1%)
Unapređenje kvaliteta usluga	87 (23,3%)
Pritisci od strane korisnika	10 (2,7%)
ISO 9000 je dobar kao “alat za promociju”	14 (3,7%)
Povećanje efikasnosti operacija	41 (11%)
Poboljšanje kvaliteta proizvoda	53 (14,2%)
Proba za <i>Total Quality Management</i>	5 (1,3%)
Redukcija troškova	13 (3,5%)
Učestvovanje na tenderima	3 (0,8%)
Mogućnost učestvovanja na tenderima	1 (0,3%)

Tabela 3. Koristi od sertifikacije ISO 9001

Naznaeni odgovor	Ispitanici koji su se odlučili za odgovor
Bolja kontrola menadžmenta	51 (13,7%)
Unapređenje svesti o proceduralnim problemima	38 (10,2%)
Upotreba standarda kao promociionog alata	18 (4,9%)
Poboljšanje odnosa sa korisnicima	34 (9,1%)
Olakšice u eliminaciji proceduralnih problema	24(6,5%)
Povećanje efikasnosti	60 (16,1%)
Povećanje kvaliteta proizvoda/usluga	55 (14,8%)
Zadržani postojeći korisnici	10 (2,7%)
Povećanje zadovoljenja korisnika	34 (9,1%)
Redukcija troškova	9 (2,4%)
Poboljšan položaj na tržištu	34 (9,1%)
Pomoć pri uvođenju novih kadrova	3 (0,8%)
Mogućnost učestvovanja na tenderima	2 (0,5%)

Tabela 4. Problemi koji se javljaju pri sertifikaciji

Nazna eni odgovor	Ispitanici koji su se odlu ili za odgovor
Vreme potrebno da se napišu postupci	38 (11,9%)
Velika koli ina “papira”	63 (19,7%)
Visoka cena implementacije	54 (16,9%)
Vreme potrebno za sprovo enje i implementaciju	41 (12,9%)
Visoki troškovi održavanja	35 (11%)
Nedostatak konzistencije izme u ocenjiva a	8 (2,5%)
Vreme potrošeno za proveru “papira” u predproveri	26 (8,2%)
Nejasno e u standardu	16 (5%)
Poteško e prilikom interpretacije standarda	25 (7,8%)
Nedostatak opredeljenosti, svesti o potrebi kod zaposlenih	2 (0,6%)
Uklju ivanje svih zaposlenih u održavanju QM-a	1 (0,3%)
Neprihvatanje od strane rukovodstva i radnika	1 (0,3%)
Loše usluge konsultanata	1 (0,3%)
Nema	8 (2,5%)

Tabela 5. Razlozi protiv sertifikacije

Nazna eni odgovor	Ispitanici koji su se odlu ili za odgovor
Suviše dokumentacije	66 (26,2%)
Visoki troškovi implementacije	60 (23,8%)
Vreme potrebno za kompletiranje implementacije	33 (13,1%)
Vreme potrebno za izradu dokumentacije	34 (13,5%)
Visoki troškovi održavanja sistema nakon sertifikacije	36 (14,3%)
Ljudski i finansijski resursi	1 (0,4%)
Ve ina drugih granskih standarda u sebi ve sadrži elemente ISO 9000	1 (0,4%)
Nekompetentnost sertifikacionih ku a	1 (0,4%)
Nema	20 (7,9%)

Rezultati istraživanja o koristima i razlozima protiv implementacije standarda ISO 9001 ukazuju da se koristi od sertifikacije uglavnom odnose na: unapre enje položaja na tržištu, poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga, pove anje efikasnosti operacija, bolja kontrola menadžmenta i zahteve budu ih korisnika. Ovim su preduze a pokazala da shvataju suštinu i zna aj primene ovog standarda. Kada je re o problemima i razlozima protiv sertifikacije, oni su uglavnom vezani za veliku koli inu dokumentacije i troškove implementacije i održavanja sistema, što svakako upu uje na injenicu da se više pažnje posve uje efektima ovog standarda, nego proceduralno-administrativnim problemima i troškovima koji su sastavni deo njega. Od ukupnog broja anketiranih preduze a njih 45,7% poseduje jedan sertifikat, 25% poseduje dva sertifikata, 22,1% tri sertifikata, dok 7,1% preduze a ima više od tri sertifikata. Sva preduze a poseduju standard ISO 9001. Integrisani menadžment

sistemi u preduze ima pored standarda ISO 9001 obuhvataju ISO 14001, nešto manje standarde OHSAS 18001 i HACCP, kao i ostale standarde shodno potrebama i delatnosti kojom se bave (ISO 22000, ISO 27001, ISO 17000, ISO 17025 i drugi).

Istraživanje pokazuje da je čak 80% preduzeća koristilo usluge konsultantskih firmi prilikom sertifikacije i resertifikacije. Najviše njih smatra da je vremenski period neophodan da bi implementirani standard zaživeo u preduzeću od jedne do dve godine 42,9%, nešto manji procenat smatra da je to period do jedne godine 40,7%, dok njih 16,4 smatra da je potrebno preko dve godine.

Iako najveći broj anketiranih preduzeća ima jedan standard, ispitanici su se na pitanje da li je neophodno postojanje sistema u preduzeću nadograditi još nekim standardom, u velikom procentu sa 67,1% izjasnili negativno. Ispitanici koji su se složili sa ovom konstatacijom, kao neophodan standard uglavnom su naveli: OHSAS 18001, ISO 14001 i ISO 22000. Razlozi se odnose na unapređenje kontrole zaštite životne sredine, bezbednosti zdravlja na radu, iznalaženje aktivnosti za poboljšanje energetske efikasnosti, podizanje svesti zaposlenih, zbog zahteva inopricipala i drugi.

Kada je reč o elementima i strukturi TQM koncepta, istraživanje je pokazalo da se 40,7% ispitanika upoznato sa ovim konceptom, dok je 59,3% odgovorilo negativno. Ispitanici su se uglavnom samostalno informisali o elementima i strukturi TQM koncepta, i to putem časopisa, knjiga, interneta njih 62,1% i putem drugih izvora 22,7%, dok je veoma mali procenat prisustvovao obuci o TQM-u, i to svega 15,2%. Prema mišljenju ispitanika koji su upoznati sa ovim konceptom, kao pristupom za postizanje izvrsnosti organizacija i njenih rezultata, njih 72,9% smatra da ne postoje domaća preduzeća koja se poslovanje bazira na TQM konceptu, dok njih 27,1% smatra da postoje takva preduzeća koja posluju na domaćem tržištu.

Prema mišljenju ispitanika, šta za njih predstavlja sistem upravljanja kvalitetom u preduzeću, najveći broj njih se izjasnio da je to: upravljanje realizacijom i praćenje realizacije od strane rukovodioca, ali i ostalih činioaca procesa rada, znanja na svim nivoima u preduzeću i poznavanje metoda i tehnika unapređenja procesa rada.

Grafikon 1. Definisane unapređene sisteme upravljanja kvalitetom

Efekti koji su ostvareni uvođenjem sistema kvaliteta u preduzeće, prema mišljenju ispitanika, uglavnom se odnose na: bolji konkurentski položaj preduzeća, porast produktivnosti i obima prodaje.

Grafikon 2. Efekti ostvareni uvođenjem sistema kvaliteta u preduzeće

ZAKLJUČAK

Unapređenjem poslovnih performansi preduzeća obezbeđuju se u konkurentsku prednost, ali i bolju tržišnu poziciju u međunarodnim okvirima poslovanja, što doprinosi prosperitetu i privredi u celini. Nezavistan položaj domaćih preduzeća na međunarodnom tržištu nameće potrebu za promenom dosadašnjeg razmišljanja i definisanjem faktora unapređenja poslovanja. Težnja preduzeća ka postizanju poslovne izvrsnosti omogućava unapređenje kvaliteta poslovanja, a samim tim i u konkurentnost, otvara se put ka međunarodnom tržištu.

Kao ključni faktor unapređenja poslovanja i konkurentnosti, domaća preduzeća isti u kvalitet. U prilog toj činjenici ide i porast broja sertifikovanih preduzeća prethodnih godina. Preduzeća uviđaju prednosti i koristi od implementacije standarda u poslovanje. Ono što je primetno je da domaća preduzeća moraju da unaprede svoje poslovanje i otvore put ka postizanju poslovne izvrsnosti. Standardizacija poslovanja u našoj zemlji je primetna, ali još uvek nedovoljna. Postizanje poslovne izvrsnosti putem razvoja TQM koncepta je dugotrajan proces i još uvek nedovoljno poznat domaćim preduzećima. Međutim, implementacija integrisanih menadžment sistema obezbeđuje skraćivanje vremena neophodnog za postizanje izvrsnosti organizacija i njenih rezultata. Upravo na to treba da se usredsrede domaća preduzeća. Međutim, iako je najveći broj preduzeća sa jednim sertifikatom, veliki broj njih smatra da nije potrebno nadograditi postojeći sistem još nekim standardom u preduzeću.

Preduzeća prepoznaju značaj kvaliteta u poslovanju, mada još uvek nedovoljno rade na njegovom unapređenju. Implementacija sistema kvaliteta u preduzeće dovodi do poboljšanja poslovnih performansi, samo ukoliko se promeni način i filozofija poslovanja domaćih preduzeća, i razvije svest zaposlenih o razvoju kvaliteta kao zajedničkog cilja kroz timski rad.

BIBLIOGRAFIJA

1. Anti , L., Stevanovi T. (2013) Kvalitet i vreme kao ključni faktori unapređenja konkurentnosti preduzeća. *Teme*, 37 (1), str. 183-202.
2. Bošković , G., Anđelković -Pešić , M. (2011) *Upravljanje kvalitetom - osnova konkurentnosti preduzeća i privrede*. Ekonomski fakultet, Niš.
3. Čorović D., Bogetić S., Čorović D. (2011) Savremene tendencije u menadžmentu i potrebe za promenama u domaćim preduzećima. *Singidunum revija*, 8 (2)
4. Čorović D., Čorović D (2007) *Upravljanje kvalitetom*. T.F. "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
5. Heleta M. (2009) Novi pristup u razvoju menadžmenta kvaliteta, *Kvalitet*, 19 (7-8)
6. Heleta M. (2010) *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*. Zavod za udžbenike, Beograd.
7. Jelić M. (2009): FQCE model izvrsnosti u funkciji povećanja efikasnosti srpske privrede. *Kvalitet*, 19 (9-10) str. 23-25.
8. Kostić M. (2007) *Menadžment totalnim kvalitetom - TQM modeli za poslovnu izvrsnost*. Visoka škola strukovnih studija - Beogradska politehnika, Beograd.
9. Masaki I. (2008): *Kaizen*. Mono i Manjana, Beograd.
10. Pešelj, B. (2007): Usporedna analiza nacionalnih nagrada za kvalitet i njihova uloga u unapređenju konkurentnosti preduzeća i privrede. *Teme*, 31(2), str. 361-380.
11. Plojović S., Plojović Š., Bušatlić S., Ujkanović E. (2014) The possibility of improving resource management in enterprises using information and communication technologies, *University journal of Information Technology and Economics*, vol.1 (NO.1) / Januar 2014 / ISSN: 2335-0628, str. 42-50
12. Porter M.E. (2008) *O konkurenciji*. Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd.
13. Sajfert Z., Čorović D., Bešlić C. (2006) *Menadžment trendovi*. T.F. "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
14. Škunca D., Ristić Ž. (2011) *Konkurentnost, kapital i razvoj*. EtnoStil, Beograd.
15. The ISO Survey 2012. www.iso.org

RESUME

Improving the business performance of companies provide greater competitive advantage and better market position in the international business, which contributes to the prosperity and the economy as a whole. Unenviable position of domestic enterprises in the international market imposes the need for changes in their ways of thinking and defining factors of improving business. The paper analyzes the key factors for the development of competitiveness, as a way that domestic enterprises improve their performance in the market. The tendency of companies to achieve business excellence allows improving the quality of business, and therefore greater competitiveness, which opens the way to the international market.

Quality has become one of the main factors of modern business and instrument necessary for doing business in international markets. Recognized the importance of quality and domestic companies. Business turned to the international market is a must for companies that operate in the international market, and is therefore certified to international standardization is necessary. Increase the number of certified organizations in favor of that fact. In addition, the effects of the introduction of

quality management systems are clearly important, as is mostly related to improving competitive position.

Although the observed positive trends and achieved significant effects by improving the quality in business, however, is still insufficient. Implementing the system without actually changing companies' policy would not lead to any improvement at all. While benefits of such system implementation are significant, results would be higher if there was higher motivation of staff together with their involvement in its realisation.