

Časopis „Poslovne studije“, 2014, 11-12:
Rad primljen: 10.03.2014.
Rad odobren: 27.03.2014.

UDK 005.6[338.3+658.5
DOI: 10.7251/POS1412287B
Pregledni rad

Bešić dr Cariša¹
Đorđević dr Dejan²
Ćočkalo dr Dragan³
Bešić-Vukašinović MSc Doloris⁴

ANALIZA ULOGE UPRAVLJANJA KVALITETOM U PROCESU UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

Rezime: *Međunarodna poslovna praksa je dokazala da postoji povezanost između unapređenja kvaliteta poslovanja i uspostavljanja i razvoja konkurentne sposobnosti poslovnih organizacija. Primena i razvoj koncepta kvaliteta stvara predušlove da se i drugi faktori konkurentnosti, poput produktivnosti i inovacija, unapređuju. Da bi domaća preduzeća postala konkurentna u međunarodnim okvirima, neophodna je izmena načina razmišljanja i usvajanje savremenih svet-skih dostignuća u oblasti upravljanja organizacijom.*

Ključne reči: *kvalitet, konkurentnost, poslovna izvrsnost, standardizacija, znanje.*

JEL klasifikacija: *F 63*

¹ Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Svetog Save 65, 32000 Čačak, Republika Srbija, carisa.besic@sbb.rs

² Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin” Zrenjanin, 23000 Zrenjanin, Đure Đakovica bb, Republika Srbija, djole@rocketmail.com

³ Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin” Zrenjanin, 23000 Zrenjanin, Đure Đakovica bb, Republika Srbija, cole@tfzr.uns.ac.rs

⁴ Univerzitet UNION-Nikola Tesla, FPSP, 11070 Novi Beograd, Staro sajmište 29, doloris.besic@yahoo.com

UVOD

Konkurentnost i poslovna izvrsnost su fenomeni koji su međusobno povezani. Preduzeća ne može biti konkurentno ukoliko nije poslovno izvrsno i obrnuto. Poslovna praksa u svetu je dokazala ovu povezanost. Konkurentna sposobnost preduzeća se u savremenim uslovima poslovanja teško postiže, a lako gubi. Razlog za ovakav stav leži u činjenici da je brzi tehnološki napredak omogućio da tehnologija postane dostupna svima u svetu pod prihvatljivim uslovima. Svetska ekonomska kriza je ukazala na činjenicu da je potrebno kreiranje novih modela poslovanja. Poslovna izvrsnost podrazumeva da preduzeća permanentno rade na procesu implementacije kvaliteta poslovanja organizacije zasnovanom na povećanju produktivnosti rada i znanja svakog zaposlenog. Poslovna izvrsnost predstavlja razvoj tržišnog poslovanja sa korisnikom u centru pažnje organizacije, permanentno unapređivanje poslovanja bazirano na produktivnosti znanja i rada i poslovanje usklađeno sa zahtevima različitih interesnih grupa iz okruženja. U tom smislu, preduzeće je u obavezi da zadovolji sve zahteve potrošača, društva, partnera, radnika i akcionara.

Kada se analizira konkurentnost domaćih preduzeća, može se uočiti da je ona na vrlo niskom nivou. Nedovoljna primena znanja, nizak tehnološki nivo preduzeća, neproduktivnost i neefikasnost samo su deo problema sa kojim se suočavaju domaća preduzeća

1. ANALIZA MEĐUZAVISNOSTI KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI I POSLOVNE IZVRSNOSTI

Poslovna izvrsnost jeste glavni cilj savremenog poslovanja. Poslovna izvrsnost rezultuje leaderskom konkurentskom pozicijom. Oba pojma obavezuju preduzeća da u sklopu svog poslovanja konstantno rade na unapređivanju svojih znanja, veština, razvijaju nove proizvode, podstiču inovativnost kod zaposlenih, prate zahteve krajnjih korisnika i sl.

Poslovna izvrsnost na globalnom nivou ima tri najznačajnija modela i to su:

- Američki model (Malkom Boldridž – MB model);
- Japanski model (Demingova nagrada);
- Evropski model (EFQM model).

Želja predstavnika kreatora Malkom Boldridž nagrade je bila da se primenom TQM modela pruži američkim preduzećima alat, koji će im omogućiti da se orijentišu, i bude ciljani model za sistemski način permanentnog unapređivanja kvaliteta. Takođe, ne treba zanemariti želju za povećanjem produktivnosti američke privrede koja je bila u zaostatku za japanskom privredom. Bez obzira na veličinu i prirodu preduzeća kriterijumi koji su postavljeni predstavljaju vodič za put preduzeća ka performansama izvrsnosti. Ovi kriterijumi pomažu preduzećima da: usklade resurse, unaprede komunikaciju, produktivnost i efektivnost, postignu strateški cilj.

Danas se pored standardnih kriterijuma MBA modela, fokus se stavlja i na nove ciljeve, kao što su:

- Upravljanje inovacijama, istraživanje rizika i strateški prioriteti,
- Društveni mediji,
- Operativna efikasnost, i
- Rad sistema i ključne kompetencije (NIST 2014).

Demingova nagrada se smatra najboljim predstavnikom japanskog modela TQM. Ona je kao nagrada ustanovljena 1951. godine, kao japanska nacionalna nagrada za izvrsnost u primeni koncepta TQC (Total Quality Control). TQC se sastoji od tri ključna segmenta i to su: kvalitet, uključenost svih zaposlenih i permanentna unapređenja. Fokus modela TQC-a je na ulozi kvaliteta u poslovanju jer preduzeća imaju obavezu da zadovoljavaju sopstvene kupce na duži period, ali to se ne odnosi samo na kvalitet, već i na cenu. Naime, prema filozofiji TQC kvalitet isključivo predstavlja ono što kupac pod tim podrazumeva, a ne ono što mi, odnosno preduzeće prihvata. Takođe, za model TQC je karakterističan segment uključivanje zaposlenih i ona se ostvaruje kroz kružoke koji povezuju prvu liniju rukovodioca pogona i zaposlene na platformi unapređenja.

Kada se govori o modelu EFQM, može se reći da se on zasniva na obrascu da se zadovoljenje kupca i zaposlenih može postići liderstvom zasnovanim na politici i strategiji kvaliteta, kroz menadžment zaposlenima, resursima i procesima, kao i da se pri tom želi ostvariti izvrsni poslovni rezultat. Najveći deo ovih kriterijuma EFQM (pet) predstavljaju **moгуćnosti**, dok preostali (četiri) predstavljaju **rezultate**. **Mogućnosti** pokazuju kako organizacija funkcioniše. **Rezultati** pokazuju ono što postiže organizacija, kao i načine kako je došla do tog rada. Rezultati su posledica mogućnosti, a mogućnosti se mogu poboljšati zahvaljujući povratnim informacijama od rezultata. EFQM model izvrsnosti je prevashodno namenjen preduzećima koja žele da kreiraju svoj pristup procesa postizanja poslovne izvrsnosti. Fundamentalni koncept izvrsnosti predstavlja osnovni princip EFQM modela, koji je od izuzetnog značaja za postizanje poslovne izvrsnosti u bilo kojoj organizaciji. Takođe, oni se mogu primenjivati kao osnova za opisivanje atributa izvrsne organizacione kulture.

Inicijativu za pokretanje sva tri modela su dali neki od državnih organa Japana, SAD, odnosno EU. Naime, državna administracija pomenutih zemalja je razumela značaj kreiranja nagrada za poslovnu izvrsnost za podizanje konkurentnosti domaćih preduzeća. Posebnu pažnju imaju i nagrade koje predstavljaju prestiž za svako preduzeće koje je dobije, a uručuju je visoki predstavnici država i EU. Na taj način država pokazuje njen odnos prema kvalitetu.

Postizanje poslovne izvrsnosti je moguće ostvariti na dva načina i to: **primenom koncepta upravljanja totalnim kvalitetom (TQM) i primenom integriranih menadžment sistema (IMS).**

Primena IMS-a je veoma značajna za preduzeća jer na jednostavan način zaokružuje ceo sistem koji pomaže krajnjim korisnicima. Zahvaljujući primeni IMS-a, preduzeća su osposobljena da ispune zahteve krajnjih korisnika, ali i da vode računa o svojim zaposlenima i sredini u kojoj posluju – generalno o svim zainteresovanim stranama. Zato se može reći da standardi i standardizacija imaju značajnu ulogu u procesu razvoja poslovne izvrsnosti. Broj sertifikovanih organizacija raste svakim danom na globalnom nivou. U 2012. godini je na globalnom nivou bilo 1.101.272

sertifikata standarda ISO 9001 i 285.844 sertifikata standarda ISO 14001. Regionalna tržišta koja imaju najveći broj sertifikovanih kompanija su Evropa i jugoistočna Azija sa Pacifikom, a zatim slede Centralna i Južna Amerika, zatim Severna Amerika, centralna i južna Azija, Bliski istok i na kraju Afrika (ISO 2013).

U Tabeli 1 dat je prikaz prvih deset zemalja u svetu po primeni standarda ISO 9001 u 2012, kao i stopa promene broja sertifikata u odnosu na prethodnu godinu. Sličan prikaz daje se i u Tabeli 2, pri čemu je predmet analize primena standarda ISO 14001. Kao što se može videti, najviše zemalja je iz Evrope (Italija, Španija, Velika Britanija i Nemačka) i Azije (Kina, Japan, Indija). Ruska Federacija poslednjih godina beleži pad broja sertifikata, ali je i sa tim rezultatom i dalje među prvih pet zemalja Evrope. Razlog za ovoliku zastupljenost zemalja iz Evrope može se naći u tome što su preduzeća iz Azije i SAD mnogo više okrenuta konceptu TQM.

Tabela 1: Prvih deset zemalja u svetu po broju sertifikata ISO 9001 u 2012. godini

R.b.	Država	Broj sertifikata	Stopa promene
1.	Kina	334.032	1,7%
2.	Italija	137.390	-4,0%
3.	Španija	53.418	12%
4.	Nemačka	51.809	4,6%
5.	Japan	50.339	-11,5%
6.	Velika Britanija	44.670	2,5%
7.	Francuska	31.631	8,2%
8.	Indija	29.402	-0,4%
9.	SAD	26.177	1,4%
10.	Brazil	25.791	-8,9%

Izvor: ISO 2013

Tabela 2: Prvih deset zemlja u svetu po broju sertifikata ISO 14001 u 2012. godini

R.b.	Država	Broj sertifikata	Stopa promene
1.	Kina	91.590	11,7%
2.	Japan	27.774	-8,6%
3.	Italija	19.705	13,1%
4.	Španija	19.470	19,1%
5.	Velika Britanija	15.884	4,3%
6.	Rep. Koreja	11.479	3,1%
7.	Rumunija	8.633	16,7%
8.	Francuska	7.975	2,6%
9.	Nemačka	7.034	12,4%
10.	SAD	5.699	14,9%

Izvor: ISO 2013

Zemlje koje su konkurentne ujedno su i zemlje gde se duži niz godina razvija svest o potrebi stalnog unapređenja kvaliteta poslovanja. Novoindustrijalizovane zemlje sveta, poput Kine, Indije, Brazila, ulažu izuzetne napore u širenje koncepta upravljanja kvalitetom u poslovnoj praksi, kako bi stvorile uslove za unapređenje konkurentnosti svojih privreda. U Tabeli 3 je dat prikaz rangiranja zemalja u svetu prema konkurentnosti u 2013. godini.

Tabela 3: Rangiranje prvih 10 zemlja u svetu prema konkurentnosti u 2013. godini

Država	Mesto u 2013-2014	Mesto u 2012-2013
Švajcarska	1	1
Singapur	2	2
Finska	3	3
Nemačka	4	6
SAD	5	7
Švedska	6	4
Hong Kong	7	9
Holandija	8	5
Japan	9	10
Velika Britanija	10	8

Izvor: World Economic Forum 2013

2. ANALIZA POKAZATELJA KVALITETA POSLOVANJA NA TRŽIŠTU REPUBLIKE SRBIJE

Kod domaćih preduzeća još uvek nije razvijena svest o značaju primene modela poslovne izvrsnosti za poslovanje. Tendencije da se kvalitetu ne posvećuje adekvatna pažnja uočava se u poslednjih nekoliko decenija. Na osnovu istraživanja koje se bavilo praksom domaćih preduzeća u međunarodnom poslovanju početkom devedesetih godina prošlog veka, došlo se do sledećih rezultata koji tangiraju ovu oblast:

- 51% preduzeća ocenilo je kvalitet svojih proizvoda kao visok, a 41,3% preduzeća kao osrednji,
- 19,5% preduzeća je imalo visoku prepoznatljivost marke, dok je 51% preduzeća ocenilo prepoznatljivost marke kao osrednju,
- što se tiče zemlje porekla, samo je 10,8% anketiranih preduzeća izrazilo mišljenje da je ona visoka, 47,3% da je osrednja, a 41,9% da je niska (Rakita 1989, 269).

Iz navedenih rezultata se vidi da je postojala disproporcija između kvaliteta proizvoda i renomea po osnovu pozicioniranosti marke, ali i po osnovu imidža zemlje. Domaća privreda od početka osamdesetih godina prošlog veka ima probleme sa unapređenjem produktivnosti. Unapređenje produktivnosti znanja je svakako gorući problem većine zemalja u tranziciji, pa tako i domaće privrede. Problem produktivnosti nije se javio u domaćoj privredi u vreme tranzicije, već je bio prisutan i ranije. Problemi u produktivnosti rada domaćih preduzeća bili su rezultat neadekvatnog načina poslovanja, koji nije bio zasnovan na tržišnim principima. Rezultat su bile nerealno visoke cene određenih proizvoda, koje nisu mogle da prođu na svetskom tržištu. Zbog toga su domaća preduzeća, da bi uspešno konkurisala na svetskoj poslovnoj sceni, snižavala cene za izvoz, a razliku u neproduktivnosti je plaćao domaći potrošač kroz visoke cene. Zastarela tehnologija, slab kvalitet, neatraktivno pakovanje i visoke cene, glavni su razlozi zbog kojih srpski proizvodi ne mogu da pariraju drugim konkurentskim proizvodima na međunarodnom tržištu (Đorđević et al. 2011).

Prema listi Svetskog ekonomskog foruma za 2013. godinu, Srbija je zauzela 101. mesto, od 148 zemalja koje su analizirane. Srbija je na 95. mestu bila i na listi za 2011. i 2012. Tabela 4 daje rangiranje zemalja Zapadnog Balkana u periodu 2009-2013. – samo Srbija i Slovenija beleže pad na listi.

Tabela 4: Rangiranje zemalja Zapadnog Balkana prema konkurentnosti u periodu 2009-2013.

Država	Mesto u 2009.	Mesto u 2010.	Mesto u 2011.	Mesto u 2012.	Mesto u 2013.
Slovenija	37	45	57	56	62
Crna Gora	62	48	60	72	67
Hrvatska	72	77	76	81	75
Makedonija	84	79	79	80	74
Srbija	93	96	95	95	101
BiH	109	102	100	88	87

Izvor: World Economic Forum 2013

Od zemalja iz bližeg okruženja, Mađarska se nalazi na 63. mestu, Bugarska se nalazi na 57. mestu, Rumunija se nalazi na 76. mestu, Grčka, kako je već pomenuto, nalazi se na 91. mestu i Albanija se nalazi na 95. mestu. Tabela 5 daje rangiranje zemalja Zapadnog Balkana prema indikatorima konkurentnosti. Osnovne zahteve konkurentnosti zemlje čine sledeći indikatori – institucije, infrastruktura, makro-ekonomsko okruženje, zdravlje i osnovno obrazovanje, visoko obrazovanje i obučavanje, efikasnost tržišta roba, efikasnost tržišta rada, efikasnost tržišta kapitala, tehnološka sposobnost i veličina tržišta. Kao što se može videti, Srbija nešto bolje stoji kada je u pitanju efikasnost poslovanja, nego kada je u pitanju inovativnost.

Tabela 5: Rangiranje zemalja Zapadnog Balkana prema indikatorima konkurentnosti u 2013. godini

Država	Mesto u 2013. zbirno	Mesto prema osnovnim zahtevima	Rangiranje prema efikasnosti poslovanja	Rangiranje prema inovativnosti
Slovenija	62	37	62	49
Crna Gora	67	68	72	70
Hrvatska	75	61	68	80
Makedonija	74	70	76	94
Srbija	101	106	92	125
BiH	87	87	89	89

Izvor: World Economic Forum 2013

Prema analizama Svetskog ekonomskog foruma, sve zemlje u svetu se dele na pet grupa. Prvu grupu čine zemlje koje svoju privredu zasnivaju na resursima (38 zemalja). Treću grupu čine zemlje koje svoju privredu zasnivaju na razvoju efikasnosti poslovanja (ovu grupu čini 31 zemlja) i petu grupu čine zemlje koje svoju privredu zasnivaju na primeni i razvoju inovativnog delovanja (ovu grupu sačinjava 37 zemalja). Drugu grupu zemalja čine zemlje u tranziciji od prve ka trećoj grupi (u ovu grupu ulazi 20 zemalja) i četvrtu grupu čine zemlje u tranziciji od treće ka petoj grupi zemalja (ovu grupu sačinjavaju 22 zemlje). Srbija se nalazi u trećoj grupi zemalja (vođenje privrede efikasnošću), zajedno sa Crnom Gorom, Rumunijom, Bugarskom, Makedonijom, BiH, Albanijom, Indonezijom, Čileom, itd. Hrvatska se nalazi u četvrtoj grupi (tranzicija od efikasnosti ka inovacijama), dok se Slovenija nalazi u petoj grupi zemalja (privrede vođenje inovacijama i sofisticiranošću). Petu grupu sačinjavaju uglavnom najrazvijenije zemlje sveta.

Kada re reč o standardima i sertifikaciji prema nekom od standardizovanih menadžment sistema, ukoliko se uzmu u obzir zemlje Jugoistočne Evrope, iako se u 2012. godini beleži tendencija rasta sertifikovanih organizacija i iako je Rumunija jedna od zemalja sa najvećim porastom broja sertifikata, u proseku broj sertifikata još uvek je nezadovoljavajući. Kada se radi o broju sertifikovanih organizacija na domaćem tržištu, primetan je mali pad

u odnosu na prethodnu godinu, ali je Srbija još uvek vodeća zemlja regiona Zapadnog Balkana (Tabela 6). Broj sertifikovanih organizacija u Srbiji svakako je doprineo boljoj poziciji naše privrede kada se radi o unapređenju efikasnosti poslovanja, kao parametra globalne konkurentnosti – po nivou efikasnosti poslovanja Srbija je na 92. poziciji, po nivou inovativnosti na 125 poziciji u globalnim razmerama. S druge strane posmatrano, broj sertifikovanih organizacija u Srbiji ni izbliza nije zadovoljavajući u odnosu na druge zemlje jugoistočne Evrope, poput Mađarske, Rumunije, Bugarske i Grčke (Tabela 7)

Tabela 6: Broj sertifikata standarda ISO 9001 i ISO 14001 u regionu Zapadnog Balkana

Država	ISO 9001 sertifikata u 2012. god.	ISO 14001 sertifikata u 2012. god.
Srbija	3.066	817
Hrvatska	2.614	760
Slovenija	1.614	420
BiH	1.239	174
Makedonija	482	204
Albanija	154	19
Crna Gora	102	16

Izvor: ISO 2013

Tabela 7: Broj sertifikata standarda ISO 9001 i ISO 14001 u zemljama u okruženju za 2012. godinu

Država	ISO 9001	ISO 14001
Rumunija	18.399	8.633
Mađarska	7.266	1.718
Bugarska	6.090	1.395
Grčka	4.873	657

Izvor: ISO 2013

Podaci koji su prikazani i analizirani ukazuju na činjenicu da je globalizacija jedini put za sve zemlje u tranziciji, pri čemu se mora insistirati na razvoju industrijske proizvodnje. Novindustrijalizovane zemlje sveta su upravo radile na razvoju industrijske proizvodnje i ponudi svojih industrijskih proizvoda na globalnom tržištu. S druge strane posmatrano, kada se govori o konkurentnosti konkretnih poslovnih subjekata, glavni pravac unapređenja konkurentne sposobnosti jeste postizanje ciljeva poslovne izvrsnosti. Unapređenje kvaliteta i produktivnosti poslovanja javljaju se kao ključni faktori kreiranja konkurentne sposobnosti na globalnom tržištu.

ZAKLJUČAK

Unapređenje kvaliteta poslovanja rezultuje boljom konkurentskom sposobnošću organizacije. Ovo se ne odnosi samo na konkretne organizacije, već i na nacionalne ekonomije - ekonomije koje su dugi niz godina ulagale u proces unapređenja kvaliteta poslovanja, poput SAD, Japana, Nemačke, Velike Britanije, itd., i danas su pri samom vrhu svetske liste globalne konkurentnosti. Primena nekog od svetski prihvaćenih modela TQM jeste put ka poslovnoj izvrsnosti organizacije. Takođe, implementacija koncepta integrisanih menadžment sistema stvara preduslove za ostvarivanje ciljeva poslovne izvrsnosti.

Glavni problem domaćih preduzeća jeste nekonkurentnost koja se javlja kao posledica slabe produktivnosti poslovanja i nedostatka primene novih tehnologija i znanja i neadekvatne primene koncepta upravljanja kvalitetom. Loša produktivnost uvek rezultuje i lošom konkurentskom sposobnošću. Konkurentnost na duži period se ne povećava subvencijama u industriji, već po osnovu unapređivanja produktivnosti poslovanja.

Broj sertifikovanih organizacija je u Republici Srbiji u 2012. godini nezatno promenjen u odnosu na protekle godine, ali je to još uvek nedovoljno. Da bi preduzeće postiglo tržišni uspeh, potrebno je da poseduje

konkurentsku prednost u vidu nižih troškova i/ili diferencijacije proizvoda, uz strategiju dugoročnog obezbeđivanja proizvoda i usluga visokog kvaliteta i kontinuirano inoviranje. Svaka poslovna organizacija mora da postane svesna činjenice da je jedini put za uspostavljanje, održavanje i razvoj konkurentne sposobnosti stalno unapređenje kvaliteta poslovanja i ostvarivanje ciljeva poslovne izvrsnosti. Prvi korak u ovom procesu jeste implementiranje sistema menadžmenta kvalitetom prema zahtevima standarda ISO 9001 i razvoj integrisanih menadžment sistema.

LITERATURA

1. Đorđević, Dejan, Dragan Čočkalović i Srđan Bogetić. 2011. „Novi model upravljanja i razvoj konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća.“ In Zbornik radova Konferencije JUSK ICQ 2011 – Četvrta konferencija Razvoj poslovne izvrsnosti i konkurentnost domaćih preduzeća, edited by Vidosav Majstorović. Beograd: Jedinstveno udruženje Srbije za kvalitet JUSK.
2. ISO. 2013. “The ISO Survey.” Accessed March 12. <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>.
3. National Institute of Standards and Technology (NIST). 2014. “2013-2014 Criteria for performance excellence.” Accessed March 12. http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm.
4. Rakita, Branko. 1989. Međunarodne marketing strategije. Beograd: Konzorcijum ekonomskih instituta Jugoslavije.
5. World Economic Forum. 2013. “The Global Competitiveness Report 2008-2013.” Accessed March 12. <http://www.weforum.org/reports/>.

Cariša Bešić, PhD
Dejan Đorđević, PhD
Dragan Čočkalo, PhD
Doloris Bešić-Vukašinović, MSc

AN ANALYSIS OF THE ROLE OF QUALITY MANAGEMENT IN THE PROCESS OF COMPANY COMPETITIVENESS IMPROVEMENT

Summary: *International business practice has proved that there is a correlation between the improvement of the quality of business and establishment and development of the competitive capabilities of business organizations. Application and development of the concept of quality creates the preconditions to improve the other factors of competitiveness, such as productivity and innovation. In order to make domestic companies competitive internationally, it is necessary to change their way of thinking and to adopt modern world achievements in the sphere of organisational management.*

Key words: *quality, competitiveness, business excellence, standardization, knowledge.*

JEL classification: *F 63*