

Pregledni naučni članak
Rad prihvaćen: 4. 5. 2016.

UDK 005.336.1:338.45
005.61

Poboljšanje industrijskih formata pomoću tehnologije menadžmenta kvalitetom Srdan Tomić¹

Sažetak: Danas, kvalitet proizvoda smatra se kao ključni faktor konkurentnosti, za opstanak i razvoj industrijskih sistema širom sveta. Upravljanje kvalitetom je potreba jedne organizacije na putu ka ostvarivanju konkurentne prednosti i glavni predmet istraživanja u ovom radu. Napor da se srpske firme što pre uključe u globalni trend implementacije sistema menadžmenta kvalitetom u svom poslovanju, u cilju poboljšanja operativne efikasnosti i ulazak na tržište EU. U zaključku rada su naglašeni osnovni elementi za upravljanje posvećenošću i tendencijom na proizvodnju kvalitetnih industrijskih proizvoda.

Ključne reči: Kvalitet, implementacija, industrijski formati.

Improving Industrial Technology Formats Using Quality Management

Abstract: Today, product quality is considered to be a crucial factor of competitiveness, survival and development for industrial systems all over the world. Quality management is necessary for organizations on their way of achieving competitive advantage and is the main subject research within this paper. The effort that Serbian companies are making to join the global trend of implementing Quality management systems in their business, in order to improve operational excellence and enter the EU market is presented briefly in this article. In the conclusion of the paper the basic elements of management, devoted to the tendency of producing good quality industrial products, are emphasized.

Keywords: Quality, Implementation, Industrial formats.

Uvod

Menadžment *industrijskog formata*, tj. odgovarajuće industrijske organizacije /industrijskog sistema/ treba da usvoji i neguje kulturu kvaliteta kao svoje strategijsko opredeljenje. Poslovna izvrsnost se može postići samo ako se rade prave stvari, ako se urade ispravno prvi put i ako se teži da se uvek rade bolje. Ove opaske ishoduju tri osnovna procesa menadžmenta totalnog kvaliteta (TQM): vertikalnog menadžmenta politikom i strategijom, horizontalnog menadžmenta poslovnim procesima i menadžmenta stalnim poboljšanjima.

Upravljanje politikom i strategijom (vertikalni bazni TQM proces) pretpostavlja preduzimanje akcija da se strategijski ciljevi industrijskog formata postignu u realnom vremenu (*engl.* real time). U kreiranju politike i strategije koje donose uspeh treba da učestvuju svi zaposleni, jer oni na svim organizacionim nivoima predstavljaju *motornu snagu* industrijskog formata, a njihovo učešće omogućava korišćenje njihovih sposobnosti u postizanju maksimalne dobiti. Samo na način njihove potpune posvećenosti kreaciji i isporuci adekvatnih industrijskih proizvoda, moguće je postići novu vrednost, novi kvalitet.

Upravljanje poslovnim procesima (horizontalni bazni TQM proces) pretpostavlja orijentaciju prema potrošačima industrijskih proizvoda u ostvarenju takvih proizvoda koji treba da zadovolje njihove potrebe, ispune njihova očekivanja, i najvažnije – zadrže potrošače, kao deo poslovne aktive. Ovaj proces se realizuje kroz: *procesnu organizaciju*, koja ima potrošača i na početku i na kraju i u kojoj se predviđeni

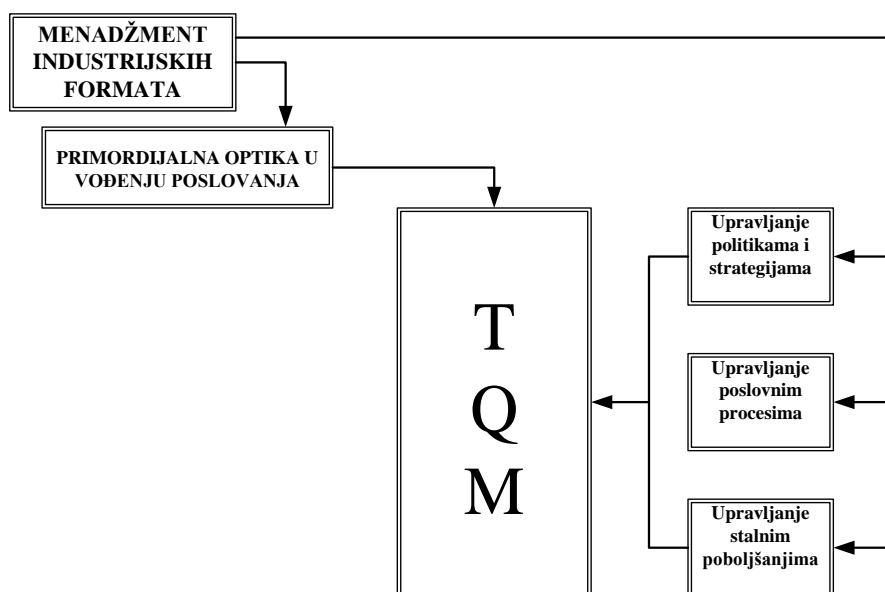
¹ Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd, srdjan.tomic@fim.rs

rezultati eikasnije ostvaruju kada se odgovarajućim resursima i aktivnostima upravlja kao procesima; *reinženjering*, kao usvajanje najbolje prakse da se dosegne najviši stepen kvaliteta u kreaciji i isporuci industrijskih proizvoda; *standarde ISO 9000*, koji specificiraju zahteve koji se odnose na sisteme menadžmenta kvalitetom, da bi se prikazala sposobnost industrijskog formata da kreira i isporučuje proizvode koji zadovoljavaju potrošače i ispunjavaju zahteve odgovarajućih propisa, i imaju za cilj povećanje satisfakcije industrijskih potrošača.

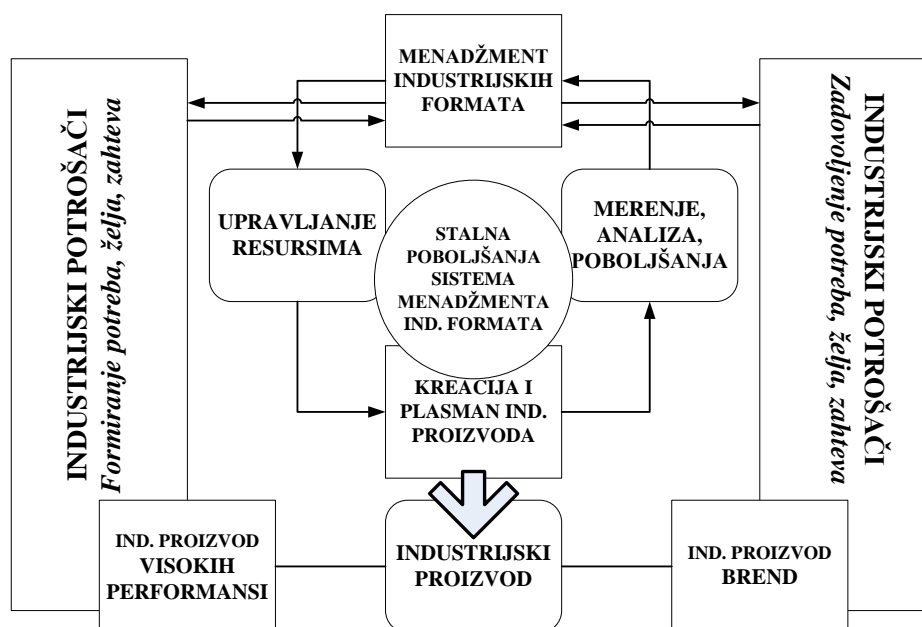
Menadžment vrednosti kvaliteta

Upravljanje stalnim poboljšanjima treba da predstavlja stalni cilj menadžmenta industrijskog formata. Osnovna svrha ovog menadžment procesa jeste da se poveća verovatnoća poboljšavanja satisfakcije potrošača. Akcija poboljšavanja treba da obuhvati: analizu i vrednovanje postojeće poslovne komunikacije u ispruci proizvoda, da bi se identifikovale oblasti za poboljšavanje; utvrđivanje ciljeva poboljšavanja; iznalaženje mogućih rešenja za postizanje ciljeva, njihovo vrednovanje i izbor; primena izabranog rešenja; kontrolu algoritma poboljšavanja i preispitivanje rezultata, da bi se utvrdile mogućnosti za dalja poboljšavanja. (Slika 1)

TQM koncept posebnu pažnju posvećuje procesnom pristupu. Da bi industrijski format efektivno funkcionisao, on mora svaku aktivnost, ili skup aktivnosti, koji prima ulazne elemente i pretvara ih u izlazne elemente da posmatra kao proces. U industrijskom poslovanju od velike važnosti je identifikacija brojno međusobno povezanih i međusobno delujućih procesa. Često izlazni elementi jednog procesa predstavljaju ulazne elemente sledećeg procesa. Otuda proističe kao pravilo da se samo procesnom aktivnošću može obezbediti poslovna izvrsnost u funkcionisanju svih segmenata industrijskog formata. Samo procesnim pristupom industrijski poslovi se mogu obaviti pomoću ljudi i sa njima, u formalno organizovanim grupama. (Slika 2) Prihvatanje TQM mora da bude strategijska odluka menadžmenta industrijskog formata. Posvećenost menadžmenta oblikovanju kvaliteta industrijskih prioizvoda (ali i kvaliteta komunikacija sa partnerima u užem i širem okruženju) preduslov je kreacije poslovne izvrsnosti.



Slika 1 – Segmenti menadžmenta ukupnog kvaliteta industrijskog formata



Slika 2 – Procesni pristup kao osnova TQM koncepta

Menadžment planiranja, kontrole i unapređenja kvaliteta

Menadžment kvaliteta ukupnog industrijskog proizvoda moguće je ostvariti lociranjem u poslovni fokus tri upravljačka procesa: planiranja, kontrole i unapređenja. [1]

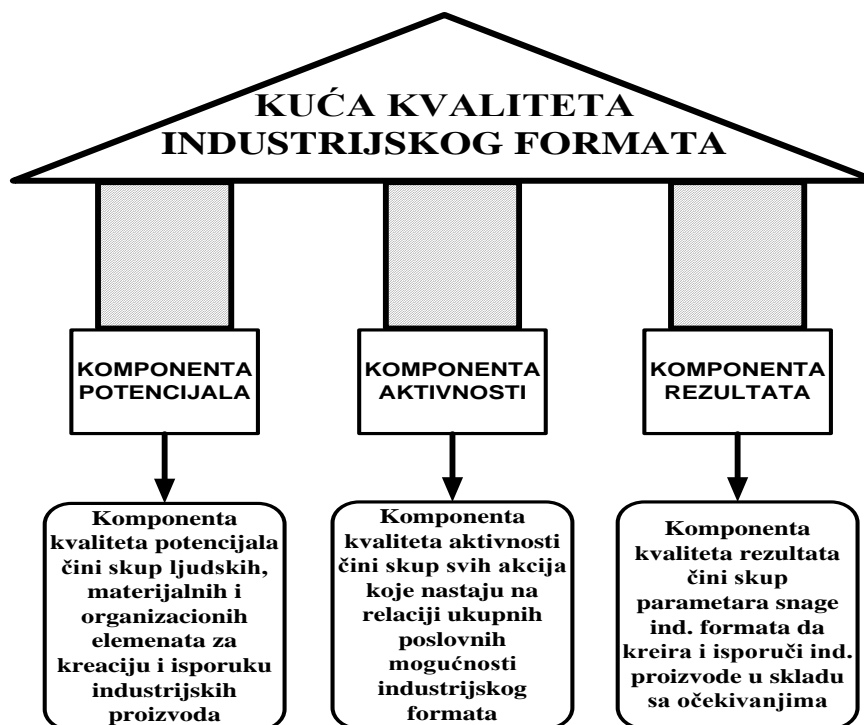
Tabela 1 – Tri univerzalna procesa upravljanja kvalitetom industrijskog proizvoda

UPRAVLJANJE KVALITETOM INDUSTRIJSKOG PROIZVODA		
PLANIRANJE KVALITETA INDUSTRIJSKOG PROIZVODA	KONTROLA KVALITETA INDUSTRIJSKOG PROIZVODA	UNAPREĐENJE KVALITETA INDUSTRIJSKOG PROIZVODA
Utvrđivanje stratejskih i taktičkih ciljeva kvaliteta industrijskog proizvoda	Procenjivanje tekućih performansi	Iznošenje argumenata koji pokrivaju potrebu unapređenja kvaliteta industrijskog proizvoda
Identifikovanje industrijskih potrošača	Komparacija tekućih performansi sa ciljevima kvaliteta industrijskog proizvoda	Kreiranje infrastrukture Identifikovanje projekata unapređenja
Utvrđivanje vrste i obima potreba industrijskih potrošača za industrijske proizvode	Fokus na diferenciranje (rad na razlikama)	Formiranje projektnih timova
Razvijanje funkcionalnih specifičnosti proizvoda		Podrška timova u resursima, obuci i motivacija
Uvođenje kontrolinga procesa, transfer planova na operativne snage		Uvođenje kontrolinga

Interesantan doprinos tematici poboljšanja kvaliteta industrijskih proizvoda, dala je poznata autorka tekstova iz domena menadžmenta, *Mary Parker Follett*. Pored mnogih originalnih rešenja, ona je uvela u teoriju menadžmenta i sintagmu *konstruktivni konflikt*. Ideja Follett-ove je da se timskim radom otkrije novo rešenje, koje nadmašuje ono ostvareno *dominacijom* (primer *dominacije* /u projektnom odeljenju/: *Mi znamo šta je*

korisniku potrebno!) ili *kompromisom* (primer *kompromisa* /u politici/: *Glasaj za mene, a ja ću glasati za tebe!*). Konstruktivni konflikt razrešava se, najčešće, *originalnošću*, koja industrijskom proizvodu daje novu dimenziju kvaliteta, novi doprinos poslovnoj izvrsnosti. Industrijski potrošač koji je ostvario satisfakciju kupovinom (upotrebom) industrijskog proizvoda, pretpostavlja svojoj svesti misao da treba ponovo da kupi dati industrijski proizvod.

Kvalitetan industrijski proizvod vredi, dakle, onoliko koliko industrijski potrošači veruju da vredi. Kvalitet industrijskog proizvoda treba da počiva na tri stuba, tri komponente, i to: komponenti potencijala, komponenti aktivnosti i komponenti rezultata. Objedinjeni, ova tri stuba, tj. tri komponente, čine tzv. **KUĆU KVALITETA INDUSTRIJSKOG FORMATA**. (Slika 3)



Slika 3 – Kuća kvaliteta industrijskog formata

Osnovna karakteristika uspešnih industrijskih formata jeste njihova sposobnost stalnog dizajniranja industrijskih proizvoda. Ona se ostvaruje kroz proces znanja i učenja. Na taj način kreira se nevidljiva imovina industrijskog formata kao ključni faktor poslovnog uspeha. Savremeni industrijski format razvija se u uslovima nove tržišne dinamike, novih tržišnih izazova, koji zahtevaju menadžment pristup poslovnim aktivnosti. Osnovna vrednost poslovanja industrijskog formata podrazumeva njegovu adaptivnost, preduzetništvo i usmerenost na kreativnost. Nosilac ove vrednosti je zaposleno osoblje u industrijskom formatu, obučeno da u procesu rada ostvaruje transformacione promene, iskorak iz statusa quo. Transformacione promene uslovljavaju promene u načinu razmišljanja, odlučivanja i akcije. Pri tome, veoma je bitna pretpostavka emotivne vezanosti osoblja za industrijske proizvode. Ta emotivnost u radu treba da znači eksponiranje želje da se poboljša postojeće, odnosno stvori novo. Svako unapređenje, svaki novi dizajn postojećeg industrijskog proizvoda, ili onog nastalog diskontinuelnom promenom, objektivno je moguće oceniti samo razumevanjem percepcije vrednosti industrijskog proizvoda od strane industrijskog potrošača. «*Sve male stvari, svejedno šta su i koje su, sve male stvari su divne*» – izgovorio je, u jednom trenutku svoga nadahnuća, *Sei Šonagon*. A kontinuelno komuniciranje sa industrijskim potrošačima je prava mera *divnog* profesionalizma. Iz više razloga je to što jeste, a najvažniji je što taj odnos stvara osnovu za nastanak tzv. kritičnog faktora, koji će, sasvim sigurno, ako ne odmah, a onda u bliskoj budućnosti, omogućiti diferentnu prednost u odnosu na druge industrijske formate. Ta usklađenost mogućnosti proizvodnje sa zahtevima industrijskih potrošača, oduvek je bila (i sada je) pretpostavka poslovnog uspeha menadžmenta industrijskog formata. Podržimo ovu konstataciju sledećim dijalogom (poukom): «Pešadinac

novajlija pita oficira: *Gospodine, gde je rupa u koju treba da se sakrijem?* Oficir će kratko: *Upravo stojiš na njoj, samo izbaci zemlju!*». Industrijski proizvod treba uvek podvrgavati dejstvu *Hotornovih efekata*. [2] Pojediniosti i detalji su podrška glavnom sadržaju industrijskog proizvoda, podrška njegovom kvalitetu. Oblikovanje industrijskog proizvoda je složena aktivnost zato što turbulentnost okruženja često eliminiše prethodno iskustvo kao oslonac u traženju poslovnih rešenja, i stvara teškoće u kontrolisanju spoljnih uticajnih činilaca. Relevantno je, stoga, stavljanje akcenta na redefinisavanje tržišnog prostora industrijskih proizvoda, kao pretpostavke kontinuelne kreacije industrijskih proizvoda. U tom smislu potrebna je, u realnom vremenu i prostoru, strategija koja predodređuje budućnost.

Tržište industrijskih proizvoda raznovrsno je, kako sa stanovišta ponude, tako i sa stanovišta tražnje. **Raznovrsnost ponude** industrijskih proizvoda proizilazi iz razlika u onome šta se nudi (industrijski proizvodi njihove specifičnosti) i razlike u načinima kako se proizvodi nude (promocija, kanali prodaje). **Raznovrsnost tražnje** industrijskih proizvoda proizilazi iz postojanja razlika u potrebama, stavovima i načinima reagovanja industrijskih potrošača na pojedine komponente ponude. Ove reakcije imperativno nalažu menadžmentu industrijskog formata da svoju aktivnu, svoje materijalne i ljudske resurse, usmeri na realizaciju transformacionih promena, koje omogućavaju poboljšanje efektivnosti. Ovo usmerenje je poželjno inicirati u situaciji kada je tržišna pozicija industrijskog formata povoljna. Barijere za iniciranje razvoja tada su najmanje. Menadžment industrijskog formata treba da vrši stalnu diferencijaciju industrijskih proizvoda, ma koliko oni zreli bili. Značajni su mali počeci, pokretanje želje da se načine sitna unapređenja, ali takva koja industrijski potrošači primećuju. Osoblje industrijskog formata postaje, u tom smislu, pravi i najznačajniji izvor dodatnog kvaliteta. Nikada nije previše obuke. Elementi kvalitetnog industrijskog proizvoda, u ovoj konstalaciji, uglavnom se ne menjaju: *pravilan stav i poznavanje i posvećenost industrijskom poslu*. Da bi postigao visoke standarde u obuci osoblja, menadžment industrijskog formata mora da stvori program inovacija, kao operativnu pretpostavku strategije dizajniranja industrijskih proizvoda. Tri osnovne tehnike, po našem shvatanju, treba da budu zastupljene u tom setu obuke:

- (1) razmišljati kao industrijski potrošač;
- (2) graditi nove timove;
- (3) popravlanje veština i sposobnosti

(1) *Razmišljati kao industrijski potrošač*. Zaposleni u industrijskom formatu postavlja se u poziciju industrijskog potrošača, da bi naučio da prepozna i pozicionira vrednost kvalitetnog industrijskog proizvoda. Na taj način može se izgraditi siguran osećaj svesti o stavu industrijskih potrošača, odnosno, može uneti novinu (*na primer*, bolji odnos prema industrijskom potrošaču) u dizajn postojećeg industrijskog proizvoda.

(2) *Graditi nove timove*. Zaposleni u industrijskom formatu treba da nauče da vole promene. Nema uputstva koje odmah i potpuno govori kako se to postiže. Svakom promenljivom veličinom moguće je pozabaviti se, pa tako i matičnim poslom. Vremenom, monotonost posla postaje činilac smanjenja produktivnosti rada. Menadžment industrijskog formata može da pravilnim viđenjem problema, ovo ublaži ili potpuno odstrani. Osoblju valja nuditi nešto novo, privremeno, ne dirajući u njihov postojeći budžet. To novo može biti nov posao, novo angažovanje koje, na prvi pogled, ne mora da ima veze sa užom strukom, specijalnošću.

(3) *Postavljanje veština i sposobnosti*. Za zaposlene u industrijskom formatu ne postoji završnica u procesu učenja. Svet se menja. Industrijski potrošači se menjaju. Savremena tehnologija nudi niz pogodnih programa pažnje prema industrijskim potrošačima. Tehnologija uvodi učesnike programa (zaposlene) u simultantne praktične situacije, tako da oni mogu da nauče da ovladaju njima i izbegnu stresne situacije sa industrijskim potrošačima i između sebe. To vodi poboljšanju kvaliteta industrijskih proizvoda i zadovoljstvu industrijskih potrošača. Svaki *postupak donosi nešto novo, što je njegova posledica*. U sklopu datog promišljanja treba akcentovati da menadžeri industrijskog formata, kada to dopušta poslovna situacija, treba da postave *direktne* odnose između operativnih izvršilaca i industrijskih potrošača. Ovim postupkom omogućavaju povećanje njihove autonomnosti, ispoljavanje raznovrsnih veština i povratne informacije.

Menadžment industrijskog formata treba da poznaje psihologiju industrijskih potrošača, da polazi od empirijskih činjenica da se najviše plaća za najbolji kvalitet, da zaposleni u industrijskom formatu dobija poseban podsticaj kreirajući i isporučujući industrijski proizvod vrhunskog kvaliteta, ali i da zna da je kvalitetan dizajn industrijskog proizvoda u svakom momentu ugrožen, pošto oni koji nastupaju sa novim, neprestano menjaju i preoblikuju, za industrijskog potrošača, ono što je moguće. *Tom Peters* u svojoj knjizi *Uspešan u haosu*, ističe osnovni elemenat posvećenosti menadžmenta težnji za proizvodnjom kvalitetnih industrijskih proizvoda: *Počev od danas, nemojte da pored lošeg proizvoda prođete tek tako, bez ikakvog komentara, ne preduzimajući ništa, nikada više nemojte tako!* [3] Obuka zaposlenih treba da bude ključ svega. Svaki zaposleni treba da se obuč i ovlada tehnologijama za procenjivanje kvaliteta, svako od njih treba da se upusti u analizu uzroka i posledicam problema. U japanskom menadžmentu postoji aksiom: *Upravljanje kvalitetom počinje od obuke i obukom se završava*. Samo izuzetno osposobljeni zaposleni u industrijskom formatu mogu kreirati i isporučiti kvalitetan industrijski proizvod, koji *gađa in medias res* osećaja industrijskog potrošača za savršenost, u način na koji je on doživljava. Kvalitet je izraz potrebe industrijskog potrošača, a ne ono što menadžment industrijskog formata oceni kao zadovoljavajuće u ponudi industrijskih proizvoda. Industrijski proizvod se, po *prstenastoj shemi* koju je izložio *Theodore Levitt* (u *The Total Product Concept*) iskazuje kao *generički* (uobičajen, tradicionalan), *očekivan*, *uvećan* (proširen) i *potencijalan*, kao što je već rečeno. Poslovno opredeljenje menadžmenta industrijskog formata da prizove uspeh, može se postaviti samo na relaciji *uvećan – potencijalni* industrijski proizvod. Posebno je značajno stalno naglašavati neopipljive vrednosti industrijskog proizvoda, koje su moćna poluga u gradnji tržišne pozicioniranosti industrijskog formata; najveći broj odluka o kupovini industrijskih proizvoda donosi se upravo uvidom u prizmu opipljivog, ali i sve više, neopipljivog i nevidljivog.

Dizajniranje industrijskog proizvoda nemoguće je ostvariti bez tesne povezanosti sa industrijskim potrošačima. U industrijskom poslovanju ništa od ovog nije teže, ali ni dragocenije. Industrijski potrošač je arbitar kvaliteta industrijskih proizvoda. Njegovo zadovoljstvo zasniva se na činjenici da je industrijski proizvod ispunio ili nadmašio njegovo očekivanje, a nezadovoljstvo – da je korišćenjem industrijskog proizvoda dobio manje od očekivanog. Koristi od zadovoljstva industrijskog potrošača ispoljavaju se u povećanju stepena njegovog poverenja u vrednost datog industrijskog proizvoda (što, praktično, rezultira ponovnom kupovinom istog proizvoda) i pozitivnom usmenom propagandom o performansama proizvoda, a čiji se rezultat može, potencijalno, videti u prilivu novih industrijskih potrošača. Proces rada i poslovanja u industrijskom formatu pretpostavlja ne samo kvalitetno izvršavanje svih faza procesa rada, već i stalno komuniciranje sa industrijskim potrošačima u vezi sa postojećom kreacijom i isporukom industrijskih proizvoda, s jedne strane, i poboljšavanjem (novim dizajnom) kreacije i isporuke industrijskih proizvoda, s druge strane. Profesionalno reagovanje, podržano dodatnom vrednošću, na iskrsele teškoće industrijskih potrošača, prevode, često, uvećan industrijski proizvod u potencijalni, u proizvod čija je vrednost neprocenjiva u datom trenutku, kao i dugoročno.

Zaključak

Menadžment industrijskog formata, tj. odgovarajuće industrijske organizacije /industrijskog sistema/ treba da usvoji i neguje kulturu kvaliteta kao svoje strategijsko opredeljenje. Poslovna izvrsnost se može postići samo ako se rade prave stvari, ako se urade ispravno prvi put i ako se teži da se uvek rade bolje. Ove opaske ishoduju tri osnovna procesa menadžmenta totalnog kvaliteta (TQM): vertikalnog menadžmenta politikom i strategijom, horizontalnog menadžmenta poslovnim procesima i menadžmenta stalnim poboljšanjima.

Upravljanje politikom i strategijom (vertikalni bazni TQM proces) pretpostavlja preduzimanje akcija da se strategijski ciljevi industrijskog formata postignu u realnom vremenu (*engl.* real time). U kreiranju politike i strategije koje donose uspeh treba da učestvuju svi zaposleni, jer oni na svim organizacionim nivoima predstavljaju motornu snagu industrijskog formata, a njihovo učešće omogućava korišćenje njihovih sposobnosti u postizanju maksimalne dobiti. Samo na način njihove potpune posvećenosti kreaciji i isporuci adekvatnih industrijskih proizvoda, moguće je postići novu vrednost, novi kvalitet.

Upravljanje poslovnim procesima (horizontalni bazni TQM proces) pretpostavlja orijentaciju prema potrošačima industrijskih proizvoda u ostvarenju trakovih proizvoda koji treba da zadovolje njihove potebe,

ispune njihova očekivanja, i najvažnije – zadrže potrošače, kao deo poslovne aktive. Ovaj proces se realizuje kroz: procesnu organizaciju, koja ima potrošača i na početku i na kraju i u kojoj se predviđeni rezultati eikasnije ostvaruju kada se odgovarajućim resursima i aktivnostima upravlja kao procesima; reinženjering, kao usvajanje najbolje prakse da se dosegne najviši stepen kvaliteta u kreaciji i isporuci industrijskih proizvoda; i, standarde ISO 9000, koji specificiraju zahteve koji se odnose na sisteme menadžmenta kvalitetom, da bi se prikazala sposobnost industrijskog formata da kreira i isporučuje proizvode koji zadovoljavaju potrošače i ispunjavaju zahteve odgovarajućih propisa, i imaju za cilj povećanje (premašivanje) satisfakcije industrijskih potrošača.

Literatura:

- [1] Juran J. M., *Oblikovanjem do kvaliteta, Poslovni sistem Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1997, strana: 22; prilagođen kontekst.*
- [2] Hotornovi efekti predstavljaju sintagmu izvedenu iz rezultata eksperimenta koji su tridesetih godina ovog veka vršeni u kompaniji Western Electric. Gotovo slučajno je otkriveno da produktivnost raste kada se u radnom ambijentu neprestano nešto događa, da to stimuliše osoblje, bez obzira na konkretan tim događanja (intervencije): svetla pojačana – produktivnost raste; svetla prigušena – produktivnost opet raste
- [3] PETERS Tom, *Uspešan u haosu, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, 1996, strana: 103.*
- [4] Benfari, R. C. (1999). *Understanding and Changing Your Management Style.* San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- [5] Bennis, W. (1997). *Why Leaders Cant Lead.* San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- [6] Deming, W. (1996). *Kako izaći iz krize.* Beograd: Grmeč.
- [7] Donnelly, G. a. (n.d.). *Fundamentals of Management.*
- [8] Drucker, P. (2006). *The Effective Executive: The Definitive to Getting the Right Things Done.* New York: Harper Business Essential.
- [9] Filipović V., K. M. (2003). *Odnosi s javnošću.* Beograd: FON-Management.
- [10] John J. Makay, R. C. (1984). *Business Communication Skills: Principles and Practice 2nd ed.* Engewood Cliffs: Prentice-Hall.
- [11] John R. Schermerhon, J. (1986). *Management for Productivity, 2nd edition.* New York: John Wiley & Sons.
- [12] Kenneth H. Blanchard, P. H. (2001). *Management of Organizational Behavior.* Eaglewood Cliffs: Prentice Hall.
- [13] Mintzberg, H. (1994). *The rise and Fall of Strategic Planing.* New York: The Free Press.
- [14] Morrison, E. K. (1994). *Leadership Skills: developing Volunteers for Organizational.* Tucson: Fisher Books.
- [15] Richard L. Hughes, K. C. (2005). *Becoming a Strategic Leader.* San Francisco: John Wiley & Sons.
- [16] Robert Fey, J.-M. G. (1997). *Umeće upravljanja kvalitetom. Poslovna politika.*
- [17] Stoner, J. a. (1995). *Management.* Prentice Hall inc.
- [18] Ž. Mitrović. (1995). *Kvalitet i menadžment. YUPIK.*
- [19] Deming, W. (1996). *Kako izaći iz krize.* Beograd: Grmeč.
- [20] Tomić, S. J., & Miodrag, N. V. (n.d.). *Budućnost inovativnog menadžmenta u industrijskom okruženju Republike Srbije. Ekonomski vidici, 521-528.*