



**UNIVERZITET U NOVOM SADU  
TEHNIČKI FAKULTET „MIHAJLO PUPIN”  
ZRENJANIN**



**ANALIZA KLJUČNIH FAKTORA UNAPREĐENJA  
POSLOVANJA I KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA**

**ANALYSIS OF KEY FACTORS OF IMPROVEMENT OF  
OPERATIONS AND COMPETITIVENESS OF  
COMPANIES**

**Doktorska disertacija**

***Kandidat:*  
Msc Milena Cvjetković**

**Zrenjanin, 2016.**



**UNIVERZITET U NOVOM SADU  
TEHNIČKI FAKULTET „MIHAJLO PUPIN”  
ZRENJANIN**



**ANALIZA KLJUČNIH FAKTORA UNAPREĐENJA  
POSLOVANJA I KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA**

**ANALYSIS OF KEY FACTORS OF IMPROVEMENT OF  
OPERATIONS AND COMPETITIVENESS OF  
COMPANIES**

**Doktorska disertacija**

***Mentor:***  
**Prof. dr Dejan Đorđević**

***Kandidat:***  
**Msc Milena Cvjetković**

**Zrenjanin, 2016.**



**UNIVERZITET U NOVOM SADU**  
**TEHNIČKI FAKULTET**  
**„Mihajlo Pupin”**  
**Zrenjanin**

**KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA**

Redni broj: <b>RBR</b>	
Identifikacioni broj: <b>IBR</b>	
Tip dokumentacije: <b>TD</b>	Monografska publikacija
Tip zapisa: <b>TZ</b>	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada: <b>VR</b>	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: <b>AU</b>	Msc Milena Cvjetković
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): <b>MN</b>	Prof. dr Dejan Đorđević, redovni profesor
Naslov rada: <b>NR</b>	Analiza ključnih faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti preduzeća
Jezik publikacije: <b>JP</b>	Srpski
Jezik izvoda: <b>JI</b>	Srpski / engleski
Zemlja publikovanja: <b>ZP</b>	Srbija
Uže geografsko područje: <b>UGP</b>	Vojvodina
Godina: <b>GO</b>	2016.
Izdavač: <b>IZ</b>	Autorski reprint
Mesto i adresa: <b>MA</b>	Đure Đakovića bb, 23000 Zrenjanin
Fizički opis rada: <b>FO</b>	(broj poglavlja/stranica/referenci/tabela/slika/grafika/priloga) 8/197/188/49/16/5/2
Naučna oblast: <b>NO</b>	Menadžment
Naučna disciplina: <b>ND</b>	Međunarodni marketing
Predmetna odrednica, ključne reči: <b>PO</b>	Faktori unapređenja poslovanja, konkurentnost, znanje, ljudski kapital, obuka i razvoj zaposlenih, kvalitet, standardi kvaliteta, TQM koncept.
<b>UDK</b>	
Čuva se: <b>ČU</b>	Biblioteka Tehničkog fakulteta „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin
Važna napomena: <b>VN</b>	nema
Izvod: <b>IZ</b>	U ovom radu izvršena je analiza ključnih faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća i na osnovu dobijenih rezultata kreiran model čijom bi primenom domaća preduzeća unapredila svoj konkurentski položaj na međunarodnom tržištu. U radu je potvrđen značaj znanja u razvoju aspekata kvaliteta, kao i uticaj znanja i kvaliteta na unapređenje poslovnih performansi preduzeća.
Datum prihvatanja teme od strane Senata: <b>DP</b>	8. septembar 2016.
Datum odbrane: <b>DO</b>	
Članovi komisije: <b>KO</b>	Predsednik: Prof. dr Dragan Čočkalović, vanredni profesor, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin
	Član: Prof. dr Aleksandar Grubor, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Subotica
	Član: Prof. dr Branislav Nerandžić, redovni profesor, FTN, Novi Sad
	Mentor: Prof. dr Dejan Đorđević, redovni profesor, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin



**UNIVERSITY OF NOVI SAD**  
**TEHNIČKI FAKULTET**  
**”Mihajlo Pupin”**  
**Zrenjanin**

**KEY WORDS DOCUMENTATION**

Accession number: <b>ANO</b>	
Identification number: <b>INO</b>	
Document type: <b>DT</b>	Monographic documentation
Type of record: <b>TR</b>	Textual printed material
Contents code: <b>CC</b>	Doctorate dissertation
Author: <b>AU</b>	Milena Cvjetković, M.Sc.
Mentor: <b>MN</b>	Professor Dejan Đorđević, Ph.D., Full Prof.
Title: <b>TI</b>	Analysis of key factors of improvement of operations and competitiveness of companies
Language of text: <b>LT</b>	Serbian
Language of abstract: <b>LA</b>	Serbian / English
Country of publication: <b>CP</b>	Serbia
Locality of publication: <b>LP</b>	Vojvodina
Publication year: <b>PY</b>	2016.
Publisher: <b>PB</b>	Author's reprint
Publication place: <b>PP</b>	Đure Đakovića bb, 23000 Zrenjanin
Physical description: <b>PD</b>	(chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes) 8/197/188/49/16/5/2
Scientific field: <b>SF</b>	Management
Scientific discipline: <b>SD</b>	International marketing
Subject, Key words: <b>SKW</b>	Factors of improvement business, competitiveness, knowledge, human capital, training and staff development, quality, quality standards, TQM concept.
<b>UC</b>	
Holding data: <b>HD</b>	Library of Technical faculty “Mihajlo Pupin” in Zrenjanin
Note: <b>N</b>	none
Abstract: <b>AB</b>	In this paper conducted an analysis of the key factors of business improvement and competitiveness of domestic enterprises and on the basis of the results created a model whose application for domestic enterprises to improve their competitive position in the international market. The paper confirmed the importance of knowledge in the development of quality aspects and the impact of quality and knowledge on improving the business performance of companies.
Accepted on Senate on: <b>AS</b>	8 <sup>th</sup> September 2016
Defended: <b>DE</b>	
Thesis Defend Board: <b>DB</b> (name and surname/title/degree/faculty)	President: Prof. Dragan Čočkalović, Ph.D., Associate Prof., Technical faculty “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin
	Member: Prof. Aleksandar Grubor, Ph.D., Full Prof., Faculty of Economics, Subotica
	Member: Prof. Branislav Nerandžić, Ph.D., Full Prof., Faculty of Technical Sciences, Novi Sad
	Mentor: Prof. Dejan Đorđević, Ph.D., Full Prof., Technical faculty “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin

## SADRŽAJ

UVODNA RAZMATRANJA.....	1
1. METODOLOŠKI KONCEPT .....	3
1.1. Pristup problemu istraživanja.....	3
1.2. Predmet istraživanja .....	4
1.3. Cilj istraživanja.....	4
1.4. Zadaci istraživanja.....	4
1.5. Hipoteze istraživanja .....	5
1.6. Očekivani rezultati istraživanja .....	5
1.7. Obrazloženje o potrebama istraživanja .....	6
2. ANALIZA TRENDOVA KOJI UOBLIČAVAJU SAVREMENO POSLOVANJE .....	7
2.1. Globalizacija tržišta.....	7
2.1.1. Proces globalizacije .....	8
2.1.2. Aspekti globalizacije .....	8
2.1.3. Evropa u globalizaciji.....	9
2.1.4. Osvrt na Srbiju.....	11
2.2. Obeležja savremenog poslovanja .....	12
2.2.1. Dramatične, brze promene i porast neizvesnosti .....	13
2.2.2. Razvoj tehnologije i zastarevanje znanja.....	14
2.2.3. Novo shvatanje organizacije.....	15
2.2.4. Novi konkurentski odnosi.....	17
2.3. Savremeni trendovi u unapređenju poslovanja i konkurentnosti .....	18
2.3.1. Konkurentnost poslovanja - uslov opstanka na tržištu .....	18
2.3.2. Znanje kao izvor konkurentske prednosti.....	19
2.3.3. Kvalitet kao faktor unapređenja poslovanja .....	20
2.3.4. Korporativna društvena odgovornost kao imperativ savremenog poslovanja.....	20
3. KONKURENTNOST KAO OSNOVA RASTA I RAZVOJA .....	23
3.1. Koncept konkurentnosti u savremenom poslovanju .....	23
3.1.1. Definisane konkurentnosti.....	23
3.1.2. Ciljevi konkurentnosti .....	24
3.1.3. Faktori kreiranja konkurentske prednosti .....	25
3.2. Aspekti i pokazatelji konkurentnosti .....	28
3.2.1. Mikro i makro ekonomska konkurentnost.....	28
3.2.2. Nacionalna konkurentnost .....	30
3.2.3. Međunarodna konkurentnost .....	30
3.2.4. Metodologija merenja konkurentnosti.....	31
3.2.4.1. Svetski ekonomski forum - „Izveštaj o globalnoj konkurentnosti” .....	31
3.2.4.2. Svetska banka - „Izveštaj o poslovanju“ .....	37
3.3. Analiza konkurentnosti domaće privrede i njenih preduzeća .....	38
3.3.1. Konkurentnost i karakteristike domaćeg tržišta .....	38
3.3.2. Mere unapređenja konkurentnosti domaće privrede.....	39
3.3.2.1. Izvozna orijentisanost privrede.....	41

3.3.2.2. Strateška partnerstva.....	42
3.3.2.3. Formiranje klastera.....	43
3.3.2.4. Strane direktne investicije.....	45
3.3.3. Konkurentnost domaćih preduzeća.....	47
3.3.4. Ključni faktori razvoja konkurentnosti domaćih preduzeća.....	48
3.3.4.1. Ljudski kapital.....	49
3.3.4.2. Upravljanje kvalitetom.....	50
3.3.4.3. Savremene metode i tehnike menadžmenta.....	51
3.3.4.4. Unapređenje produktivnosti poslovanja.....	51
3.3.4.5. Uloga marketing koncepta.....	52
3.3.5. Istraživanja u domaćim preduzećima.....	53
3.3.6. Analiza i poređenje konkurentskog položaja Srbije sa zemljama iz regiona.....	56
4. ZNANJE KAO FAKTOR UNAPREĐENJA POSLOVANJA.....	61
4.1. Znanje kao ključni resurs savremenog poslovanja.....	61
4.1.1. Znanje kao poslovni resurs.....	62
4.1.2. Uticaj znanja na inovativnost i konkurentnost.....	63
4.1.3. Produktivnost znanja kao preduslov unapređenja kvaliteta.....	64
4.2. Intelektualni kapital kao determinanta kreiranja konkurentne prednosti.....	66
4.2.1. Privlačenje ljudskog kapitala.....	66
4.2.2. Razvoj ljudskog kapitala.....	67
4.2.3. Zadržavanje ljudskog kapitala.....	68
4.3. Unapređenje znanja u kompanijama.....	68
4.3.1. Obrazovanje za kvalitet.....	69
4.3.1.1. Osposobljenost zaposlenih.....	70
4.3.1.2. Obuka, svest i kompetencije.....	71
4.3.2. Obuka i razvoj zaposlenih u domaćim preduzećima - rezultati istraživanja.....	72
4.3.2.1. Ljudski kapital u domaćim preduzećima.....	72
4.3.2.2. Analiza znanja i veština zaposlenih.....	73
4.3.2.3. Obuka i razvoj zaposlenih.....	76
4.4. Obrazovanje i konkurentnost u Srbiji.....	76
4.5. Preporuke i iskustva razvijenih zemalja.....	77
5. KVALITET U FUNKCIJI POBOLJŠANJA POSLOVNIH PERFORMANSI.....	80
5.1. Kvalitet kao globalni fenomen.....	80
5.1.1. Razvoj koncepta menadžmenta kvalitetom.....	82
5.1.2. Aspekti kvaliteta.....	85
5.1.3. Uloga kvaliteta u savremenom poslovanju.....	86
5.2. Standardizacija kvaliteta poslovanja.....	86
5.2.1. Sistem menadžmenta kvalitetom - ISO 9001.....	90
5.2.2. Sistem upravljanja zaštitom životne sredine - ISO 14001.....	96
5.2.3. Sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu - OHSAS 18001.....	99
5.2.4. Sistem bezbednosti hrane - HACCP.....	101
5.2.5. Menadžment bezbednosti hrane - ISO 22000.....	102
5.2.6. Sistem socijalne odgovornosti organizacije prema zaposlenima - SA 8000.....	104
5.2.7. Uputstvo o društvenoj odgovornosti - ISO 26000.....	105
5.2.8. Sistem zaštite i bezbednosti informacija - ISO 27001.....	106
5.2.9. Primena standarda kvaliteta u poslovanju.....	108
5.2.9.1. Prikaz istraživanja sprovedenih u domaćim preduzećima.....	109
5.2.9.2. Prikaz istraživanja sprovedenih u zemljama iz okruženja.....	110
5.3. Integrisani menadžment sistemi (IMS).....	113

5.3.1. Proces integracije menadžment sistema .....	115
5.3.2. Metodologija integrisanja .....	116
5.3.3. Integrisanje standardizovanih menadžment sistema.....	118
5.3.4. Smernice za integrisanje menadžment sistema - PAS 99 .....	119
5.3.5. Integrisani menadžment sistemi u domaćim preduzećima .....	120
5.4. Upravljanje totalnim kvalitetom i postizanje poslovne izvrsnosti .....	122
5.4.1. TQM koncept.....	122
5.4.1.1. Dimenzije TQM koncepta .....	123
5.4.1.2. Aspekti TQM koncepta .....	124
5.4.1.3. Struktura TQM koncepta .....	124
5.4.2. Elementi TQM koncepta .....	125
5.4.3. TQM koncept i potreba za unapređenjem znanja .....	126
5.4.4. Težnja ka postizanju poslovne izvrsnosti .....	127
5.4.5. Modeli izvrsnosti .....	128
5.4.5.1. Malkolm Boldridž (MB) model izvrsnosti .....	129
5.4.5.2. EFQM model izvrsnosti.....	131
5.4.5.3. Japanski model za poslovnu izvrsnost.....	133
5.4.5.4. Domaći TQM model - „Oskar kvaliteta”.....	134
<b>6. PRIKAZ ISTRAŽIVANJA ANALIZE KLJUČNIH FAKTORA UNAPREĐENJA POSLOVANJA I KONKURENTNOSTI DOMAĆIH PREDUZEĆA .....</b>	<b>137</b>
6.1. Metodologija istraživanja .....	137
6.1.1. Faze istraživanja .....	137
6.1.2. Metod i uzorak istraživanja .....	138
6.2. Prikaz i analiza rezultata istraživanja .....	139
6.2.1. Struktura istraživanja.....	139
6.2.2. Analiza ključnih faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti.....	140
6.2.3. Analiza obuke i razvoja zaposlenih u preduzeću.....	142
6.2.4. Analiza primene standarda kvaliteta u poslovanju .....	144
6.2.4.1. Implementacija standarda ISO 9001 .....	144
6.2.4.2. Integrisani menadžment sistemi .....	148
6.2.4.3. TQM koncept.....	150
6.2.5. Uloga znanja u razvoju aspekata kvaliteta.....	150
6.2.5.1. Deskriptivna statistika .....	151
6.2.5.2. Korelaciona i regresiona analiza.....	152
6.2.6. Uticaj znanja i kvaliteta na poslovne performanse preduzeća .....	161
6.2.6.1. Deskriptivna statistika .....	161
6.2.6.2. Korelaciona i regresiona analiza.....	162
6.2.6.3. Faktorska analiza dimenzija znanja, kvaliteta i poslovnih performansi .....	166
6.3. Diskusija rezultata .....	167
6.4. Model za unapređenje poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća .....	170
6.5. Mogućnost primene očekivanih rezultata.....	173
6.6. Smernice za unapređenje poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća .....	174
<b>7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....</b>	<b>175</b>
<b>8. PRILOZI .....</b>	<b>178</b>
8.1. Prilog 1. - Anketni upitnici za istraživanje.....	178
8.2. Prilog 2. - Popunjen anketni upitnik za istraživanje.....	185
<b>LITERATURA.....</b>	<b>191</b>

## **UVODNA RAZMATRANJA**

Svet u kome živimo menja se vrtoglavom brzinom, prepun je nesigurnosti, velikih integracija i neprestanih previranja u politici, ekonomiji i društvu. Promene su postale uslov opstanka i jedina sigurna konstanta. Brz tehnološki razvoj i protok informacija, kao i porast neizvesnosti samo su neke od karakteristika savremenog tržišta koje privrednim subjektima postavljaju nove izazove. Tržište se globalizuje, dok uspeh svakog njegovog aktera zavisi od nivoa konkurentnosti, inovativnosti i fleksibilnosti. Uspostavljaju se novi konkurentski odnosi, dok male privrede, poput Srbije, svoj put ka međunarodnom tržištu moraju da grade na unapređenju poslovanja i konkurentnosti svojih privrednih subjekata i baziraju na iskustvu drugih zemalja.

Kako je privreda Srbije tokom prethodnih godina bila suočena sa brojnim problemima, kasno ušla u proces tranzicije i sprovođenje reformi, sve je to uticalo na slabo kotiranje na međunarodnom tržištu. Domaća preduzeća karakterišu zastarele mašine i tehnološki procesi, nedostatak znanja i neadekvatna primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta, što je prouzrokovalo nizak kvalitet poslovanja i slabu konkurentnost na globalnom tržištu. Proizvodi koji se plasiraju na tržište zaostaju u konkurentskoj borbi iza nedovoljno dobrog kvaliteta, visoke cene, kao i neatraktivnog pakovanja.

Da bi obezbedila bolji položaj na međunarodnom tržištu, domaća preduzeća moraju da unapređuju svoje poslovanje i konkurentnost. Svoje poslovanje treba da baziraju na iskustvu drugih, uspešnih kompanija, kao i da primenjuju savremene metode i tehnike menadžmenta. Ključni faktori kreiranja konkurentnosti u savremenom poslovanju su znanje i kvalitet. Svoj put ka globalnom tržištu domaća preduzeća treba da grade na implementaciji standarda kvaliteta u poslovanje, dok unapređenje znanja predstavlja čvrst oslonac za njegovu realizaciju.

Podrška države u unapređenju konkurentnosti domaćih preduzeća je od velike važnosti i značaja, samim tim što konkurentnost jedne zemlje zavisi od konkurentnosti njenih privrednih subjekata, ali i poslovnog ambijenta koji je ona spremna da im pruži. Država treba da obezbedi podsticajan poslovni ambijent, omogući priliv stranih direktnih investicija, kao i formiranje strateških partnerstava i klastera. Domaća preduzeća treba da budu izložena zdravoj konkurenciji. Podsticanje izvozne orijentisanosti privrede omogućiće njen rast i razvoj. Stoga je potrebno da država nizom mera i reformi obezbedi povoljan podsticajni ambijent u kojem bi domaća preduzeća lakše pronašla put svojih proizvoda i usluga na međunarodno tržište.

U radu je prikazano istraživanje koje se bavi analizom ključnih faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti, sa posebnim osvrtom na ulogu znanja u razvoju aspekata kvaliteta savremene organizacije. Analizom konkurentskog položaja Srbije i zemalja u regionu, poređenjem dobijenih rezultata istraživanja sa prethodnim istraživanjima sprovedenim u datoj oblasti, izdvojiće se ključni faktori neophodni za uspešno poslovanje domaćih preduzeća, kako u nacionalnim, tako i u međunarodnim okvirima.

Pored analize ključnih faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća, poseban akcenat se stavlja na analizu unapređenja znanja i kvaliteta u domaćim preduzećima.



Važnost znanja, kao ključnog faktora konkurentnosti, sve više raste. Istraživanje je usmereno na to da se utvrdi u kojoj meri domaća preduzeća shvataju važnost ovog resursa, koliko se pažnje posvećuje razvoju zaposlenih i unapređenju njihovih kompetencija. Obrazovanje za kvalitet i unapređenje kvaliteta je svakako neophodno uporedo posmatrati. Implementacija standarda kvaliteta i težnja ka postizanju poslovne izvrsnosti, preduzeću ne omogućuje poboljšanje poslovnih performansi i ne dovodi do značajnijih efekata, ukoliko se istovremeno ne radi na obuci i obrazovanju zaposlenih, i razvoju svesti o postizanju kvaliteta kao zajedničkog cilja. Predmet istraživanja je i sistem upravljanja kvalitetom, njegova implementacija u poslovanje, kao i efekti koji su ostvareni time.

## **1. METODOLOŠKI KONCEPT**

### **1.1. Pristup problemu istraživanja**

Savremeni tokovi poslovanja diktiraju tržišni ambijent koji uspeh u poslovanju obezbeđuje samo onima koji su spremni na izazove, promene i neprestano usavršavanje. Konkurentnost, u današnjem poslovanju, predstavlja cilj kome se teži. Analiza ključnih faktora konkurentnosti i mogućnost njihovog unapređenja predstavljaju polaznu tačku u ostvarenju tog cilja.

Brojne poteškoće sa kojima je bila suočena privreda Srbije tokom prethodnih godina, kao i kasni ulazak u proces tranzicije i sprovođenje reformi, usloveli su niz problema u njenom spoljnotrgovinskom poslovanju, čije su posledice prisutne i danas. Nisku konkurentnost preduzeća na međunarodnom tržištu, kao i nisku konkurentnost srpske privrede, usloveli su primena zastarelih mašina i tehnoloških procesa, neadekvatna primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta i nedostatak znanja, ali i dugogodišnje sankcije, ratni događaji i politička nestabilnost koja je vladala u zemlji.

Da bi omogućila unapređenje kvaliteta poslovanja i konkurentnosti svojih preduzeća, Srbija mora da uspostavi tržišni ambijent koji bi tim preduzećima omogućio da uspešno posluju. Tržišta zemalja u tranziciji, kakva je i Srbija, postaju sve značajniji faktor u stvaranju svetskog ekonomskog poretka. Atraktivnost tržišta Srbije proizilazi kako iz potencijala, tako iz geopolitičkog položaja i uloge koju ima u povezivanju ostalih tržišta zemalja Centralne i Jugoistočne Evrope. Ulaganjem u Srbiju, putem strateških partnerstava i privlačenjem stranih direktnih investicija, ona bi ojačala svoju konkurentsku poziciju u odnosu na zemlje iz okruženja, što bi se odrazilo i na kvalitet poslovanja i konkurentski položaj njenih preduzeća.

Rad se bavi analizom ključnih faktora konkurentnosti domaćih preduzeća, gde se poseban akcenat se stavlja na analizu unapređenja znanja i kvaliteta u domaćim preduzećima. Istraživanje prikazano u radu bavi se analizom znanja i kvaliteta, kao ključnih faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća, kao i sagledavanjem njihovih međusobnih odnosa i uticaja koji imaju na postignuti nivo poslovanja. Predmet istraživanja je i sistem upravljanja kvalitetom, njegova implementacija u poslovanje, kao i efekti koji su ostvareni time. Istraživanje je usmereno na to da se utvrdi u kojoj meri preduzeća shvataju važnost ovog resursa, koliko se pažnje posvećuje razvoju zaposlenih i unapređenju njihovih kompetencija. Obrazovanje za kvalitet i unapređenje kvaliteta je svakako neophodno uporedo posmatrati. Implementacija standarda kvaliteta u preduzeću ne omogućuje poboljšanje poslovnih performansi i ne dovodi do značajnijih efekata, ukoliko se istovremeno ne radi na obuci i obrazovanju zaposlenih, i razvoju svesti o postizanju kvaliteta kao zajedničkog cilja.

Na osnovu analize konkurentskog položaja Srbije i sprovedenih rezultata istraživanja koji pokazuju trenutno stanje u srpskoj privredi, kreiran je Model za unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća koji u sebi integriše ključne faktore konkurentnosti i poboljšanja poslovnog ambijenta u skladu sa zahtevima i potrebama privrednih subjekata.

## 1.2. Predmet istraživanja

Na osnovu pomenute problematike, predmet istraživanja ovog rada obuhvata sledeće:

1. *dosadašnja realizovana istraživanja*, kao i postavke iz oblasti savremenog poslovanja, analizu konkurentnosti kao osnove rasta i razvoja, ključnih faktora konkurentnosti, uloge znanja i kvaliteta u unapređenju poslovanja i konkurentnosti,
2. *analiza ključnih elemenata za kreiranje modela*, rezultat ovog istraživanja treba da bude teorijski model čiji je osnovni cilj podizanje nivoa poslovanja i konkurentnosti preduzeća, a koji u sebi integriše ključne faktore konkurentnosti i poboljšanja poslovnog ambijenta u skladu sa zahtevima i potrebama privrednih subjekata, a na osnovu dobijenih rezultata istraživanja u domaćim preduzećima;
3. *definisane teorijskog modela*, na osnovu stavova i mišljenja menadžera domaćih preduzeća, utvrđeni su ključni faktori unapređenja poslovanja i konkurentnosti poslovanja preduzeća, ali i ograničavajući faktori, gde je na osnovu analize ovih faktora, njihovih međusobnih uticaja i relacija, kreiran teorijski model za unapređenje poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća, a koji u sebi integriše ključne faktore konkurentnosti i poboljšanja poslovnog ambijenta u skladu sa zahtevima i potrebama privrednih subjekata.

## 1.3. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je kreiranje adekvatnog teorijskog modela za unapređenje konkurentnosti preduzeća koji u sebi integriše ključne faktore konkurentnosti i poboljšanje poslovnog ambijenta. Istraživanjem su utvrđene relacije između aspekata kvaliteta na nivo poslovanja i konkurentnosti, i relacije između spremnosti preduzeća da ulaže u znanje, obuku i razvoj zaposlenih na unapređenje aspekata kvaliteta. Model treba da bude prilagođen uslovima u kojima posluju domaća preduzeća, pa shodno tome obuhvata i faktore na koje preduzeća imaju uticaj, ali i faktore na koje nemaju direktan uticaj, ali koji imaju veliki značaj u formiranju poslovnog ambijenta, gde država ima presudnu ulogu.

## 1.4. Zadaci istraživanja

Zadaci istraživanja su:

1. Analiza dostupnih teorijskih saznanja i dosadašnjih istraživanja vezanih za model, njegov značaj i dosadašnju primenu u savremenom poslovanju;
2. Analiza postojećeg stanja u preduzećima koja posluju na teritoriji Republike Srbije, a koje se odnose na: ocenu nivoa poslovanja preduzeća sa tehnološkog aspekta, ocenu nivoa ulaganja u obučavanje i stručno usavršavanje zaposlenih i ocenu nivoa konkurentnosti;
3. Analiza značaja obuke i razvoja zaposlenih i spremnosti preduzeća da ulaže u znanje;
4. Analiza aspekata kvaliteta i njihov uticaj na unapređenje poslovanja i konkurentnosti;
5. Istraživanje potreba i specifičnosti privrede Republike Srbije za modelovanje poslovanja domaćih preduzeća: teorijsko uopštavanje modela, društveno-ekonomska opravdanost primene modela, postavljanje teorijskog modela za unapređenje poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća;
6. Određivanje osnovne funkcije modela;

7. Određivanje elemenata (podprocesa) modela;
8. Definisiranje upravljanja procesima i modelom;
9. Prikaz strukture teorijskog modela, sa opisom elemenata modela i njihovim međusobnim vezama i uticajima;
10. Ispitivanje prihvatljivosti modela u preduzećima koja posluju na teritoriji Republike Srbije, što podrazumeva uvođenje modela, njegovo testiranje, praćenje i analizu relevantnih podataka u cilju utvrđivanja efekata primene modela.

## 1.5. Hipoteze istraživanja

Ovim radom i rezultatima sprovedenih istraživanja, dokazuju se sledeće hipoteze:

- *Generalna hipoteza:* Kreiranjem teorijskog modela za unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća, koji će u sebi integrisati ključne faktore konkurentnosti i poboljšanja poslovnog ambijenta, omogućiće unapređenje konkurentne sposobnosti preduzeća na globalnom tržištu, uzimajući u obzir specifičnosti tranzicionih ekonomija.
- *Posebna hipoteza 1:* Neadekvatna primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta prouzrokuju lošu konkurentnu sposobnost na međunarodnom tržištu.
- *Posebna hipoteza 2:* Spremnost preduzeća da ulaže u znanje i prepoznaje značaj obuke i razvoja zaposlenih omogućiće unapređenje kvaliteta poslovanja.
- *Posebna hipoteza 3:* Unapređenjem kvaliteta, razvojem svesti i uključivanjem svih zaposlenih u postizanje kvaliteta obezbeđuje se veći nivo poslovanja i konkurentnosti preduzeća.
- *Posebna hipoteza 4:* Unapređenjem poslovnog ambijenta stvaraju se uslovi za razvoj konkurentnosti preduzeća i jačanje položaja na globalnom tržištu.

## 1.6. Očekivani rezultati istraživanja

Očekivani rezultati su:

1. Analiza aktuelne literature i naučnih dostignuća iz predmetne oblasti;
2. Analiza sadašnjeg stanja poslovanja domaćih preduzeća, sa aspekta nivoa poslovanja i konkurentnosti;
3. Analiza relacija između spremnosti da se ulaže u znanje i obuku i razvoj na aspekte kvaliteta;
4. Analiza relacija između aspekata kvaliteta i nivoa poslovanja i konkurentnosti;
5. Definisiranje smernica za modifikaciju poslovanja i uvođenje modela;
6. Istraživanje prihvatljivosti primene modela;
7. Analiza rezultata istraživanja i izvođenje konkretnih zaključaka.

Rezultati istraživanja će omogućiti:

1. Formulisanje smernica za unapređenje poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća;
2. Menadžerima preduzeća i istraživačima da povećaju svoju svesnost o ulozi i značaju unapređenja znanja i kvaliteta na dostignuti nivo poslovanja i konkurentnosti;
3. Smernice menadžerima da omoguće zaposlenima adekvatne vidove obuke i razvoja kako bi unapredili analizirane aspekte kvaliteta, što bi prouzrokovalo veći nivo konkurentnosti poslovanja;

4. Menadžerima da na osnovu rezultata mogu da uvide značaj koji imaju preduzeća kod kojih se sprovodi program obuke i razvija svest o postizanju kvaliteta kod zaposlenih, kao i gde se javlja nezadovoljstvo kod zaposlenih kada se od njih traži aktivno sprovođenje sistema kvaliteta, a da nisu adekvatno obučeni za to;
5. Stranim investitorima, koji svoj kapital žele da ulažu u preduzeća u Srbiji, da imaju uvid u odnos preduzeća prema zaposlenima i njihovu spremnost da ulažu u ljudski kapital, putem obuke, usavršavanja i razvoja svesti o postizanju kvaliteta.

### **1.7. Obrazloženje o potrebama istraživanja**

Rad je aplikativnog karaktera, gde će predstavljeni model svoju pravu svrhu doživeti tek nakon konkretne primene u poslovanju domaćih preduzeća, što će bitno uticati i na poslovanje celokupne privrede. Primena ovog modela u poslovanju preduzeća treba da pruži adekvatno rešenje za podizanje nivoa kvaliteta poslovanja i jačanje konkurentskog položaja preduzeća na međunarodnom tržištu, na osnovu unapređenja ključnih faktora konkurentnosti i poboljšanja poslovnog ambijenta, gde se poseban naglasak stavlja na unapređenje znanja i kvaliteta u preduzećima. Iz navedenog proizilazi društveni značaj rada.

Naučni doprinos prikazanog istraživanja ogleda se u uspostavljanju modela čijom bi primenom preduzeća unapredila svoje poslovanje i konkurentsku sposobnost na međunarodnom tržištu.

S obzirom na probleme u poslovanju domaćih preduzeća koji su prisutni već duži niz godina, i koji su rezultirali niskom produktivnošću i konkurentnošću preduzeća u nacionalnim i međunarodnim okvirima poslovanja, prikazano istraživanje treba da ukaže na ključne faktore unapređenja poslovanja i konkurentnosti i da smernice menadžerima domaćih preduzeća kako da poboljšaju položaj na tržištu. Pored analize ključnih faktora konkurentnosti domaćih preduzeća, poseban akcenat se stavlja na analizu unapređenja znanja i kvaliteta.

Potreba za istraživanjem usmerena je na utvrđivanje značaja znanja i kvaliteta u unapređenju poslovanja i konkurentnosti preduzeća u Srbiji, kojima je to neophodno kako bi ostvarila bolju tržišnu poziciju u međunarodnim okvirima poslovanja. Osim toga, istraživanje će pokazati da je neophodno kod zaposlenih razvijati svest o postizanju kvaliteta kao faktora unapređenja poslovanja, što je domaćim preduzećima od izuzetne važnosti, kako bi uočila da je potrebno promeniti dosadašnji način i filozofiju poslovanja.

S obzirom na specifičnosti tranzicionih ekonomija, poput domaće privrede koja je i bila predmet istraživanja, model može pretrpeti izvesne promene i prilagođavanja tokom vremena, što svakako može biti i predmet nekih budućih istraživanja.

## **2. ANALIZA TRENDOVA KOJI UOBLIČAVAJU SAVREMENO POSLOVANJE**

### **2.1. Globalizacija tržišta**

Globalizacija stvara mogućnost novih oblika poslovanja i ukida barijere slobodne trgovine različitih nacionalnih ekonomija. Karakteristika globalizacije je da podstiče nejednak rast. Dok su neki regioni postali jezgra ekonomskog napretka, drugi su ostali na periferiji.<sup>1</sup> Svetsko tržište predstavlja jednu veliku globalnu pozornicu, čiji su akteri privredni subjekti koji se bore za što bolju konkurentsku poziciju na njoj. Svedoci smo brzih promena, novih tehnoloških rešenja i znanja koje svakim danom sve brže zastareva. U takvim uslovima, uspeh na međunarodnom tržištu, omogućen je svim preduzećima koja svoje poslovanje temelje na znanju i kontinuiranom unapređenju kvaliteta. Glavni tržišni konkurenti dolaze iz visoko razvijenih privreda, i sve više iz novoindustrijalizovanih zemalja. Problem ulaska u međunarodne tokove poslovanja imaju male privrede, zemlje u razvoju i one koje prolaze proces tranzicije.

Biti konkurentan znači obezbediti kontinuirani rast i razvoj. Konkurentnost jedne privrede predstavlja konkurentsku sposobnost njenih privrednih subjekata, ali i poslovni ambijent koji je ona spremna da im pruži. Prema Porteru, konkurentnost nacije zavisi od sposobnosti njene privrede da se inovira i unapređuje.<sup>2</sup> Analiza ključnih faktora unapređenja poslovanja i mogućnost njihovog poboljšanja predstavljaju polaznu tačku u ostvarenju konkurentnosti, kao konačnog cilja.

Globalizacija menja izgled sveta, ali i način na koji mi gledamo na svet... Globalna perspektiva otkriva nam činjenicu da sve jače veze sa ostatkom sveta znače da naši postupci imaju posledice po druge, a da svetski problemi imaju posledice po nas same. Globalizacija nosi sa sobom i prilike i izazove, oslobađa i sputava, stvara najveća tržišta i omogućava potencijalnim igračima da budu manji nego ikada. Globalizacija je širenje znanja i ideja, tehnološki napredak, razvoj poslovnih procesa ili promena načina života. To je proces pomoću kojeg doživljavamo svakodnevni život, obeležen difuzijom proizvoda i ideja, koji postaje standardizovan širom sveta. Stvaran proces globalizacije je grčevit, haotičan i spor.<sup>3</sup>

Globalizovani svet se susreće sa dva kontradiktorna trenda. Globalizovano tržište otvara perspektive do sada nezamislivog bogatstva. Ali ono takođe povećava ranjivost od političkih nemira i opasnost od novog jaza između onih koji su deo globalizovanog sveta i onih koji nisu.<sup>4</sup> Uspehi novoindustrijalizovanih zemalja govore upravo o tome - preduzeća iz novoindustrijalizovanih zemalja, sledeći savremene trendove, primenjujući savremene metode i tehnike upravljanja i unapređujući svoje poslovanje, postaju globalni konkurenti, što je bilo nemoguće pre samo dvadeset godina.

Proces globalizacije ne znači postojanje univerzalne kulture, jedinstvenog slobodnog tržišta i izrazitu moć jednog svetskog centra, niti nužno predstavlja proces koji vodi u tom pravcu.

---

<sup>1</sup> McMurray C., Smith, R. H., *Diseases of globalization: Socioeconomic transitions and health*, Earthscan, 2001.

<sup>2</sup> Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, With a New Introduction, 1990.

<sup>3</sup> Albijanić, M., *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd, 2011. str. 83-85.

<sup>4</sup> Kisindžer H., *Da li je Americi potrebna spoljna politika*, Klub Plus, Beograd, 2011. str. 257.

Globalizacija je proces povezivanja ekonomskih i finansijskih tokova na svetskom nivou. Predstavlja težnju ka ujedinjenom tržištu i širenje ekonomske aktivnosti na globalne razmere, izvan nacionalnih granica, uz jačanje međusobne zavisnosti u svetskoj ekonomiji.<sup>5</sup>

### **2.1.1. Proces globalizacije**

Sadašnji trenutak ekonomskog prosperiteta i razvoja obeležen je procesom globalizacije. Uspostavljanjem globalne infrastrukture, putem globalnih komunikacija, medija i transportnih sistema, stvaraju se uslovi za dostupnost proizvoda, usluga i informacija širom sveta. Uspostavljen je jedinstveni ekonomski sistem, gde su tržišta svih kontinenata u međusobnoj interakciji.

Globalizacija posmatra svet kao jedinstveno tržište na kome će najefikasniji i najkonkurentniji napredovati. Međutim, ekstremne verzije globalizacije imaju tendenciju da previde nesklad između svetskih političkih i ekonomskih sistema.<sup>6</sup>

Na globalnoj pozornici, promena je potrebna i nezubežna na tri osnovna nivoa:<sup>7</sup>

- tehnološkom,
- ličnom i
- organizacijskom.

Budućnost će biti potpuno različita u tehnološkom smislu. Pojedinci će postati prilagodljivi i imaće više volje da učestvuju. Korporacija budućnosti mora da bude prilagodljiva, usredsređena na inovacije, nesputana nepotrebnom hijerarhijom. Globalna ekonomija se temelji na svetu u kome nepostojanje razgraničenja ne predstavlja više san, ili jednu od mogućnosti, već realnost. Globalna ekonomija ima svoju dinamiku i svoju logiku, jer više nije teorija, već je stvarnost. Naglasak se stavlja na učenje jer uspeh, pa i samo preživljavanje ovde zavisi od sposobnosti prihvatanja novih pogleda i odnosa sa svetom.

Globalna konkurencija postaje sve intenzivnija, ofanzivnija i uočljivija. Globalizacija tržišta je imala uticaj na promene u poimanju i postizanju konkurentne prednosti. Konkurencija je u najvećem broju industrija postala internacionalizovana i firme nastupaju na tržištu kroz globalne strategije. Globalizacija tržišta za efekat ima pojavu globalnih firmi i globalnih industrija - globalna industrija je ona u kojoj strategijska pozicija konkurenata na datom geografskom ili nacionalnom tržištu zavisi od pozicije firme u drugim zemljama u svetu.<sup>8</sup> Globalno preduzeće je preduzeće koje posluje u više od jedne zemlje, koristeći prednosti u domenu istraživačko-razvojne aktivnosti, marketinga, proizvodnje i finansija, koje nisu dostupne domaćim konkurentima. Organizacija globalnih preduzeća je zasnovana na centralizovanom pristupu, sa koncentracijom donošenja odluka na globalnom nivou.

### **2.1.2. Aspekti globalizacije**

Brojni su i raznovrsni aspekti globalizacije, a odražavaju se na svim poljima života i delovanja savremenog čoveka. Prvi i jedan od najvažnijih aspekata globalizacije jeste

---

<sup>5</sup> Albijanić M., *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd, 2011. str. 94.

<sup>6</sup> Kisindžer H., *Da li je Americi potrebna spoljna politika*, Klub Plus, Beograd, 2011. str. 243.

<sup>7</sup> Kenichi O., *Nova globalna pozornica*, Mate, Zagreb, 2007. str. 223.

<sup>8</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Osnove marketinga*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2010. str. 163.

ekonomski aspekt. Globalna preduzeća utiču na tok svetskih privrednih procesa i mnoge od njih, iz sasvim jednostavnog razloga da obavljaju svoj posao i stiču dobit, integrišu planetu.

Drugi, ali ne manje važan je političko-pravni aspekt globalizacije. Političko-pravni aspekt odnosi se na narušenu državnu suverenost nastalu uključivanjem u međunarodne ugovore, zajednice i organizacije. Stvara se sastav globalnog upravljanja koje ograničava dosadašnju moć države pri čemu nastaje temelj za stvaranje nove, nadnacionalne države.

Vrlo su vidljive promene procesa globalizacije i na području kulture. To se može ilustrovati činjenicom da se danas velikom brzinom uvodi zajednički svetski jezik - engleski jezik. Engleski se jezik na taj način našao na drugom mestu najrasprostranjenijih jezika koji se govore posle kineskog.<sup>9</sup>

Odnosi među najrazvijenijim zemljama sveta određeni su liderskim pozicijama SAD, ali i sve izraženijim ekspanzionističkim nastupom Japana na svetskom tržištu, koji se posle osvajanja Jugoistočne Azije i tržišta SAD tokom osamdesetih godina, sve agresivnije okreće ka Evropi i to posebno ka zemljama Centralne i Istočne Evrope. Evropska Unija predstavlja tržište sa izraženim mogućnostima, mada u potpunosti ne koristi sve svoje komparativne prednosti, zbog konkretnih problema pojedinih članica ili zbog još uvek nejasno definisane zajedničke ekonomske politike.

Model međunarodnih tržišnih odnosa potencira napuštanje nacionalnog modela, ograničenog supstitucijom uvoza i zatvorenosti privrede. Prihvatanje modela međusobno uslovljene ekonomije, predstavlja jedini put za razvoj ostalih zemalja, kao i tržišni uspeh njihovih preduzeća. Zemlje iz regiona Jugoistočne Azije, prevashodno Koreja, Tajvan, Hong-Kong i Singapur su još osamdesetih godina prihvatile neophodnost nastupa na svetskom tržištu i ulaskom u konkurentsku borbu sa preduzećima iz najrazvijenih zemalja sveta, a njima se tokom devedesetih godina priključuju i ostale zemlje ovog regiona: Indonezija, Malezija, Tajland, Filipini i Kina, koja će najverovatnije obeležiti razvoj globalne privrede XXI veka.

### **2.1.3. Evropa u globalizaciji**

U uslovima globalnog tržišta i sve oštrije konkurencije, Evropska unija teži ka tome da ostane što konkurentnija i sposobna da odgovori zahtevima tržišta. Da bi opstala na takvom tržištu EU razvija brojne politike i strategije kojima se podstiče i promovise konkurentnost. Svakako da je jedan od tih događaja bio i sastanak čelnika EU u Lisabonu 2000., na kojem je donesena *Strategija ekonomskog razvoja utemeljenog na znanju*, a čiji je cilj bio da EU dobije status najkonkurentnije regije do 2010. Ovom strategijom je obebeđeno i promovisanje održivog ekonomskog rasta koji bi osigurao više boljih poslova i bolje socijalne uslove. Naknadno je u Stockholmu 2001. ekonomskoj i socijalnoj politici Lisabonske strategije dodata i politika održivog razvoja, kao treće područje za koordinaciju kroz lisabonski proces. Mnogi elementi Lisabonske strategije utiču i na ostale zemlje Evrope koje nisu članice EU.

---

<sup>9</sup> Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, *Aneks 2 - Istorijski aspekti konkurentnosti*, Podgorica, 2011. <http://nasme.me/wp-content/uploads/2013/09/Aneks-2-Istorijski-aspekt.pdf>



### *Strategija za pametan, održiv i inkluzivan rast - Pametna Evropa 2020*

Evropska Unija je usvojila novu evropsku *Strategiju za pametan, održiv i inkluzivan rast - Pametna Evropa 2020*<sup>10</sup>, koja podstiče otvaranje novih radnih mesta i ekonomski rast, a koja se nadovezuje na prethodnu, „Lisabonsku strategiju” (2000 - 2010) koja je imala za cilj da Evropa postane najkonkurentnija i najdinamičnija ekonomija na svetu, zasnovana na znanju, uz očuvanje životne sredine, visok nivo zaposlenosti, produktivnosti i socijalne kohezije.

Strategija obuhvata međusobno povezane elemente koji čine tri prioritetne oblasti i sedam vodećih inicijativa za ostvarivanje sledećih ciljeva: povećanje zaposlenosti, povećanje BDP-a, smanjenje emisije gasova i jačanje energetske efikasnosti, jačanje istraživanja i inovacija, edukacije i smanjenje siromaštva.

Tri međusobno povezane prioritetne oblasti na koje se fokusira strategija Evropa 2020 su: pametan rast, održivi rast i inkluzivan rast, dok se kao kratkoročni prioritet treba dodati izlazak iz krize.

Prioritet *Pametna rast* podrazumeva rast ekonomije zasnovane na znanju i inovacijama, odnosno poboljšanje kvaliteta edukacije, naučno-tehnološka istraživanja, kao i digitalno društvo. Inicijative koje se odnose na ovaj prioritet su sledeće:

- *Inicijativa Unije inovacija* - ima za cilj jačanje uloge EU instrumenata za podršku inovacijama, unapređujući uslove i pristup za finansiranje istraživanja i inovacija, u cilju transformacije inovativnih ideja u proizvode i usluge, jačanjem veza između obrazovanja, biznisa, istraživanja i razvoja i jačanjem preduzetništva, koji će kreirati nove poslove i tako obezbediti rast.
- *Inicijativa Mladi u pokretu* - treba da omogući unapređenje performansi obrazovnih sistema kroz jačanje institucija visokog obrazovanja i podizanje ukupnog nivoa edukacije i treninga i da stimuliše uključivanje mladih ljudi na tržište rada.
- *Inicijativa Evropska digitalna agenda* - usmerena je na razvoj digitalnog jedinstvenog tržišta i promociju njegove prednosti za firme i domaćinstva, kako bi se ojačala evropska tehnologija u ključnim strateškim poljima i obezbedio razvoj i pristupačnost interneta za sve.

Prioritet *Održivi rast* podrazumeva izgradnju održive i konkurentne ekonomije, koja podstiče proizvodnju koja se efikasnije odnosi prema resursima. Inicijative koje se odnose na ovaj prioritet su sledeće:

- *Inicijativa Resursno efikasna Evropa* - teži ka povećanju korišćenja obnovljivih izvora energije, stimuliše prelaz na efikasnu, nisko-ugljeničnu ekonomiju, unapređenje konkurentnosti i energetske bezbednost.
- *Inicijativa Industrijska politika za eru globalizacije* - ima za cilj da unapredi poslovno okruženje, posebno za MSP i podržava razvoj jake i održive industrijske baze koja može da se takmiči i bude konkurentna na globalnom nivou.

Prioritet *Inkluzivni rast* odnosi se na osnaživanje ljudi kroz visoke nivoe zaposlenosti, investiranje u znanje i veštine, kao i modernizaciju tržišta rada. Ovaj prioritet podrazumeva bolju participaciju na tržištu rada, borbu protiv siromaštva i socijalnu koheziju.

---

<sup>10</sup> Europe 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>

Inicijative koje se odnose na ovaj prioritet su sledeće:

- *Inicijativa Agenda za nove veštine i poslove* - stvara uslove za modernizaciju tržišta rada, povećava stopu zapošljavanja i usklađivanja ponude i potražnje, kao i primenu principa celoživotnog učenja i jačanje stručnog obrazovanja i treninga.
- *Inicijativa Evropska platforma protiv siromaštva* - obezbeđuje ekonomsku, socijalnu i teritorijalnu koheziju, unapređuje osnovna ljudska prava i veću uključenost u društvo ljudi suočenih sa siromaštvom i socijalnom isključenosti.

*Program za inovativnost i konkurentnost privrede Evropske Unije - CIP*

*Okvirni program za konkurentnost i inovativnost* - CIP je program Evropske zajednice koji ima za cilj da podstakne konkurentnost evropskih preduzeća, pre svega malih i srednjih. Program podržava inovativne aktivnosti uključujući eko inovacije, omogućava lakši pristup kapitalu i uslugama za podršku poslovanju. Program podstiče široko korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija i doprinosi razvoju održivog, konkurentnog i sveobuhvatnog informacionog društva. Program je takođe usmeren na stimulisanje korišćenja obnovljivih vidova energije i energetske efikasnost.<sup>11</sup>

Osnovni ciljevi programa su:

- podsticanje konkurentnosti preduzeća,
- podsticanje inovativnosti i eko inovativnosti,
- podsticanje razvoja održivog, konkurentnog, inovativnog i sveobuhvatnog informacionog društva,
- podsticanje energetske efikasnosti i novih/obnovljivih izvora energije.

Program za konkurentnost i inovativnost sastoji se od tri pod-programa:

- Program za preduzetništvo i inovativnost - EIP;
- Program za podršku politici informaciono-komunikacionih tehnologija;
- Program inteligentna energija za Evropu.

*Program za preduzetništvo i inovativnost* - EIP ima za cilj stvaranje povoljnih uslova za razvoj preduzetništva i inovativnosti, pre svega malih i srednjih preduzeća. Program podržava inovativne aktivnosti, uključujući eko inovacije, bolji pristup kapitalu i uslugama uz podršku poslovanju.

Jedan od ciljeva CIP-a jeste i stvaranje sinergije između pod programa na kojima se zasniva. U skladu sa tim deluje paralelno i komplementarno sa drugim inicijativama kao što su: Sedmi okvirni program za istraživanje i tehnološki razvoj - FP7, Strukturni fondovi i Program doživotnog učenja.

#### **2.1.4. Osvrt na Srbiju**

Država ima snažnu ulogu u podsticanju inovativnosti. Republika Srbija može pomoći inovativni poslovni ambijent u zemlji, sledeći iskustva razvijenih zemalja i EU tako što će:

- podstaći prikupljanje podataka o inovacijama u zemlji i inostranstvu i njihovo stavljanje na raspolaganje privredi,

---

<sup>11</sup> Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, *Aneks 2 - Istorijski aspekti konkurentnosti*, Podgorica, 2011. <http://nasme.me/wp-content/uploads/2013/09/Aneks-2-Istorijski-aspekt.pdf>

- prenositi praksu razvijenih privreda u pravcu podsticanja inovacija: afirmacija inovatora, pomoć u upravljanju znanjem, podsticanjem kulture inovativnosti i sl.

U privredno razvijenim zemljama sveta, Evropi, pa i kod nas, sektor malih i srednjih preduzeća je prepoznat kao jedan od osnovnih stubova ekonomske stabilnosti i ekonomskog razvoja. Evropska komisija je izradila okvirni program za konkurentnost i inovativnost za period 2007-2013. godine sa posebnim fokusom na sektor malih i srednjih preduzeća. Mnoge zemlje u regionu su svoje nacionalne strategije razvoja sektora MSP-a već uskladile sa pomenutim programom, a među njima je i Srbija. Republika Srbija je ravnopravni član CIP-a od 2009. godine, učestvuje u različitim projektima, ali još uvek ne koristi sve mogućnosti koje Program pruža. Projekat „Unapređenje inovativnosti i konkurentnosti malih i srednjih preduzeća” (ICIP Serbia), koji finansira EU kroz IPA fondove, pruža podršku Ministarstvu ekonomije i regionalnog razvoja i Nacionalnoj agenciji za regionalni razvoj, kroz dve komponente:

- usluge za podršku poslovanju i
- usluge za podršku inovacijama (izgradnja kapaciteta vladinih institucija i specijalizovanih organizacija za podršku inovacijama u poslovanju).

Fond ima za cilj da unapredi veze između nauke, tehnologije i ekonomije i da doprinese podsticanju razvoja inovativnih tehnologija. Osnivanjem ovakvog fonda Republika Srbija čvrsto želi da se što bolje pozicionira u regionalnoj i globalnoj trci razvoja novih tehnologija, imajući u vidu da se u eri sve bržeg tehnološkog napretka, inovacione delatnosti smatraju glavnim faktorima za stabilnu ekonomiju usmerenu ka znanju, koja je postala osnova konkurentnosti i dinamičnog razvoja. Podizanje svesti o važnosti inovacija je odlična šansa da se dobro pripremimo za ulazak u tržišnu „arenu” koja se zove EU.

## **2.2. Obeležja savremenog poslovanja**

Savremeno poslovanje, opredeljeno globalizacijom tržišta, zahteva i novi pristup u izučavanju procesa upravljanja poslovnim subjektom. Uspešno preduzeće ne može da se zasniva na prevaziđenim tehnikama i principima upravljanja. Upravljanje organizacijom mora da se uskladi sa potrebama korisnika i zatevima iz okruženja. Uspešnost poslovanja je u savremenoj privredi određena sposobnošću preduzeća da odgovori na zahteve koje tržište postavlja.

Jedna od osnovnih karakteristika savremenog društva je stvaranje i raspodela informacija. U tom smislu posmatrano, upravljanje organizacijom postaje proces upravljanja informacijama. Polazeći od pretpostavke da je informacija sublimirano znanje u kretanju, osnovni stub novog društva predstavlja znanje. Znanje postaje proizvod, a korporativna intelektualna svojina je već danas vrednija od fizičkih resursa. Ne samo da savremena organizacija mora da kreira znanje, ona mora da i uvećava vrednost. Kvalitet se u savremenoj privredi posmatra sa aspekta upravljanja - upravljanje kvalitetom treba da omogući unapređivanje kvaliteta poslovanja celokupnog preduzeća. Ključni element u formiranju uspešne robne marke sa stabilnom tržišnom pozicijom predstavlja kvalitet zajedno sa diferenciranošću proizvoda.<sup>12</sup>

Novi uslovi poslovanja zahtevaju prilagođavanje poslovnih subjekata i izgradnju organizacione strukture zasnovane na novim postulatima. Ovo je posebno bitno za preduzeća

---

<sup>12</sup> Đorđević D., Bogetić S., Čočkalović D., *Savremene tendencije u menadžmentu i potrebe za promenama u domaćim preduzećima*, Singidunum revija, 8 (2), 2011. str. 131-136.

iz zemalja u tranziciji - krajnji cilj izgradnje nove organizacije jeste da ona postane ekstremno fleksibilna i inovativna, odnosno da može da odgovori na narastajuće zahteve korisnika u kraćem vremenskom periodu i da formira konkurentsku prednost.

### 2.2.1. Dramatične, brze promene i porast neizvesnosti

Promene su zahvatile sve oblasti ljudske aktivnosti i iz korena promenile ponašanje ljudske zajednice na globalnom nivou. Novi vek je izrodio popriličan broj zastrašujućih izazova menadžmenta koji podstiču porast neizvesnosti, a u znatnoj meri se razlikuju od izazova koji su opterećivali naše pretke:<sup>13</sup>

- Pošto je brzina promena sve veća, sve veći broj kompanija se nalazi s pogrešne strane krive promena;
- Deregulacija, zajedno sa razornim efektima nove tehnologije, u drastičnoj meri spušta barijere za ulazak u različite industrije;
- Sve se više kompanija upetljava u *mreže vrednosti* i *ekonomske sisteme* nad kojima ima tek delimičnu kontrolu;
- Digitalizacija svega što nije prikovano za nešto, predstavlja pretnju kompanijama koje za život zarađuju tako što stvaraju i prodaju intelektualno vlasništvo;
- Internet brzo pomera pregovaračku snagu sa proizvođača na potrošača;
- Sve više se skraćuje životni vek strategije;
- Troškovi komunikacije koji naglo padaju i globalizacija otvaraju industrijske grane za horde novih, ultrajeftinih konkurenata.

Savremena organizacija mora da u svoju strukturu ugradi upravljanje promenama. To podrazumeva da svaka organizacija mora da primeni sledeće korake:

- neprestano da unapređuje celokupno poslovanje,
- uči na sopstvenim, ali prevashodno tuđim poslovnim iskustvima,
- nauči da primenjuje inovativno delovanje.

Savremeno društvo je obeleženo tehnološkim promenama. Glavne karakteristike tehnoloških promena su sledeće:

- promene su brze,
- tempo promena se ubrzava pod dejstvom procesa tehnološkog razvoja i globalizacije društva,
- tehnološke promene postaju neizvesnije i nepredvidljive i sve kompleksnije.

Ova nova realnost zahteva nove organizacione i menadžerske sposobnosti. Novi uslovi poslovanja, opredeljeni brzim tehnološkim napretkom, globalizacijom tržišta, ujednačavanjem stavova potrošača i rastom zahteva različitih interesnih grupa, od preduzeća zahtevaju potpuno nov način definisanja poslovnih odluka i organizacije. Upravljanje organizacijom mora da se uskladi sa potrebama korisnika i zahtevima iz okruženja. Promene u oblasti tržišta najneposrednije utiču na način razmišljanja koji se odnosi na upravljanje preduzećem.<sup>14</sup>

Globalno tržište zahteva od privrednih subjekata da svoje prednosti koriste na najbolji mogući način. Ako to ne učinimo mi, učiniće konkurenti. U tržišnom poslovanju promene su sve

---

<sup>13</sup> Hamel G., *Budućnost menadžmenta*, Asee, Novi Sad, 2009. str. 21.

<sup>14</sup> Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., *Menadžment trendovi*, TF „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2006. str. 27.

dinamičnije. Ko je u tim promenama spor, ko sporo uči a brzo zaboravlja, osuđen je na nestajanje.

Tržište je postalo arena u kojoj se ponuđači proizvoda i usluga nemilosrdno bore za svaki promil tržišta. Opstanak na tržištu mogu da obezbede samo najsposobniji i najbrži koji su u stanju da nadmaše konkurente. Biti konkurentan na tržištu znači prepoznati i uvažiti potrebe i zahteve tržišta, a to znači biti sposoban, da se ponudi konkurentni kvalitet, poštujući princip *just-in-time*. Kvalitet je danas vitalni element promena i osnovni resurs ekspanzije na svetskom tržištu.

### **2.2.2. Razvoj tehnologije i zastarevanje znanja**

Tehnologija jeste glavni činilac savremenog privrednog razvoja. Tehnologija jeste i najdinamičniji faktor društveno-ekonomskog razvoja ljudskog društva. Tehnološki napredak je proces koji dovodi do stvaranja novih i usavršavanja postojećih sredstava i metoda u stvaranju nove vrednosti. Obezbeđuje uštedu u radu, pronalazak i uvođenje novih i poboljšanje svojstava postojećih proizvoda/usluga i unapređenje organizacije i upravljanja tehnologijom i poslovanjem. Tisen, Andriesen i Depre<sup>15</sup> smatraju da je kao i svakoj novoj ekonomiji, okidač tehnologija.

Savremeno društvo jeste društvo koje se zasniva na informacionim tehnologijama. Informatičko društvo se najopštije može okarakterisati kao društvo visokog nivoa kreativnosti (nasuprot industrijskom društvu, koje predstavlja društvo visokog nivoa masovne potrošnje). Krajnji efekat informatičkog društva ogleda se u tehnološkoj objedinjenosti celokupnog društva.<sup>16</sup>

Prema Kotleru,<sup>17</sup> svaka nova tehnologija je sila za kreativnu destrukciju - najveća opasnost za svaku kompaniju nisu druge kompanije, nego primena novih tehnoloških rešenja.

Bez obzira kojim terminom autori određuju sadašnju etapu razvoja ljudskog društva, postoji nekoliko glavnih karakteristika koje određuju njen okvir:

- informacija postaje strateški resurs poslovanja;
- privreda egzistira i razvija se na stvaranju i raspodeli informacija;
- društvo se globalizuje;
- radi se o društvu organizacija;
- dolazi do tehnološke objedinjenosti celokupnog društva.

Osnovni stub novog društva predstavlja znanje. U savremenom društvu znanje jeste strateški izvor moći i bogatstva, a osnovna društvena grupacija su prema Drakeru korisnici znanja, odnosno osobe koje su sposobne da stave znanje u funkciju obavljanja poslovne aktivnosti i naziva ih „radnicima znanja”. Reč je o društvu u kome umesto „odgovornosti za učinak ljudi” dolazi „odgovornost za primenu znanja i učinak koji se zahvaljujući tome postiže”.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Tisen R., Andriesen D., Depre F.L., *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, 2006. str. 115.

<sup>16</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Osnove marketinga*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007. str. 5.

<sup>17</sup> Kotler P., *Marketing od A do Z*, Adižes, Novi Sad, 2004. str. 156.

<sup>18</sup> Drucker P., *Postkapitalističko društvo*, Privredni pregled, Beograd, 1995. str. 12.

Savremeno društvo prema Drakeru jeste društvo znanja - znanje je postalo osnovni resurs i korisno dobro. Tisen, Andriesen i Depre<sup>19</sup> smatraju da mi živimo u periodu tranzicije - tranzicija od poslednjih dana industrijske ekonomije ka prvim danima ekonomije znanja. Pomeramo se od automatizovanog pokreta ka automatizovanom znanju.

Znanje postaje presudni faktor proizvodnje. Draker izražava mišljenje da su „tradicionalni resursi” - zemljište (prirodni resursi), radna snaga i kapital, postali od sekundarnog značaja, jer se mogu lako pribaviti samo ako se poseduje znanje.<sup>20</sup>

U svaremenoj ekonomiji nije dovoljno samo generisati znanje, učiniti ga dostupnim i nadati se najboljem. Znanje kojim se suštinski uvećava vrednost je suštinski različito od obične informacije. Potencijal koji kompanija ima za stvaranje dodatne vrednosti zove se *KnoVa faktor* (The Knowledge Value).<sup>21</sup>

Gledano u svetlu uloge znanja u savremenom poslovanju, menadžeri moraju biti osobe koje su sposobne da (usled erozije, amortizacije znanja - koja tokom 3 do 5 godina zastarevaju i do 50%) stalno stiču nova znanja. Ova činjenica ukazuje na novu ulogu obrazovanja - obrazovanje mora da prožima celokupno društvo. Sistem obrazovanja mora da postane otvoren, dinamičan, ofanzivan, koliko i samo znanje, a škola gubi monopol u pružanju znanja. Iskustva svih razvijenih zemalja govore da se znanje i organizacione sposobnosti kao i duh preduzetništva - preduzimljivosti nalazi na čelu fundamentalnih faktora produktivnosti. Uspešno poslovanje preduzeća sve više zavisi od produktivnosti znanja.

### 2.2.3. Novo shvatanje organizacije

Savremeni uslovi poslovanja pod uticajem tokova globalizacije, zahtevaju i uspostavljanje novog oblika organizacije preduzeća. Pod uticajem novih otkrića uspostavlja se i nov sistem vrednovanja, dok se stara racionalnost zamenjuje novom, drugačijom i korisnijom.

Uspešna kompanija u globalnoj ekonomiji biće - zaista mora biti - novi fenomen, koji malo toga duguje svojim prethodnicima. Ona zahteva korenito preispitivanje marketinških metoda. Tradicionalni pristup tržištima mora biti odbačen u korist simultane penetracije svih tržišta odjednom, u kombinaciji sa čvrstom odlukom o insajderizaciji (uvođenje podizvođača u preduzeće kroz deljenje informacija i zajedničko učestvovanje u oblikovanju strategija i drugim aktivnostima, obuci).<sup>22</sup>

Novi uslovi poslovanja diktiraju nove zahteve tržišta i uspostavljaju nove konkurentske odnose na tržištu. Borba preduzeća za opstanak na tržištu postaje neminovnost. Da bi istrajala u toj borbi, preduzeća moraju prihvatiti nove uslove poslovanja i prilagoditi se njima. Promene su osnova savremenog poslovanja. Nova organizacija mora biti fleksibilna i prilagođavati se promenama na tržištu. Da bi išla u korak sa konkurencijom, organizacija mora biti inovativna i prihvatati nova rešenja. Savremena organizacija mora da se bazira na znanju, a svoju konkurentsku prednost na tržištu da gradi kontinuiranim procesom unapređenja i usavršavanja radne snage. Brz tehnološki razvoj je jedna od odlika savremenog poslovanja, te je neophodno da savremena organizacija prati tehnološka dostignuća i svoje

---

<sup>19</sup> Tisen R., Andriesen D., Depre F.L., *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, 2006. str. 109.

<sup>20</sup> Drucker P., *Postkapitalističko društvo*, Privredni pregled, Beograd, 1995. str. 47.

<sup>21</sup> Tisen R., Andriesen D., Depre F.L., *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, 2006. str. 16.

<sup>22</sup> Kenichi O., *Nova globalna pozornica*, Mate, Zagreb, 2007. str. 244.

poslovanje, u što većoj meri, bazira na njima. U središtu savremene organizacije mora da bude kvalitet, dok postizanje visokog nivoa kvaliteta i poslovne izvrsnosti, cilj kome treba da teže svi zaposleni.

Tisen, Andriesen i Depre smatraju da je nova logika organizacije sledeća:<sup>23</sup>

- Dinamična, spremna da uči;
- Bogata informacijama;
- Globalna;
- Mala i velika;
- Orijentisana ka proizvodu/klijentu;
- Orijentisana na veštine;
- Timska;
- Usmerena na uključenje;
- Lateralna, umrežena;
- Usmerena na kupca.

Da bi organizacija bila uspešna ona mora da ima proizvode i usluge koji su svetske klase, što podrazumeva izgrađivanje poslovne izvrsnosti na bazi odnosa kvalitet - produktivnost. Nova organizacija podrazumeva konkurentnost u glavnim sposobnostima, ali i u pojedincima koji su nosioci sposobnosti. Pojedinci moraju da stalno unapređuju svoje znanje i da se izgrađuju kao pojedinci koji su nosioci sposobnosti organizacije - uspešna organizacija jeste skup uspešnih pojedinaca. Dalje, organizacija mora da se fokusira na uske tržišne niše - potrebno je uočiti manje tržišne segmente, usredsrediti svoju energiju na njih, zadovoljiti njihove zahteve i tržišno ih eksploatisati.

Da bi organizacija mogla da uspostavi, održi i razvija konkurentsku prednost na tržištu, mora da bude spremna da uči.

Nova organizacija je međunarodno opredeljena. Ona se nalazi pod uticajem globalne konkurencije i mora da se jasno opredeli prema globalnom delovanju. Ona je globalna korporacija, što u savremenim uslovima poslovanja ne mora da zanči da je i velika korporacija.

Savremena organizacija mora da bude inovativna. Inovacija jeste osnov razvoja poslovanja. Step en inovativnosti utiče na sticanje konkurentске prednosti.

Kako koncept upravljanja kvalitetom insistira na čoveku kao središtu ideje stalnog unapređenja, organizacija treba da investira u obuku svojih zaposlenih, koja treba da je usmerena ka postizanju zadovoljstva korisnika. Zadovoljstvo korisnika i performanse organizacije treba da se kontinualno prate u cilju otkrivanja šansi za unapređenje. Aktivnosti brige za korisnika treba da su integrisane u celokupnu organizacionu strukturu.

Savremena poslovna organizacija, mora da utvrdi potrebe, želje i zahteve interesnih grupa i da ostvari njihovo zadovoljenje, po mogućnosti efektivnije i efikasnije od konkurenata i to na način koji odražava ili unapređuje dobrobit kako osnovne interesne grupe poslovne organizacije - njenih korisnika - tako i celokupnog društva.

---

<sup>23</sup> Tisen R., Andriesen D., Depre F.L., *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, 2006. str. 158.

#### **2.2.4. Novi konkurentski odnosi**

Glavne posledice globalizacije tržišta su pojava sve agresivnije konkurencije globalnog karaktera i opasnost od uske tržišne identifikacije.<sup>24</sup> Globalna konkurencija postaje sve intenzivnija, ofanzivnija i uočljivija. Globalizacija tržišta je imala uticaj na promene u poimanju i postizanju konkurentске prednosti.

Konkurentski odnosi su se izmenili u poslednjih 15 godina. Tome je najviše doprineo prodor Kine i Indije na globalnom tržištu. Kina i Indija su dale novu dimenziju svetskoj ekonomiji - konkurentnost kao imperativ globalne ekonomije, zasnovana na stalnom unapređenju produktivnosti poslovanja - postaje primer za sve novoindustrijalizovane zemlje, kao i zemlje u tranziciji.

Slično se desilo i u Južnoj Koreji. Prema Drakeru, najbolji stručnjaci za preduzetništvo u svetu bez sumnje dolaze iz Koreje.<sup>25</sup> Pre samo četrdeset godina Koreja nije imala industriju. Japanci koji su vladali Korejom nisu dozvoljavali ni više obrazovanje, tako da nije bilo ni obrazovanih ljudi. Danas je Koreja prva u dvadesetak industrijskih delatnosti i vodeća zemlja u svetu u brodogradnji. Za Korejom sledi Tajvan. Slično kao Koreja, ni Tajvan nije bio industrijalizovan pre pedeset godina. Danas je Tajvan vodeća zemlja u svetu u oblasti razvoja visoke tehnologije, uključujući i mikročipove. Tu je i Kina, čiji preduzetnici neprestano pokreću nova preduzeća sa obe strane Pacifika.

Uzimajući u obzir složenost i intenzitet konkurentskih odnosa u globalnoj ekonomiji, na početku XXI veka je mnogo teže ostvariti tržišni uspeh. Razlozi za to se nalaze u sledećim činjenicama:<sup>26</sup>

- Moć je sa proizvođača prenetna na distributere;
- Multinacionalne korporacije postaju sve moćnije;
- Novi proizvodi traju sve kraće;
- Potrošna dobra ne traju tako dugo kao nekad;
- Digitalna tehnologija je dovela do razvoja čitavog niza proizvoda;
- Povećava se broj registrovanih robnih marki i patenata;
- Povećava se broj raspoloživih proizvoda;
- Tržišta su hiperfragmentisana;
- Prostor za oglašavanje je sve zasićeniji.
- Potrošači su postali probirljivi.

Krajem 80-ih i početkom 90-ih godina XX veka, glavna konkurentska borba se odvijala između SAD, Japana i Nemačke. Jačanjem Kine, kao glavne ekonomske sile, došlo je do promene u navedenom modelu trijade (SAD, Japan, Nemačka). Danas se glavni ekonomski tokovi dešavaju na relaciji SAD i Kine.

Kina je trenutno motor razvoja svetske ekonomije, zajedno sa Indijom i Brazilom. Novoindustrijalizovane zemlje sveta, a pogotvu zemlje poput Brazila, Rusije, Indije i Kine (BRIK), danas imaju sve veći uticaj na ekonomske tokove. Zemlje BRIK predstavljaju 42% svetskog stanovništva, ostvaruju 14,6% svetskog bruto društvenog proizvoda i učestvuju sa 12,8% u setskoj trgovini. Ove zemlje postaju sve više oslonac globalnog ekonomskog razvoja.

---

<sup>24</sup> Rakita B., *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998. str. 71.

<sup>25</sup> Draker P., *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, 2005. str. 73.

<sup>26</sup> Kotler P., de Bes F.T., *Lateralni marketing*, Adižes, Novi Sad, 2005. str. 16.



S druge strane posmatrano, najveći deo kineske proizvodnje usmeren je ka tržištu SAD. SAD su motorna snaga u kretanju globalizacije, dok je tokom poslednje dve decenije XX veka, američka produktivnost postala pokretač globalnog ekonomskog rasta.

### **2.3. Savremeni trendovi u unapređenju poslovanja i konkurentnosti**

Globalna konkurencija postaje sve intenzivnija. Globalno poslovanje podrazumeva strategijsku ulogu znanja i upravljanje koje se zasniva na stalnom unapređenju znanja. Globalna konkurencija se sa nivoa cena i tehničkih inovacija pomera ka oblasti upravljanja znanjem i ka inovacijama u oblasti menadžmenta i marketinga.

U analiziranju globalne konkurencije i konkurentske prednosti može se postaviti i pitanje shvatanja uspešnosti poslovanja. Upravljanje kvalitetom, inovacijama i marketingom omogućuje kompanijama da pronađu adekvatan odgovor na izazove poslovanja u globalnom i visoko konkurentnom okruženju. Osim toga, marketing moć, odnosno slabost sve češće se povezuje sa ukupnom snagom kompanije na ciljnom tržištu.<sup>27</sup>

Na globalnom planu se definišu smernice održivog razvoja, koji treba da uspostavi ravnotežu između ciljeva ekonomskog razvoja sa jedne strane i socijalnog razvoja sa druge strane, uvažavajući potrebu za unapređivanjem i zaštitom životne sredine. Sve ovo utiče na poslovne subjekte da se ozbiljnije posvete zadovoljavanju ciljeva većeg broja interesnih grupa u svom okruženju. Savremeno društvo upućuje preduzeću sve više zahteva u pravcu definisanja njegove društvene odgovornosti.

U novom društvu znanje postaje strateški izvor moći i bogatstva, a osnovna društvena grupacija jesu korisnici znanja, odnosno osobe koje su sposobne da stave znanje u funkciju obavljanja poslovne aktivnosti.

U savremenim tržišnim uslovima kvalitet postaje ključni faktor unapređenja poslovanja i primarni razvojni cilj, opredmećen kroz postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga. Zadovoljstvo korisnika i performanse organizacije treba da se kontinualno prate u cilju otkrivanja šansi za unapređenje. Kontinuirano poboljšanje kvaliteta sniženjem troškova neophodno je za uspešno poslovanje preduzeća i poboljšanje njegove konkurentske pozicije.

#### **2.3.1. Konkurentnost poslovanja - uslov opstanka na tržištu**

Konkurentska sposobnost se teško stiče, a lako gubi u uslovima ofanzivne globalne konkurencije. Postizanje konkurentske sposobnosti u uslovima globalnog tržišta je veoma kompleksan proces, koji zahteva koordinaciju svih poslovnih funkcija u preduzeću i ulaganje izuzetnih finansijskih i marketing napora. Brzi tehnološki napredak stvorio je uslove da tehnologija postane dostupna svima u svetu pod prihvatljivim uslovima. S druge strane, brzo širenje tehnološkog progressa uticalo je na smanjivanje monopola nad znanjem, što je rezultovalo mogućnošću ulaska svih koji su organizaciono i finansijski spremni da uđu u borbu za svetsko tržište.

---

<sup>27</sup> Grubor A., *Globalna marketing konkurentnost*, Ekonomske teme, br. 4. 2011. str. 651-666.

Ključni faktor i pokretač konkurentnosti je proces unapređenja produktivnosti. Ključni faktori i podstrekači produktivnosti u nekom konkurentskom okruženju su: domaće investicije koje su ključne za podizanje produktivnosti kompanija i razvoj infrastrukture, izvoz koji omogućava savladavanje barijera koje postavlja obim domaće tražnje, uvoz koji omogućava pristup resursima koji se ne mogu proizvesti na konkurentan način u zemlji (omogućava uvoz novih tehnologija i povećava rivalitet na domaćem tržištu), priliv stranih direktnih investicija (SDI) čime se obezbeđuju dodatni kapital, moderne tehnologije, veštine i menadžment i pojačava konkurentski pritisak, odliv SDI koji podstiče međunarodni rast lokalnih kompanija što takođe iziskuje povećanje produktivnosti i domaća inovativnost koja direktno povećava produktivnost. Da bi se unapredila produktivnost preko ovih elemenata potrebno je stvoriti zdravo konkurentno okruženje, gde je uloga države od presudnog značaja, dok proizvođači moraju imati visok kvalitet i visoku proizvodnu efikasnost.

### **2.3.2. Znanje kao izvor konkurentske prednosti**

U ekonomiji znanja najvažniji ekonomski resurs za postizanje konkurentske prednosti više nije kapital, prirodni resursi ili rad, već znanje, a u njemu intelektualni kapital. Opstanak i uspeh na svetskom tržištu obezbediće samo one kompanije koje budu sposobne da proizvode, upravljaju i kontinuirano povećavaju sopstveni intelektualni kapital. Preduzeća treba da uoče značaj intelektualnog kapitala, kao i metode pomoću kojih mogu svoja preduzeća pretvoriti u preduzeća utemeljena na znanju. Permanentno unapređenje produktivnosti znanja jeste osnovni imperativ moderne ekonomije i svakako najznačajniji faktor u konkurentskoj borbi.

Upravljanje znanjem, tačnije tokovima znanja, može da doprinese uvećanju vrednosti i konkurentnosti, unapređivanjem njegove efikasnosti, povezanosti i inovativnosti.<sup>28</sup>

Da bi organizacija mogla da odgovori na promene u konkurentskom okruženju, da ostvari i održi svoju konkurentsku prednost, okreće se onome što je specifično njeno i po čemu se razlikuje od ostalih konkurentskih organizacija. To je znanje koje organizacija poseduje. Znanjem, koje danas predstavlja ključni resurs koji obezbeđuje konkurentsku prednost organizacije, potrebno je adekvatno upravljati.

U savremenom poslovanju ključnu ulogu ima radnik dobro potkovano znanjem. Znanje je osnovno oruđe za stvaranje bogatstva. Danas je vrednost kompanije zasnovana na znanju, umeću i intelektualnoj imovini, odnosno svemu onom što počiva na ljudima.

Radnici znanja ne proizvode predmete. Oni stvaraju ideje, informacije, koncepte. Radnik znanja je obično stručnjak. Za svakog radnika znanja je prilično važno da se usredsredi na davanje doprinosa.<sup>29</sup> Radnici znanja su visoko pokretni u okviru svoje specijalnosti. Motivacija radnika znanja zavisi od njegove delotvornosti, od njegove sposobnosti da postigne rezultat.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Tisen R., Andriesen D., Depre F.L., *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, 2006. str. 47 .

<sup>29</sup> Drucker P., *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2003. str. 233.

<sup>30</sup> Drucker P., *Veština delotvornog direktora*, Adižes, Novi Sad, 2006. str. 12.

Prema nekim shvatanjima u savremenoj ekonomiji nije dovoljno samo generisati znanje, učiniti ga dostupnim i nadati se najboljem. Znanje kojim se suštinski uvećava vrednost je suštinski različito od obične informacije.<sup>31</sup>

Organizacije teže ka tome da postojeće znanje kontinuirano unapređuju shodno promenama i zahtevima poslovanja, kao i činjenici da je to resurs koji brzo zastareva. Da bi to postigla u organizaciji moraju da postoje efikasne strukture koje promovišu timski rad i razmenu informacija, jako liderstvo koje podstiče inovacije i kulturu koja zahteva izuzetnost i etičko ponašanje.

### 2.3.3. Kvalitet kao faktor unapređenja poslovanja

U savremenoj privredi, kvalitet je postao globalni fenomen. Uspešnost preduzeća je u značajnoj meri povezana sa ugrađenim konceptom kvaliteta, koji omogućuje ostvarivanje konkurentne prednosti po osnovu unapređenja produktivnosti poslovanja.

Kvalitet je višedimenzionalna kategorija. Savremeno poimanje kvaliteta podrazumeva analizu različitih pristupa kvalitetu - tehničkog, tržišnog i upravljačkog. Najšire posmatrano kvalitet predstavlja skup svih osobina i karakteristika proizvoda koje se odnose na zadovoljenje definisane ili izražene potrebe.

U savremenom poslovanju, kvalitet podrazumeva koncept koji je implementiran u organizacionu strukturu i koji omogućava postizanje poslovne izvrsnosti po osnovu korišćenja efekata unapređivanja produktivnosti poslovanja. Unapređivanje kvaliteta poslovanja jeste osnov za unapređivanje drugih faktora koji utiču na konkurentsku sposobnost preduzeća u međunarodnim okvirima. Implementacija sistema kvaliteta i permanentno unapređivanje ugrađenog sistema kvaliteta stvara uslove za povećanje produktivnosti rada i celokupnog poslovanja, što omogućuje smanjivanje troškova i konkurentnost cena na međunarodnom tržištu.

Ugrađeni koncept kvaliteta predstavlja jedan od najznačajnijih faktora za postizanje stabilne tržišne pozicije u savremenom poslovanju, a podrazumeva sve one elemente kvaliteta koji se odnose na potrošača i korisnika, odnosno na postizanje zadovoljstva korisnika i unapređivanje kvaliteta. Kvalitet konkretnog proizvoda i usluge predstavlja samo jedan od elemenata tržišnog koncepta kvaliteta, ali takođe označava i početnu i završnu tačku celokupnog ciklusa unapređivanja kvaliteta poslovanja.<sup>32</sup>

### 2.3.4. Korporativna društvena odgovornost kao imperativ savremenog poslovanja

Jedan od najznačajnijih principa na kojima počiva savremeno poslovanje jeste organizacija zasnovana na odgovornosti. Organizacije moraju da preuzmu odgovornost za svoju ulogu u društvu. Društveno odgovorno poslovanje (*Corporate Social Responsibility - CSR*) je koncept u okviru koga kompanije integrišu društvene interese i izazove vezane za prirodnu okolinu i svoje poslovanje u interakciju sa svim akterima (*stakeholders*) na dobrovoljnoj osnovi. Društvena odgovornost je odgovorno prihvatanje činjenice da pored nas (našeg preduzeća), postoje i brojna druga koja takođe imaju legalno i legitimno pravo da posluju. Takođe, društvena odgovornost je osećaj za meru, za dugovečnost, za buduće generacije.

---

<sup>31</sup> Tisen R., Andriesen D., Depre F.L., *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, 2006. str. 16.

<sup>32</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Osnove marketinga*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007. str. 21.

Korporativna društvena odgovornost predstavlja opredeljenje za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecione poslovne prakse i doprinose na račun resursa kompanije.<sup>33</sup> Ključna reč ove definicije je diskreciona. U pitanju je dobrovoljno opredeljenje jedne organizacije i njena odluka da izabere i primenjuje poslovne prakse koje daju doprinose. Neki od razloga za primenu i razvoj korporativne društvene odgovornosti su sledeći: povećanje tržišnog učešća, jačanje pozicije robne marke, jačanje korporativnog imidža, unapređenje sposobnosti za privlačenje i motivisanje zaposlenih, smanjivanje troškova poslovanja, povećanje privlačnosti za investitore.

Prema Drakeru, organizacija zasnovana na znanju zahteva da svako preuzme odgovornost za zadata ostvarenja te organizacije za njen doprinos i njeno ponašanje. Svi pripadnici organizacije moraju da u potpunosti sagledaju i razmisle o svojim ostvarenjima i doprinosima.<sup>34</sup> Smatra se da društveno odgovorno ponašanje minimizira rizik, maksimizira korist, stvara transparentan odnos sa stejkholderima, a pozitivno utiče na finansijski rezultat kompanije.

Integracija upravljačkih standarda predstavlja najnoviji trend u razvoju upravljanja kvalitetom, kao i samog procesa upravljanja organizacijom. Standardizacija poslovanja na bazi primene međunarodnih standarda, kao i implementacija integrisanih menadžment sistema (IMS) predstavlja praktičan način za primenu korporativne etike i korporativne društvene odgovornosti, s obzirom da ovi standardi u sebi sadrže elemente koji se odnose na društveno odgovorno poslovanje.

Savremena poslovna filozofija podrazumeva da preduzeće mora da bude odgovorno za svoje akcije i postupke i to prema svim akterima u okruženju - kako u makrookruženju, tako i u samom preduzeću. U tom smislu, preduzeće je u obavezi da zadovolji sve zahteve potrošača, društva, partnera, radnika i akcionara. Ova poslovna filozofija se označava kao upravljanje totalnim kvalitetom - *TQM* (skr. od engleskih reči *Total Quality Management*). Upravljanje totalnim kvalitetom je poslovna filozofija koja je nastala kao logički i istorijski odgovor preduzetnika na zahteve koje postavlja savremeno društvo. Radi se o permanentnom unapređivanju celokupnog poslovanja organizacije, koji podrazumeva objedinjavanje tehničko-tehnoloških, tržišnih, ekonomskih, organizacionih i etičkih ciljeva poslovanja. Ovaj koncept podrazumeva: *zadovoljenje potreba potrošača, razvoj kvaliteta poslovanja, bezbednost zaposlenih, zaštitu životne sredine, obrazovanje zaposlenih i kreiranje korporativne kulture organizacije*. Krajnji cilj primene koncepta *TQM* jeste unapređivanje kvaliteta života. Posmatrano na ovaj način, celokupni sistem počiva na pojedincu, koji mora da postane „odgovorni pojedinac”, koji svojim radom i postupcima doprinosi povećanju produktivnosti, pa samim tim i opštem blagostanju.<sup>35</sup>

Društveno odgovorno poslovanje je u najboljem interesu same kompanije, kao i društva u celini, jer obuhvata marketinške aspekte koji stvaraju poslovnu reputaciju, veću motivaciju i lojalnost kupaca i drugih zainteresovanih strana. Savremeni marketing doneo je značajne promene u načinu razumevanja dobiti, gde se dobit tumači kao nagrada za dobro izvršenje posla i služi širim interesima. Stvar je u tome da kompanije treba da postave dugoročne poslovne ciljeve, za razliku od prethodnih fokusa na kratkoročne efekte performansi i marketinga, jer kratkoročni ciljevi ne mogu osigurati ostvarive dugoročne marketinške

---

<sup>33</sup> Kotler P., Li N., *Korporativna društvena odgovornost*, Čigoja, Beograd, 2007. str 3.

<sup>34</sup> Tisen R., Andriesen D., Depre F.L., *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, 2006. str. 110.

<sup>35</sup> Đorđević D., Bogetić S., *The role of corporate social responsibility in contemporary business*, Megatrend Review, 5 (1), 2008, str. 151-166.

ciljeve. Pored toga, promene u marketing konceptu uključuju rastuću ekološku i društvenu svest među marketing menadžerima.<sup>36</sup>

Koncept društvene odgovornosti omogućava preduzećima da budu konkurentnija na tržištu. Imperativ svakog preduzeća je da postane poslovno izvrsno, a bazira se na sledeća tri stuba: zadovoljenje potreba korisnika, poboljšanje poslovne produktivnosti i društveno odgovorno poslovanje. Prva dva koraka će omogućiti povećanje profita, dok bez društveno odgovornog poslovanja ne postoji izvrsnost preduzeća. Suština borbe za konkurentnost leži u prihvatanju promena. Preduzeća iz zemalja u tranziciji se suočavaju sa velikim problemima, gde su dominantna pitanja vezana za napredovanje znanja i organizacije.<sup>37</sup>

Društvena odgovornost donosi preduzećima brojne prednosti ukoliko se na pravi način ostvaruje. Ona ne predstavlja puko rasipanje resursa ili besplodnu investiciju zarad nekakve političke korektnosti. U razvijenim zemljama društvena odgovornost u sve većoj meri postaje faktor prilikom odlučivanja i opredeljivanja potrošača za određeni proizvod, čime društveno odgovorno preduzeće stiče prednost u odnosu na konkurenciju. Zemlje u tranziciji, kao i preduzeća koja dolaze iz njih, moraće da prihvate zahteve globalnog tržišta, od kojih jedan sve više postaje - društvena odgovornost, ukoliko žele da unaprede svoje poslovanje i konkurentnost.

---

<sup>36</sup> Grubor A., *Marketing Aspects of Socially Responsible Business*, Strategic management, 18 (3), 2013. str. 030-036.

<sup>37</sup> Čočkalović D., Đorđević D., Bešić C., Bogetić S., *Undergraduate business students' attitudes towards CSR and competitiveness of Serbian economy*, Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), 5 (1) 2015. str. 12-20.

### 3. KONKURENTNOST KAO OSNOVA RASTA I RAZVOJA

#### 3.1. Koncept konkurentnosti u savremenom poslovanju

Konkurentnost jedne privrede predstavlja stepen uspešnosti njenog pozicioniranja u okviru globalne privrede. Visok stepen konkurentnosti privrede neophodan je za njenu integraciju u svetske tokove. Nijedna privreda ne može očekivati dugoročan održivi rast ukoliko nema rastući izvoz. Osim toga, rast konkurentnosti predstavlja preduslov za priliv stranih direktnih investicija, koje sa sobom, pored priliva kapitala, nose i nove tehnologije i znanja, kao i mogućnost lakšeg pristupa stranim tržištima.

Uključivanje preduzeća iz zemalja u tranziciji u globalnu tržišnu privredu, nameće potrebu za radikalnim strateškim zaokretom od problemski orijentisanog ka sistemskom i inovativnom menadžment stilu. To je stil koji je usmeren na upravljanje promenama kroz kontinualna poboljšanja i neprestano približavanje ciljevima poslovne izvrsnosti. Ključni elementi koji obezbeđuju rast preduzeća i njenu tržišnu konkurentnost su: proces učenja iz sopstvenog iskustva i od drugih, skokovita poboljšanja i proboje, kao i inovacije.

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.

##### 3.1.1. Definisane konkurentnosti

Prema definiciji OECD-a, konkurentnost je mera sposobnosti zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uslovima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva.<sup>38</sup>

Svetski ekonomski forum, odnosno neki od najpoznatijih saradnika ove institucije, poput Majkla Portera (*Michael E. Porter*), definišu konkurentnost jako široko, kao niz institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti zemlje. Nivo produktivnosti, s druge strane, opredeljuje održivi nivo prosperiteta koji može ostvarati neka privreda. Što je neka privreda konkurentnija biće sposobnija da proizvede viši nivo dohotka građanima. Nivo produktivnosti određuje stopu prinosa, pa kako je stopa prinosa ključna za rast privrede, konkurentnija je ona privreda koja ostvaruje brži rast na srednji i dugi rok.<sup>39</sup>

Nivo međunarodne konkurentnosti nacionalne privrede može se definisati kao rezultat aktivnosti većeg broja institucija, politika i faktora, koji omogućavaju i podstiču efikasnu

---

<sup>38</sup> *Competitiveness in International Trade*, OECD, <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>.

<sup>39</sup> Schwab K., Porter M., *The global competitiveness report 2008-2009*, World Economic Forum, 2008. str. 3.

razmenu roba i usluga, kao i investiciona ulaganja, uz formiranje takve privredne strukture koja može brzo i fleksibilno da odgovori zahtevima tržišta, uz obezbeđenje efikasne zaposlenosti resursa i visoku produktivnost faktora proizvodnje u skladu sa međunarodnom specijalizacijom, a u cilju održivog razvoja, rasta BDP-a *per capita* i životnog standarda.

### 3.1.2. Ciljevi konkurentnosti

Primarni cilj dostizanja i unapređenja konkurentnosti u savremenim uslovima je trajan i održiv ekonomski rast iskazan kroz rast BDP-a i BDP-a *per capita*, koji osigurava povećanje zaposlenosti i, u krajnjoj liniji, podizanje kvaliteta života. Privredni rast je preduslov povećanja životnog standarda, odnosno pretpostavka rasta ekonomskog blagostanja. U uslovima privrednog rasta izbor ciljeva konkurentnosti je daleko jednostavniji. Isključivo pod pretpostavkom postojanja dinamičnog, kontinuiranog i održivog privrednog rasta, moguće je i ostvariti veliki broj različitih ciljeva.

Pored toga što mogu biti komplementarni, ciljevi konkurentnosti mogu biti međusobno konfliktni i protivrečni. Kao tipični konfliktni ciljevi mogu se navesti nastojanje da se postigne što dinamičnija stopa privrednog rasta, a da se istovremeno obezbedi održivi ekološki razvoj. U ekonomskoj literaturi se mogu naći i radovi u kojima se izražava ozbiljna sumnja na račun ciljeva unapređenja konkurentnosti i dinamičnog privrednog rasta istovremeno. Kritike su usmerene na pogoršanje životne sredine, društveno-ekonomske probleme poput siromaštva, ispoljavanje velike nesigurnosti i zavisnosti usled brzih tehnoloških promena, i na visoki rast nacionalne ekonomije koja nije garant „kvaliteta života“ za celokupno stanovništvo.<sup>40</sup>

Pored primarnog cilja, može se reći da postoji spektar ciljeva koji se mogu smatrati zajedničkim za većinu privreda u svetu:<sup>41</sup>

- rast proizvodnje roba i usluga (kvantitativno i kvalitativno);
- rast produktivnosti i povećanje ekonomske efikasnosti;
- strukturne promene u privredi i industriji;
- povećanje izvoza i uravnoteženje spoljnotrovinskog bilansa;
- rast investicione aktivnosti i privlačenje direktnih investicija;
- razvoj inovacija i tehnologija;
- rast zaposlenosti (smanjenje stope nezaposlenosti);
- osnivanje novih firmi, razvoj i jačanje malih i srednjih preduzeća;
- razvoj liderstva i preduzetničke kulture;
- razvoj klastera;
- jačanje tržišne konkurencije i bolja regulacija monopola;
- usavršavanje sistema obrazovanja, razvoj sistema doživotnog učenja i povećanje ulaganja privrede i države u obrazovanje;
- poboljšanje obrazovne i kvalifikovane strukture stanovništva;
- razvoj i unapređenje institucija i infrastrukture;
- politička stabilnost;

---

<sup>40</sup> Siggel E., *International Competitiveness and Comparative Advantage: A Survey and a Proposal for Measurement*, CESifo Institute, German, 2007. str. 12.

<sup>41</sup> *Competitiveness of Nations: The Fundamentals*, World Competitiveness Yearbook 2005., IMD, Lusanne, 2005. str. 608-619.

- debirokratizacija društva;
- održivi razvoj životne sredine;
- smanjenje siromaštva, i
- povećanje stepena društvene uključenosti i socijalne kohezije.

Nadnacionalni nivoi mogu postavljati ciljeve rasta konkurentnosti. Evropska unija je postavila zadatak ostvarenja visoke konkurentnosti i rast životnog standarda, sa visokim stopama zaposlenosti u dugom roku, kao nosećem stubu održive razvojne strategije EU. Zbog toga je EU u Lisabonu 2000. godine postavila strateški cilj da do 2010. godine postane najkonkurentnija i najdinamičnija privreda sveta, zasnovana na znanju i sposobna da ostvari održivi ekonomski rast, veću zaposlenost i socijalnu koheziju.<sup>42</sup>

„Nova strategija za pametan, održiv i sveobuhvatan rast“ iz 2010. godine, kojom je zamenjena Lisabonska strategija, ima za cilj podizanja globalne konkurentnosti EU. EU ima za cilj da sprovede strukturne promene i premesti industrijske aktivnosti u sektore koji su u nastanku, pregrupiše zapošljavanje i sredstva u nove sektore i na taj način smanje rizik deindustrijalizacije. Kako bi povećala svoju konkurentnost, EU nastoji da ojača aktivnosti u oblasti istraživanja i inovacija, informacionih i komunikacionih tehnologija, preduzetništva, obrazovanja i obuke.<sup>43</sup>

Ciljevi konkurentnosti ne smeju biti definisani kao vrednost za sebe, već prilikom definisanja treba se imati u vidu vrednosti indikatora u okruženju neke zemlje, grupe zemalja ili nekog drugog nivoa s kojim se uspoređuje i kojem se teži u pogledu nivoa konkurentnosti. Definisanje ciljeve konkurentnosti i njihovu realizaciju, treba tretirati isključivo kao pozitivna i negativna odstupanja od ravnotežnih ili maksimalnih indikatora i merila u tačno predviđenom vremenskom periodu.

### 3.1.3. Faktori kreiranja konkurentne prednosti

Plasman proizvoda na međunarodno tržište suočava se sa sve oštrijom konkurencijom, pa je neophodno prilagoditi standarde poslovanja privrednih subjekata u pojedinim zemljama. Da bi bila prihvaćena od strane inostranih kupaca, domaća ponuda na inostranim tržištima mora biti konkurentna u odnosu na ponude drugih proizvođača. Samim tim, neophodna je analiza faktora koji neposredno utiču na konkurentnost određenog proizvoda i konkurentnost proizvođača na svetskom tržištu. U ove faktore spadaju:

- faktori na strani ponude,
- faktori na strani tražnje,
- faktori koji dovode do spajanja ili odbijanja ponude i tražnje (uslovi kupoprodaje).

Kod formiranja izvozne ponude, najvažnije je da se njena struktura popuni konkurentnim proizvodima koji imaju tražnju na svetskom tržištu. Da bi ponuda bila u odgovarajućoj strukturi, mora da postoji određeni stepen udruženosti, specijalizacije i podele rada u domaćoj privredi, izbora tehnologije i optimizacije radi masovne proizvodnje. Mora se stalno prilagođavati izvozna i uvozna struktura i usmeriti prema delatnostima koje imaju trajnije

---

<sup>42</sup> European Council, *Presidency Conclusions*, European Council, Lisbon, 2000.  
[http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_en.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm)

<sup>43</sup> Europe 2020: *A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*,  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>



komparativne prednosti i koje su sposobne da na bazi tehnološkog progresa i visoke produktivnosti, proizvode proizvode visokog kvaliteta po konkurentnim cenama.

Ukoliko privreda jedne zemlje želi da opstane u sve složenijim uslovima poslovanja na međunarodnom tržištu, mora se orijentisati na ukupnjivanje kapaciteta putem različitih oblika saradnje sa inostranstvom, kao što su: zajednička ulaganja kapitala, poslovne alijanse, razni oblici transfera tehnologije, dugoročni kupoprodajni ugovori i zajednička proizvodnja, franšizing i lizing u inostranstvu. Svi navedeni oblici saradnje treba da omoguće dugoročno stabilnu i uspešnu poziciju u saradnji sa inostranstvom.

Da bi ponuda jedne privrede bila atraktivna, neophodno je početi od tražnje, kao polazne tačke i pre proizvodnje. Neophodno je pratiti privredna kretanja u svetu, ponašanje i želje stranih kupaca i ukupnu morfologiju stranih tržišta. Da bi se ocenio da li neki proizvod može da se plasira na inostrano tržište, moraju se sagledati uslovi koji vladaju na tom tržištu, a i šire na svim spoljnim tržištima.

Međunarodno tržište karakteriše neprestano odmeravanje konkurentskih snaga proizvođača iz raznih zemalja, koji nastoje da se nudeći proizvode pod povoljnijim uslovima, osvoje preferencije stranih kupaca i nadvladaju stranu konkurenciju. Konkurentnost jedne privrede zavisi od vlastitih sposobnosti i konkurentskih slabosti drugih ekonomija. Faktori koji dovode do spajanja ili odbijanja ponude i tražnje u spoljnoj trgovini nazivaju se faktorima konkurentnosti. Među ovim faktorima izdavaju se:<sup>44</sup>

- kvalitet i tehnološka svojstva proizvoda,
- cena, korigovana instrumentima spoljnotrgovinske politike u zemlji izvoznici i zemlji uvoznici,
- način plaćanja,
- rokovi isporuke i način održavanja,
- organizacija nastupa na inostrana tržišta i marketing,
- razvojna osposobljenost privrede zemlje kupca, i drugi.

Majkl Porter<sup>45</sup> je definisao model konkurentskih prednosti na osnovu četiri međusobno povezane determinante konkurentne prednosti zemlje, a koje je nazvao *dijamant nacionalnih prednosti*. Komponente sistema Porter naziva dijamantom determinanti, a dijamant oblikuje okruženje u kome preduzeće konkuriše. Specifičnost svake zemlje uslovljava i različitu nacionalnu konkurentnost koja zavisi od karakteristika date zemlje, kao i sistema uzajamnog delovanja četiri skupa faktora i dve eksterne varijable:

- faktorski uslovi - položaj zemlje u pogledu faktora proizvodnje, a odnose se na: ljudske resurse, fizičke resurse, resurse znanja, resurse kapitala i infrastrukturu, koji uz adekvatno korišćenje mogu obezbediti kvalitetnu proizvodnju ili niže troškove, a time i stvoriti uslove za sticanje konkurentne prednosti;
- uslovi tražnje - priroda domaće tražnje za proizvodima i uslugama, koja ukazuje da zadovoljenje potreba i zahteva domaćeg potrošača je važno za uspešan nastup na stranom tržištu;
- srodne i pomoćne delatnosti industrije - prisustvo ili odsustvo međusobno povezanih industrija koje su međusobno konkurentne;

---

<sup>44</sup> Unković M., *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010. str. 210-214.

<sup>45</sup> Porter M., E., *The Competitive Advantage of Nations*, With a New Introduction, 1990. str. 71-86.

- strategija i struktura preduzeća i nivo konkurencije - uslovi koji usmeravaju stvaranje organizovanje i upravljanje preduzećima i prirodu domaće konkurencije u datoj zemlji.

Pri proceni nacionalne konkurentne prednosti, pored ove četiri komponente, neophodno je uzeti u razmatranje i uticaj dve eksterne varijable: uticaj vlade i prilike (šanse). Vlada svojom politikom vrši uticaj na sve četiri pomenute komponente. Svi elementi koji čine dijament nacionalne konkurentnosti deluju uzajamno i imaju sinergetski efekat na konkurentnost zemlje.

Međunarodni institut za razvoj menadžmenta<sup>46</sup> razvio je metodologiju za ocenu faktora međunarodne konkurentnosti. „Konkurentnost preduzeća” predstavlja istraživanje koje se bazira na stvaranju vrednosti prevashodno na nivou preduzeća. Međutim, preduzeća rade u nacionalnom okruženju koje povećava ili ometa njihovu sposobnost da se takmiče na domaćem ili međunarodnom tržištu. Ovo polje istraživanja se zove „Konkurentnost nacija”. Ovaj institut je sve faktore koji povećavaju konkurentnost preduzeća i globalnu konkurentnost privrede svrstao u četiri grupe i dvadeset podgrupa, polazeći od sposobnosti zemlje da stvori i sačuva poslovno okruženje u kojem se preduzeća mogu takmičiti.

Tabela 1. Faktori međunarodne konkurentnosti privrede

<b>Ekonomski uslovi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) konkurencija na tržišnim principima;</li> <li>2) više konkurencije na domaćem tržištu omogućava da preduzeća budu konkurentna na inostranom tržištu;</li> <li>3) otvorenost prema inostranstvu povećava potencijale zemlje;</li> <li>4) SDI uvećavaju efikasnost alokacije privrednih resursa, i</li> <li>5) konkurentnost izvoza je poveznana sa razvojnom strategijom zemlje.</li> </ol>
<b>Efikasnost vlade (države)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) minimalna intervencija odvojena od stvaranja konkurentskih uslova za poslovanje;</li> <li>2) adekvatni makroekonomski i socijalni uslovi i smanjenje rizika;</li> <li>3) fleksibilnost ekonomske politike u uslovima čestih promena, i</li> <li>4) adekvatni obrazovni uslovi i razvoj zasnovan na znanju.</li> </ol>
<b>Efikasnost privrede</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) sposobnost menadžmenta da se prilagođava spoljnim okolnostima i uvećava izvoz;</li> <li>2) raspoloživost finansija doprinosi stvaranju nove vrednosti;</li> <li>3) razvijen finansijski sektor;</li> <li>4) visok i održiv životni standard pretpostavlja integraciju u međunarodnu privredu;</li> <li>5) obrazovna i kvalifikovana radna snaga, i</li> <li>6) stavovi zaposlenih takođe utiču na konkurentnost privrede.</li> </ol>
<b>Infrastruktura</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) razvijena infrastruktura;</li> <li>2) infrastruktura uključuje efikasne IT i zaštitu okoline;</li> <li>3) efikasna i inovativna upotreba tehnologija;</li> <li>4) investicije u fundamentalna istraživanja, inovacije i stvaranje novih znanja, i</li> <li>5) dugoročne investicije u istraživanje i razvoj.</li> </ol>

Izvor: *Competitiveness factors and criteria* <http://www.imd.org/wcc/wcc-factors-criteria/>

<sup>46</sup> <http://www.imd.org/wcc/research-methodology/>

## 3.2. Aspekti i pokazatelji konkurentnosti

U savremenoj teoriji konkurentnosti, sve je prisutniji višedimenzionalni fenomen ekonomske konkurentnosti, kako konkretnih preduzeća (mikro konkurentnost), tako i pojedinih užih ili širih sektora (mezo konkurentnost), ali i privreda u celini (makro konkurentnost). U osnovi, kreiranje održive strateške konkurentske prednosti nastaje kao agregatni izraz u procesu specifičnog objedinjavanja napora i aktivnosti svih nivoa.

### 3.2.1. Mikro i makro ekonomska konkurentnost

*Mikroekonomska konkurentnost* se odnosi na konkurentnost preduzeća, kao njihovu relativnu prednost nad drugim preduzećima. Stvaranje strateških okvira konkurentske prednosti izuzetno je bitno na nivou preduzeća, mada su aktivnosti potrebne za njihovo stvaranje i održavanje u međunarodnim uslovima izuzetno kompleksne.

Ostvarivanje konkurentske prednosti predstavlja specifičan odgovor preduzeća na impulse iz okruženja. Usaglašavajući posebne sposobnosti sa kritičnim faktorima uspeha na ciljnom tržištu preduzeće identifikuje svoje konkurentske prednosti. One podrazumevaju postojanje ili ostvarivanje onog stepena sposobnosti preduzeća koji se zahteva na tržištu i koji konkurencija ne može tako lako dostići. Konkurentske prednosti firme su izraženije, što su jedinstvenije, što znači da ne mogu biti tako lako i jednostavno imitirane. U uslovima kada savremena preduzeća opslužuju potrošače u kontekstu snažnog konkurentskog okruženja, koje je sve više globalizovano, za mnoga preduzeća pa i grane, prisutna je potreba redefinisanja kategorije uspešnosti.<sup>47</sup>

U praktičnom poslovanju, konkurentska prednost se danas sve više bazira istovremeno i na niskim troškovima (racionalizacija proizvodnje i ekonomija obima) i na diferenciranju proizvoda (ulaganja u istraživanje i razvoj, tehnologije, inovativnost, kvalitet, marketing ili stvaranje marke). Ove prednosti sa nizom aktivnosti preduzeća, vode do tri generičke strategije za postizanje natprosečnih rezultata u nekom segmentu industrije:

1. troškovnog liderstva,
2. diferencijacije, i
3. fokusiranja.

Svaka generička strategija podrazumeva različite pristupe ostvarivanju određene vrste konkurentske prednosti i strategijskog cilja. Koju će strategiju preduzeće koristiti zavisi od brojnih faktora, a posebno od strukture grane u kojoj posluje.<sup>48</sup>

Mnoge kompanije danas uspevaju da budu superiorne, i kada je u pitanju diferencijacija proizvoda na izabranom ciljanom segmentu i kada je u pitanju niska cena. Primera radi, Proktor i Gembl (*Procter and Gamble*) nije samo dobra marketinški orijentisana kompanija, koja obezbeđuje jedinstvenost proizvoda, već je i vrlo ekonomična kada je reč o strukturi proizvodnih troškova.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Jović, M., *Inovacioni aspekti strateške konkurentnosti*, Marketing, br. 2, Beograd, 2003. str. 70-71.

<sup>48</sup> Porter, M., E., *Konkurentska prednost - osvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, ASEE Books, Novi Sad, 2007. str. 22-30.

<sup>49</sup> Kotler, F., *Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad, 2003. str. 73.

Kompanije teže unapređenju svoje produktivnosti u nastojanju da ostvare brži razvoj, viši kvalitet i profit. U toj žestokoj utakmici jedan od najvažnijih faktora povećanja produktivnosti i podizanja konkurentnosti jeste ljudski kapital iza koga stoje vrhunski lideri i kvalitetni menadžerski timovi. U takvim uslovima bitna je povezanost strateškog i operativnog menadžmenta i specifičnih alata koji oni koriste.<sup>50</sup>

Takođe, pravila konkurencije firmi u bilo kojoj privredi, na domaćem ili međunarodnom tržištu, i bez obzira da li se radi o industriji ili uslugama, ugrađena su u pet faktora konkurentnosti:

1. ulazak novih konkurenata na tržište,
2. opasnost od supstitucije,
3. pregovaračka snaga kupca,
4. pregovaračka snaga dobavljača, i
5. rivalitet među postojećim konkurentima.

Navedenih pet kompetitivnih snaga formira dugoročne konkurentske potencijale. Suština konkurencije nije u rivalitetu, pogotovu ne u njegovoj iscrpljujućoj ulozi, jer visok rivalitet firmi ograničava profitabilnost industrije. Klasičan model rivalstva danas je zamenjen spajanjima, preuzimanjima i akvizicijama, sa novim oblicima jačanja konkurentnosti.<sup>51</sup>

Sposobnost da preduzeće bude produktivnije u odnosu na konkurente je jedina održiva konkurentska prednost. Pored toga, osnovni uslov mikroekonomske konkurentnosti je atraktivan, stimulativan i podsticajan makroekonomski i poslovni ambijent, koji je i uslov obezbeđenja nacionalne konkurentnost.<sup>52</sup>

*Makroekonomska konkurentnost* je širi pojam, i kao koncept nije identičan konkurentnosti na nivou preduzeća. Ona se izgrađuje tako da zemlja rastom izvoza robe i usluga pokriva uvoz i istovremeno doseže faktorske dohotke, sa kojima može konkurisati dohocima zemalja sa kojima se odvija njena spoljnotrgovinska razmena. Odnosno, makro konkurentnost je mera sposobnost određene države da u uslovima slobodnog i fer tržišta proizvodi i distribuira robe i usluge u međunarodnoj trgovini, u uslovima kada su domaća preduzeća izložena neposrednom uticaju međunarodne konkurencije, i to čini na način koji dovodi do stalnog povećanja životnog standarda. Prema tome, konkurentnost na nivou zemlje temelji se na ekonomskom rastu, razvoju, rastu produktivnosti i transformaciji rasta u rast standarda stanovništva.

S razvojem ocena konkurentnosti zemalja omogućeno je da se vidi razlika između konkurentnosti preduzeća i konkurentnosti zemlje. Ipak, u analizi savremenih svetskih trendova, konkurentnosti nije moguće deliti ili izolovati na makro ili mikro. Ona mora biti sveobuhvatna. Konkurentnost jedne zemlje je funkcija kombinacija karakteristika preduzeća, sektorski specifičnih i opštih nacionalnih karakteristika svake nacionalne ekonomije. Rast ekonomske konkurentnosti nameće dobro poznavanje svih karakteristika mikro, mezo i makro faktora konkurentnosti.

---

<sup>50</sup> Kaplan R. S., Norton, D. P., *Mastering the Management System*, Harvard Business Review, 2008. str. 63-77.

<sup>51</sup> Porter, M., E., *Konkurentska prednost - osvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, ASEE Books, Novi Sad, 2007. str. 23-24.

<sup>52</sup> Maksimović LJ., *Mikroekonomski aspekti konkurentnosti*, Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije 2009. godine, Ekonomski fakultet Kragujevac, 2010. str. 119.

### 3.2.2. Nacionalna konkurentnost

Iako govorimo o konkurentnosti zemlje, odnosno nacionalne privrede ili nekog drugog njenog nivoa, ne sme se zaboraviti da je težište ekonomske konkurentnosti na nivou preduzeća. Vrednost se stvara na nivou preduzeća, a konkurentnost zemlje je samo ogledalo sposobnosti njenih privrednih subjekata da se uspešno uključe u međunarodne ekonomske procese. Zbog toga se rast nacionalne konkurentnosti jedne privrede zasniva se na stalnom rastu konkurentnosti njenih preduzeća. Na ovaj način se pojam nacionalne (međunarodne) konkurentnosti veoma približio pojmu konkurentnosti firme, iako postoji različitost ciljeva preduzeća i nacionalne privrede.<sup>53</sup>

Nacionalna konkurentnost se definiše kao sposobnost zemlje da ostvari ekonomski rast brži od ostalih zemalja i da poveća blagostanje tako da se njena privredna struktura menja i što efikasnije prilagođava kretanju međunarodne razmene i trgovine.<sup>54</sup>

Jedna od mogućih definicija konkurentnosti zemlje polazi od sposobnosti nacionalne privrede, da najracionalnije uposli raspoložive resurse u skladu sa međunarodnom specijalizacijom i trgovinom, tako da to omogući porast bruto domaćeg proizvoda (BDP) i životnog standarda, ali, sve to zasnovano na realnim ekonomskim osnovama, a ne na pozajmljenim sredstvima. Iz ove definicije se vidi da je naglasak na sopstvenim sredstvima, imajući u vidu da kapacitet zaduživanja zavisi od akumulativne sposobnosti zemlje. Veoma slična ovoj je i definicija koja insistira na konkurentnosti privrede kao njenoj sposobnosti realizacije ciljeva ekonomske politike, posebno rasta dohotka i zaposlenosti, ali bez nastanka deficita platnog bilansa.<sup>55</sup>

### 3.2.3. Međunarodna konkurentnost

Međunarodno poslovanje obuhvata sve poslovne aktivnosti i poslovne poduhvate koji se realizuju sa ili unutar dve ili više zemalja. Ovakvo shvatanje pojma međunarodnog poslovanja podjednako odgovara malim, srednjim, izvozno-uvoznim, posredničkim preduzećima, kao što odgovara multinacionalnim, transnacionalnim ili pak globalnim preduzećima. Istovremeno pojam međunarodnog poslovanja obuhvata međusobne odnose kako privatnih tako i državnih preduzeća iz različitih zemalja.

Međunarodna konkurentnost u savremenim uslovima podrazumeva sposobnost preduzeća, industrija i privrede uopšte da izgradi sopstvenu konkurentsku poziciju u okviru nacionalnog tržišnog prostora, ali po međunarodnim kriterijuma, odnosno po kriterijima tzv. ključnih faktora konkurentnosti koji vladaju u pojedinim delatnostima ili industrijskim sektorima.

Danas su preduzeća vodeći nosioci međunarodne razmene gde dominiraju vodeće korporacije, što ukazuje na činjenicu da su međunarodni trgovinski tokovi usmereni na pojedinačne transakcije preduzeća, te međunarodna trgovina više nije makroekonomski fenomen. Izmenjeni uslovi i profil svetskog tržišta zahtevaju od preduzeća aktivnosti na jačanju svoje konkurentnosti putem jake međunarodne orijentacije. Pored toga, izmenjeno okruženje, koje

---

<sup>53</sup> Grauwe D. P., *Dimensions of Competitiveness*, The MIT Press, 2010. <http://mitpress.mit.edu>.

<sup>54</sup> Bienkowski W., *How much are studies of competitiveness worth? Some critical theoretical reflections on the issue*, The Second Economic Forum On "New Europe", Lancut, 2006. str. 2.

<sup>55</sup> Marković I., *Cena kao faktor konkurentnosti u novim uslovima poslovanja*, *Ekonomске teme*, br. 1, Niš, 2005. str. 89.

vodi ka internacionalizaciji i globalizaciji utiče na izmenu dosadašnjeg načina poslovanja i mesta obavljanja poslova. Dosadašnji način međunarodnog poslovanja putem izvoza i uvoza se sve više zamenjuje aktivnom varijantom kombinacije funkcije proizvodnje i razmene u međunarodnim tokovima.

Prevazilaženje prepreka koje donosi savremeno tržište i postizanje uspeha preduzeća mogu očekivati samo uz spremnost na promene u odnosu na konkurenciju što čine jačanjem ekonomije znanja.

### 3.2.4. Metodologija merenja konkurentnosti

Konkurentnost je agregatni izraz globalnih svojstava - mikro, mezo i makro - specifičnih za svaku nacionalnu ekonomiju. Konkurentna prednost je kombinacija korporacijskih i sektorskih specifičnih i opštih nacionalnih karakteristika. Na osnovu ove definicije zasnovani su i modeli koji se koriste za merenje konkurentnosti različitih zemalja. Ono što, očigledno, stvara najveće poteškoće, a što je tako često kod analize međunarodnih poslovnih aktivnosti, je upoređivanje, procena i ocena nacionalnih karakteristika. Mnoga istraživanja se bave ocenama međunarodne konkurentnosti zemalja, kao što su Global Entrepreneurship Monitor, Global Competitiveness Report, OECD, itd. Među najsofisticiranijim modelima za merenje međunarodne konkurentnosti zemalja ističe se onaj koji su razvili Svetski ekonomski forum (World Economic Forum) - „Izveštaj o globalnoj konkurentnosti” (The Global Competitiveness Report ) i Svetska Banka - „Izveštaj o poslovanju” (Doing Business). Ove dve studije zaslužuju pažnju iz tri glavna razloga:<sup>56</sup>

1. One su veoma prepoznatljive i važe za referentne studije kada je reč o međunarodnoj konkurentnosti. Njih koriste i investitori i kreatori ekonomskih politika.
2. Pokrivaju veliki broj zemalja čime pružaju odličan uvid u poziciju domaće privrede u širokom svetskom kontekstu, ali i poređenje domaće privrede sa drugim zemljama iz regiona.
3. Ove studije razmatraju širok i komplementaran skup činioca koji utiču na međunarodnu konkurentnost jedne zemlje. Poslovanje se bavi pitanjima vezanim za kvalitet poslovnog okruženja. To su pre svega: administrativne procedure, regulativa, pravni sistem, itd. Sa druge strane, Izveštaj o globalnoj konkurentnosti se detaljnije bavi činiocima koji neposredno utiču na poslovanje i međunarodnu konkurentnost jedne zemlje. Razmatraju se kvalitet fizičke infrastrukture, ljudski resursi, efikasnost tržišta rada, kvalitet finansijskog tržišta, tehnološka opremljenost, kapacitet za inovacije.

Iz navedenog možemo zaključiti da se Izveštaj o konkurentnosti u svetu i Poslovanje odlično dopunjavaju i daju celovit uvid u snage i slabosti koje odlikuju razmatrane zemlje.

#### 3.2.4.1. Svetski ekonomski forum - „Izveštaj o globalnoj konkurentnosti”

Indeks globalne konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum* - WEF), odnosno njegov godišnji „Globalni izveštaj o konkurentnosti“, danas je prihvaćen kao visoko sofisticirana, pouzdana i referentna metodološka instanca za analizu konkurentnosti.

---

<sup>56</sup> Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, *Aneks 2 - Istorijiski aspekti konkurentnosti*, Podgorica, 2011. <http://nasme.me/wp-content/uploads/2013/09/Aneks-2-Istorijiski-aspekt.pdf>

Tokom višedecenijskog postojanja Svetski ekonomski forum je kreirao više indeksa kojima se meri i upoređuje konkurentnost nacionalnih privreda, tako da se sa sigurnošću može konstatovati da su njegovi kompozitni indeksi danas najkorišćeniji indeksi konkurentnosti.

Indeks konkurentnosti rasta ocenjivao se od 2000. godine uz često godišnje preispitivanje i unapređivanje metodologije. Tokom celokupnog perioda postojanja koristio je da prikaže konkurentnost na makro nivou na bazi teorijski utemeljenih empirijskih istraživanja.

Indeks poslovne konkurentnosti ocenjivao se od 1998. godine kao indeks koji je imao za cilj da oceni mikroekonomsku konkurentnost nacionalnih privreda. Ovaj indeks je inicijalno definisan od strane M. Klajna, da bi kasnije dobio svoj oblik pod vođstvom tima analitičara predvođenih M. Porterom. Formiranje posebnog indeksa konkurentnosti na mikro nivou je bila posledica uverenja kreatora indeksa konkurentnosti iz ovih institucija da se mikro i makro aspekti konkurentnosti, zbog svojih suštinskih specifičnosti, ne mogu spojiti u jedan indeks. Kasnije se ipak odustalo od ovog pristupa. Usled različitih nedostataka koji su uočeni tokom vremena indeks konkurentnosti rasta je svoje mesto ustupio znatno moćnijem globalnom indeksu konkurentnosti konstruisanom pod liderstvom profesora Haviera Sala-i-Martina, jednog od vodećih razvojnih ekonomista danas u svetu. Novi indeks je uključio dodatan broj faktora koji su, dopunjujući spektar faktora formiran u ranijem, pokušali da u većoj meri objasne i izmere konkurentnost između zemalja.

Kao rezultat ovih inovacija, današnji globalni indeks konkurentnosti počiva na sledećim pretpostavkama. Indeks globalne konkurentnosti polazi od pretpostavke da u današnjoj globalizovanoj privredi postoji veliki broj faktora koji objašnjavaju konkurentnost nacionalnih privreda. Ovo je veliko unapređenje u odnosu na pređašnje stanje, ali prvenstveno u odnosu na tekuće teorije ekonomskog rasta, koje previše uopšteno pokušavaju da složenu stvarnost uproste kroz modele sa manjim brojem varijabli.<sup>57</sup>

Svetski ekonomski forum definiše konkurentnost kao skup institucija, propisa i drugih činilaca koji određuju nivo produktivnosti zemalja. Pokazatelj nivoa konkurentnosti naziva se Globalni indeks konkurentnosti (*Global competitiveness index - GCI*) i bavi se merenjem proseka više mikroekonomskih i makroekonomskih komponenata, koji se pojedinačno vrednuju na skali od 1 do 7. Svi mereni pokazatelji su grupisani u dvanaest stubova i odražavaju različite aspekte složene ekonomske stvarnosti.<sup>58</sup>

*Prvi stub - institucije.* Institucionalni ambijent je određen zakonskim i administrativnim okvirom unutar koga pojedinci, preduzeća i vlade, u međusobnoj interakciji generišu prihode i obezbeđuju ekonomski prosperitet. Veoma je važna institucionalna podrška razvoju tržišnih sloboda, sprečavanju korupcije, oslobađanju pravosuđa od političke zavisnosti, zaštiti životne sredine, itd.

*Drugi stub - infrastruktura.* Razvijena infrastruktura je značajna za efikasnost funkcionisanja privrede zato što određuje sektorski profil koji je moguće razvijati. Dobro razvijena infrastruktura smanjuje efekat udaljenosti između regiona i troškove integracije nacionalnog +tržišta sa drugim regionima i zemljama.

---

<sup>57</sup> [http://www.sef.rs/uporedna\\_ekonomija/metodologija-svetskog-ekonomskog-foruma.html](http://www.sef.rs/uporedna_ekonomija/metodologija-svetskog-ekonomskog-foruma.html)

<sup>58</sup> Schwab K., Sala-i-Martin X., *The global competitiveness report 2011-2012*, World Economic Forum, 2011. str. 4-8.

*Treći stub - makroekonomsko okruženje.* Za razvoj konkurentnosti, izuzetno je važna stabilnost makroekonomskog okruženja, odnosno neophodno je obezbediti što veći ekonomski rast, smanjiti nezaposlenost, obezbediti stabilnost cena (nisku inflaciju) i izbegavati deficite platnog bilansa.

*Četvrti stub - Zdravlje i osnovno obrazovanje.* Loša zdravstvena slika radne snage povećava troškove poslovanja, zbog čestog odsustva bolesnih radnika i niskog nivoa efikasnosti njihovog rada. Zato su investicije u podizanje nivoa zdravstvene zaštite važne, kako u ekonomskom, tako i u moralnom pogledu.

*Peti stub - Visoko obrazovanje i obuka.* Sve države koje teže povećanju prosperiteta, moraju povećavati kvalitet obrazovanja. Globalna ekonomija podrazumeva da su zaposleni obrazovani i sposobni da se prilagođavaju okruženju koje se brzo menja. Važnost stalne stručne obuke, koja se u mnogim privredama zanemaruje, značajna je ako obezbeđuje stalnu nadogradnju veština i znanja zaposlenih, u skladu sa potrebama proizvodnih sistema.

*Šesti stub - Efikasnost tržišta roba.* Pod efikasnošću tržišta roba se podrazumeva mogućnost i sposobnost produkcije širokog asortimana proizvoda i usluga u datim odnosima ponude i tražnje. Efikasnost ovog segmenta tržišta zavisi od uslova tražnje, koji su determinisani orijentacijom ka potrošačima i njihovom sofisticiranošću koja korespondira sa kupovnom moći.

*Sedmi stub - Efikasnost tržišta rada.* Efikasnost i fleksibilnost tržišta rada su veoma važni za razvoj konkurentnosti svake privrede. U naprednim ekonomijama, zaposleni su raspoređeni na odgovarajući način, u skladu sa svojim znanjem, veštinama i sposobnostima, čime daju pun doprinos na svojim radnim mestima.

*Osmi stub - Sofisticiranost finansijskog tržišta.* Sofisticirano finansijsko tržište obezbeđuje efikasno usmeravanje finansijskih resursa ka najboljim preduzetnicima i investicionim projektima. Pomenuti resursi obuhvataju štednju građana, kao i domaće i strane investicije.

*Deveti stub - Tehnološka opremljenost.* U globalizovanom svetu, tehnologije postaju jedan od ključnih elemenata za stvaranje i održavanje konkurentne prednosti. Države moraju biti spremne za usvajanje novih tehnologija i za obezbeđivanje neophodnih uslova za njihovo efikasno korišćenje.

*Deseti stub - Veličina tržišta.* Veličina tržišta je izuzetno važna za podizanje konkurentnosti. Zemlje sa velikim tržištima mogu da koriste efekte ekonomije obima, odnosno da svojim preduzećima obezbede povećanje proizvodnih mogućnosti uz snižavanje troškova po jedinici proizvoda.

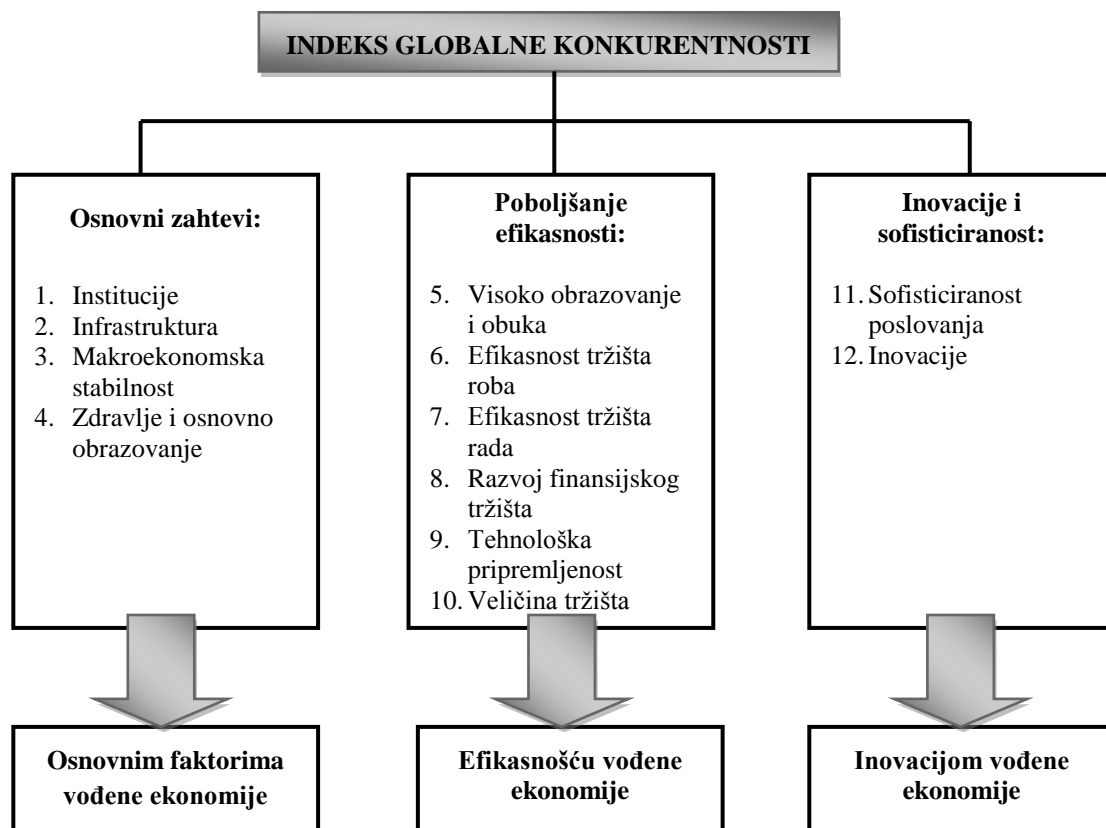
*Jedanaesti stub - Sofisticiranost poslovanja.* Produktivnost neke zemlje zavisi od produktivnosti kompanija koja u njoj posluju. Sofisticiranost poslovanja zemlje podrazumeva kvalitet ukupnih poslovnih veza, kao i „osmišljenost“ preduzeća koja se iskazuje preko strategija i operativne prakse.

*Dvanaesti stub - Inovacije.* Zemlje u razvoju imaju privilegiju da svoju produktivnost mogu da unapređuju usvajanjem postojećih tehnologija, što za razvijene zemlje ne važi. Preduzeća u razvijenim zemljama moraju sama da osmišljavaju i razvijaju nove proizvode i procese, kako bi održavale konkurentsku prednost. To zahteva okruženje koje podržava razvoj inovativnosti,



odnosno ulaganja u istraživanje i razvoj, ostvarivanje saradnje između univerziteta i privrede, zaštitu intelektualne svojine itd.

Dvanaest stubova konkurentnosti je grupisano u tri posebne celine, koje predstavljaju ključ za različite načine vođenja ekonomije, i to: osnovnim faktorima vođene ekonomije, efikasnošću vođene ekonomije i inovacijom vođene ekonomije.



Slika 1. Prikaz objedinjenih stubova GCI

Izvor: *The Global Competitiveness Report 2011-2012*, World Economic Forum, Geneva, 2011. str. 9

Fazu razvoja u kojoj se ekonomija neke zemlje nalazi, određuje nivo godišnjeg bruto domaćeg proizvoda po glavi stanovnika (*Gross domestic product per capita - GDPpc*).

Tabela 2. Faze ekonomskog razvoja prema GDP

	Faza I - Faktorski vođena ekonomija	Prelazak iz faze I u fazu II	Faza II - Efikasnošću vođena ekonomija	Prelazak iz faze II u fazu III	Faza III - Inovacijama vođena ekonomija
BDP <i>per capita</i> (u američkim dolarima)	< 2.000	2.000-2.999	3.000-8.999	9.000-17.000	>17.000
Ponder za osnovne zahteve	60%	40-60%	40%	20-40%	20%
Ponder za povećanje efikasnosti	35%	35-50%	50%	50%	50%
Ponder za inovacije i sofisticiranost faktora	5%	5-10%	10%	10-30%	30%

Izvor: *The Global Competitiveness Report 2011-2012*, World Economic Forum, Geneva, 2011. str. 10.

U prvoj fazi (privrede vođene faktorima razvoja) BDP *per capita* iznosi do 2.000 dolara, rast prevashodno zavisi od količine i kvaliteta osnovnih faktora proizvodnje i bazičnih uslova privređivanja. Tokom prve faze najvažniju ulogu i najveći ponder od 60% dobijaju indikatori iz prvog bloka - osnovni zahtevi.

U drugoj fazi rasta (privrede vođene efikasnošću) BDP *per capita* je od 3.000 do 8.999 dolara, težište se pomera na faktore efikasnosti odnosno podindekse u drugom bloku koji mere efikasnost ključnih tržišta, formiranje ljudskog kapitala kroz više obrazovanje i tehnološku spremnost. Ponder drugog bloka raste na 50% u ovoj fazi rasta.

U trećoj fazi razvoja (privrede vođene inovativnošću) BDP *per capita* je preko 17.000 dolara, kvalitet poslovanja i inovacije dobijaju na značaju, pa ponder ovog bloka raste na 30%. Na prelazu između prve i druge faze, nivo BDP-a *per capita* je od 2.000 do 3.000 USD, a između druge i treće faze od 9.000 do 17.000 USD. Za zemlje koje se nalaze u prelaznom režimu relativni značaj pojedinih faktora nije dovoljno stabilan.

Indeks globalne konkurentnosti polazi od toga da je privredni razvoj dinamičan proces koji se odvija u fazama i ključni faktori zavise od faze u kojoj se zemlja nalazi. Za nerazvijene zemlje najveći ponder u konačnom indeksu (60%) imaju osnovni faktori. Za srednje razvijene zemlje najveći ponder imaju faktori efikasnosti (50%), dok za najrazvijenije zemlje, osim važnosti prva dva faktora, treći, inovacijski, ima ponder (30%).

Novi indeks globalne konkurentnosti ja vodič za poslovne lidere u donošenju investicionih odluka, ali i sredstvo za donosiocce političkih odluka i usmeravanje ekonomskog razvoja i rasta konkurentnosti nacionalne privrede.<sup>59</sup>

1. *Makroekonomski faktori* deluju indirektno na produktivnost firmi i kao takvi su potreban, ali ne i dovoljan uslov za povećanje produktivnosti. U novom indeksu globalne konkurentnosti nalaze se dve šire oblasti makroekonomske konkurentnosti između kojih je uspostavljena ravnoteža:

- makroekonomska politika (monetarna i fiskalna politika), i
- društvena infrastruktura i političke institucije (bazični ljudski kapaciteti, političke institucije i pravna država).

2. *Mikroekonomski faktori* deluju direktno na produktivnost firmi. U taj proces su uključeni svi nivoi države, kompanije, akademske institucije i brojne poslovne asocijacije i druge mešovite grupe organizovane u cilju lakšeg poslovanja. Novi indeks globalne konkurentnosti definiše šire oblasti mikroekonomske konkurentnosti:

- osmišljenost poslovanja kompanija (strategije i operativna praksa kompanija i struktura korporativnog upravljanja);
- kvalitet poslovnog okruženja (obrazovani ljudski resursi, efikasna administrativna i fizička infrastruktura, dobri dobavljači, napredne istraživačke institucije i intenzivan konkurentski pritisak), i
- stanje razvoja klastera (geografska aglomeracija preduzeća, ponuđača, provajdera usluga i ostalih učesnika) je konceptijski uključen, ali se tretira na različit način od prethodna dva.

---

<sup>59</sup> Schwab K., Porter M., *The global competitiveness report 2008-2009*, World Economic Forum, 2008. str. 43-46.

Nova klasifikacija zemalja bazirana je na podindeksu društvene infrastrukture i političkih institucija koji obuhvata tri komponente (osnovne ljudske kapacitete, političke institucije i pravnu državu). Na osnovu toga se određuje ukupno stanje ekonomskog razvoja, što je bitna razlika u odnosu na metodologiju u kojoj je korišćen BDP *per capita* za klasifikaciju zemalja. Izmenjeni su i ponderi u zavisnosti od faze razvijenosti privrede.

Tabela 3. Ponderi podindeksa prema faktorima razvijenosti

Podindeks	Stanje razvoja (%)			Linearni model (sve zemlje)
	Nisko	Srednje	Visoko	
Mikroekonomski faktori konkurentnosti	0,21	0,35	0,48	0,31
Društvena infrastruktura i političke institucije	0,49	0,42	0,36	0,41
Makroekonomska politika	0,30	0,23	0,16	0,28
	1,00	1,00	1,00	1,00

Izvor: Schwab K., Porter M., *The global competitiveness report 2008-2009*, World Economic Forum, 2008. str. 57.

Težina ključnog faktora konkurentnosti sistematski se menja u zavisnosti od dostignute faze razvoja. Na nižim nivoima razvoja, najveći značaj imaju društvena infrastruktura i političke institucije (ponder 49%), onda makroekonomska politika (ponder 30%), dok najmanji uticaj imaju mikroekonomski faktori konkurentnosti (ponder 21%). Na višim nivoima razvoja dominira mikroekonomska konkurentnost (ponder 48%), zatim društvena infrastruktura i političke institucije (ponder 36%), a najmanji uticaj ima makroekonomska politika (ponder 16%). Po novoj klasifikaciji 24,8% zemlja su svrstane u visoko razvijene, 14,3% u srednje i 60,9% u nisko razvijene zemlje (toj grupi pripada i Srbija).

Svetski ekonomski forum prilikom formulisanja globalnog indeksa konkurentnosti koristi ukupno 110 faktora konkurentnosti. S obzirom na obimnost analiziranih faktora može se konstatovati da Svetski ekonomski forum na sveobuhvatan način analizira pitanje konkurentnosti, što je njegova najznačajnija karakteristika. Ono što je važno naglasiti, to je da se podaci koji se koriste u istraživanju dobijaju na dva načina - direktnim merenjem (kvantifikovani podaci), koji se dobijaju od relevantnih statistika i međunarodnih institucija i anketama, gde se podaci dobijaju anketiranjem predstavnika ekonomske zajednice tj. njihovim ocenama subjektivnih pojava.

Sa druge strane, ono što se analizi konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma može donekle zameriti, to je što se pojedini faktori koji mogu uticati na konkurentnost pojedinih zemalja ne nalaze u analizi. U prvom redu ovde se ukazuje na socio-psihološke (ekonomske) faktore konkurentnosti, ali i neke druge - učestvovanje u integracijama, blizina ekonomskih centara, ostali makroekonomski faktori (jedinični troškovi rada, devizni kurs) i ostalo. Takođe, druga bitna zamerka analizi Svetskog ekonomskog foruma tiče se činjenice da se u većoj meri oslanja na podatke dobijene u različitim anketama, što u određenoj meri subjektivizira dobijene ocene i može uticati na rezultat istraživanja.<sup>60</sup>

Na osnovu Izveštaja o globalnoj konkurentnosti moguće je locirati oblasti koje su ključne za ostvarivanje ekonomskog rasta i poboljšanje konkurentnosti. Pošto se radi o dobrovoljnom procesu, svaka država koja teži većem prosperitetu mora objektivno da sagleda svoje snage i slabosti i da upornim radom održava i ako je moguće poveća svoju konkurentnost.

<sup>60</sup> [http://www.sef.rs/uporedna\\_ekonomija/metodologija-svetskog-ekonomskog-foruma.html](http://www.sef.rs/uporedna_ekonomija/metodologija-svetskog-ekonomskog-foruma.html)

### 3.2.4.2. Svetska banka - „Izveštaj o poslovanju“

U „Izveštaju o poslovanju“ (*Doing Business*) indikatori Svetske banke (World Bank - WB) i Međunarodne finansijske korporacije (International Finance Corporation - IFC) mere i analiziraju uslove poslovanja, tj. poslovnog okruženja<sup>97</sup>. Indeks lakoće poslovanja (*Ease of doing business*) zemlje rangira na osnovu analize od 1 do 181. Indeks se određuje na osnovi jednostavnog proseka rangova 10 indikatora izraženih u procentu za svaku zemlju. Upitnici koji se koriste u istraživanju zasnovani su na specifičnoj studiji slučaja, kako bi se osigurala uporedivost privreda među državama i tokom vremena.

Svetska banka prati regulative iz 11 oblasti poslovanja, među kojima su:<sup>61</sup>

1. početak poslovanja,
2. dobijanje građevinskih dozvola,
3. priključivanje električne energije,
4. registrovanje imovine,
5. mogućnost kreditiranja,
6. zaštita investitora,
7. poreska politika,
8. trgovina sa inostranstvom,
9. provođenje ugovora,
10. rešavanje nesolventnosti (prestanak poslovanja) i
11. zapošljavanje radnika (bez rangiranja ove godine).

*Početak poslovanja.* Ovaj indikator obuhvata procedure koje predstavljaju broj koraka koje preduzetnici moraju obaviti da bi započeli poslovanje, vreme koje je neophodno utrošiti kao i novčani trošak, odnosno minimalno zahtevani kapital kao procenat bruto domaćeg proizvoda *per capita*.

*Dobijanje građevinskih dozvola.* Podrazumeva procedure, vreme i troškove da bi se dobile sve neophodne dozvole za izgradnju objekata potrebnih za poslovanje.

*Priključenje električne energije.* Ovde se analizira procedura priključenja električne energije u preduzeće, trošak i potrebno vreme.

*Registracija imovine.* Čini veoma bitnu stavku za pokretanje biznisa. Skup i komplikovan transfer kapitala otvara vrata sivoj ekonomiji. Cilj je olakšati registraciju preduzetnicima kako bi se podstaklo investiranje.

*Mogućnost kreditiranja.* U okviru ovog indikatora se vrši analiza sigurnih kreditnih transakcija i raspoloživosti kreditnih informacija. Otežan pristup kreditnim sredstvima, za firme, predstavlja jednu od najvećih barijera njihovom poslovanju i rastu.

*Zaštita investitora.* Zaštita investitora se odnosi na: transparentnost transakcija, odgovornost za rad, sposobnost i mogućnost deoničara da tuže službenike i direktore za loše vođenje preduzeća i jačina zaštite investitora

---

<sup>61</sup> Stojanović, R., *Izveštaji svjetske banke kao pokazatelj nacionalne konkurentnosti Bosne i Hercegovine*, Anali poslovne ekonomije, 10, 2014. str. 105-116.

*Poreska politika.* Poreska politika je značajna zbog obezbeđivanja adekvatne javne potrošnje, infrastrukture i neophodnih usluga za funkcionisanje jedne ekonomije.

*Trgovina sa inostranstvom.* Da bi se moglo obezbediti poslovanje na globalnom nivou, neophodna je slobodna trgovina između zemalja.

*Sprovođenje ugovora.* Dobro funkcionisanje pravosudnog sistema je neophodno za efikasno poslovanje. Kada postoji efikasan sudski sistem, onda i firme lakše pristupaju kreditnim sredstvima i efikasnije naplaćuju svoja potraživanja.

*Rešavanje nesolventnosti (prestanak poslovanja).* Ako postoji način za brzo i efikasno rešavanje stečajnog postupka, onda se time povećavaju šanse da zdravi deo firme nastavi uspešno funkcionisati.

*Zapošljavanje radnika.*

Kada se svi ovi indikatori uzmu u obzir, dobija se ocena o atraktivnosti poslovanja u određenoj zemlji.

### **3.3. Analiza konkurentnosti domaće privrede i njenih preduzeća**

Svaka nacionalna ekonomija koja želi da opstane na međunarodnoj sceni mora da prihvati izazove globalnog okruženja. Integracioni procesi, ubrzan informaciono-tehnološki razvoj, zastarevanje znanja, intenziviranje konkurencije, samo su neka od njih.

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 koriste stiču od postojanja jake domaće konkurencije, agresivnih domaćih dobavljača i zahtevnih lokalnih kupaca.<sup>62</sup>

#### **3.3.1. Konkurentnost i karakteristike domaćeg tržišta**

Srpska privreda se suočavala sa brojnim problemima i ušla u proces tranzicije sa zakašnjenjem, dok je sprovođenje reformi evidentno tek nakon 2000. godine. Sve je to uslovlilo niz promena u spoljnotrgovinskom poslovanju, koje su imale negativan uticaj na konkurentnost domaćeg izvoza. Posledice takvog stanja u spoljnoj trgovini i privredi prisutne su i danas. Zastarele mašine i tehnološki procesi u domaćim preduzećima rezultirale su niskim kvalitetom proizvodnje, što je znatno ugrozilo konkurentnost domaćih proizvoda na inostranom tržištu i dovelo do preusmeravanja tražnje potrošača na sofisticiranije uvozne proizvode. Ovi problemi u poslovanju preduzeća, zajedno sa dugogodišnjim sankcijama, ratnim događanjima i političkim previranjima, prouzrokovali su nisku konkurentnost nacionalne privrede.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Porter M. E., *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008. str. 159.

<sup>63</sup> Veselinović P., *(Ne)konkurentnost srpske ekonomije*, Kako povećati konkurentnost privrede i izvoza Srbije, Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, 2010. str. 157-173.

Tržišta zemalja u tranziciji, kakva je i Srbija, postaju sve značajniji faktor u stvaranju svetskog ekonomskog poretka. Potencijali ovih zemalja su atraktivni, prvenstveno zbog sve izraženije konkurencije na zrelim tržištima razvijenih zemalja. Tržište Srbije se značajno razlikuje o odnosu na tržišta razvijenih zemalja što zahteva prilagođavanje konkurentne strategije ne samo nacionalno, već i globalno orijentisanih preduzeća. Razlike su evidentne na tržištu proizvoda, tržištu kapitala, tržištu radne snage, kao i u sistemu regulacije.

Tržište proizvoda karakterišu odnosi kupaca i prodavaca koji su najčešće transakcioni. Obema stranama često nedostaju ključne informacije, što je posledica nerazvijene komunikacione infrastrukture, nedovoljno razvijenih mehanizama prikupljanja i verifikovanja informacija o potrošačima i ostalim ključnim subjektima. Tržište karakteriše mala uključenost potrošača u procesu stvaranja vrednosti, za razliku od razvijenih zemalja. Marketing institucije su malobrojne i nedovoljno osposobljene da se bave istraživanjem potreba i ponašanja potrošača. Nerazvijenost tržišta kapitala odluke o ulaganjima čini rizičnijim, a procene vrednosti firmi sa kojima je neophodno upostaviti različite vidove saradnje, nedovoljno pouzdane. To nepovoljno utiče na pregovaračku snagu, posebno na preduzeća iz razvijenih zemalja, što se direktno odražava na slabljenje konkurentne pozicije. Tržište radne snage je nerazvijeno, dok je nedostatak osposobljenih menadžera da se suoče sa izazovima i pretnjama koje nameće savremeno okruženje, jedna od njegovih osnovnih negativnih posledica. Značajan broj menadžera ne poseduje odgovarajuće znanje i sposobnosti da preduzeće transformišu u tržišnu orijentisanu organizaciju i učini ga konkurentnijim. Kada je u pitanju uloga države na tržištu, regulacija je izraženija, a intervencije u različitim oblastima privrednog života su česte. Stvaranje tržišne klime je dug i mukotrpan posao, deregulacija je nizbežna. To je uglavnom pretnja za domaća preduzeća i njihove strategije, jer su izložena sve intenzivnijoj konkurenciji bez zaštite države.<sup>64</sup>

### 3.3.2. Mere unapređenja konkurentnosti domaće privrede

Privreda naše zemlje mora biti uključena u svetske tokove, treba da je izvezno orijentisana i osposobljena za brzo usvajanje novih tehnoloških rešenja i stvaranje sopstvenih tehnoloških inovacija. Razvojno opredeljenje Srbije treba da bude uključivanje u procese globalizacije, integracije i realizacije reformi u privredi i društvu.

Opšte tendencije tranzicionih promena u Srbiji prošle su razne zablude koje sadrže krhke napore promena, čija je osnova više političkog karaktera, nego bazirana na osnovama savremenog razmišljanja i delovanja uslovljenog tržišnim tendencijama i globalnim procesima razvoja.<sup>65</sup>

Promena strukture domaće privrede omogućiće obzilan privredni oporavak i podizanje nivoa konkurentnosti. Poseban tretman u razvojnoj politici treba da imaju uspešne izvozne grane. Neophodno je obezbediti racionalno korišćenje domaćih i stranih tehnologija za razvoj privrede i jačanje izvoza. Promena izvozne strukture naše privrede u pravcu porasta udela proizvoda više faze finalizacije i održati snažan rast ukupnog izvoza, zavisiće i od nivoa stranih direktnih investicija, kao i od sektora u kome će se one postizati. U ovom slučaju, izvoz bi u velikoj meri bio baziran na tehnološki intenzivnim proizvodima, koji bi drastično

---

<sup>64</sup> Stanković Lj., Radenković-Jocić D., Đukić S., *Unapređenje poslovne konkurentnosti*, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš, 2007. str. 22-23.

<sup>65</sup> Perović V., Bulatović B., Nerandžić B., *Transition process in the context of privatization in the Republic of Serbia (2001–2010)*, Актуальні проблеми економіки, (2), 2013. str. 295-305.

unapredio ekonomski položaj zemlje zbog brzorastuće globalne tražnje za ovim proizvodima. Otvorenost Srbije mora biti okvir strategije razvoja njene privrede. Iako je mala privreda, ona se može pozicionirati kao regionalni centar u proizvodnji usluga, posebno informaciono-tehnoloških, finansijskih i saobraćajnih, ali i da oživi privredu baziranu na visokoj tehnologiji i saradnji sa multinacionalnim kompanijama. Ključnu ulogu u tome treba da imaju direktna strana ulaganja.

Jednu od glavnih komponenti konkurentnosti privrede čine njene institucije. Upravo su one jedan od ograničavajućih faktora u razvoju naše privrede. Nefunkcionalan pravni sistem, odsutnost vladavine prava, neadekvatna zaštićenost privatne svojine, ustav i zakoni koji su uglavnom irelevantni, predstavljaju velike barijere svakom ozbiljnom ulagaču. Institucionalni preobražaj naše zemlje se sporo odvija, a samim tim povećava se distanca u odnosu na većinu zemalja u tranziciji.

Globalne promene u poslovanju dovele su do promene u strukturi faktora proizvodnje, gde se sve više ističe značaj nematerijalnih faktora ekonomskog razvoja, kao što su: znanje, informacija, organizacija, kultura, obrazovanje. Da bi unapredila svoju konkurentnost, Srbija treba da se opredeli za ekonomiju zasnovanu na znanju i razvoju ljudskog kapitala.

Ključnu ulogu u jačanju konkurentnosti privrede Srbije ima unapređenje produktivnosti poslovanja. Faktori koji doprinose porastu produktivnosti su tehnološki napredak, stopa korišćenja proizvodnih kapaciteta, obim i osposobljenost zaposlenih, sposobnosti menadžmenta, organizacija proizvodnje, kao i način raspolaganja resursima, sirovinama i energetske izvorima. Preduslovi za povećanje konkurentnosti domaćih preduzeća su:<sup>66</sup>

- završetak privatizacije društvenih preduzeća,
- restrukturiranje i privatizacija velikih privrednih sistema i javnih preduzeća,
- podsticanje razvoja sektora malih i srednjih preduzeća.

Kada domaća privreda bude osigurala uslove za efikasno funkcionisanje tržišta, čvrstu i beskompromisnu pravnu zaštitu poslovanja, inovativni menadžment, savremena tehnološka rešenja i proces kontinuiranog unapređenja znanja, moći će da sprovede transformaciju privrede i obezbedi njenu stalnu konkurentnost i na tome zasnovan trajni privredni rast i razvoj.

Međunarodni institut za razvoj menadžmenta navodi deset „zlatnih pravila konkurentnosti“, čijom primenom se može povećati konkurentnost preduzeća i privrede:<sup>67</sup>

1. stvoriti stabilno i predvidivo okruženje;
2. stvoriti fleksibilnu i elastičnu privrednu strukturu;
3. investirati u tradicionalnu i tehnološku infrastrukturu;
4. promovisati privatnu štednju i domaće investicije;
5. razvijati agresivnost na inostranom tržištu (preko izvoza), kao i atraktivnost zemlje za direktne investicije;
6. forsirati kvalitet, brzinu i transparentnost u državnoj administraciji;
7. održati optimalne odnose između nivoa nadnica, produktivnosti i poreza;
8. očuvati socijalnu strukturu, otklanjanjem dispariteta plata i jačanje srednje klase;

---

<sup>66</sup> Veselinović P., *(Ne)konkurentnost srpske ekonomije*, Kako povećati konkurentnost privrede i izvoza Srbije, Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, 2010. str. 157-173.

<sup>67</sup> *World Competitiveness Yearbook 2003*, IMD, Lausanne, Switzerland, 2003. str. 5-12.

9. maksimalno investirati u obrazovanje, posebno srednjeg nivoa i usavršavanje radne snage;
10. uskladiti privredu sa okruženjem i globalizacijom u cilju stvaranja bogatstva i zaštite vrednosti sistema koji građani žele.

### 3.3.2.1. Izvozna orijentisanost privrede

Konkurentnost predstavlja ključ uspeha svake privrede, a jedan od načina da se ona poboljša je povećanje izvoza. Odgovornost za povećanje konkurentnosti ne snosi samo država, već je neophodno aktivno učešće svih privrednih subjekata.

S obzirom na to da je Srbija u ekonomskom smislu mala zemlja, jedini način da se ostvaruje privredni rast je da njena preduzeća internacionalizuju svoje poslovne aktivnosti i počnu u većoj meri da posluju na inostranom tržištu. Kao jedno od objašnjenja slabih spoljnotrgovinskih rezultata naše zemlje, a pre svega izvoza, navodi se nedovoljna konkurentnost domaćih proizvođača na inostranom tržištu. Domaća preduzeća nisu sposobna da na inostranom tržištu budu uspešnija od drugih preduzeća iz iste oblasti poslovanja. Imajući u vidu višegodišnju izolovanost sa svetskog tržišta, kao i činjenicu da kreiranje adekvatnog ambijenta za rast i razvoj domaćih preduzeća ide dosta sporo, izvozni rezultati Srbije ne predstavljaju iznenađenje. Izvozni potencijal naše zemlje karakteriše niska konkurentnost sa visokim stepenom diverzifikacije i malim efektom ekonomije obima.<sup>68</sup>

Nakon 2000-te godine, domaća privreda se uglavnom zasnivala na „nerazmenljivim dobrima”, tačnije na uslugama u oblasti finansija, transporta i telekomunikacija, koje se ne mogu prodati van Srbije. U ekspanziji su bila ulaganja u nekretnine i trgovinske lance, a veliki izvoznici su propadali. Samim tim, domaći izvoz čini svega 20% BDP, dok je kod ostalih zemalja taj procenat veći od 50%. Na nisku konkurentnost srpske privrede ukazuje i činjenica da se izvoz u najvećem delu zasniva na rastu izvoza sirovinskih proizvoda i repromaterijala. Veliki broj faktora otežava povećanje izvoza: loš kvalitet proizvoda, nepostojanje sertifikovanih artikala, mali broj proizvoda prilagođen međunarodnim standardima, gubitak ranije distributivne mreže, nemogućnost kreditiranja prodaje, itd.<sup>69</sup>

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku,<sup>70</sup> struktura izvoza po proizvodima u 2015. godini, izražena u mil. RSD, iznosila je:

- Drumaska vozila (uključujući i ACV vozila) - 1.569.097,9
- Električne mašine, aparati i uređaji - 1.031.387,0
- Žitarice i proizvodi na bazi žitarica - 638.068,9
- Povrće i voće - 763.982,0
- Odevni predmeti i pribor za odevanje - 527.547,7
- Proizvodi od metala - 532.655,5
- Obojeni metali - 563.097,8
- Razni gotovi proizvodi - 452.846,7
- Gvožđe i čelik - 488.872,6

---

<sup>68</sup> Vesić D., *Uticaj globalizacije poslovanja na privredni sistem Srbije*, Međunarodni problemi, 62 (1), 2010. str. 136-164.

<sup>69</sup> Ilić S., Miletić D., *Strateški izazov pred ekonomijom Srbije - povećanje konkurentnosti i izvoza*, Kako povećati konkurentnost privrede i izvoza Srbije, Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, 2010. str. 229-237.

<sup>70</sup> Republički zavod za statistiku, <http://www.stat.gov.rs/>



- Proizvodi od kaučuka - 474.677,2.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, struktura uvoza po proizvodima u 2015. godini, izražena u mil. RSD, iznosila je:

- Drumska vozila (uključujući i ACV vozila) - 1.831.067,3
- Nafta, naftni derivati i srodni proizvodi - 1.190.356,0
- Električne mašine, aparati i uređaji - 769.986,0
- Gas, prirodni i industrijski - 617.574,2
- Medicinski i farmaceutski proizvodi - 614.317,4
- Industrijske mašine za opštu upotrebu - 684.143,5
- Gvožđe i čelik - 530.996,4
- Hartija, karton i proizvodi od celuloze - 512.835,5
- Plastične materije u primarnim oblicima - 524.767,3
- Obojeni metali - 511.306,1.

Kao što je prikazano u narednoj tabeli, tendencija izvoza i uvoza ide uzlaznom putanjom, sa manjom oscilacijom pada nakon 2008. godine.

Tabela 4. Ukupan uvoz i izvoz Srbije 2004-2015. godine

Godina	Izvoz		Uvoz	
	Mil. RSD	Mil. EUR	Mil. RSD	Mil. EUR
2004	207034,7	2831,6	629639,8	8620,7
2005	299918,5	3608,3	701856,0	8434,2
2006	428051,0	5102,5	878071,8	10460,7
2007	514896,6	6432,6	1104325,6	13808,4
2008	603549,6	7428,8	1324204,5	16283,0
2009	559851,2	5961,3	1064270,8	11327,0
2010	762974,4	7393,4	1280676,1	12423,5
2011	860084,5	8441,4	1452140,4	14250,0
2012	990634,0	8737,8	1664431,1	14711,7
2013	1244617,6	10995,8	1749847,0	15468,3
2014	1307852,7	11158,6	1815996,3	15490,4
2015	1453767,2	12041,0	1978652,8	16387,5

Izvor: Republički zavod za statistiku, <http://www.stat.gov.rs/>

### 3.3.2.2. Strateška partnerstva

Nijedna nacionalna ekonomija ne može egzistirati i razvijati se izolovano bez povezivanja sa okruženjem i razvoja partnerskih odnosa. Pitanje je samo na koji način, koliko efikasno i uspešno se ovi procesi realizuju. Jasna svest o ciljevima i zaštiti sopstvenih interesa uz razumevanje i uvažavanje interesa partnera osnov su za razvoj saradnje na svim nivoima od političkih, državnih, institucionalnih, velikih sistema, do individualnih, malih i srednjih preduzeća.

Ulaskom u strateška partnerstva preduzeća obezbeđuju resurse i sposobnosti, dok se nedostaci partnera kompenzuju tako što svaki partner daje svoj doprinos u partnerstvu onim resursima, sposobnostima i kompetencijama u kojima beleži superiorne rezultate. Jedan od bazičnih motiva ulaganje u strateška partnerstva je sniženje troškova. Dva preduzeća koja proizvode slične proizvode kombinujući njihove proizvodne aktivnosti, obezbeđuju racionalizaciju

proizvodnje, pa se efekti kooperacije ne ostvaruju samo na osnovu sniženja troškova, već i ukupnih troškova po jedinici proizvoda.<sup>71</sup>

Pojam strateškog partnerstva se oslanja na političku podlogu, ali suštinski predstavlja ekonomsku kategoriju u prosecima poslovnog povezivanja privrednih subjekata na duži rok. Prema dosadašnjem iskustvu strateška partnerstva su najvećim delom realizovana kroz zaključene sporazume sa pojedinim zemljama koji sadrže određene privilegije i povlastice u ekonomskoj sferi uz značajnu političku podršku sa obe strane. Na ovaj način se doprinosilo nacionalnim interesima Srbije. Pozitivni primeri su saradnja sa Kinom, Italijom i Francuskom gde se po potpisivanju sporazuma značajno povećalo interesovanje ne samo kod velikih kompanija koje same mogu da iznesu projekte nego i onih koje traže nove prostore, pre svega mala i srednja preduzeća. U Srbiji trenutno posluje veliki broj italijanskih kompanija. U oblasti privatnog preduzetništva, Kinezi su ubedljivo najbrojniji strani preduzetnici.

Srbija bi u narednom periodu trebala da značajno radi na minimiziranju otežavajućih faktora koji utiču na sklapanje strateških partnerstava i korišćenju prednosti u cilju privlačenja stranih investitora. Neophodno je suočiti se sa otežavajućim faktorima kao što su: politička nestabilnost, korupcija, neefikasna državna birokratija, poreska regulativa, inflacija, poreske stope i sl. Sa druge strane, treba iskoristiti prednosti kao što su: prednost niskih troškova radne snage, kvalifikovana i obučena radna snaga, obrazovani radnici sa znanjem engleskog jezika, industrijska orijentacija, geo-strategijska pozicija Srbije na jugoistoku Evrope, brojni sporazumi o slobodnoj trgovini, prirodni resursi za proizvodnju i poljoprivredu, procesnu industriju i turizam, bolja investiciona klima, brojni finansijski i poreski podsticaji za strane investitore i sl., i na bazi njih privući strane investitore.

### 3.3.2.3. Formiranje klastera

Pod pojmom klastera podrazumeva se skup geografski koncentrisanih poslovnih subjekata srodnih ili različitih delatnosti i sa njima povezanih organizacija podrške (obrazovnih i naučno-istraživačkih institucija, organizacija koje garantuju kritičnu masu znanja, tehnologija, resursa i sl.). Članove klastera povezuju zajednički interesi i potrebe na području nabavke, prodaje, specijalizovanih usluga, radne snage, tehnologije, protoka informacija, kreiranje dijaloga po pitanju uticaja na donošenja propisa itd.

Klasteri podstiču konkurentnost industrije na međunarodnom tržištu na tri načina:<sup>72</sup>

1. rastom produktivnosti,
2. inovativnošću, i
3. osnivanjem novih preduzeća.

Industrijski klasteri povećavaju produktivnost firmi i grupacija u svom satavu, i time utiču na stvaranje dodatne vrednosti putem:

- Pristupa specijalizovanim materijalnim faktorima i zaposlenima, tj. u poređenju sa alternativama transakcioni troškovi su niži.
- Pristup informacijama i njihovo akumuliranje u klasteru.
- Komplementarnost koja povećava produktivnost time što olakšava aktivnosti učesnika klastera i njihovu bolju usklađenost.

---

<sup>71</sup> Stefanović S., *Strateška partnerstva u uslovima globalizacije poslovanja*, Ekonomski fakultet, Niš, 2010. str. 61.

<sup>72</sup> Porter M. E., *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008. str. 215-227.

- Pristup institucijama i javnim dobrima.
- Klasteri podstiču veću produktivnost preduzeća konkurentskim pritiscima i poređenjima učesnika u klasteru.

Klasteri povećavaju kapacitet inovacija, difuziju tehnologija, koncentraciju stručnjaka i iskusnog osoblja, tj. povećavaju produktivnost. Inovativnost se obezbeđuje time što su firme unutar klastera često sposobne da jasnije sagledaju potrebe za inovacijama, nove potrebe kupca, da brže stvore i realizuju ideje. U njima je prisutna fleksibilnost i sposobnost za brzo delovanje u skladu sa zahtevima i potrebama. Učešće u klasteru nudi prednosti i u pogledu razumevanja novih mogućnosti koje se odnose na tehnologiju. Klasteri podstiču osnivanje novih firmi. Na taj način oni rastu po dubini i širini, što dodatno uvećava njihove prednosti. Nove firme se najčešće osnivaju u okviru postojećih klastera iz različitih razloga. Pre svega, oni obezbeđuju potrebna sredstva, veštine, materijalne faktore i radnu snagu, finansijske institucije i investitore ili lokalno tržište.

Formiranje i razvoj klastera je organizovani napor da se kroz saradnju i konkurentski odnos članova ostvari veća konkurentnost preduzeća u jednom području, čime se ostvaruje jačanje regionalnog identiteta i građenje nacionalnog i internacionalnog ugleda. Proces razvoja klastera je dugotrajan društveno-ekonomski proces, koji je od strane Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj, Ministarstva trgovine i usluga, SIEPA i drugih zainteresovanih institucija prepoznat kao vrlo bitan faktor razvoja našeg društva, pa je u skladu sa tim pripremljen i sprovodi se višegodišnji Program za razvoj klastera. Jedan od mehanizama podrške razvoju klastera su bespovratna podsticajna sredstva koje Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj daje za investiranje u razvoj konkurentnosti i inovativnosti, eko-inovacije, turizam i sl.

Tipični primeri klastera u Srbiji su Automobilski klaster Srbije, Srpski softverski klaster, Klaster BIPOM-Balkansko-crnomska Industrija poljoprivrednih mašina, Šumadijski cvet - klaster proizvođača cveća, Agencija za drvo - klaster drvoprerađivača Srbije, Galenit - klaster za organizovano sakupljanje i reciklažu istrošenih baterija i akumulatora, Građevinski klaster Dunder-Niš, Klaster proizvođača obuće opštine Knjaževac, Fond Kraljevski odmor - turistički klaster opštine Kraljevo, Istar 21 - udruženje za unapređenje saradnje i razvoj turizma u Podunavlju, Embedded.rs - klaster za integrisane elektronske sisteme, Asocijacija za razvoj poslovnog, M.I.C.E. i manifestacionog turizma, Klaster medicinskog turizma, Turistički klaster Srem, Prvi klaster plastike i ambalaže - JATO, Fond Eko krug - klaster za preuzimanje, pakovanje, preradu i trajno zbrinjavanje elektronskog, industrijskog i opasnog otpada, Netwood - klaster proizvođača nameštaja, Klaster MEMOS - udruženje za unapređenje konkurentnosti metalčkih proizvođača, Alko klaster južne Srbije - klaster proizvođača grožđa, voća, vina i rakije sa područja Jablaničkog i Pčinjskog okruga, Pekos - klaster pekarske proizvodnje.<sup>73</sup>

Ovaj koncept organizovanja, interesnog udruživanja i umrežavanja sporo se prihvata od domaće industrije i ispoljava određene nedostatke. Razlozi su brojni: nedostatak mase i velikih preduzeća - donatora; nedovoljan intezitet veza i poverenja među akterima; nedostatak znanja, klaster menadžera i preduzetničkog duha i kulture; nedovoljno razumevanje od krajnjih korisnika klastera; nivo razvoja tehnologije i slaba komercijalizacija naučnog i tehnološkog razvoja; slaba saradnja sa univerzitetima i naučnim institucijama; slaba

---

<sup>73</sup> Mičić V., *Klasteri - faktor unapređenja konkurentnosti industrije Srbije*, Ekonomski horizonti, 12 (2), 2010. str. 57-74.

konkurencija; nedovoljna domaća tražnja i pristup stranim tržištima; uvozna zavisnost; nedostatak kapitala i izvora finansiranja; nezainteresovanost banaka za kreditiranje; slaba infrastruktura; nedovoljna angažovanost države; nepostojanje politike klasterizacije; uticaj svetske krize, i drugi slični razlozi.

Zbog značaja koji klasteri imaju na konkurentnost industrije, jako je bitna uloga države i njenih institucija. Posebno važnu ulogu treba dati podsticaju i animiranju učešća lokalnih i regionalnih organa vlasti. Osnovna uloga države je u aktivnom stvaranju uslova i obezbeđenju najznačajnijih faktora njihovog razvoja. Pri tome, država treba direktno i indirektno da pomaže razvoju klastera. Opšti okvir za nastanak i razvoj klastera, ali i jačanje postojećih, treba sprovesti kroz politiku klasterizacije. Direktna pomoć države je u sistemskim i institucionalnim promenama kojima bi se poboljšali uslovi poslovanja. Indirektna pomoć države, treba da se ogleda u kreiranju ekonomske politike koja podsticajno deluje na razvoj klastera. Inicijative za osnivanje i razvoj klastera su važan deo mera nove industrijske politike, politike regionalnog razvoja, politike SDI i inovacione politike.

Mala i srednja preduzeća mogu da prežive na svetskom tržištu samo ako su povezana u klaster. Međutim, država ima ključnu ulogu u formiranju klastera. Klaster politika podrazumeva inicijativu o delu države u procesu njihovog formiranja, kao i za poboljšanje poslovnih kontakata i odnosa među saradnicima koji se zasniva na komercijalnim vezama, inovacijama, protoku znanja i pružanju specijalizovane infrastrukturne podrške. Klasteri malih i srednjih preduzeća obezbeđuju sledeće prednosti: lakši pristup novim znanjima i veštinama, zajedničke službe, podrške partnerstva, brendiranje proizvoda, razvoj marketinških strategija, zajednički rad na inovacijama, efikasnije sprovođenje QMS-a, i kofinansiranja privatnih i državnih organizacija.<sup>74</sup>

#### 3.3.2.4. Strane direktne investicije

Strane direktne investicije podrazumevaju proširenje postojećih i osnivanje novih privrednih organizacija od strane tzv. matičnog preduzeća. U pitanju je dugoročno ulaganje korporativnog kapitala u inostranstvu. Kod direktnih investicija se ne izvozi samo kapital, već i tehničko-tehnološki procesi, know-how, organizacija rada i dr., vlasnik kapitala zadržava i funkciju svojine i funkciju upravljanja, odnosno uvoznik kapitala organizuje i kontroliše upotrebu kapitala.<sup>75</sup>

Razlikuje se nekoliko oblika stranih direktnih investicija, kao što su tv. greenfield (grinfild) investicije koje podrazumevaju kompletnu izgradnju proizvodnih pogona u drugim zemljama, merdžeri i akvizicije (*margers and acquisitions*), tj. ulaganje putem spajanja i preuzimanja. Merdžeri predstavljaju spajanje dve ili više odvojenih i nezavisnih međunarodnih kompanija u novi entitet. Akvizicija podrazumeva pripajanje preduzeća u inostranstvu njegovom kupovinom, čime preduzeće koje je pripojeno dobija novog vlasnika i novi menadžment. Grinfild je ulaganje u osnivanje novih preduzeća i fabrika bez prateće infrastrukture, i predstavlja strane direktne investicije koje doprinose povećanju proizvodnih kapaciteta zemlje i zapošljavanja novih radnika, imaju značajan efekat na povećanje ukupnih investicija, te su,

---

<sup>74</sup> Čočkalović D., Đorđević D., Sajfert Z., Bogetić S., *SMEs u Republici Srbiji - razvoj kapaciteta*, Journal of Applied Engineering Science, 9 (4), 2011. str. 449-456.

<sup>75</sup> Živković A., Petrović P., *Stvaranje ambijenta u Srbiji za privlačenje stranih investitora*, Kako povećati konkurentnost privrede i izvoza Srbije, Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, 2010. str. 241-250.

samim tim, od posebnog zanačaj za zemlje u tranziciji. Međutim, one se teško privlače jer su najosetljivije na investicioni ambijent. Kod merđžera i akvizicije dolazi do promene vlasništva nad postojećim resursima, tako da ovaj oblik finansiranja ne dovodi do povećanja obima poslovanja i zaposlenosti, već čak može u početnom periodu da dovede do smanjenja kapaciteta i otpuštanja određenog broja radnika. Ipak, merđžeri i akvizicije mogu uticati na povećanje ukupnih investicija u narednim periodima i omogućiti rast i razvoj zemlje i to unapređenjem poslovanja preduzeća i transferom tehnologije.

Tabela 5. SWOT analiza stranih direktnih investicija u Srbiji

<b>Prednosti (Strengths)</b>	<b>Slabosti (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasni ciljevi (ulazak u Evropsku uniju i STO);</li> <li>• Relativna makroekonomska stabilnost;</li> <li>• Ljudski resursi (niska cena kvalifikovane radne snage, kvalitetni tehnički kadrovi, itd.);</li> <li>• Pristup ekonomiji obima;</li> <li>• Regionalno kompetitivni finansijski rizik;</li> <li>• Restrukturiran i privatizovan bankarski sektor;</li> <li>• Ubrzan razvoj tržišta kapitala;</li> <li>• Doprinos razvoju telekomunikacione infrastrukture;</li> <li>• Liberalizovan sistem carinskih stopa;</li> <li>• Geografski faktori (blizina tržišta EU);</li> <li>• Ubrzan razvoj privatnog sektora;</li> <li>• Značajan nivo dostignutih podsticajnih fiskalnih, regulatornih i finansijskih mera;</li> <li>• Strategija Vlade Srbije za podsticanje i razvoj direktnih stranih investicija, itd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neadekvatna privredna struktura;</li> <li>• Monopolizovana privreda;</li> <li>• Nedovoljno razvijena infrastruktura;</li> <li>• Nefleksibilno tržište radne snage;</li> <li>• Nedovoljna iskorišćenost proizvodnih kapaciteta i zastarela tehnologija;</li> <li>• Loša likvidnost i profitabilnost;</li> <li>• Limitirana domaća potrošnja;</li> <li>• Loš tržišni imidž;</li> <li>• Odliv stručnih kadorva u inostranstvo;</li> <li>• Neravnomeran regionalni razvoj;</li> <li>• Korupcija - nedostatak transparentnosti institucija i procedura;</li> <li>• Administrativne barijere;</li> <li>• Implementacioni jaz - nedovoljna primena osnovnih zakona koji se odnose na strane investitore;</li> <li>• Problem funkcionisanja pravne države;</li> <li>• Nedostatak jasnog nacionalnog programa za promociju ulaganja, itd.</li> </ul>
<b>Mogućnosti (Opportunities)</b>	<b>Prepreke/opasnosti (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona slobodne trgovine sa zemljama Jugoistočne Evrope;</li> <li>• Integracija u Evropsku uniju;</li> <li>• Brzi rast tržišta kao i ulazak u nova tržišta;</li> <li>• Jačanje makroekonomske stabilnosti;</li> <li>• Održivi rast BDP-a;</li> <li>• Sposobnost kretanja ka dinamičnijim i profitabilnijim granama;</li> <li>• Bolje korišćenje raspoloživih ljudskih resursa;</li> <li>• Prilagođavanje strukture zaposlenih potrebama stranih investitora;</li> <li>• Ubrzani razvoj i snaženje institucije za privlačenje SDI;</li> <li>• Implementacija zakona koji uređuju nove tipove rizika;</li> <li>• Posvećenost Vlade Srbije programu održivog privrednog razvoja, itd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nizak stepen privredne razvijenosti;</li> <li>• Kašnjenje u procesu tranzicije;</li> <li>• Kašnjenje u procesu integracije u Evropsku uniju;</li> <li>• Ulazak nove konkurencije na sopstvena tržišta;</li> <li>• „Rast fiskalnih podsticajnih mera” zemalja u regionu;</li> <li>• Nefleksibilnost tržišta radne snage;</li> <li>• Nepovoljne demografske promene;</li> <li>• Nizak nivo investiranja i potencijalni odliv stranog kapitala;</li> <li>• Netransparentnost i neefikasnost administrativnog sistema;</li> <li>• Politička nestabilnost, itd.</li> </ul>

Izvor: Živković A., Petrović P., *Stvaranje ambijenta u Srbiji za privlačenje stranih investitora*, Kako povećati konkurentnost privrede i izvoza Srbije, Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, 2010. str. 241-250.

Ambijent za priliv stranih direktnih investicija u Srbiji još uvek nije povoljan kako bi se u što većem broju privukli stani investitori. Pravni okvir za strana ulaganja sastoji se od velikog broja nacionalnih i međunarodnih principa i pravila, koja moraju u potpunosti biti usklađeni. Strane direktne investicije imaju značajan uticaj na privredu Srbije, i to povećanjem konkurentskog pritiska na domaćem tržištu, povezivanjem sa domaćim proizvođačima, unapređenjem humanog kapitala, uticajem na platni bilans i trgovinski deficit zemlje i drugo. Samim tim, uloga države u privlačenju stranih direktnih investicija je važna, i ogleda se prvenstveno u stvaranju i obezbeđivanju adekvatnog tržišnog i pravnog ambijenta.

U periodu od 2000-2013. godine, kumulativni priliv SDI u Srbiju iznosio je 22,8 milijardi dolara, i po ovom pokazatelju Srbija je bila na 67 mestu u svetu. Učestvovala je sa 0,129% u ukupnim prilivima, što znači da je za oko 29% bila iznad proseka. Ipak, do te godine je bila isključena iz svetskih tokova investicija, pa je morala da se brže uključi, a što nije za posledicu imalo i za ovoliko procenata veću stopu rasta BDP-a od prosečne u svetu. Na žalost, nastavila je da se marginalizuje. Od zemalja u okruženju, u periodu 2000-2013, veći priliv investicija imali su: Rumunija (70,3 milijarde dolara), Mađarska (68,5), Bugarska (51,8), i Hrvatska (29,8). Manji priliv od Srbije u regionu imali su: Albanija (8,2), Crna Gora (7,1), BiH (7 milijardi dolara), i Makedonija (4,3).

Priliv SDI u iznosu od 1.452 milijarde dolara učestvovao je u ukupnim svetskim investicijama sa 8,2%, što znači da su ukupne investicije u 2013. godini iznosile 17.707 milijardi dolara, što dalje znači da su domaće investicije vredele 16.255 milijardi dolara, i da su domaće investicije bile 11,2 puta više značajne za ukupnu investicionu aktivnost od stranih direktnih investicija.

U svim zemljama iz okruženja, osim Rumunije, gde su SDI učestvovala sa 7,1%, i Hrvatske (5,2%) udeo priliva SDI bio je natprosečan, što znači da su više zavisile od priliva stranih investicija nego što je to u svetu prosečno. Srbija je sa udelom SDI od 13,6% bila uporediva sa Kanadom, Španijom, Meksikom i Mađarskom. Najveću zavisnost od priliva investicija imale su Crna Gora (55,1%) i Albanija (29,3%).<sup>76</sup>

### 3.3.3. Konkurentnost domaćih preduzeća

Konkurentnost predstavlja motornu snagu svakog preduzeća. Kontinuirana inoviranja i unapređenja procesa proizvodnje i kvaliteta proizvoda, omogućuju preduzećima bolju poziciju, kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu. 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.<sup>77</sup>

---

<sup>11</sup> <http://www.makroekonomija.org/0-miroslav-zdravkovic/mesto-srbije-u-tokovima-i-stokovima-stock-%E2%80%93-kumulativ-ulaganja-sdi/>

<sup>77</sup> Đorđević D., Bogetić S., Čočkalović D., *Savremene tendencije u menadžmentu i potrebe za promenama u domaćim preduzećima*, Singidunum revija, 8 (2), 2011. str. 131-136.

Domaća preduzeća poslednjih godina beleže nezavidan položaj na međunarodnom tržištu, dok su efekti svetske ekonomske krize dodatno uticali na slabljenje njihovih sposobnosti. Srpski proizvodi zaostaju u konkurentskoj bobri zbog nedovoljno dobrog kvaliteta, visoke cene, neatraktivnog pakovanja, kao i zastarele tehnologije. Većina mera koje su preuzete svodila su se na snižavanje troškova u funkciji održavanja produktivnosti, formiranje strateških partnerstava, ali se akcenat stavlja i na pitanje cenovne konkurentnosti.

Da bi domaća preduzeća 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. Međutim, naša preduzeća retko sama ulažu u obrazovanje kadrova. Mala i srednja preduzeća su navjitalniji deo privrede i predstavljaju sektor koji bi trebalo da bude nosilac budućeg privrednog razvoja, zbog čega je potrebno osnivati agencije za podršku ovim preduzećima. Ove agencije bi trebalo da kreditiraju izvoz, pomažu pri kontroli robe pre isporuke i daju savete. Neophodno je usvajanje i uvođenje standarda Evropske unije kako bi roba mogla da se izvozi na tržište Evropske unije. Domaća preduzeća ne koriste potencijale slobodne trgovine, a razlozi za to su loše sklopljeni sporazumi po našu zemlju ili neznanje preduzeća kakve im se pogodnosti nude. Domaća preduzeća bi trebala da budu izložena zdravoj konkurenciji u balkanskoj zoni slobodne trgovine sa ciljem da se pripreme za oštriju konkurenciju na evropskom i svetskom tržištu.<sup>78</sup>

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 domaća preduzeća osposobila da ponude sofisticiranije proizvode većeg kvaliteta. Međutim, potencijal koje pruža tržište članica EU, kao naznačajnijih spoljnotrgovinskih partnera naše zemlje, nije u potpunosti iskorišten. Razlozi nedovoljnog izvoza su: nepostojanje proizvoda za izvoz, neusaglašenost sa standardima za proizvodnju koje zahteva tržište EU i neusklađenost naše izvozne ponude sa uvoznom tražnjom EU.

### **3.3.4. Ključni faktori razvoja konkurentnosti domaćih preduzeća**

Poslovanje domaćih preduzeća, kako u nacionalnom, tako i u globalnom okruženju, suočava se sa mnogim problemima, koji su karakteristični za zemlje u tranziciji, i čiji efekti negativno utiču na konkurentsku sposobnost preduzeća. Primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta, učenje na bazi iskustva drugih, inovativnost i fleksibilnost predstavljaju neke od smernice za uspešno poslovanje domaćih preduzeća.

Ključni faktori postizanja konkurentnosti su znanje i kvalitet. Implementacija integrisanih menadžment sistema predstavlja put ka globalnom tržištu, a unapređenje produktivnosti znanja čvrst oslonac za njegovu realizaciju. Unapređujući svoje znanje, preduzeće stvara povoljan ambijent za sprovođenje i uspešno upravljanje sistemom kvaliteta, što je svakako preduslov razvoja konkurentnosti u globalnom okruženju. Ključ za unapređenje kvaliteta poslovanja preduzeća, a samim tim i njihove konkurentnosti, treba tražiti u adekvatnom korišćenju i unapređenju znanja. Znanje i obrazovanje predstavljaju nove kreatore konkurentnosti. Svaki pojedinac i zaposleni u preduzeću mora neprestano da usavršava i unapređuje svoje znanje. Menadžeri u domaćim preduzećima treba da unaprede svoje znanje u oblasti upravljanja, i to prihvatanjem savremenih metoda i tehnika.

---

<sup>78</sup> Škunca D., Ristić Ž., *Konkurentnost, kapital i razvoj*, EtnoStil, Beograd, 2011. str. 56-57.

Konkurentnost domaćih preduzeća može se unaprediti implementacijom sistema upravljanja kvalitetom, koji predstavlja takav koncept koji vodi preduzeće i njime upravlja. Implementacija integrisanih menadžment sistema omogućava preduzećima da se prilagode uslovima tržišta i zahtevima klijenata i drugih interesnih grupa, kao i da omoguće poboljšanje poslovnih performansi. Primena integrisanih menadžment sistema predstavlja jedan od ključnih načina za postizanje konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća u globalnom okruženju. Ovaj koncept omogućuje skraćivanje vremena potrebnog za postizanje poslovne izvrsnosti, čime se stvaraju uslovi da preduzeća iz manje razvijenih zemalja, pri tom poštujući zahteve međunarodnih standarda, mogu uspešno poslovati na globalnom tržištu.

Intelektualni kapital predstavlja ključni faktor pokretanja inovacija. Znanja, oličena u brojnim kompetencijama, a koje uključuju niz veština, presudna su za definisanje konkurentne pozicije preduzeća. Snažna potreba za specijalizovanim znanjima i veštinama, dominantna je karakteristika savremenog poslovanja. Samim tim, u svakom preduzeću profesionalni treninzi, konsultantska podrška i stručno obrazovanje, kao i razvoj posebnih veština menadžera i zaposlenih, moraju imati značajno mesto i ulogu.

Iako postoje pozitivne tendencije u modernizaciji liderstva u domaćim preduzećima, još uvek preovlađuju tradicionalni tipovi liderstva. Lideri treba da postanu ključni stratezi sa jasnom vizijom razvoja, oni moraju reorganizovati preduzeće u cilju održavanja i unapređenja konkurentnosti, stavljajući naglasak na fleksibilnost i adaptivnost. Dalju modernizaciju liderstva treba da obezbedi veći stepen uključivanja zaposlenih u postavljanju ciljeva i donošenju odluka, u okvirima njihove odgovornosti, kao i da omoguće prepoznavanje i negovanje liderskog potencijala na svim nivoima.

Razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća svakako da doprinosi i razvoj preduzetničke kulture, koja obuhvata: stimulisanje individualne motivisanosti i kreativnosti, motivisanje i nagrađivanje individualnog i timskog doprinosa, stvaranje uzajamnog poverenja i kredibiliteta, stvaranje osećaja pripadanja i partnerstva u preduzeću.

### **3.3.4.1. Ljudski kapital**

Ljudski kapital predstavlja značajan faktor razvoja konkurentnosti jedne privrede. Pod ljudskim kapitalom podrazumevaju se znanje, veštine, sposobnost i inovativnost zaposlenih. Smatra se da su znanje i inovacije osnova privrednog razvoja, dok su talenti, naučnici i inženjeri, nosioci inovacija.

Obrazovanje i znanje su novi faktori konkurentnosti.<sup>79</sup> Ljudski kapital, odnosno čovek sa svojim potencijalom kao resurs, predstavlja neophodan deo svakog poslovnog procesa. U potencijale zaposlenih spadaju: znanje, veštine, kompetencije, motivacija i kontakti, koji zapravo predstavljaju konkurentnu snagu. Međutim, da bi preduzeća zadržala i povećala vrednost intelektualnog kapitala, ne smeju ni jednog trenutka da zaborave na vrlo bitne aktivnosti koje utiču na rast ovog kapitala, a to su: ulaganje u obrazovanje, zapošljavanje kvalitetnih kadrova, uspostavljanje sistema ocenjivanja zaposlenih i rezultata njihovog rada, nagrađivanje i unapređivanje kvalitetnih kadrova, uključivanje radnika u proces odlučivanja, dodeljivanje većih odgovornosti.

---

<sup>79</sup> Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., *Menadžment trendovi*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2008. str. 19.



Društvo znanja, u kome danas živimo, nastalo je prvenstveno zahvaljujući razvoju tehnologije. Osnovi faktori koji su kreirali ekonomiju znanja su: razvoj informacione-komunikacione tehnologije, umreženost i povezanost u svrhu jeftinije razmene informacije i znanja, smanjenje troškova transakcija, globalno tržište, dinamično poslovno okruženje, laka dostupnost kapitala i mobilnost radne snage. Kao osnovne karakteristike ekonomije znanja treba izdvojiti: konkurentnost je povezana sa ljudskom kreativnošću i znanjem, napredne tehnologije koje su dostupne svima, visokostručna radna snaga je kapital, a ne trošak, dok se rast i uspeh mere i kvantitativno i kvalitativno.

Srbija glavnu dugoročnu konkurentsku prednost ima u znanju koje može da iskoristi, kroz reformu obrazovanja, većim naglaskom na istraživanje i primenu inovacija, kao i bržim razvojem novih informacionih i komunikacionih tehnologija.<sup>80</sup>

### 3.3.4.2. Upravljanje kvalitetom

Kontinuirano poboljšanje kvaliteta neophodno je za uspešno poslovanje i poboljšanje konkurentne pozicije. Unapređenjem kvaliteta preduzeće obezbeđuje veće diferenciranje u odnosu na rivale pružanjem veće vrednosti u očima kupaca. Pored toga, eliminišući defekte i greške iz proizvodnje redukuje se optad, raste efikasnost i redukuju troškovi preduzeća uz rast profitabilnosti. Kvalitet se poistovećuje sa zadovoljstvom kupaca i postaje paradigma konkurentnosti, a ostvaruje se saradnjom i koordinacijom svih zaposlenih.

Koncept upravljanja kvalitetom je prevashodno tržišni koncept, koji je zasnovan na unapređivanju svih poslovnih aktivnosti, počev od istraživanja tržišta, razvoja proizvoda i proizvodnje, logistike, tržišnog komuniciranja i evaluacije efekata poslovanja.

Kvalitet se u savremenoj privredi posmatran sa aspekta upravljanja - upravljanje kvalitetom treba da omogući unapređivanje kvaliteta poslovanja celokupnog preduzeća. Osnovni faktor tržišnog uspeha preduzeća u savremenoj ekonomiji jeste postizanje optimalnog odnosa cena - kvalitet, zasnovanog na kontinualnom unapređivanju produktivnosti poslovanja. Kvalitet postaje osnovni razvojni cilj, koji se u poslovnoj praksi ostvaruje kroz postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga.

Kod domaćih preduzeća kultura kvaliteta je još uvek na veoma niskom nivou. Stoga je neophodno upostavljanje kulture koja bi podržala filozofiju TQM-a, odnosno postizanje poslovne izvrsnosti u poslovanju. Pored toga, našim preduzećima nedostaje timski rad i međufunkcijska povezanost aktivnosti u poslovanju preduzeća. Uporedo sa unapređenjem kvaliteta, mora se sprovesti i korenito prestrukturiranje preduzeća, koje bi samo u tom slučaju doprinelo postizanju značajnih rezultata. Investiranje u unapređenje kvaliteta i jeste uslov razvoja preduzeća, ali i uslov rasta i razvoja privrede u celini.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Grečić V., *Ljudski kapital kao faktor povećanja konkurentnosti privrede Srbije*, Kako povećati konkurentnost privrede i izvoza Srbije, Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, 2010. str. 69-85.

<sup>81</sup> Bošković, G., Anđelković-Pešić M., *Upravljanje kvalitetom - osnova konkurentnosti preduzeća i privrede*, Ekonomski fakultet, Niš, 2011. str. 188.

### 3.3.4.3. Savremene metode i tehnike menadžmenta

Poslovanje domaćih preduzeća mora da se zasniva na primeni menadžment tehnika koje podržavaju konkurentnost, inovativnost i fleksibilnost, kao i na interventnom unapređivanju znanja zaposlenih u njima, a posebno izvršnog rukovodstva. Ekonomski napredak i razvoj naše zemlje zahteva potrebu razvoja konkurentne ekonomije zasnovane na znanju, novim tehnologijama i inovativnosti. Domaća preduzeća moraju da prihvate inostrana iskustva iz oblasti poslovanja, pogotovo ona koja dolaze od globalnih lidera, ali sve više da uvažavaju iskustva preduzeća iz novoindustrijalizovanih zemalja sveta.<sup>82</sup>

Dosadašnja praksa pokazuje da koncept savremenog menadžmenta, kao efikasna tehnologija upravljanja poslovnim aktivnostima, teško nalazi put primene u domaćim preduzećima. Koncept organizacije koja uči, metod scenarija, swot analiza, cost-benefit analiza, cash flow analiza, benčmarking, relationship marketing, break even analiza, TQM koncept, i tako dalje, su samo neki od modela i metoda koje koristi savremeni poslovni svet, a koji su i dalje nedovoljno poznati mnogim našim preduzećima.

Savremena „dobra praksa” koja daje rezultate poznaje dva osnovna instrumenta upravljanja i rukovođenja preduzeća i organizacija prema zacrtanim ciljevima, a to su interna revizija i kontroling. Ova dva instrumenta, dve poluge, mogu da se predstavljaju kao dva oka kojim vlasnici kapitala nadziru menadžment da ostane u okviru svojih nadležnosti u poslovanju, a isto tako i menadžmentu služi da lakše i sa mnogo više sigurnosti i uspeha vode preduzeće ka ostvarenju ciljeva. Ono što još više govori o lošoj praksi svetski priznatih instrumenata i alata za upravljanje preduzećima kod nas predstavlja činjenica da preduzeća i organizacije koja nemaju sisteme finansijskog upravljanja, procene poslovnih rizika, organizaciju sa ugrađenim sistemima internih kontrola u procese, internu reviziju i kontroling uglavnom nemaju misiju, viziju, vrednosti, strategiju i strateške ciljeve poslovanja.<sup>83</sup>

U savremenoj teoriji menadžmenta smatra se da je najefikasnije internu kontrolu postaviti kao princip organizacije firme. Kroz kreiranje organizacionih postupaka određuju se standardi obaveza, prava i odgovornosti svakog zaposlenog. Jasno se definiše kreiranje dokumentacije, cirkulacija dokumentacije, popunjavanje, obrada, evidentiranje i odlaganje dokumenata. Potrebno je jasno odrediti nivo odgovornosti svakog u organizacionoj strukturi preduzeća, uz naglašenu ulogu menadžera.<sup>84</sup>

### 3.3.4.4. Unapređenje produktivnosti poslovanja

Unapređenje produktivnosti u cilju jačanja konkurentnosti u regionalnom i globalnom okruženju postalo je ključan cilj kako kompanija tako i nacija. Kompanije teže unapređenju svoje produktivnosti u nastojanju da ostvare brži razvoj, viši kvalitet i profit. U toj žestokoj utakmici jedan od najvažnijih faktora povećanja produktivnosti i podizanja konkurentnosti jeste ljudski kapital iza koga stoje vrhunski lideri, kvalitetni menadžerski timovi i visoko kvalitetno obrazovanje koje je postalo jednako važan faktor proizvodnje kao i kapital.

---

<sup>82</sup> Đorđević D., Čočkalović D., Bogetić S., *Novi model upravljanja i razvoja konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća*, Međunarodna konferencija o kvalitetu - JUSK ICQ 2011, Beograd, 2011.

<sup>83</sup> Nerandžić B., Perović V., Živković E., *Uloga i značaj interne revizije i kontrolinga za korporativno upravljanje*, II konferencija „Kontroling i interna revizija”, Novi Sad, 30.10 - 31.10.2012.

<sup>84</sup> Nerandžić B., *Interna i operativna revizija*, Stylos, Novi Sad, 2007. str. 192.

Produktivnost u Srbiji iznosi 42% evropskog proseka. Razlog za to je nedovoljno dobra organizacija posla, tehnološka zaostalost i nedostatak znanja.<sup>85</sup>

Nova organizacija je organizacija koja neprestano uči, poznaje pojam inteligentnog liderstva, transformacionog vođe, gradi timske igrače na svim nivoima, podstiče stvaranje samoupravnih timova. Nove uloge lidera visoko produktivnih timova usmerene su na timsko vođenje sastanaka, vođenje i trening timova, motivisanje i usmeravanje energije zaposlenih, zadovoljenje potreba i želja tržišta. Biti kreativan, pronaći inovativna rešenja karakteristika je ljudi, onih koji se sa problemima suočavaju i rešavaju ih, prilazeći situaciji sa otvorenom svešću i veštinom posmatranja stvari u novom, drugačijem svetlu u kome ih drugi ne primećuju. Od menadžment timova se očekuje upravo kreativnost u razmišljanju, rešavanju problema, radu na projektima, razvoju i unapređenju poslovanja.

### 3.3.4.5. Uloga marketing koncepta

U savremenim uslovima poslovanja marketing se postavlja kao imperativ, pre svega zbog svoje suštinske prirode u usmerenosti na različite segmente okruženja u kojem se odvija poslovanje preduzeća. Marketing koncept primenjen u nacionalnoj ili međunarodnoj privredi predstavlja orijentaciju preduzeća na zadovoljenje potreba kupaca uz ostvarenje dobiti.

Ostvarivanje konkurentske prednosti zahteva od marketing menadžera da razmišljaju dalje od sadašnjosti (anticipiranje promena potrošačkih potreba), da razmišljaju za potrošače, kao i da razmišljaju šire od organizacionih parametara (podjednako uvažavanje značaja dodate vrednosti od eksternih i internih odnosa).<sup>86</sup>

Međunarodni marketing predstavlja savremenu koncepciju kreiranja i ostvarivanja tržišnog uspeha u međunarodnim i svetskim razmerama, dok omogućava tržišno usmeravanje i koordinaciju poslovnih aktivnosti radi što uspešnije internacionalizacije privrednih subjekata i njihovog adekvatnog ulaganja u inostranu sredinu. Preduzeće se, shodno svojim potencijalima i mogućnostima okruženja, opredeljuje između različitih oblika međunarodnog poslovanja: izvoz, licenca, franšizing, kooperacija, kooproductija, zajednička ulaganja, merdžeri, akvizicije i direktne investicije. Uloga marketinga u sagledavanju mogućih oblika i procesa internacionalizacije se, pre svega, odnosi na strategijske saveze (alijanse, partnerstva) domaćih i inokompanija.

U ekonomskim odnosima Srbije sa drugim državama, već duži niz godina prisutne su negativne tendencije u različitim oblastima: visok trgovinski deficit, nedovoljna pokrivenost izvoza uvozom, razlike između domaćih i izvoznih cena, nepovoljna regionalna i tržišna usmerenost uvoza i izvoza, način zaduživanja i korišćenja inostrane akumulacije, nedovoljno korišćenje složenijih oblika saradnje sa inostranstvom. U takvim uslovima međunarodni marketing se javlja kao imperativ i potrebniji nam je nego zemljama koje raspolažu većim sopstvenim potencijalima i ispunjavaju veći stepen samodovoljnosti. Za privredu naše zemlje neophodna je određena strategija međunarodnog marketinga koja mora da afirmiše novi pristup međunarodnom poslovanju: umesto zaštitne, stimulativnu politiku, umesto uvozne, izvozne orijentaciju, umesto pasivog, aktivni pristup, umesto zatvorene i kontrolisane, otvorenu ekonomiju, umesto kontrolisane spoljne trgovine, uključivanje različitih formi

---

<sup>85</sup> Nikolić G., *Ekonomija krize*, Arhipelag, Beograd, 2014. str. 144.

<sup>86</sup> Grubor A., *Marketing menadžment u funkciji razvoja novog privatnog sektora*, Poslovna ekonomija, 6 (1), 2012. str.79-90.

internacionalizacije (pored izvoza, posredna internacionalizacija i direktne investicije). Primena takvog pristupa omogućiće povećanje konkurentnosti naše privrede.<sup>87</sup>

Ultimativni cilj svih aktivnosti međunarodne marketing strategije jeste ostvarivanje što bolje pozicije na tržištu, koja se, pored finansijskih pokazatelja, ogleda i u bazi lojalnih potrošača kao sveobuhvatnom i verodostojnom pokazatelju efikasnosti i efektivnosti poslovnih politika i aktivnosti. Ovo je ujedno i preduslov za vođenje perspektivnog biznisa i osiguranje opstanka kompanije u budućim godinama. Kako je smisao potrošača na tržištu i dalje u traganju za što većom vrednošću koju mogu ostvariti u razmeni za svoj novac, „kompanije konkurentsku prednost treba da prepoznaju u lancu dodatne vrednosti“, jer se na niske troškove radne snage ili sirovina više ne može gledati kao na vodeći izvor održive konkurentne prednosti.<sup>88</sup>

### 3.3.5. Istraživanja u domaćim preduzećima

Kada je reč o analizi faktora unapređenja poslovanja i razvoja konkurentnosti domaćih preduzeća, prethodnih godina bili su predmet istraživanja sprovedenih na teritoriji naše zemlje.

Istraživanje primene koncepta korporativnog preduzetništva<sup>89</sup> izvršeno je na teritoriji Republike Srbije u periodu od maja do oktobra 2007. godine, s ciljem da se dobije mišljenje rukovodilaca preduzeća. Prema ovim istraživanjima, kao osnovni faktori unapređivanja poslovanja ističu se sledeći:

- unapređenje kvaliteta poslovanja - 22,5%,
- povećanje produktivnosti poslovanja - 20,3%,
- preduzetničko ponašanje - 16,54%,
- usavršavanje zaposlenih - 15%,
- usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja - 8,27%.

Neophodni elementi za razvoj konkurentne prednosti domaćih preduzeća su:

- permanentno usavršavanje znanja rukovodstva i zaposlenih - 20,74%,
- standardizacija kvaliteta poslovanja - 20%,
- razvoj preduzetničke kulture u poslovnom okruženju - 17%,
- ulaganje u razvoj nacionalnih brendova - 14,8%,
- razvoj koncepta korporativnog preduzetništva organizacije - 8,88%.

Kao glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća, rukovodioci su naveli sledeće:

- nedostatak znanja - 24,8%,
- zastarela oprema i tehnologija - 24,1%,
- neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta - 16,54%,
- nedovoljno podsticajni poslovni ambijent - 8,27%,

---

<sup>87</sup> Đorđević M., *Opređeljujuća uloga međunarodnog marketinga u povećanju konkurentnosti privrede*, Kako povećati konkurentnost privrede i izvoza Srbije, Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, 2010. str. 193-202.

<sup>88</sup> Grubor A., Milovanov O., *Upravljanje brendom u međunarodnom marketingu*, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, 52 (35), 2016. str. 029-044.

<sup>89</sup> Bešić C., Đorđević D., *Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća*, Tranzicija (Međunarodni naučno-stručni časopis za ekonomiju i politiku tranzicije), 10 (21-22), 2009.

- nedostatak finansijskog kapitala - 8,27%.

Rezultati ukazuju da domaća preduzeća teže ka tome da unapređivanje svog poslovanja baziraju na unapređenju kvaliteta poslovanja i povećanju produktivnosti poslovanja. Prepoznaju značaj ključnih elementata za razvoj konkurentne prednosti, pa tako ističu značaj permanentnog usavršavanje znanja rukovodstva i zaposlenih i standardizaciju kvaliteta poslovanja, kao neophodne za unapređenje konkurentnosti i prodor na globalno tržište. Iako prepoznaju značaj znanja, kao ključnog faktora konkurentnosti savremenog poslovanja, domaća preduzeća upravo nedostak znanja vide kao glavnu prepreku u razvoju konkurentnosti. Ono što domaća preduzeća moraju da unaprede u svom poslovanju, je svakako unapređenje znanja kroz različite vidove obuka i treninga, kao i prihvatanje koncepta doživotnog učenja. Poboljšanje konkurentnosti domaćih preduzeća doprinosi i unapređenje tehničko-tehnološke osnove poslovanju uz adekvatnu primenu savremenih metoda i tehnika menadžmenta.

Rezultati istraživanja,<sup>90</sup> koje se bavilo analizom stavova mladih u vezi sa uključivanjem u preduzetnički proces, kao i shvatanjem o uspešnosti poslovne prakse domaćih preduzeća, prikazuju razmišljanje budućih stručnjaka i rukovodilca i ukazuju na sledeće:

- 45,7% ispitanika smatra da konkurentnost domaćih preduzeća ne zadovoljava zahteve koje postavlja međunarodno okruženje, a 45,17% smatra da konkurentnost domaćih preduzeća delimično zadovoljava zahteve koje postavlja međunarodno okruženje, dok samo 5,56% ispitanika smatra da domaća preduzeća zadovoljavaju uslove za postizanje konkurentnosti u međunarodnim okvirima, odnosno 3,58% ispitanika smatra da veoma zadovoljava;
- Najznačajniji faktori koji nedostaju u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća su: nove tehnologije (12,62%), edukacija (12,56%), motivisanost zaposlenih (10,35%), i finansijska podrška (9,29%). Kada se radi o oceni stepena inovativnosti domaćih preduzeća, najveći broj ispitanika, njih 46,49% smatra da domaća preduzeća delimično ispunjavaju ovaj faktor konkurentnosti, njih 36,95% smatraju da domaća preduzeća ne ispunjavaju ovaj faktor konkurentnosti, 7,68% ispitanika smatra da domaća preduzeća jesu inovativna, dok samo 8,87% ispitanika smatra da su domaća preduzeća veoma inovativna;
- Ispitanici kao neophodne elemente za razvoj konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća navode: standardizaciju kvaliteta poslovanja (18,67%), primenu savremenih metoda i tehnika menadžmenta (17,72%), ulaganje u razvoj nacionalnih brendova (12,32%) i kupovinu savremene opreme i tehnologije (11,48%).

Na osnovu prezentovanih rezultata može se zaključiti da su budući mladi stručnjaci iz oblasti menadžmenta veoma svesni činjenice da standardizacija kvaliteta poslovanja i primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta predstavljaju strateški okvir za uspostavljanje konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća, kao i da su konkurentna sposobnost domaćih preduzeća i stepen inovativnosti na vrlo niskom nivou.

Činjenica je da ispitanici u velikoj meri domaća preduzeća ne smatraju konkurentnim na međunarodnom tržištu. Faktori koji su se ovim istraživanjem izdvojili, a koji bi unapredili konkurentnost domaćih preduzeća su: modernizacija poslovanja na bazi primene novih

---

<sup>90</sup> Đorđević D., Čočkalo D., Bogetić S., *Perspektive razvoja konkurentnosti domaćih preduzeća*, zbornik radova Međunarodne konvencije JUSK, Beograd, 2013.

tehnologija, permanentan proces edukacije, usavršavanja i motivacije zaposlenih, kao i finansijsku podršku u poslovanju.

Prema rezultatima istraživanja,<sup>91</sup> metode i tehnike upravljanja koje treba da se primenjuju u domaćim poslovnim organizacijama su:

- upravljanje bazama podataka - 18,4%,
- sistem menadžmenta kvalitetom - 17,6%,
- korporativna društvena odgovornost - 17,6%,
- marketing odnosa - 16,8% i
- benčmarking - 12,6%.

Navedeni podaci ukazuju da su i u uslovima krize rukovodioci potpuno svesni činjenice da su ulaganja u zaposlene i njihovo znanje, kao i ulaganje u savremene tehnologije i opremu najbitniji faktori definisanja konkurentske sposobnosti preduzeća u savremenom poslovanju.

Prikazana istraživanja sprovedena u domaćim preduzećima koja se baziraju na analizi faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti, ukazuju da domaća preduzeća nisu dovoljno konkurentna za nastup na međunarodnom tržištu. Rezultati ovih istraživanja se slažu u tome da domaća preduzeća nisku konkurentnost imaju na osnovu primene zastarelih tehnologija, usled neadekvatne primene savremenih metoda i tehnika menadžmenta, kao i nedovoljno podsticajnog poslovnog ambijenta i nedostatka finansijskih sredstava. Svoj put ka unapređenju poslovanja i konkurentnosti teže da ostvare kroz standardizaciju poslovanja, unapređenje znanja zaposlenih i rukovodilaca, razvoj nacionalnih brendova i preduzetničke kulture poslovanja. Stvaranju podsticajnog poslovnog ambijenta, kroz priliv stranih direktnih investicija putem različitih oblika strateških partnerstava, u velikoj meri bi doprinela uloga države, čime bi unapredila poslovanje i konkurentnost domaćih preduzeća.

Istraživanje o primeni koncepta društveno odgovornog poslovanja<sup>92</sup> u domaćim preduzećima, sprovedeno je u periodu od juna do oktobra 2010. godine i prikazuje mišljenje i stavove rukovodilaca po pitanju društveno odgovornog poslovanja. Slično prethodno navedenim istraživanjima, analizirani su glavni faktori i elementi unapređenja poslovanja, kao i prepreke u razvoju konkurentnosti, gde su mišljenja rukovodilaca prilično ujednačena. Osim prethodno navedenih faktora unapređenja poslovanja, rukovodioci su istakli značaj i sledećih: primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta - 11,2%, razvoj i primena informacionih tehnologija - 10,2%. Kada su u pitanju elementi razvoja konkurentnosti, rukovodioci su istakli značaj: primene savremenih metoda i tehnika menadžmenta - 21,2%, kupovina savremenih tehnoloških rešenja i opreme - 12,1%, značaj ulaganja u marketing - 9,1%.

Kao glavnu prepreku u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća rukovodioci su naveli nedostatak finansijskog kapitala - 24,7%. Prema ovom istraživanju, čak 81,25% rukovodilaca smatra da postoje domaća preduzeća koja se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsna, koja svoje visoke rezultate u poslovanju obebeđuju primenom savremenog koncepta kvaliteta, marketinga i društvene odgovornosti. Ovo istraživanje ukazuje na značaj znanja, kvaliteta i profesionalnosti ljudi, kao suštinu i izvoriste konkurentske prednosti.

---

<sup>91</sup> Bešić C., Krnjević-Mišković Z., Đorđević D., *The role of knowledge in the development process of competitive ability of domestic companies on the global market*, III International Conference LEMiMA 2013. 18-20 april, Belgrade, FSOM, FORKUP, Beograd, 2013. str. 214-220.

<sup>92</sup> Čeha M. *Analiza primene koncepta korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama*, Singidunum Journal of Applied Sciences, 10 (1), 2013. str 1-10.

### 3.3.6. Analiza i poređenje konkurentskog položaja Srbije sa zemljama iz regiona

Prema izveštaju Svetskog ekonomskog foruma o globalnoj konkurentnosti za 2016-2017. godinu, Srbija zauzima 90. mesto od 138. zemalja koje su ove godine ušle u analizu SEF-a. Ovaj rezultat predstavlja rast za 4 pozicije u odnosu na prethodnu godinu u kojoj je Srbija zauzimala 94. mesto, dok je Indeks globalne konkurentnosti, koji se kreće u intervalu od 1 do 7, povećan sa 3,89, koliko je iznosio prethodne godine, na 3,97. Za razliku od 2015. godine, gde smo mogli da konstatujemo minimalan pad vrednosti IGK od 0,01, i time bude ostvarena ista pozicija kao i 2014. godine, u 2016. zabeležen je primetan rast. Može se konstatovati blago poboljšanje kod gotovo svih stubova konkurentnosti koje SEF kroz ovaj izveštaj prati. Poboljšanje pozicije Srbije na listi SEF-a je rezultat aktuelne percepcije poslovnog sveta o sposobnosti zemlje da obezbedi dugoročno stabilan privredni rast.

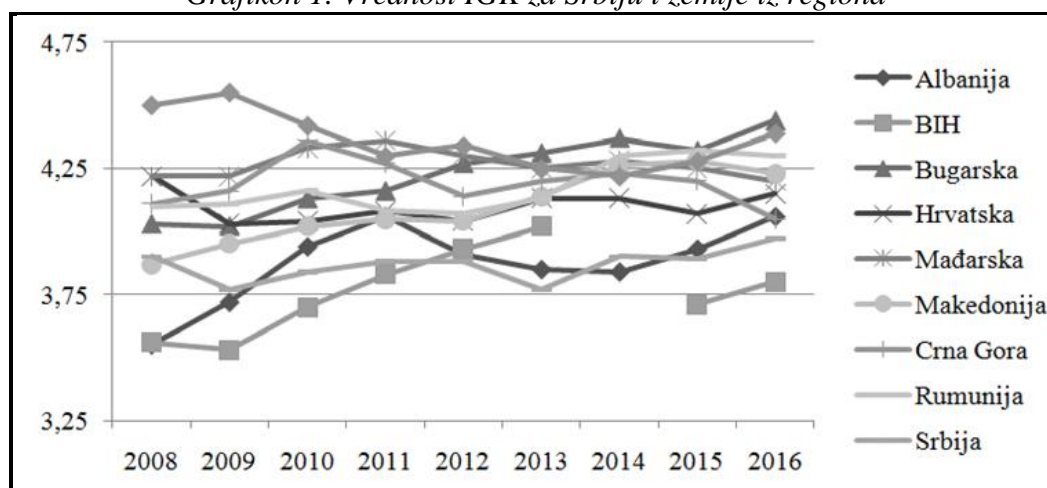
Vrednost IGK od 3,90 Srbija je ostvarila uoči prvog talasa krize 2008. godine, da bi već naredne, 2009. godine vrednost IGK primetno opala na 3,77. Nakon tog perioda usledio je postepeni oporavak, da bi se u 2013. vrednost IGK ponovo spustila na nivo iz 2009., dok se 2014. vratila na nivo istorijskog maksimuma iz 2008. Naredne godine Srbija je ostala na istoj poziciji, ali je zabeležila minimalnu promenu vrednosti IGK na niže od 0,01. Srbija je u 2016. godini ostvarila najveću vrednost IGK od 3,97. Kretanje vrednosti IGK za Srbiju, kao i za ostale zemlje u okruženju dat je u narednoj tabeli.

Tabela 6. Vrednost IGK za Srbiju i zemlje iz regiona

Godina	Albanija	BIH	Bugarska	Hrvatska	Mađarska	Makedonija	Crna Gora	Rumunija	Srbija	Slovenija
2008	3,55	3,56	4,03	4,22	4,22	3,87	4,11	4,10	3,90	4,50
2009	3,72	3,53	4,02	4,03	4,22	3,95	4,16	4,11	3,77	4,55
2010	3,94	3,70	4,13	4,04	4,33	4,02	4,36	4,16	3,84	4,42
2011	4,06	3,83	4,16	4,08	4,36	4,05	4,27	4,08	3,88	4,30
2012	3,91	3,93	4,27	4,04	4,30	4,04	4,14	4,07	3,87	4,34
2013	3,85	4,02	4,31	4,13	4,25	4,14	4,20	4,13	3,77	4,25
2014	3,84	n.a.	4,37	4,13	4,28	4,26	4,23	4,30	3,90	4,22
2015	3,93	3,71	4,32	4,07	4,25	4,28	4,20	4,32	3,89	4,28
2016	4,06	3,80	4,44	4,15	4,20	4,23	4,05	4,30	3,97	4,39

Izvor: WEF (2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Grafikon 1. Vrednost IGK za Srbiju i zemlje iz regiona



Izvor: WEF (2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016.)

Prema ukupnoj konkurentnosti, merenom Indeksom globalne konkurentnosti, u 2016. godini Srbija je u regionu plasirana bolje jedino od Bosne i Hercegovine koja zauzima 107. poziciju na rang listi SEF-a. Od ostalih zemalja iz okruženja, Albanija koja je prošle godine bila za jedno mesto bolje rangirana od Srbije (zauzimala 93. poziciju) prema najnovijem izveštaju zabeležila je poboljšanje svoje pozicije za 13 mesta. Od preostalih analiziranih zemalja, Hrvatska, Bugarska i Slovenija su poboljšale svoju poziciju, dok su preostale zemlje zabeležile pad (Mađarska, Makedonija, Crna Gora i Rumunija) koji je najizraženiji u slučaju Crne Gore koja je nakon prošlogodišnjeg 70. sada zauzela 82. mesto na listi.

Tabela 7. Rang Srbije i zemalja iz okruženja prema „Izveštaju o globalnoj konkurentnosti”

Godina	Albanija	BIH	Bugarska	Hrvatska	Mađarska	Makedonija	Crna Gora	Rumunija	Srbija	Slovenija
2008	108	107	76	61	62	89	65	68	85	42
2009	96	109	76	72	58	84	62	64	93	37
2010	88	102	71	77	52	79	49	67	96	45
2011	78	100	74	76	48	79	60	77	95	57
2012	89	88	62	81	60	80	72	78	95	56
2013	95	87	57	75	63	73	67	76	101	62
2014	97	n.a.	54	77	60	63	67	59	94	70
2015	93	111	54	77	63	60	70	53	94	59
2016	80	107	50	74	69	68	82	62	90	56

Izvor: WEF (2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016.)

Izveštaj o globalnoj konkurentnosti za 2016-2017. godinu, na osnovu faza ekonomskog razvoja prema GDP (*Gross domestic product per capita - GDPpc*), Srbiju svrstava u drugu fazu razvoja, kao privredu vođenu efikasnošću, gde BDP *per capita* iznosi od 3.000 do 8.999 dolara. Najveći broj zemalja iz okruženje svoje mesto je našao u drugoj fazi rasta, a to su: Albanija, Bugarska, Crna Gora, Makedonija i Rumunija. Mađarska i Hrvatska su zemlje koje se nalaze na prelazu iz faze II u fazu III, u kojima BDP *per capita* iznosi od 9.000 do 17.000 dolara. U trećoj fazi razvoja, koja čini privrede vođene inovativnošću i gde BDP *per capita* iznosi preko 17.000 dolara, od zemalja u okruženju, našla se Slovenija.

Što se tiče merenja napretka Srbije po osnovu nosećih stubova konkurentnosti, u odnosu na prethodnu godinu, može se zaključiti da se rast beleži kod gotovo svih stubova, osim u slučaju stuba Veličina tržišta koji beleži manji pad, dok je kod stuba Tehnološka osposobljenost došlo do pada vrednosti IGK za 0,4 poena.

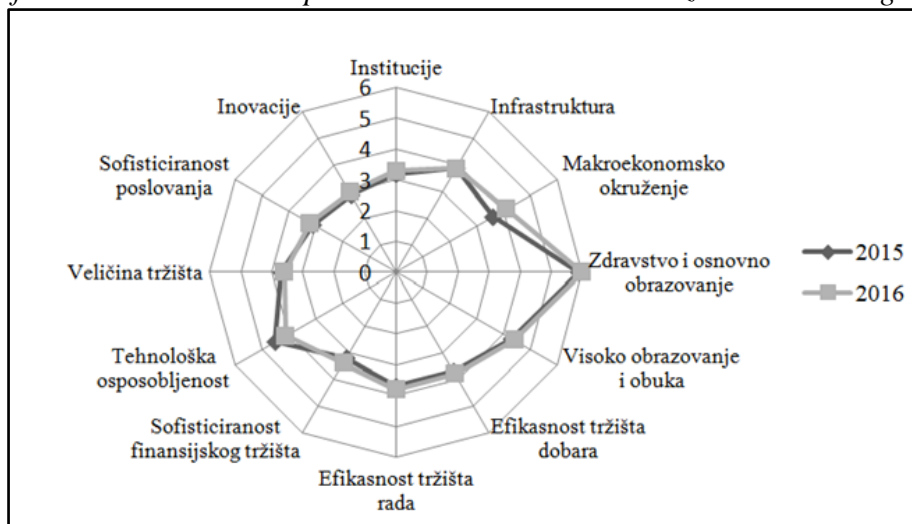
Tabela 8. Vrednost IGK po stubovima konkurentnosti za 2015 i 2016 godinu

RB	Stub konkurentnosti	2015	2016
1	Institucije	3,2	3,3
2	Infrastruktura	3,9	3,9
3	Makroekonomsko okruženje	3,6	4,1
4	Zdravstvo i osnovno obrazovanje	5,9	6,0
5	Visoko obrazovanje i obuka	4,3	4,4
6	Efikasnost tržišta dobara	3,7	3,8
7	Efikasnost tržišta rada	3,7	3,8
8	Sofisticiranost finansijskog tržišta	3,2	3,4
9	Tehnološka osposobljenost	4,5	4,1
10	Veličina tržišta	3,7	3,6
11	Sofisticiranost poslovanja	3,1	3,2
12	Inovacije	2,9	3,0

Izvor: WEF (2015, 2016.)



Grafikon 2. Vrednost IGK po stubovima konkurentnosti za 2015 i 2016 godinu



Izvor: WEF (2015, 2016.)

Među stubovima konkurentnosti kod kojih je zabeleženo najveće povećanje vrednosti indeksa, ističe se stub Makroekonomsko okruženje sa povećanjem vrednosti za 0,5 poena, što se duguje znatno boljim rezultatima po pitanju deficita budžeta i nivoa nacionalne štednje u odnosu na prethodni izveštaj. Solidan napredak postignut je i u okviru stuba Razvijenost finansijskog tržišta najviše zahvaljujući nešto boljim ocenama u odnosu na prošlu godinu koje su vodeći menadžeri dali po pitanju lakoće dobijanja kredita i mogućnostima pronalazaženja kapitala za finansiranje preduzetničkih projekata.

Na rast vrednosti IGK za Srbiju uticala su i primetnija poboljšanja kod stubova Visoko obrazovanje i obuka, Efikasnost tržišta rada, kao i kod stuba Zdravstvo i osnovno obrazovanje. Kod stuba Visoko obrazovanje i obuka napredak se duguje višim vrednostima odgovora koje su vodeći menadžeri dali po pitanju kvaliteta obrazovnog sistema, kvaliteta obrazovanja iz oblasti matematike i nauke, kao i dostupnosti različitih kurseva za specijalizaciju radnika. Takođe, nešto viša stopa upisa u tercijalni nivo obrazovanja u odnosu na prošlu godinu je dodatno povećala vrednost ovog stuba.

Unutar stuba Efikasnost tržišta rada dobijene su bolje ocene kod pitanja vezanih za kvalitet odnosa između poslodavaca i zaposlenih, jednostavnosti zapošljavanja i otpuštanja radnika, efekata poreza na podsticaj za traženjem posla, veze između plate i produktivnosti i angažovanja profesionalnog menadžmenta u firmama. Ipak, nedovoljno dobra pozicija na listi ukazuje na prilično loš stav vodećih menadžera po pitanju načina na koje je tržište rada u Srbiji regulisano. Indikatori u okviru stuba koji su vezani za zdravstvenu zaštitu nisu se bitnije menjali, ali su indikatori koji prate osnovno obrazovanje zabeležili rast u odnosu na prošlu godinu. Bolja ocena data je od strane menadžera na pitanje o kvalitetu osnovnog obrazovanja u zemlji što je u kombinaciji sa nešto višom stopom upisa dece u osnovne škole uticalo da se vrednost celokupnog stuba poveća u odnosu na prošlu godinu.<sup>93</sup>

Prema Izveštaju o poslovanju Svetske banke, posmatranih u pethodnih šest godina, Srbija je najbolji položaj ostvarila 2016. godine, gde je zauzela 59. mesto. Dok je prethodnih godina pokazivala manje tendencije promena pozicija na više i niže, 2016. godine je ostvarila

<sup>93</sup> Tanasković S., Ristić B., *Konkurentna pozicija Srbije u 2016. godini prema Izveštaju svetskog ekonomskog foruma*, Fondacija za razvoj ekonomske nauke, Beograd, 2016.

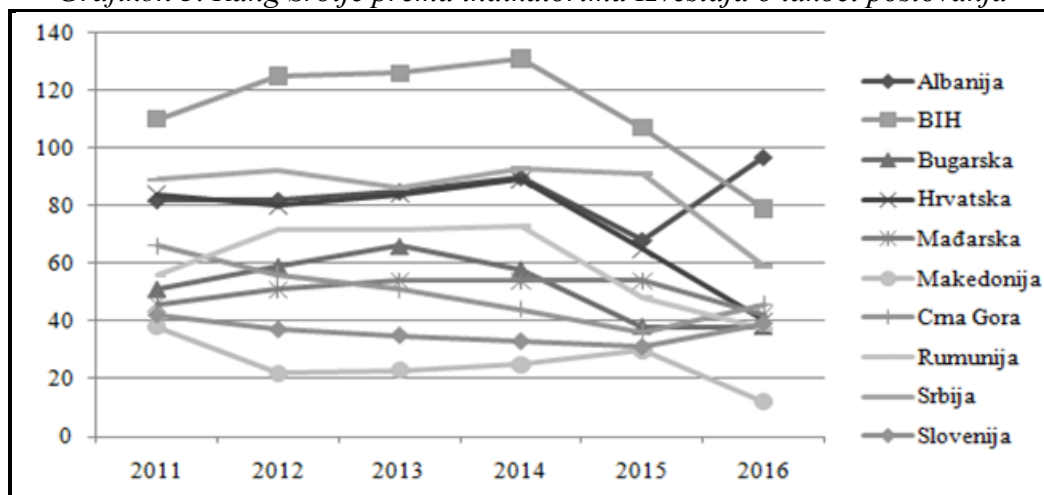
poboljšanje pozicije za 32 mesta u odnosu na prethodnu 2015. godinu. Od zemalja iz okruženja, svoju poziciju unapredile su sledeće zemlje: Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Mađarska, Rumunija, Slovenija i Makedonija, koja je ujedno i najbolje plasirana zemlja iz okruženja i koja je uspela da napravi dobru poslovnu klimu i kotira se na 12. mestu ovog izveštaja. Srbija je u poređenju sa zemljama iz okruženja, jedino bolju poziciju zabeležila u odnosu na Bosnu i Hercegovinu i Albaniju, koja se ostvarila pad od čak 31 mesta.

Tabela 9. Rang Srbije prema indikatorima Izveštaja o lakoći poslovanja

Godina	Albanija	BIH	Bugarska	Hrvatska	Mađarska	Makedonija	Crna Gora	Rumunija	Srbija	Slovenija
2011	82	110	51	84	46	38	66	56	89	42
2012	82	125	59	80	51	22	56	72	92	37
2013	85	126	66	84	54	23	51	72	86	35
2014	90	131	58	89	54	25	44	73	93	33
2015	68	107	38	65	54	30	36	48	91	31
2016	97	79	38	40	42	12	46	37	59	29

Izvor: DB (2011,2012, 2013, 2014, 2015, 2016.)

Grafikon 3. Rang Srbije prema indikatorima Izveštaja o lakoći poslovanja



Izvor: DB (2011,2012, 2013, 2014, 2015, 2016.)

Od 2005. godine, Srbija je sprovela ukupno 18 reformi koje olakšavaju poslovnu regulativu - u poređenju sa globalnim prosekom od 12 reformi po ekonomiji u istom vremenskom periodu. Štaviše, Srbija je sprovela reforme u svim oblastima koje se mere u Izveštaju o poslovanju, osim u oblastima zaštite manjinskih investitora i dobijanja električne energije. Tokom protekle dekade, Srbija je sprovela reforme koje se tiču institucija i kompleksnosti regulatornog procesa. To je dovelo do značajnih ušteda vremena za preduzetnike u Srbiji.

Kada se uporede objavljeni rezultati iz Izveštaja o poslovanju za 2015. i 2016. godinu, primetan je veliki napredak u poziciji Srbije na listi u odnosu na prethodnu godinu. Srbija se kotira za 32 mesta bolje nego prethodne godine, i zauzima 59. mesto od ukupno 189 zemalja koliko je obuhvaćeno analizom Svetske banke.

Tabela 10. Rang Srbije prema indikatorima Izveštaja o lakoći poslovanja

RB	Indikator	2015	2016
1	Lakoća poslovanja	91	59
2	Pokretanje poslovanja	66	65
3	Dobijanje građevinskih dozvola	186	139
4	Dobijanje priključka za struju	84	63
5	Registrowanje imovine	72	73
6	Dobijanje kredita	52	59
7	Zaštita investitora	32	81
8	Plaćanje poreza	165	143
9	Prekogranično trgovanje	96	23
10	Izvršenje ugovorenih obaveza	96	73
11	Plaćanje nesolventnosti	48	50

Izvor: DB (2015, 2016)

Upoređivanjem Izveštaja o poslovanju za 2015. i 2016. godinu, može se konstatovati da je najveći napredak Srbija ostvarila u oblasti izdavanja građevinskih dozvola i poreza. Dobijanje građevinskih dozvola je jeftinije, a takođe je uvedena obavezna inspekcija osnovnih radova. Srbija je sa 186. mesta iz prošlog izveštaja za 2015. godinu napredovala za 47 mesta, na 139. poziciju kada je reč o izdavanju građevinskih dozvola. Kada je reč o porezima, u izveštaju je navedeno da je Srbija sa 165. mesta skočila napred za 22 pozicije na 143. mesto. Plaćanje poreza za firme je jednostavnije, budući da je uvedena mogućnost objedinjene uplate poreza i doprinosa, i to elektronskim putem. Značajan pad zabeležen je u oblasti zaštite investitora, gde je sa 32. mesta prema izveštaju iz 2015. godina, u 2016. godini Srbija dospela na 81. mesto. Pad od 7 pozicija, Srbija je zabeležila u oblasti dobijanje kredita.

## 4. ZNANJE KAO FAKTOR UNAPREĐENJA POSLOVANJA

### 4.1. Znanje kao ključni resurs savremenog poslovanja

Proces globalizacije stvara nove okvire poslovanja kompanija i utiče na odnose među konkurencijom, bilo u zemlji ili inostranstvu. Konkurentnost je postala prekretnica, kako razvijenih zemalja, tako i zemalja u razvoju, i samo ukoliko se njome pravilno upravlja, može se očekivati poboljšanje opšte dobrobiti. Međutim, konkurentnost ne predstavlja samo rast i ekonomske rezultate, već i faktore kao što su znanje, kvalitet, tehnologija, životna sredina i dr. Ključni faktor konkurentnosti jedne države je znanje, odnosno opšte dostignuti nivo obrazovanja te zajednice, njena sposobnost za stvaranje inovacija, prihvatanje savremenih tehnoloških dostignuća, kao i sposobnost da se stvori novo znanje koje vodi daljem progresu. Globalizacija vodi ka društvu zasnovanom na znanju, kao najkonkurentnijem i najproduktivnijem obliku organizovanja.

Razvoj konkurentnosti u regionalnom i globalnom okruženju, putem unapređenja produktivnosti, postao je konačan cilj kako preduzeća, tako i nacija. Unapređujući svoju produktivnost preduzeće ostvaruje brži razvoj, veći kvalitet i bolje rezultate poslovanja. Jedan od ključnih faktora povećanja produktivnosti i podizanja konkurentnosti je ljudski kapital iza koga stoje vrhunski lideri, kvalitetni menadžerski timovi i visoko kvalitetno obrazovanje.

Privredni rast u razvijenim zemljama predstavljen kao naučno i tehničko znanje je korišćen za podizanje produktivnosti rada i drugih proizvodnih inputa. Sistematska primena znanja i nauke da proizvode robu i usluge u velikoj meri je povećao vrednost obrazovanja i obuke zaposlenih.<sup>94</sup> Kao ključni faktori unapređenja poslovanja u razvijenim zemljama izdvojili su se visoka tehnologija, inovacije i razvoj, visok kvalitet ljudskog kapitala i unapređenje znanja.<sup>95</sup>

Ekonomija znanja demonstrira novi kvalitet ekonomskog rasta i otkriva nove ekonomske mogućnosti saradnje i razvoja. Ona se sve više okreće ljudskim resursima, kreativnim idejama, liderstvu i novoj poslovnoj kulturi.

Ulaganje u obrazovanje, istraživanje i nauku povećava produktivnost i konkurentnost. Taj stav, zasnovan na ljudskom kapitalu, izjednačava ulaganje u ljude sa ulaganjem kapitala. Što je ulaganje veće, veća je i produktivnost. Stiglic naglašava da je važna uloga obrazovanja u socijalizaciji. Ljudi se kroz obrazovanje uče kako da se ponašaju na radnom mestu, kako da izvršavaju zadatke, kako da slede uputstva i rade u timovima. Oni što duže pohađaju škole ostvaruju više zarade, a primećeno je i da su produktivniji.<sup>96</sup> Obrazovanje utvrđuje razlike u kvalifikacijama, pa omogućava usklađivanje pojedinaca i radnih mesta. Na ovaj način se povećava produktivnost i obezbeđuje značajna korist za društvo. Potrebno je istaći i jačanje

---

<sup>94</sup> International Labour Organization, *Skills for Improved Productivity, Employment Growth and Development*, International Labour Conference, 97th session, 2008.

<sup>95</sup> Van Hemert P., Nijkamp P., *Critical Success Factors for a Knowledge-Based Economy: An Empirical Study into Background Factors of Economic Dynamism, Innovation, Growth and Competitiveness*, Springer Berlin Heidelberg, 2011. str. 61-89.

<sup>96</sup> Džozef S., *Ekonomija javnog sektora*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004. str. 438.

vrednosnog sistema društva kroz obrazovanje. Ovakav razvoj ljudi utiče na povećanje produktivnosti, rast životnog standarda, ali ne manje važno, razvoj umetnosti i kulture uopšte.

Znanje koje kompanija kreira i koje uvećava njenu vrednost predstavlja znanje sa strateškom prednošću. Da bi znanje bilo uspešno usmereno, onda to moraju biti i ljudi koji ga kreiraju. Samim tim, mora da postoji jasna veza između poslovne strategije i razvoja i upotrebe znanja u preduzeću.<sup>97</sup> Znanje je resurs koji veoma brzo zastareva, te je neophodno stalno ga unapređivati. Učenje je trajan proces i pretpostavka za postizanje kvaliteta i uvođenja sistema upravljanja totalnim kvalitetom. Samo oni koji stalno uče i unapređuju svoje znanje, omogućuju kontinuirano unapređenje sistema kvaliteta.

U sferi obrazovanja uloga globalizacije je ogromna. Države svoje strategije razvoja zasnivaju na ulaganje u obrazovanje, a neformalni oblici obrazovanja dobijaju sve veći značaj. Kamen temeljac borbe protiv siromaštva jeste obrazovanje ljudi. Srž socijalne politike u budućnosti predstavljaće zdravi i obrazovani ljudi. Izazovi globalizacije su ogromni, posebno za važno pitanje nezaposlenosti.<sup>98</sup>

U današnjoj ekonomiji znanja svaka zemlja mora biti spremna da školuje i obuči najmanje trećinu radne populacije da bi imala potencijal za konkurenciju. U novom svetu poslovanja, zemlja može da zadrži konkurentnost samo ukoliko ima znanje i tehnološki kapacitet za neprestane inovacije. Ulaganje u ljude je ključni faktor rasta, posebno u trenutnom kontekstu brzih tehnoloških dostignuća, i ključni instrument za poboljšanje društvenog ekonomskog razvoja. Obrazovna politika predstavlja jedno od najefektivnijih poluga koje vlada ima u svojoj moći da promoviše rast i jednaku raspodelu prihoda. Male privrede moraju se boriti za svoj ekonomski rast kroz ulaganje u obrazovanje i stvaranje povoljnog ambijenta za poslovanje.

#### 4.1.1. Znanje kao poslovni resurs

Znanje predstavlja suštinsku uspešnost savremene organizacije i postaje osnovni poslovni resurs. Svi drugi poslovni resursi su sekundarnog značaja jer njihova produktivnost direktno zavisi od upotrebe znanja. U savremenoj privredi znanje se primenjuje na znanje. Unapređujući znanje, unapređuje se produktivnost poslovanja. Unapređenje produktivnosti poslovanja predstavlja osnovni parametar uspešnosti organizacije. Borba za konkurentsku prednost je prevashodno borba za produktivnost poslovanja.

Brz tempo promena u okruženju zahteva ljude koji su sposobni da odgovore na sve izazove koje sa sobom nosi savremeno poslovanje. Novi uslovi privređivanja zahtevaju ljude koji poseduju sledeće karakteristike:<sup>99</sup>

- znanje,
- sposobnost za učenje,
- inicijativu,
- fleksibilnost,
- zalaganje,

---

<sup>97</sup> Tisen R., Andriesen D., Lekan Depre F., *Dividenda znanja - stvaranje kompanija sa visokim učinkom kroz upravljanje znanjem kao vrednošću*, Adizes, Novi Sad, 2006. str. 30.

<sup>98</sup> Albijanić, M., *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd, 2011. str. 93.

<sup>99</sup> Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., *Menadžment trendovi*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2008. str. 18.

- iskustvo.

Drugim rečima, potrebno je da se ispune sledeći uslovi koji formiraju zaokruženu fizionomiju savremenog poslovnog čoveka:

- multidisciplinarnost u obrazovanju (neophodno je postići spoj tehničko-tehnoloških znanja, znanja iz oblasti ekonomije, menadžmenta, marketinga, ekologije, sociologije i psihologije),
- kreativnost u razmišljanju,
- inventivnost u radu,
- fleksibilnost u ponašanju,
- inovativnost u upravljanju,
- ofanzivnost u nasupu.

Danas se, međutim, znanja smenjuju velikom brzinom i sve brže zastarevaju. Samim tim, organizacije u današnjim uslovima poslovanja ne mogu opstati na tržištu i izdržati konkurentsku trku, ako nisu u stanju da stvaraju nova znanja koja će odmah i primenjivati, u cilju poboljšanja svojih poslovnih performansi.

Prema Jha i Joshi,<sup>100</sup> poslovno okruženje je ušlo u eru znanja, gde je znanje postalo moć, i brzo učenje i kompetentnost postaju snažna strategija za uspeh. Svrha uspešnog unapređenja znanja je poboljšanje poslovanja.<sup>101</sup> Efektivno upravljanje znanjem koje pokriva celu organizaciju prouzrokuje unapređenje konkurentске prednosti, inovacija i organizacionog učenja. Preduzeće poboljšava svoju fleksibilnost i prilagodljivost zahtevima promenljivog poslovnog okruženja.

U savremenim uslovima poslovanja javlja se potreba za neprestanim usavršavanjem znanja i sposobnosti zaposlenih, a posebno rukovodilaca, koji imaju nameru da uspešno posluju. Nema povećanja produktivnosti poslovanja bez povećanja produktivnosti znanja. Krajnji cilj preduzeća je poslovno opismenjavanje za adekvatno upravljanje poslovanjem. Svaki pojedinac mora da se permanentno usavršava i da unapređuje svoje znanje. Skup takvih pojedinaca čini organizaciju produktivnom. Sušinu i izvorište konkurentске prednosti čine znanje, kvalitet i ljudi.<sup>102</sup>

#### 4.1.2. Uticaj znanja na inovativnost i konkurentnost

U ekonomiji znanja najvažniji ekonomski resurs za postizanje konkurentске prednosti više nije kapital, prirodni resursi ili rad, već znanje, a u njemu intelektualni kapital. Opstanak i uspeh na svetskom tržištu obezbediće samo one kompanije koje budu sposobne da proizvode, upravljaju i kontinuirano povećavaju sopstveni intelektualni kapital. Preduzeća treba da uoče značaj intelektualnog kapitala, kao i metode pomoću kojih mogu svoja preduzeća pretvoriti u preduzeća utemeljena na znanju. Permanentno unapređenje produktivnosti znanja jeste osnovni imperativ moderne ekonomije i svakako najznačajniji faktor u konkurentskoj borbi preduzeća na globalnom tržištu.

---

<sup>100</sup> Jha V.S., Joshi H., *Transforming knowledge assets for creating a learning organization - a conceptual approach for moving towards business excellence*, International Journal for Business Research, 7 (3), 2007. str. 134-142.

<sup>101</sup> Jennex M.E., Stefan S., David T. Croasdell, *Towards a consensus knowledge management success definition*, VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems, 39 (2), 2009. str. 174-188.

<sup>102</sup> Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., *Menadžment trendovi*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2008. str. 19.

Da bi kompanija realizovala tržišni uspeh potrebno je da poseduje konkurentsku prednost u vidu nižih troškova i diferencijacije proizvoda, uz strategiju dugotrajnog obezbeđivanja proizvoda i usluga visokog kvaliteta, uključujući permanentno inoviranje. Kvalitet poslovanja predstavlja elementarni faktor konkurentnosti, koji se bazira na stalnom unapređivanju produktivnosti rada i znanja.

Upravljanje znanjem, tačnije tokovima znanja, može da doprinese uvećanju vrednosti i konkurentnosti, unapređivanjem njegove efikasnosti, povezanosti i inovativnosti.<sup>103</sup>

Aktivnosti upravljanja znanjem usmerene su na sticanje, razvoj i održivost intelektualnog kapitala u preduzeću, a samim time i održive konkurentske prednosti. Prvenstveno je upravljanje znanjem usmereno na stvaranje uslova u preduzeću koji omogućavaju prikupljanje, razmenu, transformaciju postojećeg znanja, kao i stvaranje novog znanja, a sve u cilju maksimizacije intelektualnog kapitala, pomoću kojeg preduzeće obezbeđuje održivu konkurentsku prednost na tržištu. Međutim, da bi intelektualni kapital mogao stvoriti održivu konkurentsku prednost on mora biti u interaktivnom odnosu sa znanjem. Samim tim, savremeni tokovi poslovanja dovode čoveka i upravljanje intelektualnim kapitalom u samo središte poslovne strategije, a znanje postaje temeljni faktor opstanka i razvoja.

Rast i razvoj preduzeća gotovo isključivo zavise od kvaliteta ljudskih resursa. Postavljanje, osmišljavanje i realizacija ciljeva, kao i mogućnost konkurisanja drugim srodnim preduzećima, zavise od ljudskih resursa koji to omogućuju. Upravo oni, koji su prepoznali ljudske resurse kao jedan od osnovnih činilaca uspeha poslovanja, daleko su uspešniji od onih koji još uvek nisu shvatili njihov značaj.

#### **4.1.3. Produktivnost znanja kao preduslov unapređenja kvaliteta**

Među glavne faktore i izvore održive konkurentske prednosti spadaju kvalitet i znanje. Sistem upravljanja kvalitetom temelji se na sistemskom pristupu i nizu alata za rešavanje problema koji zahtevaju kontinuirana unapređenja znanja. Međuzavisnost kvaliteta i znanja bazira se na istom cilju: stvaranje više organizacionog znanja koje omogućava kontinuirano unapređenje kvaliteta. Unapređujući svoje znanje, preduzeće stvara povoljan ambijent za sprovođenje i uspešno upravljanje sistemom kvaliteta, što je svakako preduslov razvoja konkurentnosti u globalnom okruženju. Da bi znanje bilo izvor konkurentske prednosti, preduzeća moraju da usklade strategiju unapređenja znanja sa poslovnom strategijom.<sup>104</sup>

Znanje je faktor koji generiše brze promene. Promene su uslov opstanka, pa se može izvesti zaključak da je učenje i osposobljavanje zapravo opstanak. Obuka i osposobljavanje je zajednički imenilac svih sistema menadžmenta, te predstavlja važnu okosnicu integrisanog menadžment sistema. Svi ovi zahtevi se odnose na utvrđivanje potrebe za obezbeđivanje obuke i mogućnosti učenja za sve zaposlene, kao i na podsticanje aktivnosti koje utiču na kvalitet.

Interaktivno učešće je bitno iz razloga da bi se zaposlenima pružila mogućnost da istražuju uzroke problema, postavljaju pretpostavke i nude eventualna rešenja. Dobro poznavanje

---

<sup>103</sup> Tisen R., Andriesen D., Lekan Depre F., *Dividenda znanja - stvaranje kompanija sa visokim učinkom kroz upravljanje znanjem kao vrednošću*, Beograd, 2006. str. 47.

<sup>104</sup> Choo A.S., Linderman K., Schroeder R.G., *Method and Psychological Effects on Learning Behaviors and Knowledge Creation in Quality Improvement Projects*, Management Science, 53 (3), 2007b. str. 437-450.

poslovnih procesa predstavlja osnovu za njihovo dokumentovanje u saglasnosti sa procedurama i standardima. Ako se i samo znanje posmatra kao proces, potreba je da se zaposleni usredsrede na stvaranje znanja, njegovu razmenu i distribuciju, a to se može postići deljenjem informacija i podataka između pojedinaca i grupa po svim nivoima.

Kako upravljanje znanjem ima svoje korene u brojnim srodnim oblastima za unapređenje poslovanja, kao što su upravljanje kvalitetom, proces reinženjeringa, informacionih sistema i razvoja ljudskih resursa, mnoge organizacije su otkrile da postoje tenzije između aplikacija orijentisanih ka znanju i sprovođenja organizacionih promena.<sup>105</sup> Prema Akdere,<sup>106</sup> upravljanje kvalitetom primenjuje upravljanje znanjem kao jednu od svojih osnovnih komponenti. Upravljanje znanjem je ključni element u procesu postizanja performansi izvrsnosti, bez razmene znanja u organizaciji, upravljanje kvalitetom ne može postići pozitivne efekte.

Aktivnosti unapređenja kvaliteta poslovanja zahtevaju stvaranje novog znanja za organizaciju. Razumevanje znanja treba da igra centralnu ulogu u razumevanju organizacionih poboljšanja aktivnosti. Upravljanje znanjem i kvalitetom se preventivno bazira na eksplicitnom znanju, koje se lako pozamljuje, koristi i deli. Međutim, savremeni uslovi poslovanja i stalne promene u okruženju, ističu vrednost preduzeća kroz njegovo implicitno, odnosno prećutno znanje, koje se ne može deliti. Samim tim, može se reći da se sistem menadžmenta kvalitetom sve više fokusira na prećutno znanje.

Proces prenosa znanja, putem interaktivnih obuka i seminara, unutar neke kompanije predstavlja značajan iskorak u poslovanju. Baza znanja jedne kompanije ne predstavlja zbir individualnih znanja, već sinergiju koja se postiže usmerenim kolektivnim delovanjem. Aktivno učešće svih zaposlenih u procesu prenosa znanja pruža zaposlenima dodatnu edukaciju. S druge strane, menadžerima pruža mogućnost sagledavanja nivoa znanja zaposlenih, kao i smernice za buduće obuke.

Suštinu organizacije čine zaposleni na svim nivoima, a njihovo potpuno uključanje omogućuje da se njihove sposobnosti koriste za dobrobit organizacije. Generalni zaključak jeste da se dramatično malo ulaže u dodatnu edukaciju, bez obzira na činjenicu da postoji velika potreba za dodatnom obukom. To znači da se zaposleni obučavaju uglavnom direktno, putem radnog iskustva, a da se kompanije teško opredeljuju za dodatno izdvajanje sredstava, i da nemaju razvijenu svest o tome da to predstavlja investiranje u obrazovanje za budući rast kompanije i unapređenje kvaliteta poslovanja. Dodatno školovanje zahteva najveće ulaganje i najduže odsustvo zaposlenog i zbog toga kompanije nisu spremene da izdvajaju sredstva i da omogućavaju ljudima slobodne dane.

Usled stalnog napretka tehnologije i promena koje su postale neminovnost, deo znanja brzo zastareva. Samim tim, sposobnosti, veštine i znanja zaposlenih nisu zauvek date, te je neophodno uvoditi obuku kao obavezu prema radnicima. Samo znanje stvoreno kroz obrazovni proces, povezano sa ekonomijom, korišćenjem i razvijanjem u jednoj kompaniji može se strukturirati i kao takvo efikasno koristiti za bolji život ljudi.

---

<sup>105</sup> Moffett S., McAdam R., Parkinson S., *An empirical analysis of knowledge management applications*, Journal of knowledge management, 7 (3), 2003. str. 6-26.

<sup>106</sup> Akdere M., *The role of knowledge management in quality management practices: Achieving performance excellence in organizations*, Advances in Human Resources, 11 (3), 2009. str. 349-361.



## 4.2. Intelektualni kapital kao determinanta kreiranja konkurentske prednosti

Zadatak savremenog menadžmenta je upravljanje znanjem koje poseduje, pretvoriti ga u intelektualni kapital, stvarajući sinergijsku vezu između mogućnosti i kreativnosti, inovativnosti i sposobnosti sopstvenih radnika, potpomognutih svim ostalim resursima.

U vremenu u kojem znanje postaje motor korporativnog razvoja i dugoročne konkurentnosti na tržištu, naslućuju se i najveći izazovi ekonomije XXI veka - definisanje, upravljanje, merenje, unapređenje i vrednovanje znanja i njegovog ekonomski relevantnog pojavnog oblika - intelektualnog kapitala. Intelektualni kapital je nešto što se ne može materijalno odrediti, ali vas može učiniti bogatim i doneti vam konkurentsku prednost.

Intelektualni kapital čine sva znanja koja poseduju zaposleni u nekoj organizaciji. Za razliku od realne ili opipljive imovine, koju čine zemljište, zgrade oprema, itd., intelektualni kapital je neopipljiv. Njega čine znanje zaposlenih. *“Intelektualni kapital je intelektualni materijal - znanje, informacije, intelektualna svojina, iskustvo koje može da se upotrebi za kreiranje bogatstva. Teško ga je identifikovati - još teže efikasno razviti”*.<sup>107</sup> Intelektualni kapital je zbir svega što svi u organizaciji znaju, a što joj daje konkurentnu prednost.

U savremenoj organizaciji potrebno je imati talentovane ljude na svim nivoima. Potrebno je da ljudi poseduju veštine i sposobnosti, ali i prave vrednosti i stavove. Neophodno je stalno učvršćivanje, razvijanje i jačanje veština i stavova. Da bi se ciljevi i zadaci organizacije postizali zaposleni moraju da budu motivisani. U centru savremene organizacije je obučeni radnik tj. radnik sa znanjem. Privlačenje, obučavanje i zapošljavanje najboljih i izuzetnih je najvažniji korak za stvaranje intelektualnog kapitala.

Drugi korak u izgrađivanju i jačanju ljudskog kapitala je da organizacija razvija znanje i veštine zaposlenih, na svim nivoima i u svim specijalnostima, da bi mogli da iskažu svoje mogućnosti i daju maksimalni zajednički doprinos. Radnici sa znanjem smatraju profesionalni razvoj i napredak i lično bogaćenje važnijim od lojalnosti kompaniji. Za to je potreban i treći korak, a to je da firme obezbede radno okruženje i sistem nagrađivanja da bi zadržale svoje najbolje i najsajjnije ljude. Ove tri aktivnosti su međusobno povezane i važno je razvijati svaku od njih.

### 4.2.1. Privlačenje ljudskog kapitala

Današnje društvo karakterišu brze promene, nove tehnologije i novi načini poslovanja. U takvim uslovima poslovanja pobednici će biti oni koji uspeju da privuku najdarovitije, koji su najpronijljiviji i koji transformišu način poslovanja kako bi doneli pravu i istrajnu vrednost potrošačima. Fokus budućih radnji i budućih investicija biće jedino i isključivo ljudi.

Prilikom privlačenja ljudskih resursa, prema jednom mišljenju, rukovodioci se bave temeljnom analizom osobe i posla, gde veštine koje se odnose na specifične zadatke dolaze do izražaja, kao što su sposobnost prikupljanja i obrade specifičnih informacija, veštine u komunikaciji, dok se manje uzima u obzir znanje i iskustvo, lične vrednosti, ubeđenja i

---

<sup>107</sup> Sajfert Z., Adamović Ž., Bešić C., *Menadžment znanja*, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2005. str. 13.

stavovi. Drugo mišljenje ukazuje da se pažnja treba usmeriti na način razmišljanja, njegove stavove, kao i opšti pristup ka uspehu u skoro svim poslovima. Ako su ovi pokazatelji dobri, veštine za sam posao mogu se naučiti za relativno kratko vreme. Ovo ne znači da i same veštine nisu važne. To se pokazuje i sloganom „zaposli zbog stava, obuci zbog veštine“.<sup>108</sup>

Regrutovanje je proces privlačenja kvalifikovane radne snage i predstavlja dvosmeran proces gde obe strane imaju pravo izbora. Samim tim, prilikom izbora kadrova mora se voditi računa o potrebama potencijalnih zaposlenih kako se proces ne bi završio samo na privlačenju, već i dugoročnom zadržavanju kvalitetnih ljudi u organizaciji.<sup>109</sup>

#### 4.2.2. Razvoj ljudskog kapitala

Jedina konstanta savremenog poslovanja je promena. Kako su promene sve izraženije u pogledu razvoja tehnologija i naučnih dostignuća, proces zastarevanja znanja postaje sve intezivniji. Upravo to ukazuje na činjenicu da je kontinuirani proces razvoja i unapređenja ljudskog kapitala neminovan. Zaposleni u preduzećima treba da budu uključeni u različite obuke, da podstiču unapređenje iskustva, protokom kroz organizaciju, menjajući radna mesta.

Kompanija Texas Instruments<sup>110</sup> bavi se dizajnom i rešenjima za obradu digitalnih slika (36000 zaposlenih). Razmeštena je na 129 lokacija širom sveta. Da bi osiguralo uspeh dugoročnih poslovnih strategija, rukovodstvo je uočilo potrebu razvijanja tehničkih sposobnosti kod zaposlenih. Delotvornost poslovanja vrednuje se u tri kategorije:

- poslovni uspeh,
- finansijska poboljšanja i,
- pitanja povezana sa ljudima.

Dobar primer kako kompanija unapređuje svoje znanje je General Electric<sup>111</sup> koja svake godine angažuje 200 predavača, 30 službenika, 30 direktora za ljudske resurse i mnogo mladih menadžera koji aktivno učestvuju u programu obuke za profesionalnu orijentaciju. Teme su svetska konkurencija, pobeđivanje na globalnom tržištu, kao i ocenjivanje za kompaniju najvažnijih vrednosti. Obuka vas zapravo tera da se sukobite sa sopstvenim vrednostima. Ona pruža mogućnost za razvoj menadžera, analizu i posmatranje aktivnosti drugih kompanija, i prenošenje stečenog znanja u svoju kompaniju. U okviru kompanije važnu ulogu predstavlja i prenošenje sopstvenog znanja drugome, kao i usvajanje „tihog“ znanja od drugih radnika. Bitan element razvoja ljudskog kapitala jeste prenošenje jedinstvenog i specijalizovanog znanja.

Kompanije vrše obuku na licu mesta, organizuju obuku na poslu ili van njega (na primer, saradnja sa univerzitetima), prate pojedinačni napredak zaposlenog i unapređuju razmenu eksplicitnog i „tihog“ znanja. Važno je da zaposleni praktično koriste stečena znanja, dele ih sa drugima u kompaniji i zajednički rade na postizanju ciljeva kompanije i stvaraju novu vrednost. Zbog toga postoje sistemi vrednovanja. Uobičajeni su „od vrha na dole“, a mnoge

---

<sup>108</sup> Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007. str. 128.

<sup>109</sup> Sajfert Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2004. str. 95.

<sup>110</sup> Noe Raymond A, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, *Menadžment ljudskih potencijala, Postizanje konkurentne prednosti*, Mate, Zagreb, 2006. str. 4.

<sup>111</sup> Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007. str. 132.

organizacije koriste sistem vrednovanja iz svih uglova i sistem povratne informacije. Ocenjivanje može da vrši pretpostavljeni, kolege, dobavljači ili kupci. Postoji potreba da se prate i „suptilnije“ osobine kao što su umeće komunikacije i socijalne vrline, lične vrednosti, ubeđenja i stavovi. Ocena performansi se može definisati kao formalni, strukturiran sistem za merenje, ocenu i vršenje uticaja na karakteristike, ponašanje i rezultate pojedinca, a koje su u vezi sa poslom koje obavljaju u datoj organizaciji.<sup>112</sup>

Nalazimo se u svetu promena, gde se menjaju i vrste znanja neophodne da bi ljudi bili uspešni. Samim tim, razvoj ljudskog kapitala je neophodan da bi se ljudi prilagodili nastalim promenama i pripremili za život i uspešnu budućnost. Obuka zaposlenih se odnosi na sadašnjost i na poboljšanje uspešnosti u tekućim poslovima, ili na prilagođavanje promenama na poslu zbog novih tehnologija, novih potrošača i sl. Nova generacija nije impresionirana statusnim simbolima, već želi smislen posao i fleksibilnost u obavljanju posla.

#### 4.2.3. Zadržavanje ljudskog kapitala

Ljudi koji se identifikuju sa suštinskom misijom i vrednostima organizacije, i koji su privrženi, su zatvoreniji prema konkurenciji i manja je verovatnoća da će da odu kod konkurenata. Pored toga je veoma važan faktor koji ljude vezuje za organizaciju. Pored stavova, uverenja i radnog prostora koji žele da dele, zaposleni su motivisani jer rade zanimljiv i uzbudljiv posao koji im stvara zadovoljstvo.

Prosto plaćanje danas nije najvažniji faktor u privlačenju i zadržavanju ljudskog kapitala. Finansijsko nagrađivanje jeste vitalni kontrolni mehanizam, ali za ljude ima različito značenje, za neke sigurnost, za druge priznanje ili smirenje ili osećaj slobode i nezavisnosti. Ljudima su važni i moralni principi, gde se posebno trebaju izdvojiti sledeća dva univerzalna moralna principa: briga za druge i princip pravde. Princip brige za druge ljude može se iskazati kroz slogan maksimiziranje sreće ili dobrobit za sve. To uključuje brigu za dobrobit drugih, odnosno njihove potrebe za hranom, skloništem, izbegavanjem bola, sampoštovanjem. Princip pravde zasniva se na individualnoj produktivnosti, naporu ili sposobnosti zaposlenog. Sposobnost uključuje talente, obrazovanje, znanje i veštine, odnosno sve ono što može da doprinese produktivnosti. Ulaganje u produktivnost kroz novac ili obrazovanje može da bude takođe uključena. Univerzalnim moralnim principima mogu se dodati i dugoročna ekonomičnost i samoispunjenje.<sup>113</sup>

#### 4.3. Unapređenje znanja u kompanijama

Rast investicija u znanje i obrazovanje jasno ukazuje da je opšteprihvaćen stav da znanje pravi razliku između uspešnih i neuspešnih, bilo da je reč o preduzećima ili ljudima unutar jednog preduzeća. Sa globalizacijom svetske privrede i intenzivnim promenama u uslovima poslovanja obuke zaposlenih postaju sve značajnija aktivnost svakog biznisa. Kompanije širom sveta investiraju milione u organizovanje različitih programa obuka zaposlenih kako bi ostvarile konkurentsku prednost na tržištu. Neka istraživanja pokazuju da velike kompanije na različite programe obrazovanja troše od 1,5% do 2% ukupnog godišnjeg budžeta zarada.

---

<sup>112</sup> Sajfert Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2004. str. 172.

<sup>113</sup> Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007. str. 206 - 211.

Ukoliko se tome dodaju i indirektni troškovi, a to su zarade zaposlenih u vreme pohađanja obuka u toku radnog vremena, izgubljena produktivnost i sl., ovi troškovi su još značajniji.

Obrazovanje menadžera treba da doprinosi adekvatnom razvoju preduzeća, a samim tim i celokupne privrede, jer osnovnu karakteristiku razvijenosti jedne privrede čini njena sposobnost prihvatanja tekovina naučno-tehnološkog progressa i naučno organizacionog procesa. Savremeno tržište postavlja sve veće zahteve pred menadžere. Njihovo obrazovanje treba da je sveobuhvatnije i da razvija važne osobine, kao što su usmeno i pismeno komuniciranje, kreativnost, inovatorstvo, mašta, visoka motivisanost, liderstvo. Da bi se uspešno upravljalo preduzećem, mora se posedovati samopouzdanje, sposobnost brzog rešavanja problema, znanje planiranja, umeće u postavljanju međuljudskih odnosa i svest o ličnim prednostima i manama.<sup>114</sup>

Produktivnost znanja omogućava kreativnost i inovacije neophodne za razvoj i visoke poslovne rezultate. Kompanije koje se baziraju na znanju su takve kompanije kod kojih je stvaranje i korišćenje znanja način rada i ponašanja celokupne kompanije i svih zaposlenih. Glavne pokretačke i upravljačke moći ovih kompanija predstavljaju radnici znanja, vrhunski eksperti, sposobni da kreiraju i koriste znanja radi poboljšanja efikasnosti poslovanja.<sup>115</sup>

Postizanje kvaliteta poslovanja bazira se na izgradnji kvaliteta putem unapređivanja produktivnosti znanja i rada svakog pojedinca u preduzeću. Da bi preduzeće obezbedilo potreban nivo kvaliteta proizvoda neophodna je implementacija integrisanih menadžment sistema i prilagođavanje poslovanja i obuka zaposlenih zahtevima međunarodnih standarda. Osposobljavanje zaposlenih je preduslov za uspešno sprovođenje sistema upravljanja kvalitetom. Zaposleni treba da prihvate filozofiju totalnog upravljanja kvalitetom putem promene načina razmišljanja, stavova i ponašanja.

#### 4.3.1. Obrazovanje za kvalitet

Ljudski resursi predstavljaju jedan od važnijih faktora koji ne samo da određuje vrednost preduzeća, već naglašava značaj ljudi i njihovog znanja za svoj poslovni uspeh. Preduzeća ulažu u obrazovanje svojih kadrova, zapošljavaju kvalitetne kadrove, uspostavljaju sistem nagrađivanja, a sve u cilju postizanja što bolje konkurentnosti na tržištu. Znanje postaje osnovno konkurentsko oružje savremenog doba, a njegovo kreiranje, unapređivanje i iskorišćavanje otvara put ka uspešnom poslovanju.

Jedan od osnovnih principa sistema menadžmenta kvalitetom - uključivanje svih zaposlenih, podrazumeva da se maksimalno iskoriste sve sposobnosti osoblja za ostvarivanje dobrobiti organizacije i njen efektivan i efikasan rad. Samim tim, neophodno je da zaposleni na svim nivoima treba da budu obučeni da ispune obavezu organizacije da isporučuje proizvode zahtevnog kvaliteta tržištu koje je promenljivo i čiji se zahtevi neprestano menjaju.<sup>116</sup>

Unapređenje kvaliteta u svojoj osnovi sadrži promenu mišljenja svih zaposlenih radi stvaranja novog stila i kulture organizacija. Obrazovanje je temelj za sve promene u ljudskom

---

<sup>114</sup> Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., *Menadžment i moć razmene znanja*, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2007. str. 33.

<sup>115</sup> Jovanović P., Mišković V., Šobajić V., Rudić T., *Upravljanje znanjem i revolucija znanja*, Industrija, 2011. br. 1, str. 217-226.

<sup>116</sup> Simić V., *Upravljanje ljudskim resursima u funkciji unapređenja QMS-a*, Kvalitet, 16 (7-8), 2006. str. 63-65.

ponašanju. Povećano uključivanje zaposlenih znači veću odgovornost koja zahteva viši nivo sposobnosti. Ovo se može postići masovnom obukom zaposlenih u okviru sledeća tri pravca:<sup>117</sup>

- isticanje značaja kvaliteta i unapređenje osnovnih sposobnosti za izvršenje posla,
- zahteva za posao tokom projektovanja poslovnih procesa i uvođenje sistema kvaliteta i
- znanja o principima TQM-a.

Za ostvarivanje ciljeva izvrsnosti neophodna je koordinacija sistema i ljudi. Nijedan sistem ne može da funkcioniše sa nezainteresovanim i slabo osposobljenim ljudima. Prilikom zapošljavanja kadrova i razvoja njihove karijere, neophodno je obezbediti stimulisanje kompetentnosti, kreativnosti, kao i uključivanje u rešavanje problema i donošenje odluka. Unapređenje performansi zaposlenih predstavlja jedan od ključnih elemenata strategije organizacije. Takođe, neophodno je uskladiti individualne i timske ciljeve organizacije sa ličnim ciljevima pojedinca.

TQM koncept zasniva se na principu liderstva svih menadžera i participaciji svih zaposlenih u ostvarivanju ciljeva organizacije. Neophodno je uspostaviti radnu klimu u kojoj se poslovne performanse poboljšavaju uz učešće svih zaposlenih, koji pri tom moraju biti osposobljeni i motivisani da uče od drugih u cilju unapređenja sopstvenih znanja i iskustava. Tri ključna uticaja na princip liderstva i participacije su: nova svest, kompetencije i uključivanje zaposlenih.

#### 4.3.1.1. Osposobljenost zaposlenih

Standard ISO 9000 zahteva da osoblje čiji rad utiče na kvalitet proizvoda bude kompetentno na osnovu odgovarajuće edukacije, obuke, veština i iskustva. Ako zaposleni poseduje gore navedene osobine, on je kvalifikovan za taj posao. Ukoliko dodatno demonstrira i sposobnost da ostvari željene rezultate, smatra se kompetentnim. Stoga, kvalifikovanost i kompetentnost nisu isto. Naime, kvalifikovano osoblje ne mora biti u stanju da ostvari željene rezultate. Kompetencija je sposobnost da se demonstrira korišćenje znanja, veština i ponašanja radi ostvarivanja zahtevanih rezultata na radnom mestu. Stoga, one predstavljaju realnu i pokazanu sposobnost, i demonstriraju se jedino ukoliko se ostvari željeni rezultat.

Menadžment ljudskim resursima predstavlja jedan segment menadžmenta resursima kao generičkog procesa. Ljudski resursi imaju veoma važnu ulogu u ostvarivanju kvaliteta, te je stoga neophodno posvetiti posebnu pažnju pri njihovom planiranju. Planiranje ljudskih resursa mora biti u skladu sa strategijom poslovanja preduzeća.

Za realizaciju postavljenih ciljeva organizacije, među kojima je svakako i postizanje željenog kvaliteta, uloga ljudskih resursa je ogromna. Efikasnost i efektivnost ostvarenih procesa u organizaciji prvenstveno zavisi od osposobljenosti, odnosno kompetentnosti zaposlenih za obavljanje njihovih zadataka.

Osposobljavanje zaposlenih putem obrazovanja i obučavanja je osnovni instrument promene svesti i ponašanja zaposlenih. Naime, u procesu osposobljavanja zaposleni primaju informacije koje dovode u odnos sa postojećim znanjima i veštinama. Nakon prerade, primljene informacije se manifestuju kao novo znanje, veštine i stavovi. Zaposleni postaje

---

<sup>117</sup> Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 423.

sposoban da raspozna ispravne od neadekvatnih reakcija. Kada se ispravne reakcije urežu u pamćenje i kada se zapamte, postaju deo iskustva zaposlenog. Uspostavljanje QMS-a ima za posledicu promenu kulture organizacije.

Da bi se uspelo u toj borbi sila za i protiv promena, rukovodstvo treba da obezbedi da svi zaposleni:<sup>118</sup>

- razumeju promene koje treba da se sprovedu u organizaciji,
- shvate da se promene sprovode sporo,
- shvate važnost ispunjavanja zahteva, zadovoljenja potreba, očekivanja korisnika, i ostalih interesnih grupa,
- budu svesni uticaja lošeg rada na operativne troškove i ukupni ekonomski uspeh organizacije,
- prihvate potrebu permanentnog sopsobljavanja zaposlenih i dr., što se postiže:
  - promovisanjem ciljeva i politike kvaliteta,
  - slobodnim protokom informacija u organizaciji,
  - primenom motivacionih mera,
  - realizacijom informativnih seminara u oblasti obrazovanja za QMS.

#### 4.3.1.2. Obuka, svest i kompetencije

Ljudi su bazični potencijal preduzeća. Zaposleni moraju biti polazna i krajnja tačka u unapređivanju kvaliteta poslovanja preduzeća. Povećanje produktivnosti postiže se samo uz korišćenje sposobnosti svih ljudi i njihovu motivaciju. Pобољšanje produktivnosti jeste lični odnos svakog pojedinca prema budućnosti.<sup>119</sup>

Standard ISO 9000 zahteva da se u organizaciji odrede neophodne kompetencije za rad personala, koji utiču na kvalitet proizvoda. Individualne kompetencije se odnose na sposobnost osobe da ostvari rezultat, dok se obuka odnosi na prihvatanje znanja. Stoga se ne postavlja pitanje da li osoba poseduje veštine i znanja da obavi posao, već da li je u stanju da ostvari željeni ishod. To predstavlja pristup baziran na kompetencijama koji se fokusira na rezultate koji postižu pojedinci.

Određivanje neophodnih kompetencija za ostvarivanje posla je povezano sa određivanjem zahtevanog ishoda svakog posla kriterijumom performansi ili standardima koje treba ostvariti, zahtevanim evidencijama i metodama za njihovo dobijanje. Procesni pristup omogućuje da se svaki proces dekomponuje do nivoa potprocesa (zadataka) koji se dodeljuje osobi koja ga treba ostvariti. Ishod svakog podprocesa se dobija odgovorom na pitanje „šta se mora ostvariti?“ iz koga sledi pitanje „šta treba da uradim da bi se to ostvarilo?“<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> Arsovski S., Lazić M., *Vodič za menadžere kvaliteta*, Edicija Centra za kvalitet, Kragujevac, 2010. str. 114.

<sup>119</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007. str. 55.

<sup>120</sup> Arsovski S., Lazić M., *Vodič za menadžere kvaliteta*, Edicija Centra za kvalitet, Kragujevac, 2010. str. 130.

Tabela 11. Procesni pristup baziran na kompetencijama

Ključno pitanje	Šta se traži	Primer
Šta mora da se ostvari?	Ishod	Usaglašen proizvod
Šta mora da se uradi da bi se to ostvarilo?	Jedinica kompetencije	Sposobnost identifikacije problema
Koliko dobro se ovo mora ostvariti?	Kriterijum performansi	Razlikovati specijalne uzroke problema od opštih uzroka problema
Kako sprovesti ocenjivanje?	Metoda ocenjivanja	Opservacija performanse
Koja evidencija treba da se prikupi?	Zahtevana evidencija	Kontrolne karte sa aktivnostima za otklanjanje specijalnih uzroka

Izvor: Arsovski S., Lazić M., *Vodič za menadžere kvaliteta*, Edicija Centra za kvalitet, Kragujevac, 2010. str. 131.

### 4.3.2. Obuka i razvoj zaposlenih u domaćim preduzećima - rezultati istraživanja

#### 4.3.2.1. Ljudski kapital u domaćim preduzećima

Na osnovu istraživanja<sup>121</sup> sprovedenog krajem 2010. i početkom 2011. godine koje se bavilo analizom ljudskog kapitala u domaćim preduzećima, došlo se do relevantnih podataka vezanih za nagrađivanje i motivaciju zaposlenih, kao i za karakteristike i ulaganje u ljudski kapital.

Kao najvažnije osobine koje treba da imaju menadžeri izdvojile su se:

- Tehnička stručnost - 76,4%;
- Organizacione sposobnosti - 67,3%;
- Lojalnost kompaniji, posvećenost poslu - 47,3%.

Pet osobina koje se najviše nagrađuju u radu zaposlenog su:

- Lojalnost/poverenje - 38,9%;
- Kompetentnost: stručna znanja i veštine - 36,4%;
- Spremnost za timski rad - 27,3%;
- Integritet: poštenje i iskrenost - 26,4%;
- Pouzdanost - da u roku ispunjava preuzete obaveze - 21,8%.

Činjenica da u ogromnom broju preduzeća, čak 43,6% ne postoji HR služba, govori da se u domaćim preduzećima ne vodi briga o zaposlenima. Svega 24% ispitanika je odgovorilo da je zadovoljno znanjima, veštinama i sposobnostima koje su doneli novi zaposleni. Ovaj podatak ukazuje na činjenicu da ne postoji dobra veza između obrazovnog sistema i potrebe za praktičnim znanjima. Negativan efekat ima dvostruko dejstvo, dok sa jedne strane država investira u obrazovanje nepotrebnih kadrova ili nedovoljno prilagođenim praktičnim potrebama, s druge strane preduzeće mora da izdvaja dodatna sredstva da bi zaposleni stekli neophodne veštine i bili produktivni.

Prema ovom istraživanju uočen je značajan pomak u procesu transformacije srpske ekonomije iz planske u tržišnu ekonomiju. O tome govori podatak da na proces donošenja odluka kod privatnih preduzeća tržište utiče sa 67%, dok je taj podatak kod državnih preduzeća svega

<sup>121</sup> Albijanić, M., *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd, 2011. str. 402.

38%. Posebno je značajan podatak da na proces donošenja odluka mišljenje zaposlenih uopšte ne utiče, odnosno zaposleni su izvršio i ne participiraju u upravljanju preduzećem.

Ovo istraživanje ukazuje na činjenicu da se dramatično malo ulaže u dodatnu edukaciju zaposlenih, i da se oni uglavnom obučavaju direktno, putem radnog iskustva, dok preduzeća nemaju dovoljno razvijenu svest o tome šta predstavlja investiranje u obrazovanje za budući razvoj organizacije.

Na osnovu ovog istraživanja, može se zaključiti da je u srpskoj privredi neophodna: modernizacija obrazovnog sistema tako da odgovara zahtevima ekonomskog i društvenog progressa, kao i da se na nivou preduzeća usvoji i primeni strategija konkurentnosti u kojima vodeću ulogu ima razvoj intelektualnog kapitala.

#### **4.3.2.2. Analiza znanja i veština zaposlenih**

Na osnovu istraživanja<sup>122</sup> koje je sprovedeno u periodu april - jul mesec 2012. godine, došlo se do relevantnih podataka neophodnih za sagledavanje potreba poslodavaca za kadrovima, odnosno za obrazovanjem i obukom zaposlenih i razvojem njihovih karakteristika neophodnih za preduzeće. Istraživanje ima za cilj uspostavljanje sistema za permanentno praćenje i analizu potreba privrede za znanjima i veštinama u funkciji razvoja ljudskog kapitala.

Na osnovu sagledavanja potreba privrede za znanjima i veštinama koje nedostaju na tržištu moguće je redefinisati i unaprediti usluge obrazovanja i obuke koje preduzeća mogu ponuditi zaposlenima. Po pitanju učestalosti pohađanja obuka i tema 54% ispitanika se izjasnilo da se najčešće obučavaju putem samostalnog učenja (literatura, internet i sl.), 33% na seminarima i konferencijama i 33% na internim obukama. Ponekad se 45% zaposlenih obučava na seminarima i konferencijama, 44% kroz obuku za dobijanje sertifikata i licenci i 30% putem internih obuka. Najmanji broj ispitanika se izjasnio da nikad ili retko stižu nova znanja i veštine kroz dodatno formalno obrazovanje (prekvalifikaciju i dokvalifikaciju), mentorstvo-učenje kroz praktično prenošenje znanja i interne obuke sa spoljnim ili internim trenerima.

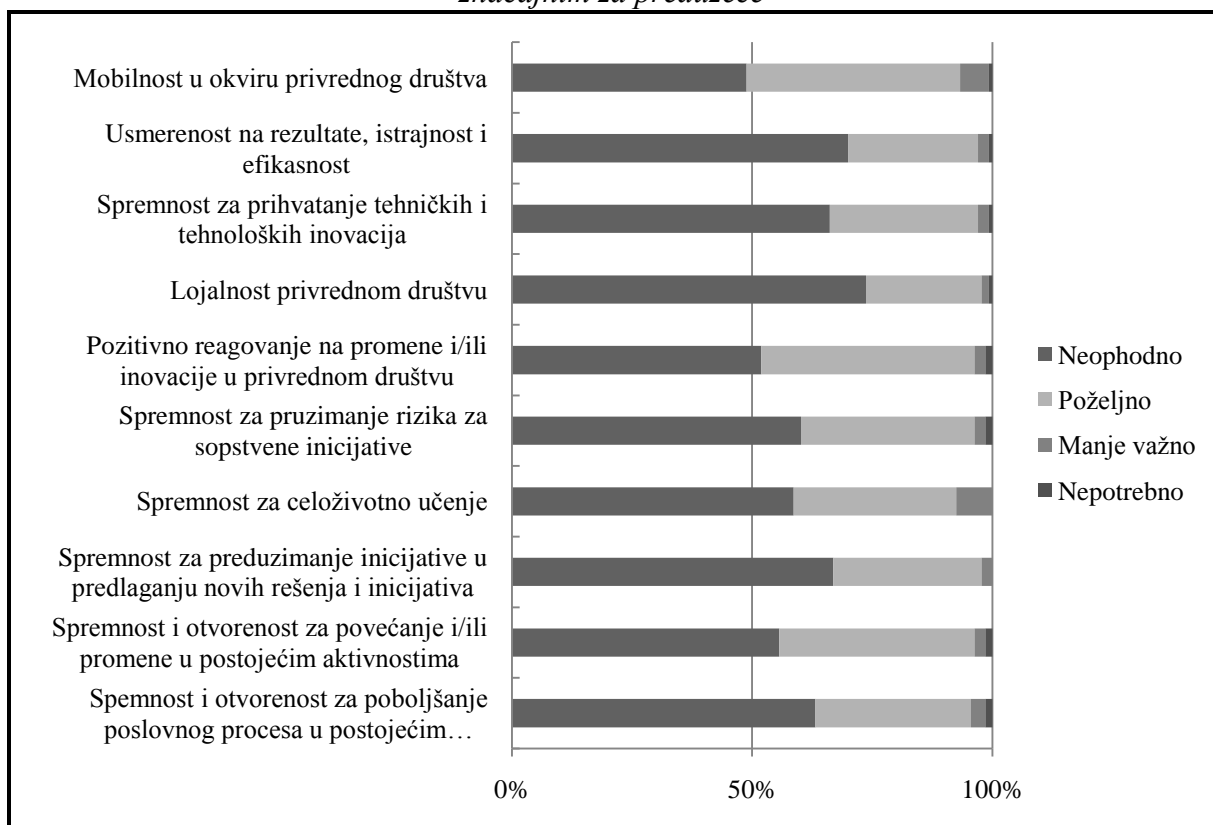
Odgovori na ovo pitanje ukazuju na to da se zaposleni još uvek najviše uzdaju u sopstvene resurse i motivaciju za usvajanje novih kompetencija i da sa druge strane najmanje koriste mogućnosti koje pruža kontinuirano obrazovanje odraslih (čak njih 72% retko ili nikada nije steklo dodatne kvalifikacije putem formalnog obrazovanja).

---

<sup>122</sup> Privredna komora Srbije, *Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama*, Beograd, 2012.



Grafikon 4. Prikaz odgovora rukovodioca o karakteristikama zaposlenih koje smatraju značajnim za preduzeće

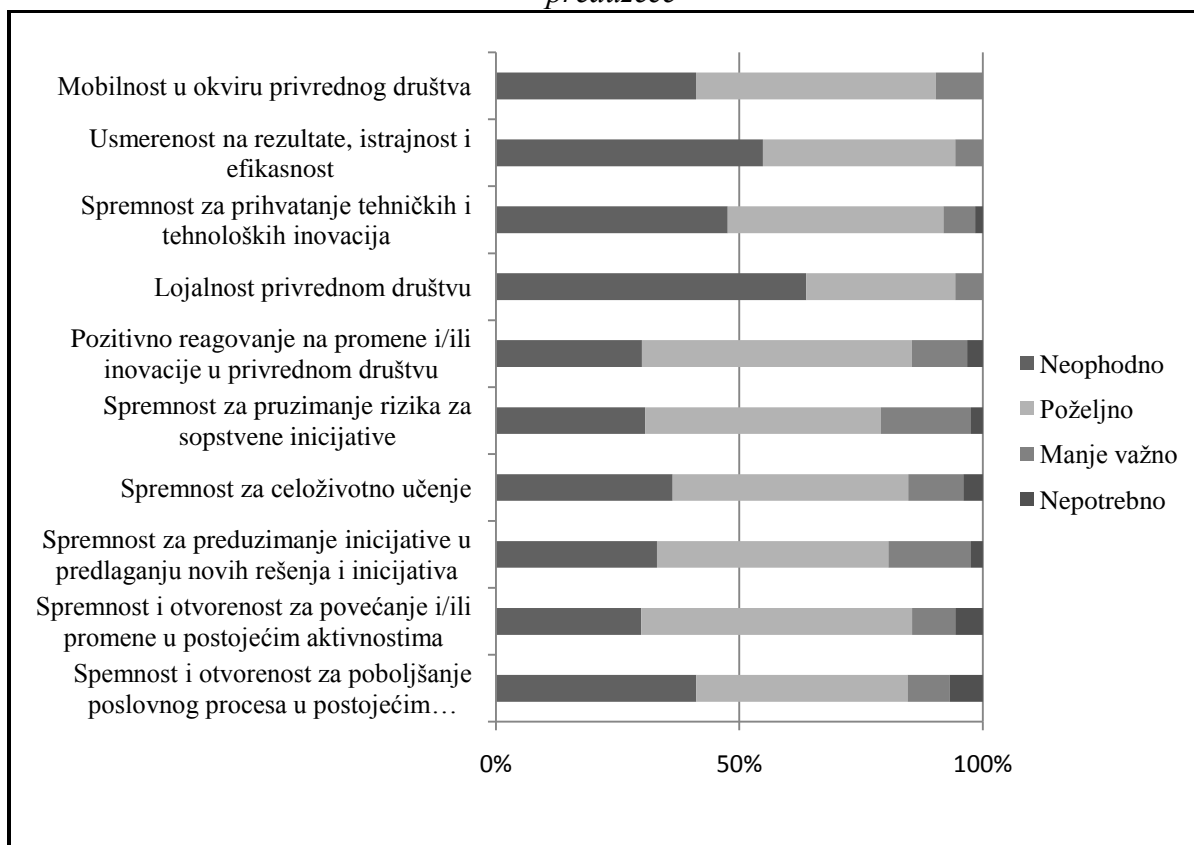


Izvor: Privredna komora Srbije, *Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama*, Beograd, 2012. str 15.

U kategoriji rukovodioca, njih 74% kao neophodne osobine zaposlenih ocenili su lojalnost privrednom društvu, 67% usmerenost na rezultate, istrajnost i efikasnost, 67% spremnost na preuzimanje inicijative u predlaganju novih rešenja i prihvatanje inovacija. Poželjnim osobinama zaposlenih 44% rukovodilaca smatra mobilnost u okviru preduzeća, 44% pozitivno reagovanje na promene/inovacije u preduzeću i 41% spremnost i otvorenost za povećanje i/ili promenu postojećih aktivnosti. Manje važnim osobinama zaposlenih 7% rukovodilaca smatra spremnost za samostalno učenje, 6% mobilnost u okviru privrednog društva i 3% spremnost i otvorenost za poboljšanje poslovnog procesa u postojećim okolnostima. Kao nepotrebne karakteristike zaposlenih 2% rukovodilaca označili su spremnost i otvorenost za poboljšanje poslovnog procesa u postojećim okolnostima, 2% njih spremnost za preuzimanje rizika za sopstvene inicijative i pozitivno reagovanje na promene/inovacije u preduzeću.

U kategoriji zaposlenih 63% ocenilo je kao neophodne osobine ličnosti lojalnost preduzeću, 55% usmerenost na rezultate, istrajnost i efikasnost i 41% mobilnost u okviru privrednog društva. Poželjnim je 56% zaposlenih ocenilo pozitivno reagovanje na promene/inovacije u preduzeću, 56% spremnost i otvorenost za poboljšanje poslovnog procesa u postojećim okolnostima i 48% spremnost za celoživotno učenje. Manje važnim osobinama 12% zaposlenih smatra spremnost za preuzimanje rizika za sopstvene inicijative, 17% spremnost za preuzimanje inicijative u predlaganju novih rešenja i 12% spremnost za celoživotno učenje. Nepotrebne karakteristike ličnosti 6% zaposlenih smatra spremnost i otvorenost za poboljšanje poslovnog procesa u postojećim aktivnostima, 6% spremnost i otvorenost za povećanje i/ili promenu postojećih aktivnosti i 4% spremnost za celoživotno učenje.

Grafikon 5. Prikaz odgovora zaposlenih o karakteristikama koje smatraju značajnim za preduzeće



Izvor: Privredna komora Srbije, *Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama*, Beograd, 2012. str 16.

Može se zaključiti da su rukovodioci i zaposleni pozitivno ocenili sve one osobine ličnosti i veštine karakteristične za zaposlene koji imaju ličnu inicijativu, odlikuje ih efikasnost, lojalnost, prihvatanje novina u poslovanju zarad razvoja preduzeća, što sve spada u korpus tzv. mekih veština koje mogu biti od velike koristi zaposlenima bez obzira na kom radnom mestu rade.

Neophodno je uspostaviti metodologiju za utvrđivanje potreba za obukama i procenu efekata sprovednih obuka u preduzeću, bez obzira na njegovu veličinu i broj zaposlenih. Jedan od razloga za to je utvrđivanje potrebnih kompetencija (znanja i veština) na svim nivoima. Potrebno je obučiti rukovodstvo za upravljanje ljudskim resursima. Plan i program obuke zaposlenih na godišnjem nivou je potreban kako bi se zaposlenima omogućilo kontinuirano obrazovanje i usavršavanje, a da se izvršavanje radnih obaveza ne dovede u pitanje. U obuku moraju biti uključeni svi nivoi zaposlenih. Zaposleni koji napreduju u poslu nakon učešća na obukama u organizaciji preduzeća više su motivisani za prenos znanja ostalim zaposlenima. Za svako preduzeće, bez obzira na njegovu veličinu, pravi je izazov izabrati i pozicionirati zaposlenog na radno mesto koje u isto vreme odgovara i poslodavcu i zaposlenom

Može se zaključiti da nedostatak veština za obavljanje određenog posla zavisi od toga da li kompanija ulaže u obuku kadrova, od vrste treninga koji se nude i uspostavljanja trajnije korelacije između obuke i ostalih karakteristika preduzeća.

#### 4.3.2.3. Obuka i razvoj zaposlenih

Istraživanje primene koncepta korporativnog preduzetništva<sup>123</sup> izvršeno na teritoriji Republike Srbije u periodu od maja do oktobra 2007. godine, bavilo se i analizom usavršavanja zaposlenih i rukovodilaca u prethodnih godinu dana. Kada su u pitanju zaposleni, rezultati pokazuju da je njih 56,52% bili na usavršavanju, gde se kao najčešće oblasti usavršavanja navode sledeće: kvalitet - 31,8%, upravljanje informacionim sistemima - 15,9%, upravljanje tehničkim sistemima - 15,9%, upravljanje ljudskim resursima - 11,4%, marketing - 9,1%. Kada su u pitanju rukovodioci, nešto manji broj je bio na usavršavanju, njih 30,43%, i to iz sledećih oblasti: preduzetništvo - 31,6%, kvalitet - 15,8%, marketing - 10,5%, upravljanje ljudskim resursima - 10,5%, razvoj - 10,5%.

Rezultati istraživanja<sup>124</sup> ukazuju na činjenicu da domaća preduzeća nisu sposobna da znanje prihvate kao poslovni resurs - 52% nije bilo na usavršavanju u poslednjih godinu dana, dok je 48% bilo na usavršavanju, a 52% analiziranih rukovodilaca je izjavilo da su zaposleni iz njihove organizacije bili na usavršavanju u proteklih godinu dana.

Ovi podaci u potpunosti oslikavaju stanje u domaćim preduzećima, koja su finansijski i resursno oslabljena i koja nemaju ni sredstava ni snage da razvijaju kvalitet i integrisane menadžment sisteme, kao preduslov ostvarenja poslovne izvrsnosti.

#### 4.4. Obrazovanje i konkurentnost u Srbiji

Težnja svakog društva je da njegovi pripadnici uživaju u visokom životnom standardu. Da bi se postigao zavidan životni standard neophodno je ostvariti stalan ekonomski razvoj koji zavisi od produktivnosti. Produktivnost zavisi od nekoliko činilaca, ali možda najvažniji je ljudski kapital. Istorijski gledano, privrede danas razvijenih država doživele su uzlet tek nakon što se povećalo obrazovanje prosečnog građanina. Pokazalo se da je to putovanje bez krajnjeg odredišta zato što su razvijene države nastavile još više i bolje da unapređuju svoje obrazovne sisteme. Pored velike koristi za privredu bolja obrazovanost građana donela je velike koristi pojedincima.

Nakon 2000. godine u srpskom obrazovanju učinjene su određene reforme. Međutim, nakon pojave Svetske ekonomske krize konkurentnost Republike Srbije po pitanju obrazovanja slabi. Pomaci su učinjeni u pogledu saradnje univerziteta i stručnih škola sa preduzećima. Organizuju se seminari i drugi stručni skupovi na kojima se raspravlja o unapređenju obrazovanja u zemlji i znanju kao ključu koji može povesti privredu u pravcu napretka. U srednjoškolskom i visokom obrazovanju mora se u najkraćem roku doći do ozbiljne reforme, kako bi se popravila konkurentna pozicija Srbije po tom pitanju. Strategija razvoja obrazovnog sistema u Srbiji ne sme biti politički dokument, već primenljiv nacrt koji će se sprovesti u praksi. Mladima je potrebno dati podstrek za stvaralački rad, za primenu stečenih teorijskih znanja, usavršavanje poznavanja stranih jezika i rada na računaru. Predavači treba

---

<sup>123</sup> Bešić C., Đorđević D., *Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća*, Tranzicija (Međunarodni naučno-stručni časopis za ekonomiju i politiku tranzicije), 10 (21-22), 2009.

<sup>124</sup> Bešić C., Krnjević-Mišković Z., Đorđević D., *The role of knowledge in the development process of competitive ability of domestic companies on the global market*, III International Conference LEMiMA 2013. 18-20 april, Belgrade, FSOM, FORKUP, Beograd, 2013. str. 214-220.

da stavljaju naglasak na praktična znanja koja će zahtevati od svojih učenika i studenata. Unapređenje obrazovnog sistema je neminovnost, ukoliko Srbija želi da popravi svoje konkurentsko mesto.

Vlada Republike Srbije je 25. februara 2010. godine usvojila Strategiju naučnog i tehnološkog razvoja zemlje za period od 2010. do 2015. godine. Dve ključne reči navedene Strategije jesu *fokus* i *partnerstvo*. Usredsređenost, iz razloga što je neophodno da se odrede nacionalni prioriteti u oblasti nauke i tehnologije gde je Srbija sposobna da napravi značajniji pomak. Zato je potrebno da Srbija pronalazi načine za naučnu i privrednu saradnju, kako u zemlji, tako i van nje.<sup>125</sup>

Da bi pospešila reformu prosvete, Vlada Republike Srbije sačinila je Strategiju razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine. Ciljevi Strategije su sledeći:

- povećanje kvaliteta procesa i ishoda obrazovanja do maksimalno dostižnog nivoa;
- povećanje obuhvata stanovništva Republike Srbije na svim obrazovnim nivoima, od predškolskog vaspitanja i obrazovanja do celoživotnog učenja;
- usklađivanje strukture sistema obrazovanja sa potrebama pojedinaca, ekonomskog, socijalnog, kulturnog, istraživačkog, obrazovnog, javnog, administrativnog i drugih sistema;
- povećanje efikasnosti sistema obrazovanja time što će se školovanje završavati u roku i smanjivanjem broja onih koji napuštaju školovanje.

Da bi manje razvijene zemlje ostvarile snažan ekonomski razvoj neophodno je izdvajati veći procenat bruto društvenog proizvoda za obrazovanje. Male i manje razvijene zemlje nisu u mogućnosti da izdvoje velika sredstva za dalje usavršavanje stručnjaka i naučno-istraživački rad i zato bi za njih bilo najbolje da stvore regionalne centre. Takav oblik saradnje bi bio prikladan za zemlje Balkanskog poluostrva. Na kraju, kako bi se omogućila bolja saradnja privrede i prosvete istaknuti privrednici trebalo bi da učestvuju u savetodavnim telima Vlade zaduženim za reformu prosvete i obrazovnih institucija, na osnovu najbolje međunarodne prakse.

U domaćim preduzećima neophodno je osnažiti obuku zaposlenih. Ona bi, u stvari, trebalo da nastave sa obrazovanjem svojih zaposlenih prema sopstvenim potrebama nakon što bi studenti dobili jedno opšte znanje primenjivo u različitim situacijama. U svetu gde se sve više brišu granice između radnog mesta i doma zbog postojanja savremenih tehnologija nije više dovoljno stvoriti samo kvalitetno formalno obrazovanje. Svako znanje u nekom trenutku može pokazati svoju vrednost.

#### **4.5. Preporuke i iskustva razvijenih zemalja**

Vizija EU se zasniva na pametnom, održivom i sveobuhvatnom ekonomskom razvoju koji ima visok nivo zaposlenosti, produktivnosti i društvene odgovornosti.

---

<sup>125</sup> Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2010. do 2015. godine, *Fokus i partnerstvo*, Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj, Beograd, 2010.

Prema strategiji „Evropa 2020”,<sup>126</sup> ključni faktori razvoja su:

- Stvaranje vrednosti od rasta zasnovanog na znanju, što podrazumeva razvoj inovacija proizvoda i procesa, kao i korišćenje potencijala obrazovanja, istraživanja i digitalne ekonomije.
- Osposobljavanje ljudi sticanjem novih veština, podsticanjem kreativnosti i inovacija, razvojem preduzetništva i glatkom tranzicijom - prilagodljivošću kod promene radnog mesta.
- Stvaranje konkurentne, povezane i zelenije ekonomije povećanjem produktivnosti i efikasnijim korišćenjem neobnovljivih izvora energije.

Cilj EU 2020 jeste da se u različitim oblastima postigne istinsko evropsko znanje, podržano od svetske klase i infrastrukture znanja, u kojoj svi akteri (nastavnici, studenti, istraživači, istraživačke institucije i kompanije) imaju korist od slobodnog protoka ljudi, znanja i tehnologije.

U današnjoj ekonomiji znanja svaka zemlja mora biti spremna da školuje i obuči najmanje trećinu radne populacije da bi imala potencijal za konkurenciju. U novom svetu poslovanja, zemlja može da zadrži konkurentnost samo ukoliko ima znanje i tehnološki kapacitet za neprestane inovacije. Ulaganje u ljude je ključni faktor rasta, posebno u trenutnom kontekstu brzih tehnoloških dostignuća, i ključni instrument za poboljšanje društvenog ekonomskog razvoja. Obrazovna politika predstavlja jedno od najefektivnijih poluga koje vlada ima u svojoj moći da promoviše rast i jednaku raspodelu prihoda.

Dobar primer kako mala privreda može da postigne ekonomski rast i postane konkurentna na tržištu je Irska. Ovo je zemlja koja se krajem prošlog veka pojavila kao glavni konkurent, a svoju poziciju je izgradila ulaganjem u obrazovanje i stvaranjem povoljnog ambijenta za poslovanje. Svoj ekonomski rast gradila je na ljudskom kapitalu i investicijama različitih globalnih kompanija. Danas je Irska visoko razvijena zemlja u kojoj proizvedena dobra čini 70% robnog izvoza, a oslanja se na ekonomiju znanja koja se bazira na sticanju i akumulaciji kapitala znanja.

Male privrede moraju se boriti za svoj ekonomski rast kroz ulaganje u obrazovanje i stvaranje povoljnog ambijenta za poslovanje. Irska je svoj put pronašla u kreiranju konkurentnog poslovnog okruženja, ističući značaj razvoja obrazovanja i stručnosti ljudi kao značajnog izvora bogatstva. Sistem srednjeg stručnog obrazovanja prilagođen je i primeren potrebama i sposobnostima pojedinaca, gde se oni uključivanjem u svet rada pripremaju za zahteve koje će pred njega postaviti tržište rada. Postoji razvijena saradnja između poslovanja i srednjeg stručnog obrazovanja, kao i partnerstvo između univerziteta i poslovanja. Svakako da je snažna obrazovna osnova nužan preduslov za privlačenje industrije visoke tehnologije.

Japan je zemlja koja u svom poslovanju koristi sopstvene sisteme upravljanja, gde se prevazilazi kopiranje i uvode se novine. Rad, obrazovanje i odlučnost predstavljali su put razvoja ove zemlje. Japanska etika kolektivne odgovornosti - pojedinac ne sme da izneveri ostale - je dovela do efikasnog timskog rada, razmene ideja između radne snage i uprave, posvećenosti detaljima kako bi se izbegle greške i nedostaci.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> Europe 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>

<sup>127</sup> Lendis D., *Bogatstvo i siromaštvo nacija. Zašto su jedni bogati a drugi siromašni*, Stubovi kulture, Beograd, 2004. str. 492.

Obrazovanje u Nemačkoj se oslanja na jake programe redovnih studija utemeljenih po disciplinama. Menadžeri aktivno učestvuju u radu tehničke i naučne zajednice. U Nemačkoj je praksa da se radnici raspoređuju po lestvici funkcija, dok se u japanskim kompanijama kadrovi premeštaju svuda, kako bi upoznali različite delove kompanije.

Visoko obrazovanje je najbolja američka industrija. Amerika troši više na istraživačko razvojnu delatnost od Evrope, i uspostavila je najbolju saradnju između privrede i obrazovnih institucija. Ulaganje kompanije u teorijsku nauku dovela su do novih proizvoda i unapredila tehnologiju, dok su institucije visokog obrazovanja postale fleksibilnije i razvile su program za nastavak školovanja i usavršavanja tokom radne karijere. Američki univerziteti su postali glavni državni izvori tri činioca koji predstavljaju osnovu za stalan rast i napredak: odlično obučeni stručnjaci, stručno znanje i napredak na polju nauke, koje bi drugi mogli da pretvore u korisne, nove proizvode ili tretmane ili lekove za spasavanje života.<sup>128</sup>

Iako se svaka zemlja razlikuje po svojim specifičnostima u svim segmentima društva, praksa je pokazala da zemlje mogu uspešno učiti jedne od drugih i koristiti iskustvo drugih zemalja u implementaciji politika i primeni dobrih praksi. Svakako da za našu privredu ovaj resurs ima izuzetan značaj, kako za dostizanje nacionalnih tako i evropskih ciljeva.

---

<sup>128</sup> Derek B., *Univerzitet na tržištu: komercijalizacija visokog školstva*, Clio, Beograd, 2005. str. 9.

## 5. KVALITET U FUNKCIJI POBOLJŠANJA POSLOVNIH PERFORMANSI

### 5.1. Kvalitet kao globalni fenomen

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 način privređivanja, otvorenost međunarodnog tržišta i oštra konkurencija, nameću potrebu za primenom savremenog koncepta kvaliteta.

Koncept kvaliteta vodi računa o tri osnovna entiteta: proizvodu, procesu i organizaciji kao celini. Upravljanje kvalitetom znači upravljati procesima koji omogućuju stvaranje proizvoda. Samo kvalitetni procesi omogućavaju kvalitetne proizvode. 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 menadžmeta totalnim kvalitetom predstavljaju osnovu uspešnog i konkurentnog poslovanja.

Poslednjih decenija pitanja i problemi vezani za merenje performansi preduzeća privlače veliku pažnju. Da bi se performansama preduzeća moglo uspešno upravljati neophodno je njihovo adekvatno merenje u skladu sa promenama koje su se u poslovanju preduzeća desile u savremenom periodu. Unapređenje performansi preduzeća je od interesa za čitavu privredu, jer u krajnjoj liniji vodi unapređenju konkurentnosti privrede u celini. Potrebno je da sve proizvodne i uslužne organizacije demonstriraju svoju sposobnost da pruže kontinuiran kvalitet svojih proizvoda i usluga.<sup>129</sup>

Upravljanje kvalitetom generiše organizacionu kulturu poverenja i deljenja, koja podstiče angažovanje zaposlenih i identifikaciju pojedinačnih ciljeva koja pobuđuje promociju kvaliteta i stvaranja znanja da stimulišu inovacije.<sup>130</sup> Zbog stalnog usavršavanja praksa kvaliteta olakšava druge prakse upravljanja, kao što su organizaciono učenje.<sup>131</sup> Organizaciono učenje u praksi upravljanja kvalitetom smatra se kao sredstvo koje omogućava preduzećima da istražuju nova tržišta i doprinose njihovoj konkurentskoj prednosti.<sup>132</sup> Upravljanje kvalitetom je povezano sa teorijskim utemeljenim organizacionim znanjem preko svojih procesa kontinuiranog ulaganja truda, kooperativnog stvaranja znanja i prilagođavanja promenama i potrebama potrošača.<sup>133</sup> Efektivna poboljšanja kvaliteta zavise od toga koliko

---

<sup>129</sup> Pešalj B., *Uparedna analiza nacionalnih nagrada za kvalitet i njihova uloga u unapređenju konkurentnosti preduzeća i privrede*, Teme, 31 (2), 2007. str. 361-380.

<sup>130</sup> Hung R. Y. Y., Lien B.Y. H., Yang B., Wud C.M., Kuo Y.M., *Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry*, International Business Review, 20 (2), 2011. str. 213-225.

<sup>131</sup> Ruiz-Moreno A., Gracia-Morales V., Lorens-Montes J., *Learning during the quality management process: Antecedents and effects in services firms*, Industrial Management & Data system, 102 (8), 2005. str. 1001-1021.

<sup>132</sup> Crossan M., Lane H., White R.E., *An organizational learning framework from intuition to institution*, Academy of Management Review, 24 (3), 1999. str. 522-537.

<sup>133</sup> Chiles T. H., Choi T.Y., *Theorizing TQM: an Austrian and evolutionary economics interpretation*, Journal of Management Studies 37 (2), 2000. str. 185-212.

organizacija utiče na kognitivne procese svojih članova i predstavlja probleme kao mogućnosti za učenje.<sup>134</sup>

Kvalitet predstavlja globalni fenomen savremenog poslovanja. Sam pristup kvalitetu mnogo je širi od njegovog jednostavnog tehnicističkog poimanja, i obuhvata: tehnički, tržišni i upravljački. Samim tim, kvalitet predstavlja skup osobina i karakteristika proizvoda koji se odnose na zadovoljenje potreba i zahteva korisnika.

Kotler<sup>135</sup> kvalitet definiše kao stepen sposobnosti određene marke za izvršenje njenih funkcija. Prema Demingu,<sup>136</sup> kvalitet je višedimenzionalna kategorija, gde za preduzeće predstavlja uslov opstanka na tržištu, a za izvršno rukovodstvo fabrike predstavlja proizvodnju planiranog broja artikala prema zacrtanoj tehničkoj specifikaciji. Prema Juranu,<sup>137</sup> kvalitet je kategorija koja se meri od strane kupaca, i to sa aspekta osobina proizvoda i odsustva nedostataka. Definicija kvaliteta po ISO 9000:2005: „Nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve”.<sup>138</sup>

Aspekti kvaliteta, definisani u evropskoj viziji kvaliteta, obuhvataju sledeće oblasti:

- komercijalni kvalitet - odnos kupac - proizvođač, koji se primarno odnosi na razmenu proizvoda i usluga na tržištu,
- organizacioni kvalitet - odnos organizacije i njene okoline, način kako se stvari rade, kako su procesi i sistemi organizovani i kako se koriste resursi,
- kvalitet vlasti - odnos građanin - vlast, koji se odnosi na ispunjenje političke misije i ostvarenja opštih društvenih vrednosti kao što su: zakonitost, jednakost, sigurnost i bezbednost.

Kvalitet predstavlja višedimenzionalni pristup koji se sastoji od više aspekata, koji zajedničkim delovanjem obezbeđuju uslove za postizanje sinergetskog efekta, dok se rezultati ogledaju u tržišnoj poziciji. Sveobuhvatnost koncepta kvaliteta obezbeđuje istovremeno tržišno širenje, povećanje produktivnosti rada, snižavanja troškova i podizanja nivoa kvaliteta.

Može se reći da postoje dva osnovna puta ka postizanju poslovne izvrsnosti.<sup>139</sup> Jedan podrazumeva izgrađivanje 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 izgrađivanje kvaliteta na bazi unapređenja produktivnosti znanja i svakog pojedinca u organizaciji. S druge strane, implementacija integrisanih menadžment sistema podrazumeva integrisanje međunarodnih standarda za upravljanje kvalitetom (QMS), upravljanje zaštitom životne sredine (EMS), upravljanje bezbednošću zaposlenih (OHSAS) i drugih., a čiju osnovu predstavlja primena zahteva navedenih standarda. Integrisani menadžment sistemi obezbeđuju skraćivanje vremena potrebnog za izgrađivanje TQM-a, što omogućuje preduzećima iz manje razvijenih zemalja. da poštujući zahteve međunarodnih standarda, izgrade poslovni sistem

---

<sup>134</sup> Choo A.S., Linderman K., Schroeder R.G., *Method and Psychological Effects on Learning Behaviors and Knowledge Creation in Quality Improvement Projects*, Management Science, 53 (3), 2007b. str. 437-450.

<sup>135</sup> Kotler P., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996. str. 493.

<sup>136</sup> Deming E., *Kako izaći iz krize*, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 1996. str. 39.

<sup>137</sup> Juran J. M., *Oblikovanjem do kvaliteta*, PS Grmeč, Beograd, 1997. str. 16.

<sup>138</sup> Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 52.

<sup>139</sup> Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., *Menadžment trendovi*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2006. str. 46.



koji može da obezbedi formiranje svetske klase proizvoda i postizanje ciljeva poslovne izvrsnosti.

Vizionarski izazov usklađivanja industrijskog razvoja s očuvanjem svetskog mira, zaštitom prirodne okoline i stvaranjem društva slobodnih i zadovoljnih ljudi može se ostvariti uz značajnu pomoć kvaliteta. Prema širem poimanju kvaliteta, to podrazumeva različite situacije:<sup>140</sup>

- TQM predstavlja šansu za fundamentalno unapređenje poslovnih procesa u kompaniji. Rezultat toga su vrhunski proizvodi koji zadovoljavaju vrhunske potrebe svih drugih zainteresovanih strana.
- U informatičkom društvu znanje je najvažniji faktor uspeha. Menadžment mora stvoriti atmosferu u kojoj se mogu razvijati najbolji talenti tako što će im se ostaviti sloboda za lični razvoj i ukazati poverenje da se ne boje da će pogrešiti.
- Mora se razvijati nova poslovna filozofija poslovno i razvojno partnerstvo - zajednički rad kupaca i isporučilaca na razvoju novih proizvoda, koji se moraju razlikovati od konkurentskih koliko je to moguće.
- Recept za uspeh jeste integrisanje više različitih proizvoda.
- Uspeh mogu postići samo one kompanije koje uspostave proces inovativnih promena. Menadžment mora biti orijentisan na budućnost u traganju za odgovorima:
  - Kako predvideti promene?
  - Kako upravljati promenama?
  - Kako se prilagoditi promenama?
  - Kako da promene donesu korist ljudima?
- Zaposleni moraju znati da su promene normalno stanje. Istovremeno, njima se mora pružiti prilika da se prilagode promenama i da postanu njihovi kreatori. To znači da se radnici moraju uključiti u razradu strategije i kreiranje novih proizvoda i procesa.
- U tranziciji industrijske ekonomije u informatičku dolazi do društvenih promena u celom svetu u kojima humana dimenzija kvaliteta zauzima ključno mesto u uspostavljanju vizije, strategije, vrednosti i vere kod ljudi.
- Proboj kvaliteta u državnu hijerarhiju, u institucije obrazovanja, zdravstva i u javnu administraciju, treba da obezbedi da filozofija poslovne izvrsnosti i kreativnost postane vodeća prilikom stvaranja nove nacionalne politike.

### **5.1.1. Razvoj koncepta menadžmenta kvalitetom**

Najznačajniji činioci koji su uticali na uobličavanje koncepta u praktičnom i teorijskom smislu bili su:<sup>141</sup>

- povećanje produktivnosti,
- razvoj inovativnog delovanja,
- globalizacija tržišta i
- potreba ostvarivanja zadovoljstva potrošača.

Razvoj koncepta upravljanja kvalitetom tekao je u dva pravca:

- Razvoj praktičnih osnova koncepta TQM u Japanu, na principima Šuhartovog i Demingovog učenja i formiranja modela TQM, i

---

<sup>140</sup> Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 45-46.

<sup>141</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007. str. 9-11.

- Razvoj standarda sistema kvaliteta.

Proučavanje fenomena kvaliteta započeo je Volter Šuhart kada je počeo da razmatra problem varijacije otpadaka i škarta u procesu proizvodnje. Da bi mogao da izučava ove pojave osmislio je kontrolni dijagram. Kontrolni limit na kontrolnom dijagramu predstavljao je smernicu za realizaciju procesa eliminacije onoga što je Šuhart nazvao rasporedivi uzorci varijacije, a u funkciji sprečavanja proizvodnje loših proizvoda u budućoj poslovnoj praksi. Na osnovu ovoga, stvoreni su uslovi da se primenom statističkih podataka iz prošlosti i teorije verovatnoće predvidi proizvodnja. Ovo Šuhartovo učenje je u Japanu primenio Edvards Deming, koji je radeći zajedno sa kolegama iz Japanskog udruženja naučnika i inženjera, na čelu sa Kaoru Işikava, razvio pristup izučavanja upravljanja kvalitetom. Primena ovog učenja u praksi japanskih preduzeća izazvalo je revolucionarni uticaj na celokupnu privredu Japana i stvorilo uslove za primenu koncepta TQM (*Total Quality Management*) - upravljanje totalnim kvalitetom.

Razvoj međunarodne serije standarda ISO 9000, odnosno standarda sistema kvaliteta zasniva se na dugogodišnjem procesu razvoja standarda u vojnoj industriji zapadnih zemalja, kao i razvoju nacionalnih standarda. Standardi kvaliteta serije ISO 9000 predstavljaju spoj standardizacije i upravljanja organizacijom u oblasti kvaliteta.

Posmatrano u odnosu na predmet, koncept kvaliteta prošao je kroz četiri faze razvoja. U prvoj fazi predmet unapređivanja je bio sam proizvod, u drugoj fazi proces, u trećoj fazi sistem, a u četvrtoj fazi čovek.

Primena koncepta menadžmenta kvaliteta zasniva se na premisi da kompanija ne može da opstane održavanjem *statusa - kvo*. Pošto se sve oko nje menja, održavanjem statusa - kvo znači slabljenje kompanije, tako da organizacija mora uspostaviti proces poboljšanja i inovacija, da bi imala održivi rast i razvoj. Rast je ključna strategija za organizacije u savremenom poslovanju.<sup>142</sup>

U svetu u kome živimo sve se dramatično menja, tako da promene ne samo da nisu stalne već se vrtoglavo ubrzavaju. Kontinualna poboljšanja i inovacije su interni odgovor na promene u okruženju. Cilj ovakvih promena je održiva uspešnost dugoročnih ciljeva organizacije, a kada je moguće i izvrsnosti organizacije i izlaznih rezultata. Izvrsnost u materijalnom smislu definiše dinamički cilj, koji je realan, merljiv i ne tako teško uočljiv, iako mu se koordinate neprestano menjaju.

Koncept izvrsnosti se temelji na izvanrednoj praksi. Termin izvanredan znači: biti superioran u odnosu na druge u istoj grupi ili kategoriji. Ciljevi izvrsnosti su globalni, a uključuju sledeće koordinate:

- Visok nivo performansi poslovanja u poređenju (benčmarking) sa domaćom i inostranom konkurencijom ili sa najboljim u praksi.
- Pokazivanje dugoročnih trendova poboljšanja u svim aspektima poslovanja.
- Postojanje i primena dobrih metoda i aktivnosti TQM-a.

Da bi cilj poslovne izvrsnosti bio realan za organizaciju iz država u tranziciji, one moraju izvršiti radikalne promene koje predstavljaju skokovita poboljšanja i proboje u svim njenim delovima. Cilj ovih promena je da se napusti stara i uspostavi nova struktura menadžment

---

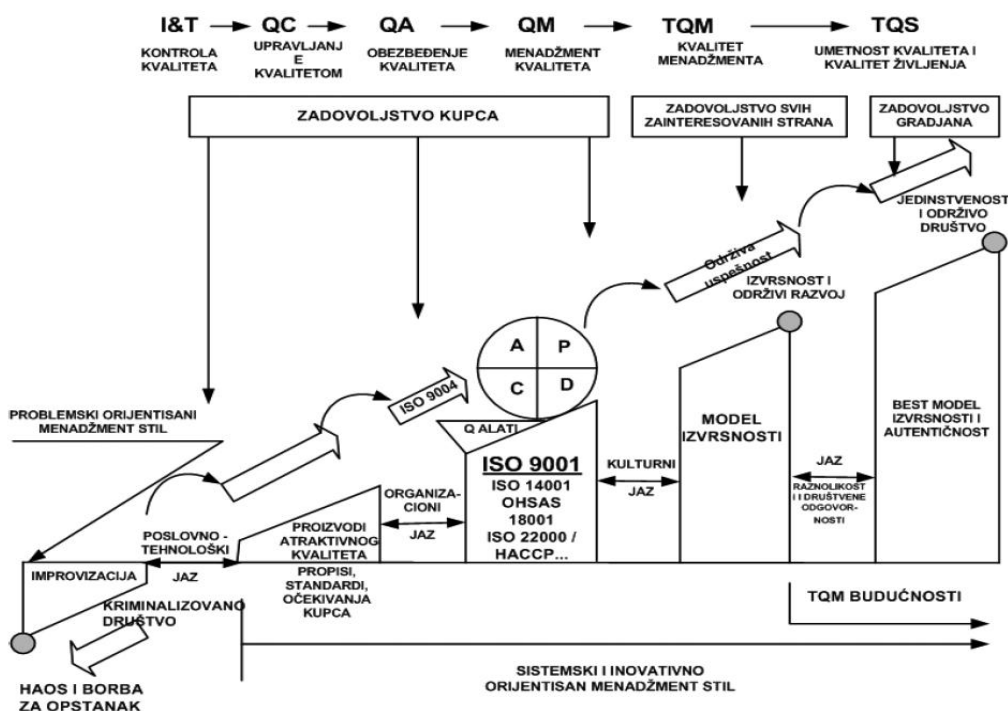
<sup>142</sup> Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 62-66.

sistema, sa novim menadžment stilom i kulturom zaposlenih, kako bi se mogao postići viši nivo poslovnih performansi.

Put ka izvrsnosti koji svaka organizacija mora da savlada, sastoji se iz četiri strateška jaza: poslovno-tehnološki, organizacioni, kulturni i jaz društvene odgovornosti između krajnjih tačaka - haosa i izvrsnosti, odnosno jedinstvenosti i održivog razvoja i uspeha.

Najniži nivo čine primitivne organizacije gde je kvalitet u bilo kom obliku suvišan i nepoželjan. Ovakav vid organizacija je vezan za protekcionističku i monopolsku privredu, a njihove odlike su progresivno generisanje problema i manjkavi proizvodi koji je vode u kaos i propadanje. Tradicionalni stil menadžmenta orijentisan je na rešavanje problema, na improvizacije i na kratkoročne ciljeve. On je statičan, zadržava *status quo* i vrši prevenciju promena, nije u stanju da odgovori na eksterne promene, da obezbedi konkurentnost, dugoročni opstanak i rast organizacije. Problemski orijentisan menadžment ma koliko bio efikasan, dugoročno gledano vodi kompaniju u kaos i sigurnu propast.

Za uključivanje u globalnu tržišnu privredu primitivne organizacije isto kao i organizacije sa tradicionalnim menadžment stilom moraju napraviti radikalni strateški preokret od problemski orijentisanog ka sistemskom i inovativnom menadžment stilu. To je stil menadžmenta koji je orijentisan na dugoročne mere, prevenciju problema i upravljanje promenama kroz kontinualna poboljšanja i inovacije, čime se kompanijama obezbeđuju stalna poboljšanja i održivi rast uz neprestano približavanje ciljevima poslovne izvrsnosti. Savladavanje poslovno-tehnološkog jaza znači da organizacija uspostavi kulturu poštovanja pravila koja mogu biti u obliku: obaveznih propisa, navedenih standarda i ugovornih obaveza ili datih izjava.



Slika 2. Put organizacije od haosa do izvrsnosti i jedinstvenosti

Izvor: Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 66.

### 5.1.2. Aspekti kvaliteta

Savremeni koncept poimanja kvaliteta ne podrazumeva samo njegovu tehnološku osnovu, već se koncept kvaliteta iz proizvodnje prenosi na nivo izvršnog rukovodstva, gde dugoročno posmatrano dobija karakteristike unapređenja kvaliteta poslovanja preduzeća u celini, pri čemu potrošač i postizanje zadovoljstva potrošača imaju centralno mesto.

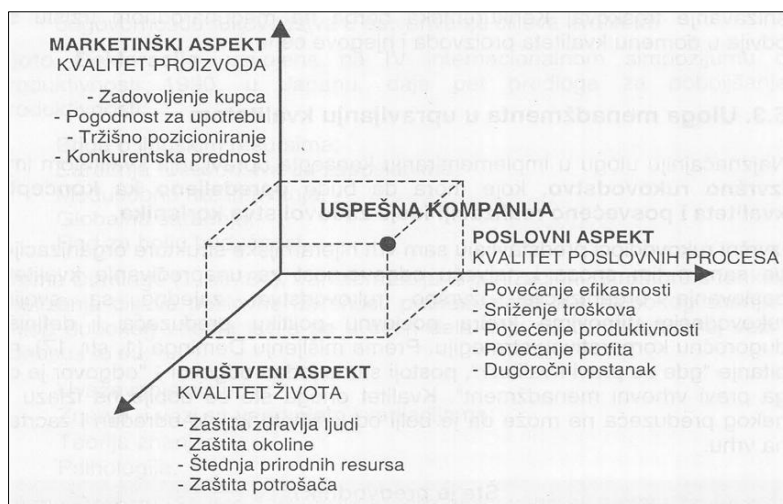
Kvalitet poslovanja podrazumeva tri dimenzije:<sup>143</sup>

- Tržišnu;
- Poslovnu;
- Društvenu.

Tržišni aspekt kvaliteta obuhvata - zadovoljenje kupca, pogodnost za upotrebu, tržišnu poziciju, konkurentsku prednost. Poslovni aspekt kvaliteta podrazumeva - povećanje efikasnosti, sniženje troškova, povećanje produktivnosti, povećanje profita, dugoročni opstanak. Društveni aspekt obuhvata - zaštitu zdravlja ljudi, zaštitu životne sredine, štednju prirodnih resursa, zaštitu potrošača.

Da bi jedna kompanija dostigla ciljeve izvrsnosti, potrebno je obezbediti istovremeno postizanje sva tri aspekta kvaliteta, i to:

- *Marketinški aspekt* kvaliteta, koji u sebi sadrži tehnički aspekt koji se odnosi na performanse proizvoda;
- *Poslovni aspekt*, koji obuhvata organizacioni aspekt kvaliteta i
- *Društveni aspekt*, koji uključuje moralni i etički aspekt kvaliteta.



Slika 3. Aspekti kvaliteta poslovanja

Izvor: Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007. str. 21.

Ugrađeni koncept kvaliteta predstavlja jedan od najznačajnijih faktora za postizanje stabilne tržišne pozicije u savremenom poslovanju, a podrazumeva sve one elemente kvaliteta koji se odnose na potrošača i korisnika, odnosno za postizanje zadovoljenja korisnika i unapređenja kvaliteta. Kvalitet konkretnog proizvoda i usluge predstavlja samo jedan od elemenata tržišnog koncepta kvaliteta.

<sup>143</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007. str. 20-21.

Primena koncepta kvaliteta u organizaciji i njegovo implementiranje u osnovne elemente poslovne politike preduzeća ima poseban značaj za ona preduzeća koja žele da ostvare veći stepen internacionalizacije poslovanja, posebno na globalnom tržištu. Upravljanje kvalitetom i unapređenje kvaliteta poslovanja jesu preduslov za povećanje produktivnosti poslovanja. Konkurentna borba na međunarodnom tržištu se odvija u domenu kvaliteta proizvoda i njegove cene.

### **5.1.3. Uloga kvaliteta u savremenom poslovanju**

U međunarodnom tržišnom okruženju, koje karakteriše povećan broj konkurenata i sve intenzivniji konkurentski naponi na svim nivoima i u svim domenima, kvalitet predstavlja jedan od tri ključna elementa na kojima se zasniva stvaranje uspešne marke i renomea na tržištu, zajedno sa diferenciranošću proizvoda i komuniciranjem sa potrošačima.<sup>144</sup>

Ostvarivanje izuzetnih performansi preduzeća podrazumeva uvažavanje i pridavanje visokog značaja ključnim faktorima obezbeđenja konkurentnosti. Kontinuirano poboljšanje kvaliteta neophodno je za uspešno poslovanje i poboljšanje konkurentne pozicije. Unapređenjem kvaliteta preduzeće obezbeđuje veće diferenciranje u odnosu na rivale pružanjem veće vrednosti u očima kupaca. Pored toga, eliminišući defekte i greške iz proizvodnje redukuje se optad, raste efikasnost i redukuju troškovi preduzeća uz rast profitabilnosti. Kvalitet se poistovećuje sa zadovoljstvom kupaca i postaje paradigma konkurentnosti, a ostvaruje se saradnjom i koordinacijom svih zaposlenih.

Ugrađeni koncept kvaliteta podrazumeva sve one elemente kvaliteta koji se odnose na potrošača i korisnika, odnosno na postizanje zadovoljstva korisnika i unapređivanje kvaliteta. U uslovima globalnog tržišta ključ uspeha jeste postizanje optimalnog odnosa cena-kvalitet, zasnovanog na kontinualnom unapređivanju produktivnosti poslovanja. Kvalitet postaje primarni razvojni cilj, opredmećen kroz postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanja svetske klase proizvoda i usluga, a nosioci unapređivanja kvaliteta poslovanja jesu zaposleni u organizaciji, počevši od najvišeg rukovodstva.<sup>145</sup>

## **5.2. Standardizacija kvaliteta poslovanja**

Sertifikacija predstavlja postupak kojim se utvrđuje da proizvod, usluga, organizacija ili pojedinac ispunjavaju zahteve relevantnog standarda. Postupak se završava zvaničnom potvrdom - sertifikatom o usaglašenosti i upisom imaoca sertifikata u relevantan registar. Standardizacija može da ima jedan ili više ciljeva koji omogućavaju da proizvodi, procesi i usluge budu usklađeni sa svojom namenom, a predstavlja instrument tehno-ekonomske samoregulacije koji pripada svim učesnicima u nacionalnoj, regionalnoj, odnosno svetskoj privredi i služi stvaranju javnog dobra. Standard je dokument utvrđen konsenzusom i donet od priznatog tela kojim se za opštu i višekratnu upotrebu utvrđuju pravila, smernice ili karakteristike za aktivnosti ili njihove rezultate radi postizanja optimalnog nivoa uređenosti u određenoj oblasti.

---

<sup>144</sup> Rakita B., *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998. str. 445.

<sup>145</sup> Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., *Menadžment trendovi*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2008. str. 45.

Standardizacija treba da stvori pretpostavke za racionalno korišćenje poslovnih resursa - znanja, ljudi, kapitala, sirovina, energije. Standardizacija upravo doprinosi postizanju optimizacije upravljanja resursima poslovanja, a samim tim predstavlja značajan instrument organizacije poslovanja.<sup>146</sup>

Primena međunarodnih standarda ISO 9000 predstavlja prekretnicu u oblasti izučavanja kvaliteta. Standardi su doneli zaokret u pristupu problemu - od reaktivnog razmišljanja, koje je imalo za cilj otklanjanje već nastalih grešaka, ka proaktivnom razmišljanju, usmerenom ka sprečavanju grešaka u budućem poslovanju. Devedesetih godina prošlog veka došlo je do porasta interesovanja za kvalitet, koji se prevashodno odnosio na obezbeđenje kvaliteta kroz primenu standarda serije ISO 9000. Ovaj porast je uslovljen razvojem i adaptacijom ovih standarda, kao dokumentovane potvrde o postojanju sistema menadžmenta kvalitetom u organizaciji. QMS osigurava neophodnu stabilnost organizacije na promene i pritiske iz okruženja, sprečava da nivo kvaliteta u organizaciji padne, čime obezbeđuje čvrst oslonac na putu ka TQM-u. Evropska strategija se uglavnom zasniva na ISO 9000 standardima, koji su uvedeni sa namerom da se uklone tehničke i carinske barijere unutar Evropske unije ujednačavanjem regulative i primenom principa međusobnog priznavanja sertifikata kvaliteta.<sup>147</sup>

Sertifikacija različitih standardizovanih menadžment sistema: kvaliteta (QMS) prema standardu ISO 9001, životne sredine (EMS) prema ISO 14001, zdravlja i bezbednosti (OHSMS) prema OHSAS 18001, socijalne odgovornosti korporacije (CSRMS) prema standardu SA 8000, bezbednosti hrane (HACCP/ISO 22000) i drugih, postaje prioritet organizacije.<sup>148</sup>

ISO 9001 je međunarodni 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 jasnom definisanju odgovornosti. Takođe, definisanjem ulaznih i izlaznih elemenata svih procesa i definisanjem potrebnih resursa stvara se polazna osnova za planiranje, kao i povratna informacija o ispunjenosti očekivanja klijenata. Ovakav model povećava poverenje klijenata u proizvod/uslugu i vodi ka boljem pozicioniranju na tržištu. Uspostavljeni i sertifikovani sistem upravljanja kvalitetom po ISO 9001 ukazuje na to da su proizvodnja, procesi i radne metode preduzeća definisani tako da se omogućava isporuka dobrog kvaliteta proizvoda, ali ne garantuje i sam kvalitet proizvoda. Uz uređen sistem poslovanja postoji i veća mogućnost da će preduzeće zaista i proizvesti kvalitet.

Efekte implementacije sistema kvaliteta na poslovanje potvrđeni su mnogim istraživanjima. Istraživanja<sup>149</sup> pokazuju snažan uticaj na poboljšanje poslovnih performansi, kvaliteta proizvodnje i ukupne konkurentnosti, dok se prema drugim istraživanjima<sup>150</sup> zapaža veće učešće zaposlenih i njihova motivacija, kao i veće zadovoljstvo klijenata. Unapređenjem

---

<sup>146</sup> Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., *Menadžment trendovi*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2006. str. 47.

<sup>147</sup> Kostić M., *Menadžment totalnim kvalitetom - TQM modeli za poslovnu izvrsnost*, Visoka škola strukovnih studija - Beogradska politehnika, Beograd, 2007. str. 41.

<sup>148</sup> Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 145.

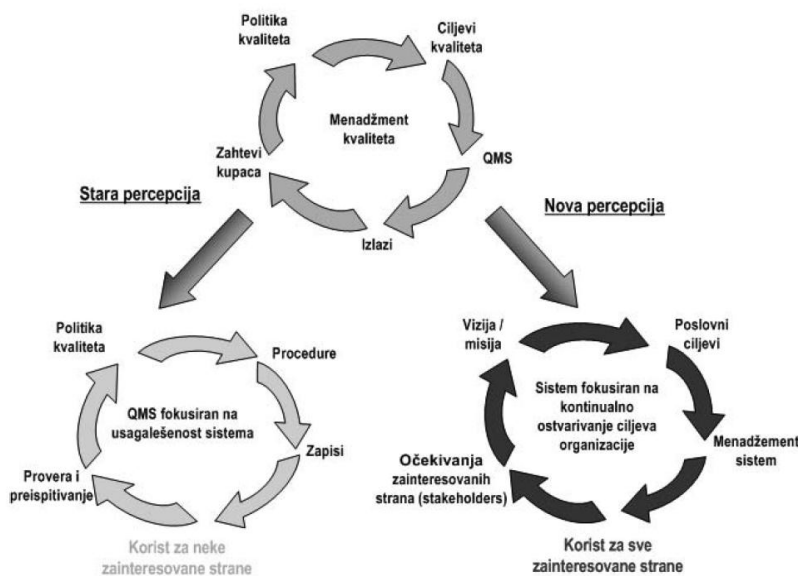
<sup>149</sup> Ruzevicius J., A.R., Sirvidaitė J., *Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organizations*, Total Quality Management, 15 (2), 2004. str. 173-190.

<sup>150</sup> Saizarbitoria I. H., Landin G. A., Fa M. C., *The impact of quality management in European companies' performance: The case of the Spanish companies*, European Business Review, 18 (2), 2006. str.114 - 131.

poslovnih performansi, preduzeće postaje konkurentnije i to poboljšanjem kvaliteta, troškova isporuke i fleksibilnosti.<sup>151</sup>

Donedavno je vođena velika rasprava o daljem razvoju standarda/sistema. Dilema je bila, da li ići na usklađivanje posebnih standarda za pojedinačne menadžment sisteme ili kreirati jedinstven standard ISO 9001, koji bi objedinjavao zahteve pojedinih standarda (kvalitet, životnu sredinu, zdravlje i bezbednost ljudi, itd.). Planirana revizija standarda ISO 9001 zasnivala se na ideji da se ostvarenje održivog zadovoljstva kupca i ekonomske performanse organizacije vrše istovremeno. Verzija standarda ISO 9001:2008 sadržala je nove zahteve u odnosu na standard ISO 9001:2000. Nova verzija standarda pruža razjašnjenje postojećih zahteva iz standarda ISO 9001:2000 i omogućuje veću harmonizaciju sa standardom ISO 14001:2004.

U ovakvoj situaciji ostaje na konsultantima i organizacijama da pronalaze optimalne načine za integrisanje različitih, delimično harmonizovanih standarda u svoju praksu. To praktično znači da se QMS po ISO 9001:2008 razvija u pravcu ispunjenja očekivanja svih zainteresovanih strana, čime se otvara prostor za održivi uspeh i integrisanje ostalih standarda/sistema. Na slici je prikazan mogući izbor pristupa u razvoju QMS, odnosno primena standarda ISO 9001 i ISO 9004.



Slika 4. Izbor fokusa menadžmenta kvaliteta

Izvor: Heleta M., *Uticaj standardizacije menadžment sistema na održivi uspeh organizacije*, Singidunum revija, 5 (2), 2010. str. 172-185.

Dosadašnji sistemi kvaliteta utemeljeni na zahtevima prethodne verzije standarda, svedeni su na formalno ispunjenje zahteva standarda, usled činjenice da su gotovo sve mogućnosti delotvornog poboljšanja iscrpljene. Bazirani su na prekomernoj dokumentaciji, usled čega se sistem kvaliteta pretvorio u registratore dokumentacije. Sve je to uslovalo potrebu za usavršavanjem dosadašnjih verzija sistema kvaliteta. Nove verzije QMS-a i EMS-a imaju potpuno nove strukture, a cilj je da se uspostavi bolja sinhronizacija, kao i olakšano integrisanje menadžment sistema.

<sup>151</sup> Bruce S. H., Chen S. K., *The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance*, Journal of Business and Economic Studies, 13 (2), 2007. str. 1-23.

U poređenju sa prethodnim verzijama standarda ISO 9000, promene u novoj verziji polaze od same strukture dokumenata, čije se izmene odnose na ujednačenu terminologiju i omogućava lakšu integraciju različitih sistema. Dosadašnja verzija sastojala se od osam poglavlja, dok je sada proširena za poglavlja koja se odnose na iskorak standarda ISO 9000 prema ISO 14000, ali i OHSAS 18000, s obzirom da se uvode analiza rizika i vrednovanje performansi, kao dva nova poglavlja.

Novo izdanje standarda olakšava primenu sistema menadžmenta kvalitetom jer definiše drugačiji pristup olakšan od propisivanja procedura. Ne postoji više zahtev za dokumentovanim procedurama i za Priručnikom kvaliteta. Organizacije same odlučuju koje će procedure dokumentovati, uz uslov da mogu dokazati da upravljaju svojim procesima i njihovim rezultatima. Promene se odnose na nove odgovornosti i veću posvećenost najvišeg rukovodstva. Razmišljanje je bazirano na riziku, gde se smisao preventivnih mera javlja u obliku identifikacije rizika i prilika. Za identifikaciju rizika i prilika, kao i za razumevanje okoline važno je razmatranje internih i eksternih pitanja relevantnih za svrhu i strateški okvir organizacije. Organizaciono znanje je novi zahtev standarda, koji je usmeren na aktivnosti utvrđivanja, sticanja i raspodele znanja, neophodnog za realizaciju procesa i postizanje usaglašenosti proizvoda i usluga. Kao novi zahtev javlja se vrednovanje performansi, gde organizacija mora identifikovati područja primene smanjenih performansi ili prilika za poboljšanje.

Stara klasična percepcija menadžmenta kvaliteta fokusira QMS na njegovu usagalešnost za zahtevima standarda koja se manifestuje kroz interne i eksterne provere i preispitivanja od strane rukovodstva. Tim proverama se utvrđuje normativna usaglašenost procedura sa zahtevima standarda i demonstracija primene kroz proveru zapisa. Efektivnosti QMS-a podrazumeva ostvarenje koristi samo za neke zainteresovane strane (kupce, isporučioce...) u ostvarenju politike i ciljeva organizacije.<sup>152</sup>

Nova percepcija menadžmenta kvaliteta fokusira menadžment sistem u celini na kontinualno ostvarivanje ciljeva organizacije koji ispunjavaju očekivanja svih zainteresovanih strana. Efektivnost QMS podrazumeva ostvarivanje poslovnih ciljeva koji polaze od vizije i misije organizacije i obuhvataju ciljeve prema kupcima i ekonomske ciljeve. Primenom QMS-a sa fokusom na „koristi za sve zainteresovane strane“ omogućava se ostvarivanje održivog uspeha organizacije. Problem je što na nivou standardizacije još nije učinjen korak u pravcu integrisanja različitih standarda u jedan.

---

<sup>152</sup> Heleta M., *Uticaj standardizacije menadžment sistema na održivi uspeh organizacije*, Singidunum revija, 5 (2), 2010. str. 172-185.



Tabela 12. Standardizovani menadžment sistemi

Menadžment sistem		Standard	Korisnik
Oznaka	Naziv	Oznaka	Zainteresovana strana
QMS	Quality Management System <i>Menadžment sistem kvaliteta</i>	ISO 9001:2008	Kupac
EMS	Environmental Management System <i>Menadžment sistem životne sredine</i>	ISO 14001:2004	Zajednica
OHSMS	Occupational Health and Safety Management System <i>Menadžment sistem zdravlja i bezbednosti zaposlenih</i>	OHSAS 18001:2007	Zaposleni
CSRMS	Corporate Responsibility Social Management System <i>Korporacijski menadžment sistem socijalne odgovornosti</i>	SA 8000	Društvo
FMS	Financial Management System <i>Finansijski menadžment sistem</i>	Sarbanes - Oxley Act	Akcionari
FSMS	Food Safety Management System <i>Menadžment sistem bezbednosti hrane</i>	HACCP/ISO 22000:2005	Kupac
SMS	Security Management Systems <i>Menadžment sistem bezbednosti</i>	ISO/PAS 28000:2005	Akcionari Zajednica
ISMS	Information Security Management Systems <i>Menadžment sistem bezbednosti informacija</i>	ISO/IEC 27001:2005	Akcionari
CTCL	Competence of the Testing and Calibration Laboratories <i>Kompetentnost ispitnih i metroloških laboratorija</i>	ISO/IEC 17025:2005	Kupac
DMS	Dependability Management System <i>Menadžment sistem pouzdanosti</i>	IEC 60300	Kupac

Izvor: Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 170.

### 5.2.1. Sistem menadžmenta kvalitetom - ISO 9001

ISO 9001 - Sistem menadžmenta kvalitetom je međunarodni standard koji sadrži zahteve za sistem upravljanja kvalitetom u poslovnoj organizaciji koje organizacija mora ispuniti da bi uskladila svoje poslovanje sa međunarodno priznatim normama. Sistem kvaliteta je upravljački sistem, kojim se dovodi do ostvarenja postavljenih ciljeva u pogledu kvaliteta poslovanja i pružanja usluga. Ovaj sistem čine organizaciona struktura, odgovornost subjekta u organizaciji, procesi i resursi potrebni za upravljanje sistemom. Ovaj standard je deo najpoznatije serije standarda ISO 9000 koji pored njega sadrži još i standard:<sup>153</sup>

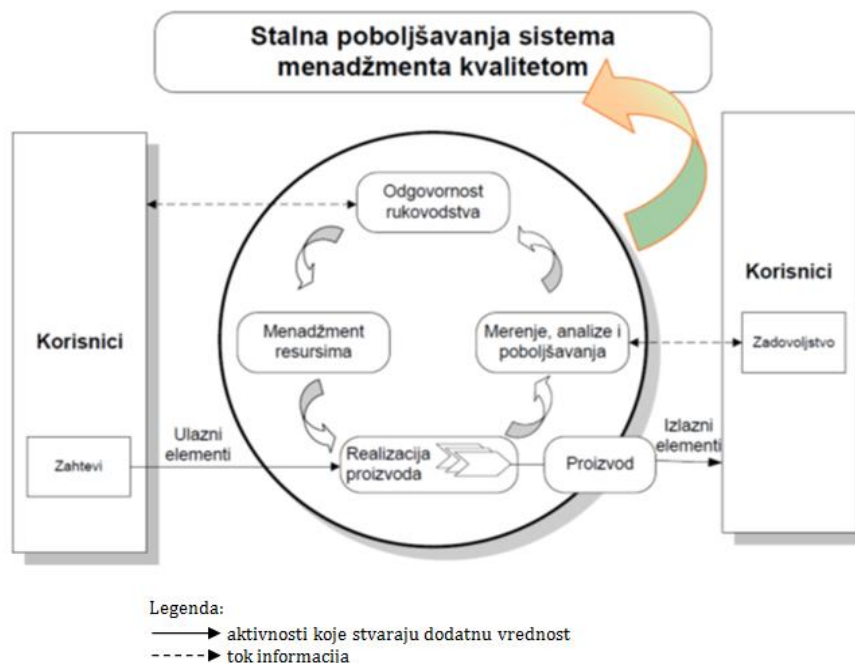
- ISO 9000:2015 - Osnove i rečnik: predstavlja koncept sistema upravljanja kao i terminologiju koja se koristi.
- ISO 9004:2009 - Rukovođenje sa ciljem ostvarivanja održivog uspeha organizacije - Pristup preko menadžmenta kvalitetom.
- ISO 19011:2011 - uputstvo za proveravanje sistema menadžmenta.

Model sistema menadžmenta kvalitetom zasnovanog na procesima, prikazan na slici, pokazuje veze procesa na kojima se bazira standard ISO 9001, a to su:

- Odgovornost rukovodstva;

<sup>153</sup> <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-9001>

- Upravljanje resursima;
- Realizacija proizvoda;
- Merenje, analiza i unapređenje.



Slika 5. Model sistema menadžmenta kvalitetom zasnovanog na procesima

Izvor: SRPS ISO 9001:2008, *Sistemi menadžmenta kvalitetom - Zahtevi*, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, 2008. str. 8.

Ova ilustracija pokazuje da korisnici imaju značajnu ulogu u definisanju zahteva kao ulaznih elemenata. Praćenje zadovoljenja korisnika zahteva vrednovanje informacija u vezi sa zapažanjima korisnika koja se odnose na to da li organizacija ispunjava zahteve korisnika.<sup>154</sup>

Rukovodstvo je odgovorno za sve aktivnosti u organizaciji u vezi sa unapređivanjem kvaliteta poslovanja, pri čemu zahtevi korisnika predstavljaju polaznu tačku u delovanju rukovodstva. Da bi se izvršila realizacija proizvoda, potrebno je upravljati svim procesima koji stvaraju proizvod ili uslugu. U cilju stalnog unapređenja kvaliteta poslovanja potrebno je vršiti merenja, analizu i unapređivanje procesa, proizvoda ili usluga. Posebna pažnja mora se posvetiti merenju zadovoljstva korisnika.<sup>155</sup>

Sistem upravljanja kvalitetom prema ISO 9001 standardu, zasniva se na sledećim principima upravljanja:<sup>156</sup>

- *fokus na kupca* - razumevanje sadašnjih i budućih potreba kupaca, njihovo ispunjavanje i težnja da se prevaziđu njihova očekivanja,
- *liderstvo* - uspostavljanje jedinstva između svrhe i usmeravanja organizacije uz puno uključivanje ljudi u ostvarivanju ciljeva organizacije,
- *uključivanje ljudi* - koristi se puno uključivanje sposobnosti ljudi na svim nivoima,

<sup>154</sup> SRPS ISO 9001:2008, *Sistemi menadžmenta kvalitetom - Zahtevi*, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, 2008. str. 8.

<sup>155</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, TF „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007. str. 31.

<sup>156</sup> Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 153-154.

- *procesni pristup* - željeni rezultati se ostvaruju efikasnije kada se aktivnostima i odgovarajućim resursima upravlja kao procesima,
- *sistemska pristup menadžmentu* - bolja efektivnost i efikasnost u ostvarivanju ciljeva organizacije se postiže kada su procesi povezani u sistem,
- *kontinualna poboljšanja* - permanentan cilj organizacije su kontinualna poboljšanja celokupnih performansi organizacije,
- *donošenje odluka na bazi činjenica* - efektivne odluke su bazirane na analizi podataka i informacija,
- *obostrano dobitni odnosi sa isporučiocima* - organizacija i njeni isporučioци su međuzavisni i međusobno dobitni odnosi stvaraju mogućnost za obostrano kreiranje dodatnih vrednosti.

Standard je evolucirao kroz verzije:<sup>157</sup>

- 9001:1987 - Deo serije ISO 9000 standarda, „Model obezbeđenja kvaliteta u dizajnu, proizvodnji, instalacijama i usluživanju”. Naglasak je na usklađenost sa procedurama umesto samog procesa upravljanja;
- 9001:1994 - naglasak na obezbeđenje kvaliteta putem preventivnih akcija, umesto samo finalne provere, kao i usklađenost sa procedurama;
- 9001:2000 - zaokret u ophođenju prema kvalitetu stavljanjem u prvi plan upravljanje procesom, kao i uključivanjem višeg menadžmenta u cilju integracije kvaliteta u poslovni sistem;
- 9001:2008 - verzija koja je donela razjašnjenje postojećih zahteva iz verzije 9001:2000 i izmene sa namerom da se poboljša doslednost sa ISO 14001 standardom;
- Najnovija verzija standarda je 9001:2015. Poboljšanja u odnosu na prethodnu verziju su:
  - Veće isticanje angažovanosti rukovodstva,
  - Pomaže prikazu organizacionih rizika i prilika na struktuisan način,
  - Korišćenje pojednostavljenog jezika i opšte strukture i termina, posebno korisno organizacijama koje koriste višestruke sisteme menadžmenta,
  - Efektivnije prikazivanje upravljanje lancima snabdevanja.
  - Jednostavniji za uslužne organizacije i organizacije bazirane na znanju.

Serijski ISO 9000 je bila preteča, a danas je osnova poslovne standardizacije. To se može reći i za ISO 9001:2015, koji će doneti nove modele i za ostale sisteme menadžmenta kvalitetom. Ova verzija standarda definiše zajedničke zahteve za sve sisteme menadžmenta i koji je obavezan za sve nove standarde, ali i za revizije postojećih standarda sistema menadžmenta. U osnovi novi QMS je dao odgovore na nove zahteve okruženja poslovnih sistema, kao i njihovom mestu u tom kontekstu, bazirano na procesnom pristupu upravljanja aktivnostima kvaliteta. Novi zahtevi QMS-a, u odnosu na prethodni model su: kontekst organizacije, prošireni procesni model, mere koje se odnose na rizik i mogućnosti, znanje za kvalitet, inovacije, upravljanje nabavkom (provajderima), dokumentovane informacije. Proširen je i broj termina, u odnosu na prethodni model.<sup>158</sup>

---

<sup>157</sup> <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-9001>

<sup>158</sup> Majstorović V., Marković M., Kuzmanović D., Mačuzić J., Marinković V., Šibalića T., Bekčić S., Pejović G., *Analiza nivoa poslovne standardizacije u svetu i kod nas*, Tehnika, 70 (5), 2015. str. 884-892.

Dva najvažnija cilja izmene standarda ISO 9000 su:<sup>159</sup>

- pojednostavljenje seta standarda koji će biti podjednako primenljivi za mikro, male, srednje i velike organizacije,
- obim organizacije koji će biti relevantan za postizanje definisanih planova da određuje sama organizacija, tj. ima veću fleksibilnost u zavisnosti od veličine organizacije i vrste njenih aktivnosti, procesa, proizvoda i usluga.

Novim zahtevima nema potrebe za izradom poslovnika, procedura, uputstava, zapisa i obrazaca ali organizacija treba da održava dokumentovane informacije u svrhu uspostavljanja QMS-a. Da bi se kvalitetno proveravala dokumentovana informacija, potrebno je da proveravači budu kompetentni i snalažljivi, odnosno da imaju znanja i iskustva. Kada su u pitanju zahtevi za najviše rukovodstvo, uloga lidera je postavljena u središte QMS-a.

Novi standard je uveo dva nova zahteva, i to: Razumevanje organizacije i njenog konteksta i Razumevanje potreba i očekivanja zainteresovanih strana. Nova verzija standarda iz 2015. godine proširuje dosadašnji pojam okruženja organizacije (koji je podrazumevao samo poslovno okruženje), tako što se sada prepoznaju dva okruženja: prvo, pod uticajem unutrašnjih faktora i drugo, koje stvaraju spoljni faktori u kojima organizacija deluje. Međutim, povezanost zahteva koji se odnose na kontekst organizacije sa obimom sistema menadžmenta kvalitetom je u novom standardu jasno istaknuta, što će reći da organizacijski kontekst u velikoj meri diktira „arhitekturu“ sistema menadžmenta kvalitetom. Dok je u ranijim verzijama standarda postojala obaveza da se definiše obim sistema menadžmenta kvalitetom, nova verzija standarda omogućava da se sistem menadžmenta kvalitetom postavlja u zavisnosti od konteksta organizacije i portfolija proizvoda i usluga koje organizacija planira da nudi. Samo kada je neki od zahteva nemoguće ispuniti ili se može dokazati da neispunjavanje takvog zahteva ne može imati bilo kakve negativne efekte na sposobnost organizacije da isporučuje usaglašene proizvode i usluge, može se tolerisati izostavljanje takvog zahteva iz primene. Novi standard uvodi na velika vrata „razmišljanje zasnovano na riziku“, što može da relativizuje mnoge od zahteva koji su u standardu izoštreno postavljeni.<sup>160</sup>

ISO 9001 standard je implementiran u ogromnom broju preduzeća sa jasnim ciljem unapređenja inovacija proizvoda i usluga, što se može jedino postići pravim pristupom u upravljanju znanjem i tretiranjem znanja kao fundamentalnog resursa u preduzeću. Jasno je da je znanje ključni resurs za inoviranje, ali i za razvoj i uspostavljanje QMS-a. Značaj znanja je prepoznat i u verziji standarda ISO 9001:2015, gde je znanje pozicionirano kao resurs. Od organizacije se zahteva da utvrdi neophodno znanje potrebno za operaciju sistema menadžmenta kvalitetom i njegove procese i da se obezbedi uslagašenost roba i usluga i zadovoljstvo korisnika. Ovo znanje mora da se održava, zaštititi i bude raspoloživo kada je neophodno. Pri uzimanju u obzir potreba i trendova organizacije, potrebno je uzeti u obzir postojeću bazu znanja i odrediti kako obezbediti ili pristupiti neophodnim dodatnim znanjima.<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> Punoševac Z., Jelenković A., Punoševac M., *Nova verzija standarda ISO 9001:2015 - da li je prošlo vreme dokumentacije a došlo vreme situacije*, 17. Nacionalni i 3. Međunarodni naučno stručni skup Sistem kvaliteta uslov za uspešno poslovanje i konkurentnost, Vrnjačka Banja, 2015.

<sup>160</sup> Jelić M., *Izazovi sertifikacije prema novom standardu za sistem menadžmenta kvalitetom*, Kvalitet & izvrsnost, 11-12, 2015. str. 27-30.

<sup>161</sup> Arsovski S., Stefanović M., *Znanje - ključni resurs za razvoj i uspostavljanje QMS-a saglasno ISO 9001:2015*, 1-2, 2016. str. 17-26.

Analizom standarda ISO 9001:2008 i ISO 9001:2015 utvrđene su sledeće ključne izmene:<sup>162</sup>

- *Razumevanje organizacije i njenog konteksta* - Potpuno novi zahtev čiji je cilj da organizacija utvrdi eksterna i interna pitanja koja imaju ili mogu imati uticaj na poslovanje organizacije. Eksterna pitanja se odnose na pravno, tehnološko, konkurentsko, kulturno, društveno i ekonomsko okruženje, bez obzira da li je regionalno, nacionalno ili međunarodno.
- *Razumevanje potreba i očekivanja zainteresovanih strana* - Standard ISO 9001:2008 je prvenstveno bio usmeren na razumevanje zahteva i očekivanja korisnika. Organizacije čiji je sistem menadžmenta na višem nivou zrelosti, uzimao je u obzir i očekivanja drugih zainteresovanih strana. Zbog toga se smatra da je uzimanje u obzir svih zainteresovanih strana, značajna izmena u zahtevima koje će organizacije morati da ispune.
- *Menadžment procesima* - U novoj verziji standarda daje se veći značaj menadžmentu procesima. Naročito značajna izmena je obaveza da se imenuje odgovorna osoba za proces. Značajno poboljšanje u standardu je obaveza da se za svaki proces utvrde indikatori performansi procesa, koji se mere i prate.
- *Liderstvo* - U okviru ove tačke standarda značajno su povećani zahtevi koji se odnose na najviše rukovodstvo. Novom verzijom standard zahteva se da najviše rukovodstvo preuzme ukupnu odgovornost za sistem menadžmenta kvalitetom i da obezbedi integrisanje zahteva u poslovne procese organizacije.
- *Rizik* - Ocenjivanje rizika postaje zahtev standarda za sisteme menadžmenta. Organizacija je u obavezi da proceni rizike prilikom planiranja Sistema menadžmenta kvalitetom. U obavezi je da uzme u obzir kontekst organizacije i potreba i očekivanja zainteresovanih strana. Cilj procene rizika je: da sistem menadžmenta kvalitetom postiže željene ciljeve, da su proizvodi i usluge usaglašeni, da se spreče neželjeni uticaji i da se ostvari poboljšavanje sistema, proizvoda i procesa.
- *Planiranje izmena* - Zahtev je značajno proširen, tako da „organizacija mora da planira i sprovede izmene na sistematičan i dosledan način, uz identifikaciju rizika, mogućnosti i posledica”.
- *Znanje* - Potpuno novi zahtev standarda. Obaveza organizacije će biti da prvo utvrdi koje joj je znanje potrebno za obavljanje njenih procesa i da održava, štiti i učini dostupnim znanje, po potrebi.
- *Kvalitet proizvoda i usluga* - Zahtevi za kvalitet proizvoda u novoj verziji standarda se povećavaju. Razlog leži u tome da su u proteklom periodu primećeni slučajevi postojanja ozbiljnih problema sa kvalitetom isporučenih proizvoda i pruženih usluga, iako je organizacija primenila i sertifikovana po standardu ISO 9001.
- *Proces razvoja* - Složeni zahtevi za upravljanje procesom projektovanja i razvoja su značajno umanjeni. U standard ISO 9001:2008 postojalo je pet obaveznih zapisa, a sada nema nijedan. Međutim, uveden je jedan novi zahtev, koji se naziva „transfer razvoja”, koji je svakako bio potreban, a čiji rezultat treba da bude da se definiše način prelaska proizvoda iz faze razvoja u fazu proizvodnje.
- *Aktivnosti nakon isporuke* - Novi zahtev standarda. Ovo predstavlja korisno poboljšanje teksta standarda. Uzimanje u obzir pariteta prodaje je veoma značajno s aspekta odgovornosti za usaglašenost proizvoda.
- *Vrednovanje performansi* - Potpuno novi zahtev standarda, koji u sebe uključuje zadovoljstvo korisnika, analizu i vrednovanje podataka, interne provere i preispitivanje od strane rukovodstva.

---

<sup>162</sup> Milovanov B., M., 20 ključnih izmena u standardu ISO CD 9001:2015, XV strukovni skup u Kruševcu, 2014. str. 176-184.

ISO 9001 je pogodan za sve organizacije koje žele da poboljšaju način upravljanja, bez obzira na veličinu ili delatnost organizacije. Pored toga, ISO 9001 je kompatibilan sa drugim standardima sistema menadžmenta kao što su OHSAS 18001 Sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu i Sistemi upravljanja zaštitom životne sredine ISO 14001. Oni dele mnoge principe tako da je česta praksa da se standardi objedinjuju prilikom implementacije i sertifikacije. Svrha ovog standarda je povećanje efikasnosti organizacije kroz primenu procesnog pristupa. Njegova prednost je obezbeđenje veza između pojedinačnih procesa, sektora i njihove interakcije. Definisanjem ulaznih i izlaznih elemenata svih procesa i definisanjem potrebnih resursa stvara se polazna osnova za planiranje, kao i povratna informacija o zadovoljstvu kupaca. Ovakav model povećava poverenje klijenata u proizvod/uslugu i vodi ka boljem pozicioniranju na tržištu.

Prednosti implementacije ISO 9001 standarda za organizaciju su:<sup>163</sup>

- Efikasniji način rada tako da su svi procesi prilagođeni i razumljivi svima u organizaciji i biznisu, što povećava efikasnost i produktivnost a smanjuje interne troškove;
- Ispunjava zakonske i regulatorne zahteve;
- Omogućava ekspanziju na nova tržišta, na klijente i sektore koji zahtevaju sertifikat pre započinjanja posla;
- Identifikuje i prikazuje rizike u vezi sa organizacijom.

Naredna tabela prikazuje broj sertifikovanih preduzeća u Srbiji i zemljama u regionu, prema standardu ISO 9001, ostvaren u prethodnim godinama.

Tabela 13. Broj sertifikovanih preduzeća prema standardu ISO 9001 u Srbiji i zemljama iz okruženja

Godina	Albanija	BIH	Bugarska	Hrvatska	Mađarska	Makedonija	Crna Gora	Rumunija	Srbija	Slovenija
2008	43	811	5323	2302	10187	271	160	10737	2091	1945
2009	155	909	5322	2567	7122	295	157	15865	2733	1688
2010	52	944	6248	2102	8083	333	85	16200	1790	1701
2011	164	1119	5001	2117	6825	290	146	14345	3228	1658
2012	149	1239	6037	2584	7232	396	102	18014	2750	1595
2013	167	794	5378	2636	7186	399	118	18450	2366	1993
2014	171	846	5729	2806	6909	446	130	18984	2637	1672
2015	279	790	5441	2529	5789	363	84	20524	2512	1481

Izvor: The ISO Survey, <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

Kada je u pitanju analiza broja sertifikovanih preduzeća prema standardu ISO 9001, može se zaključiti da je prisutan rastući trend kod skoro svih zemalja koje su bile predmet analize. Sa brojem sertifikovanih preduzeća prednjači Rumunija, dok je Crna Gora zabeležila najmanji broj sertifikovanih preduzeća. Kada su u pitanju Mađarska i Crna Gora, u analiziranom periodu zabeležile su najveći broj sertifikovanih preduzeća 2008. godine, a zatim je usledilo opadanje broja ovih preduzeća. Srbija i BiH su najveći broj sertifikovanih preduzeća zabeležile 2011. i 2012. godine. Takođe, može se zaključiti da je broj sertifikovanih preduzeća u 2015. godini zabeležio pad kod gotovo svih zemalja, sem u slučaju Rumunije koja od 2011. godine beleži rast broja ovih preduzeća.

<sup>163</sup> <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-9001>

Prema rezultatima jednog istraživanja sprovedenog među organizacijama koje su uvele sistem kvaliteta na domaćem tržištu, preko 50% organizacija je uveo sistem preko 2 godine, a za 34,4% između jedne i dve godine, dok je 85,92% organizacija koristilo usluge konsultantskih organizacija za uvođenje sistema kvaliteta. Ovo ukazuje na činjenicu da organizacije nisu bile sposobne za prihvatanje jednog novog, globalnog menadžment koncepta, koji potencira unapređenje produktivnosti rada i znanja, u funkciji unapređivanja konkurentne sposobnosti preduzeća. Organizacije koje su imale sertifikat o uvedenom sistemu kvaliteta ostvarile su značajne poslovne aranžmane nakon dobijanja sertifikata, a nešto preko 50% njih je ostvarilo nove poslovne aranžmane na tržištu Evrope.<sup>164</sup>

### 5.2.2. Sistem upravljanja zaštitom životne sredine - ISO 14001

ISO 14001 Sistem upravljanja zaštitom životne sredine je standard upravljanja zaštite životne sredine, posvećen kontrolisanju rizika zagađenja životne sredine. EMS (*Environmental Managemet System*) uspostavlja mehanizme koji vremenom smanjuju ove rizike i broj incidenata i jačaju pouzdanost organizacije u ispunjenju zakonskih, i drugih zahteva zaštite životne sredine. Standardi serije ISO 14000 imaju za cilj da podrže zaštitu životne sredine i da spreče zagađivanje, a zasnovani su na sledećim principima:<sup>165</sup>

- Sistem zaštite životne sredine (EMS) treba da dovede do poboljšanja učinka zaštite životne sredine;
- Poboljšanje treba da bude stalno;
- Kada prvi put uspostavlja sistem zaštite životne sredine, organizacija treba da počne od onoga šta je očigledna korist, a to je usaglašenost sa zakonom;
- Kada EMS dobije svoj oblik, mogu se primeniti postupci za njegovo dalje poboljšavanje;
- Integrisanje EMS sa ostalim sistemima upravljanja može dovesti do veće efikasnosti celokupnog sistema;
- Sistem upravljanja kvalitetom se zasniva na mehanizmu stalnog poboljšavanja, koji je poznat kao Demingov krug ili ciklus stalnog poboljšavanja, kao i kod ISO 9000.

Serijski ISO 14000 se sastoji iz dva standarda:

- ISO 14001 - Sistemi upravljanja zaštitom životne sredine - Zahtevi, i
- ISO 14004 - EMS, Opšte smernice o principima, sistemima i tehnikama podrške.

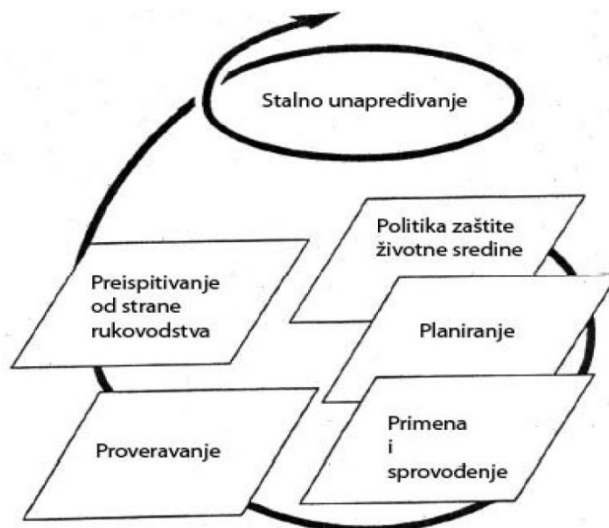
Standardi za upravljanje zaštitom životne sredine organizacijama obezbeđuju elemente za delotvoran sistem menadžmenta u ovoj oblasti, elemente koji se mogu integrisati sa drugim zahtevima menadžmenta, kako bi se u isto vreme postigli i zaštita životne sredine i ekonomski ciljevi. Uspeh sistema zavisi od obaveza na svim nivoima i funkcijama, posebno na nivou najvišeg rukovodstva. Takav sistem omogućava organizaciji da ustanovi i oceni efikasnost postupaka za utvrđivanje politike i ciljeva zaštite životne sredine, da postigne usaglašenost sa njima i drugima (okruženju) pokaže tu usaglašenost. Cilj standarda je uspostavljanje ravnoteže između zagađenja životne sredine i društvenih i ekonomskih potreba.<sup>166</sup>

---

<sup>164</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, TF „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007. str. 47-48.

<sup>165</sup> <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-14001>

<sup>166</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, TF „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007. str. 140.



Slika 6. Model sistema upravljanja zaštitom životne sredine

Izvor: Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2007. str. 140.

Koristi od EMS po ISO 14001:<sup>167</sup>

- Sticanje poverenja zainteresovanih strana da organizacija:
  - ispunjava zahteve iz politike životne sredine,
  - ostvaruje opšte i posebne ciljeve životne sredine,
  - naglašava preventivu više nego korektivne mere,
  - pruža dokaze o predostrožnosti i usaglašenosti sa propisima;
- EMS uključuje i proces stalnog poboljšavanja;
- EMS omogućava balans između ekonomskih i ekoloških interesa;
- Sticanje poverenja kod kupaca da postoji obaveza EMS;
- Održavanje dobrih odnosa sa javnošću i društvenom zajednicom;
- Zadovoljavanje kriterijuma investitora i lakši pristup kvalitetu;
- Zaključivanje osiguranja uz podnošljive troškove;
- Povećanje tržišnog ugleda i udela;
- Zadovoljavanje kriterijuma za sertifikaciju od treće strane;
- Poboljšanje kontrole troškova;
- Smanjenje broja nezgoda za koje se snosi odgovornost;
- Pokazivanje osnovne predostrožnosti;
- Uštede osnovnog materijala i energije;
- Olakšano dobijanje dozvola i ovlašćenja;
- Poboljšanje odnosa između privrede i vlade.

Implementacija Sistema upravljanja zaštitom životne sredine može se odnositi na čitavu kompaniju, jedan ogranak ili na samo jedan radni proces, a izbor uglavnom zavisi od potrebe kompanije. Standardi koji su orijentisani ka proizvodima se bave određivanjem aspekata i uticaja životne sredine i uticajima proizvoda ili usluga tokom njihovog životnog ciklusa na nju, kao i primenom, označavanjem ili deklaracijom na ili za proizvode. Ovi standardi imaju za cilj da pomognu organizaciji da prikupi informacije koje su potrebne kao podrška za planiranje ili samo donošenje odluka o proizvodima/uslugama i da komuniciraju o

<sup>167</sup> Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 161.



specifičnim informacijama vezanim za zaštitu životne sredine koji se tiču proizvoda/usluga sa kupcima, krajnjim korisnicima ili drugim zainteresovanim stranama. Standardi koji su orijentisani ka organizacijama obezbeđuju sveobuhvatno uputstvo za uspostavljanje, održavanje i procenu EMS. Oni se takođe bave i drugim sistemima širom organizacije koji su vezani za zaštitu životne sredine.

Osnovni razlozi koji dovode do izražene potrebe za uvođenjem sistema zaštite životne sredine ISO 14001 su:<sup>168</sup>

- neprestano zagađivanje životne sredine,
- strah od potpunog iscrpljenja prirodnih resursa,
- nedostatak organizovanog i sistematskog praćenja posledica zagađenja,
- povećana zainteresovanost javnog mnjenja za očuvanjem životne sredine,
- zakonska rešenja,
- posebni uslovi rada u ugroženim oblastima.

Gotovo identični ili slični zahtevi standarda ISO 9001 i ISO 14001 su:

1. Politika kvaliteta (politika zaštite životne sredine),
2. Resursi, zadaci, odgovornosti i ovlašćenja,
3. Osposobljenost, obuka i svest,
4. Upravljanje dokumentacijom QMS / EMS,
5. Praćenje i merenje,
6. Upravljanje neusaglašenostima, korektivne i preventivne mere,
7. Upravljanje zapisima,
8. Interne provere i
9. Preispitivanje od strane rukovodstva.

Ovo omogućava integrisanje dokumentacije i menadžment sistema.

Naredna tabela prikazuje broj sertifikovanih preduzeća u Srbiji i zemljama u regionu, prema standardu ISO 14001, ostvaren u prethodnim godinama.

*Tabela 14. Broj sertifikovanih preduzeća prema standardu ISO 14001 u Srbiji i zemljama iz okruženja*

Godina	Albanija	BIH	Bugarska	Hrvatska	Mađarska	Makedonija	Crna Gora	Rumunija	Srbija	Slovenija
2008	-	60	321	343	1834	26	17	3884	176	444
2009	1	87	565	469	1659	45	18	6863	298	390
2010	-	100	999	451	1822	62	15	7418	318	399
2011	11	148	927	488	1580	91	25	7394	573	414
2012	18	174	1375	745	1706	146	16	8524	736	411
2013	34	141	1373	828	1955	131	24	8744	762	465
2014	37	150	1761	951	2230	137	26	9302	901	425
2015	106	149	1484	884	1940	124	17	10581	1120	357

Izvor: The ISO Survey, <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

Broj preduzeća koja su u svoje poslovanje implementirali standard za upravljanje zaštitom životne sredine prikazan je u tabeli, i ukazuje da je u svim analiziranim zemljama prisutan rastući trend ovih preduzeća. Zemlje sa najvećim brojem sertifikovanih preduzeća su

<sup>168</sup> <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-14001>

Rumunija, Mađarska i Bugarska, dok je najmanji broj sertifikovanih preduzeća zabeležen u Crnoj Gori. Podaci iz 2015. godine pokazuju da je skoro u svim zemljama prisutan opadajući trend broja sertifikovanih preduzeća, sem u slučaju Rumunije, Srbije i Albanije koja je zabeležila znatno veći broj ovih preduzeća.

### 5.2.3. Sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu - OHSAS 18001

Standardi serije 18000 bave se upravljanjem i zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu. Oznaka OHSAS - *Occupational Health and Safety Assessment Series*, prevodi se kao: sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu, mada je prisutan i termin: bezbednost i zdravlje na radu. Kroz standard se prožima i skraćenica OH&S, kojom se ukazuje na pripadnost elemenata sistema upravljanja oblasti zaštite zdravlja i bezbednosti na radu, na primer, politika, ciljevi, programi itd.

OHSAS 18001 Sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu - Zahtevi, predstavlja međunarodni standard koji definiše zahteve za sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu. Cilj standarda jeste da se uspostavi kontrola nad rizicima koji nose štetnosti i opasnosti, a samim tim i obezbedi kontinuitet poslovanja organizacije.

Standard OHSAS 18001 je primenljiv na sve organizacije. Organizacija koja primenjuje ovaj standard može biti sertifikovana od strane sertifikacionog tela, a na osnovu pozitivne ocene, organizacija dobija sertifikat o usaglašenosti sa zahtevima standarda. OHSAS 18001 je kompatibilan sa standardima ISO 9001 i ISO 14001 te ga je moguće lako integrisati sa njima, a integracijom ova tri standarda, organizacija može razviti svoj Integrisani sistem menadžmenta (IMS). Cilj sistema za upravljanje zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu je da se u što većem obimu nekontrolisane opasnosti prevedu u kontrolisani rizik i na taj način da se bolje zaštite zaposleni, ali i da se obezbedi neometano poslovanje.

Serijski standard OHSAS 18000 je nastala kao odgovor na zahtev korisnika za prepoznatljivim standardom za sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu na osnovu kojeg bi njihov sistem upravljanja mogao da se ocenjuje i sertifikuje. Obuhvata i deli se na dve podgrupe:<sup>169</sup>

1. OHSAS 18001 - standard za ocenjivanje zaštite zdravlja i bezbednosti na radu opisuje zahteve za upravljanje zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu organizacije i može se koristiti za sertifikaciju, i
2. OHSAS 18002 - „Uputstvo za primenu OHSAS 18001”, koje sadrži nesertifikujuće smernice koje pružaju generičku pomoć organizaciji u uspostavljanju, primeni ili unapređenju OHSAS sistema.

OHSAS 18001:2007 sadrži sledeće elemente:<sup>170</sup>

- OH&S politika;
- Planiranje;
- Uvođenje i sprovođenje;
- Proveravanje i korektivne mere;
- Preispitivanje od strane rukovodstva;
- Kontinualna poboljšanja.

---

<sup>169</sup> <http://www.kvalitet.org/standardi/ohsas.rs/-18001>

<sup>170</sup> Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 165-166.

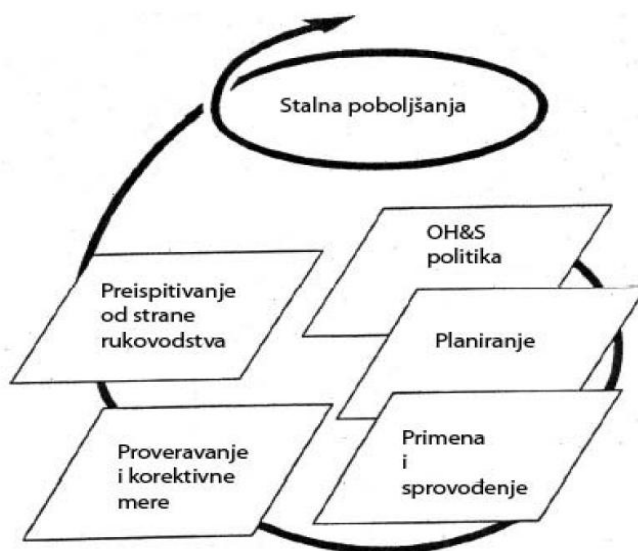
Osobine OH&S Politike:

- Sadrži sve OH&S ciljeve;
- Objavljena od najvišeg rukovodstva;
- Odgovara prirodi i nivou OH&S rizika;
- Dokumentovana, primenjena i održavana;
- Komunicirana prema svim zaposlenima;
- Prihvatljiva za sve zainteresovane strane;
- Periodično preispitivana.

Planiranje OH&SMS sadrže:

- Identifikaciju opasnosti koje mogu dovesti do štete u vidu povrede ili narušenog zdravlja, oštećenja imovine, narušavanja radne sredine;
- Ocena rizika i upravljanja rizikom koji predstavlja kombinaciju verovatnoće i posledice(a) specifičnog opasnog događaja koji se dešava;
- Zakonske i druge zahteve;
- Ciljeve zdravlja i bezbednosti na radu;
- Program upravljanja zdravljem i bezbednošću.

OHSAS 18001 se može primeniti kao poseban standard ili se može integrisati u menadžment sistem kvaliteta i životne sredine - QEMS. Njegov model je identičan za EMS:



Slika 7. Model sistema zaštite zdravlja i bezbednosti na radu po OHSAS 18001

Izvor: Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 166.

Prednosti implementacije OHSAS 18001:<sup>171</sup>

- povrede na radnom mestu svodi na minimum;
- pruža zaštitu od mogućih povreda, kako zaposlenima, tako i posetiocima;
- doprinosi spremnosti kompanije da pravovremeno otkloni opasnost;
- usklađuje radne procese kompanije sa zakonskim propisima;
- poboljšava opštu sliku kompanije;
- privlači strane ulagače;

<sup>171</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, TF „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007. str. 140.

- uliva poverenje korisnicima/kupcima da postoji opredeljenost upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu koja se može dokazati;
- otvara nove tržišne mogućnosti za saradnju sa velikim inostranim preduzećima čiji je jedan od osnovnih ciljeva bezbednost i zdravlje na radu.

Osnova ovog sistema je sigurnost zaposlenih na radnom mestu koja se postiže uz pomoć sledećih koraka:

- određivanje i procena opasnosti u skladu sa zakonskim propisima,
- određivanje politike ciljeva bezbednosti i zdravlja na radu,
- određivanje opasnosti na radnom mestu,
- planiranje, razvoj i implementacija sistema zaštite zdravlja zaposlenih,
- interna provera sistema menadžmenta zdravljem i bezbednošću na radu,
- sertifikacija.

Implementacijom ovog standarda, preduzeće stiče poverenje zainteresovanih strana uveravajući ih da je rukovodstvo opredeljeno da ispunjava zahteve iz politike zaštite zdravlja i bezbednosti na radu, da je naglasak na preventivi, a ne na korektivnim merama, da je moguće pružiti dokaze o tome da se OHSAS 18001 odnosi na celu organizaciju, a ne samo na procese za koje postoje zakonski propisi ili zone velikih rizika, i da koncepcija OHSAS-a uključuje proces stalnog poboljšavanja.

#### 5.2.4. Sistem bezbednosti hrane - HACCP

Prema definiciji koju je dao *Codex Alimentarius*, HACCP je sistem za identifikaciju, ocenjivanje i kontrolu opasnosti od značaja za bezbednost hrane. HACCP je sistem upravljanja u kome se bezbednost hrane razmatra kroz analizu i kontrolu bioloških, hemijskih i fizičkih opasnosti (hazarda) od ulaznih sirovina, rukovanja, proizvodnje, distribucije i konzumiranja krajnjeg proizvoda. HACCP sistem sastoji se od dve osnovne komponente: HA i CCP. HA predstavlja analizu rizika, odnosno identifikaciju opasnosti u svakoj fazi proizvodnje hrane i procenu njihove štetnosti po ljudsko zdravlje. CCP (kritične kontrolne tačke) predstavlja postupke u proizvodnji u kojima se može sprečiti ili eliminisati rizik po sigurnost hrane ili se njegov uticaj svesti na prihvatljiv nivo. Jednostavno, moguće ih je kontrolisati.

Osnovni cilj HACCP koncepta je proizvodnja bezbednih prehrambenih proizvoda. Taj metod podrazumeva proizvodnju zdravstveno ispravnih namirnica preventivnim delovanjem, a ne posledičnim (inspekcijskim) delovanjem. HACCP sistem podrazumeva uspostavljanje odgovornosti svih učesnika u lancu proizvodnje hrane za bezbednost namirnica.<sup>172</sup>

HACCP sistem sadrži sledećih sedam principa:<sup>173</sup>

- provođenje analize opasnosti,
- utvrđivanje kritičnih kontrolnih tačaka CPP,
- uspostavljanje kritičnih granica,
- uspostavljanje sistema za praćenje upravljanja CCP,

---

<sup>172</sup> <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/haccp-hazard-analysis-and-critical-control-point-%E2%80%93-sistem-bezbednosti-hrane>

<sup>173</sup> Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 169.

- uspostavljanje korektivnih mera koje se preduzimaju kada se praćenjem utvrdi da određena CCP nije pod kontrolom,
- uspostavljanje procedure za verifikaciju potvrde da HACCP sistem radi efektivno,
- uspostavljanje dokumentacije koja sadrži sve procedure i zapise odgovarajuće sa ovim principima i njihovom primenom.

Za razliku od tradicionalnog inspeksijskog pregleda proizvoda na kraju proizvodnog procesa, HACCP predstavlja integrisani preventivni sistem koji osigurava bezbednost hrane u svakom delu procesa proizvodnje i distribucije, čime doprinosi smanjenju rizika po zdravlje stanovništva. Prednosti primene ovog sistema su:<sup>174</sup>

- redukuje pojavu bolesti izazvanih hranom;
- obezbeđuje snabdevanje stanovnika zdravstveno bezbednim prehrambenim proizvodima;
- omogućuje ispunjenje zahteva zakonske regulative i efikasniji inspeksijski nadzor;
- omogućuje efektivniji i efikasniji rad prehrambenih preduzeća;
- povećava konkurentnost preduzeća na svetskom tržištu;
- uklanja barijere internacionalne trgovine;
- omogućuje efikasno uvođenje novih tehnologija i proizvoda;
- povećava profit.

HACCP nije nezavisan program, već je deo većeg sistema kontrole koji uključuje i sprovođenje univerzalnih procedura koje se primenjuju za kontrolu opštih uslova i okruženja proizvodnje i doprinose bezbednosti proizvoda. Programi koji treba da budu usvojeni, primenjeni i dokumentovani su:

- GMP - dobra proizvođačka praksa,
- SOP - standardne operativne procedure,
- SSOP - standardne operativne procedure higijene.

S obzirom na to da je HACCP kao sistem teško primenljiv na velike proizvodne ili prodajne lance, da bi mogao uspešno da funkcioniše zahteva implementaciju ISO 9001 a samim tim i dodatne rashode za preduzeće. Da bi se izbegli ovi nedostaci HACCP-a u primeni, u velikim preduzećima u prehrambenoj industriji došlo je do izražene potrebe za stvaranjem jednog novog standarda kao što je ISO 22000. On u sebi integriše, ne samo HACCP i ISO 9001, već se bavi predviđanjima i analizom velikog broja spoljnih faktora i opasnosti koji, ne samo što mogu da ugroze bezbednost hrane, već mogu negativno da utiču i na proizvodni proces, finansije preduzeća i zaposlene.

### 5.2.5. Menadžment bezbednosti hrane - ISO 22000

ISO 22000 je prvi međunarodni standard za menadžment bezbednosti hrane (*Food safety management systems*) izdat od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO). Prema ISO 22000, bezbednost hrane je prioritet za sve organizacije koje proizvode, prerađuju, rukuju ili isporučuju hranu. ISO 22000 je prvi standard koji mogu koristiti svi članovi lanca snabdevanja hranom. To uključuje i dobavljače neprehrambenih proizvoda i usluga, kao što su proizvođači opreme i ambalaže, kao i davaoci logističkih usluga. ISO 22000 je pogodan za

---

<sup>174</sup> <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/haccp-hazard-analysis-and-critical-control-point-%E2%80%93-sistem-bezbednosti-hrane>

organizacije svih veličina i kao što je prikladan za pekare sa 10 zaposlenih, tako je prikladan i za međunarodne proizvođače hrane ili supermarkete koji zapošljavaju hiljade radnika.

ISO 22000 se temelji na zahtevima HACCP sistema (*Codex Alimentarius*), ISO 9000 (Sistem upravljanja kvalitetom), i drugim zahtevima iz porodice standarda ISO 22000.<sup>175</sup>

- ISO/TS 22004: Sistem menadžmenta bezbednosti hrane - Uputstva za primenu ISO 22000 sa naglaskom na srednja i mala preduzeća,
- ISO/DIS 22005: Sledljivost u hrani i lancu hrane - Opšti principi i smernice za projektovanje i razvoj sistema menadžmenta bezbednosti hrane,
- ISO/TS 22003: Zahtevi za sertifikaciona tela.

Prednosti uvođenja ISO 22000:

- poboljšanje bezbednosti hrane,
- poboljšanje kvaliteta proizvoda,
- jačanje zaštite i poverenja potrošača,
- povećanje troškovne efikasnosti u lancu proizvodnje i prometa hrane,
- interaktivna komunikacija,
- sprovođenje takozvanih preduslovnih programa (*prerequisite programs*, PRP) kao osnove funkcionalnog HACCP-a.

Ako je organizacija deo lanca ishrane, ISO 22000 zahteva učvršćivanje sistema menadžmenta zdravstvene bezbednosti hrane (FSMS), i korišćenje ovog sistema kako bi se osiguralo da prehrambeni proizvodi ne izazovu štetne efekte po ljudsko zdravlje.

Standard ISO 22000:2005 sadrži zahteve u vezi mogućnosti organizacije da:<sup>176</sup>

- planira, primeni, upravlja, održava i ažurira menadžment sistem bezbednosti hrane sa ciljem dobijanja proizvoda koji su, u skladu sa njihovom nameravanom upotrebom, bezbedni za ishranu,
- demonstrira usaglašenost sa primenjivim propisima za bezbednost hrane,
- oceni i odredi zahteve kupca i da demonstrira usaglašenost sa zahtevima koji se odnose na bezbednost hrane, dogovorenim sa kupcem u cilju ostvarenja zadovoljstva kupaca,
- efektivno komunicira izdanja iz bezbednosti hrane sa isporučiocima, kupcima i odgovarajućim zainteresovanim stranama iz lanca ishrane,
- demonstrira prilagođavanje odgovarajućim zainteresovanim stranama,
- traži sertifikaciju ili registraciju svog menadžment FSMS od eksternih organizacija ili da vrši samoocenjivanje ili samodeklarisanje usaglašenosti sa standardom ISO 22000:2005.

Cilj ISO 22000:2006 je da na globalnom nivou harmonizuje zahteve za menadžment bezbednošću hrane za poslove u okviru lanca hrane. Naročito je predviđen za primenu od strane organizacija koje traže usredsređeniji, koherentniji i objedinjeniji sistem menadžmenta bezbednošću hrane nego što se zakonom obično zahteva. Njime se od organizacije zahteva, da kroz svoj sistem menadžmenta bezbednošću hrane, ispuni sve primenjive zahteve propisa i normativnih dokumenata, koji su u vezi sa bezbednošću hrane.<sup>177</sup>

---

<sup>175</sup> <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-22000>

<sup>176</sup> Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 169.

<sup>177</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2007. str. 144.

Naredna tabela prikazuje broj sertifikovanih preduzeća u Srbiji i zemljama u regionu, prema standardu ISO 22000, ostvaren u prethodnim godinama.

Tabela 15. Broj sertifikovanih preduzeća prema standardu ISO 22000 u Srbiji i zemljama iz okruženja

Godina	Albanija	BIH	Bugarska	Hrvatska	Mađarska	Makedonija	Crna Gora	Rumunija	Srbija	Slovenija
2008	4	3	223	88	87	19	9	347	17	12
2009	4	98	209	92	96	29	9	661	26	15
2010	3	11	214	77	124	33	1	641	116	20
2011	5	16	172	105	117	38	3	698	145	17
2012	5	23	229	108	148	25	3	996	172	17
2013	7	17	244	97	137	25	7	1014	193	19
2014	9	15	190	96	168	29	7	1130	217	11
2015	12	12	283	98	171	28	4	1171	232	13

Izvor: The ISO Survey, <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

Shodno potrebama poslovanja i delatnosti kojom se bavi, u tabeli je prikazan broj preduzeća koje su u svoje poslovanje implementirale ISO 22000 - međunarodni standard za menadžment bezbednosti hrane. Kada je u pitanju naša zemlja, zabeležen je rastući trend primene ovog standarda kod preduzeća.

### 5.2.6. Sistem socijalne odgovornosti organizacije prema zaposlenima - SA 8000

*Social Accountability 8000* (SA 8000) predstavlja međunarodni standard za društvenu odgovornost kreiran od strane CEPAA (*Council on Economic Priority Accreditation Agency*) u cilju obezbeđenja etičkog izvora za proizvode i usluge. Ovaj standard je dobrovoljnog karaktera i može se primenjivati na bilo koje preduzeće bez obzira na veličinu i delatnost.

Rastuće potrebe nehumanih radnih uslova u zemljama u razvoju, a u poslednje vreme i u zemljama u tranziciji, dovele su do formiranja univerzalnih etičkih standarda za radne uslove u organizacijama. Ovaj standard definiše zahteve za menadžment sistem socijalne odgovornosti organizacije prema zaposlenima (*Corporate social responsibility management system*).

SA 8000 sadrži zahteve iz devet ključnih područja:<sup>178</sup>

1. Rad dece;
2. Prinudni rad;
3. Zdravlje i bezbednost;
4. Sloboda udruživanja i pravo na kolektivni ugovor;
5. Diskriminacija;
6. Disciplina;
7. Radno vreme;
8. Kompenzacija;
9. Sistem menadžmenta.

SA 8000 se primenjuje u organizacijama koje su već uspostavile menadžment sisteme kvaliteta i životne sredine prema standardima ISO 9001, odnosno ISO 14001. Svrha

<sup>178</sup> Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 168.

standardizacije po standardu SA 8000 je da kupci i druge zainteresovane strane steknu poverenje da organizacija primenjuje neophodne interne procese koji obezbeđuju osnovna ljudska prava za zaposlene.

Prednosti primene standarda SA 8000:

- Dokazuje da ste društveno odgovorni i da se prema zaposlenima odnosite na moralan način i u skladu sa svetskim standardima.
- Omogućava vam da poboljšate upravljanje lancem snabdevanja i njegove performanse.
- Omogućava vam da ostvarite usaglašenost sa svetskim standardima i smanjite rizik od nemara, javne izloženosti i mogućeg spora.
- Podržava ostvarenje vizije vaše korporacije, kao i građenje i produbljivanje odanosti zaposlenih, kupaca i zainteresovanih strana.
- Omogućava vam da pokažete da na društveno odgovoran način dajete ponude za međunarodne ugovore ili lokalno širite poslovanje.

### **5.2.7. Uputstvo o društvenoj odgovornosti - ISO 26000**

ISO 26000 - Uputstvo o društvenoj odgovornosti je međunarodni standard koji daje uputstva i smernice u vezi sa društvenom odgovornošću. Organizacije širom sveta i njihove zainteresovane strane sve više postaju svesne potrebe za društveno odgovornim ponašanjem i prednostima koje iz toga proizilaze.<sup>179</sup>

Cilj ISO 26000 standarda jeste da pomogne organizacijama u njihovim nastojanjima da deluju na društveno odgovoran način i da ih podstakne da učine i više od samog poštovanja zakonske regulative, imajući u vidu to da je usklađenost sa zakonom osnovna obaveza svake organizacije i ključni deo njene društvene odgovornosti. Takođe, cilj ovog standarda je i da pomogne organizacijama da doprinesu održivom razvoju.

Standard ISO 26000 obezbeđuje uputstva za sve vrste organizacija u vezi sa:

- pojmovima, terminima i definicijama koji se odnose na društvenu odgovornost,
- pozadinom, trendovima i karakteristikama društvene odgovornosti,
- principima i praksama koji se odnose na društvenu odgovornost,
- ključnim temama i pitanjima društvene odgovornosti,
- integrisanjem, primenom i promovisanjem društveno odgovornog ponašanja u okviru organizacije i, preko njene politike i prakse, u sferi njenog uticaja,
- identifikovanjem i angažovanjem interesnih strana,
- saopštavanjem posvećenosti, performansi i drugih informacija u vezi sa društvenom odgovornošću.

ISO 26000 sadrži dobrovoljne smernice, ne zahteve. On nije standard za sistem menadžmenta i nije namenjen niti je odgovarajući za potrebe sertifikacije, kao npr. ISO 9001:2008 ili ISO 14001:2004. Svaka ponuda za sertifikaciju prema ISO 26000 ili izjava o sertifikaciji prema ISO 26000 bilo bi pogrešno tumačenje namere i svrhe, kao i zloupotreba ovog međunarodnog standarda.

---

<sup>179</sup> <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-26000>



ISO 26000 dodaje vrednost postojećoj praksi u oblasti društvene odgovornosti i produbljuje razumevanje i implementaciju društvene odgovornosti putem:

- Razvijanja međunarodne usaglašenosti o značaju društvene odgovornosti i tema na koje se organizacije moraju fokusirati;
- Pružanja uputstva o transformaciji principa u efektivne aktivnosti;
- Redefinisanja najbolje prakse koja je već napredovala i širenja informacija na globalnom nivou za dobrobit međunarodne zajednice.

ISO 26000 u okviru svojih smernica definiše sedam načela društvene odgovornosti:

1. Odgovornost organizacije za sopstveni uticaj na društvo i životnu sredinu;
2. Transparentnost organizacije u donošenju odluka i aktivnostima koje utiču na društvo i životnu sredinu;
3. Etičko ponašanje;
4. Poštovanje interesa zainteresovanih strana, razmatranje istih i odgovaranje na njih;
5. Poštovanje pravne države;
6. Poštovanje međunarodnih normi ponašanja;
7. Poštovanje ljudskih prava i prepoznavanje njihovog značaja i univerzalnosti.

Percepcija organizacije i činjenice u vezi sa njenim učinkom u pogledu društvene odgovornosti mogu, između ostalog, unaprediti:

- konkurentsku prednost,
- reputaciju,
- sposobnost privlačenja i zadržavanja zaposlenih ili članova, kupaca, klijenata ili korisnika,
- moral, posvećenost i produktivnost zaposlenih,
- stav investitora, vlasnika, donatora, sponzora i finansijske zajednice,
- odnos sa kompanijama, vladama, medijima, dobavljačima, kolegama, korisnicima i zajednicom u okviru koje se obavlja delatnost.

### **5.2.8. Sistem zaštite i bezbednosti informacija - ISO 27001**

ISO 27001 je međunarodni standard koji se odnosi na zaštitu i bezbednost informacija. Standard informacije tretira kao imovinu i daje osnovne smernice za njeno očuvanje, bezbedno upravljanje i upotrebu. Kao i najveći broj drugih standarda kompatibilan je sa ISO 9001, ali specificira dodatne zahteve vezane za identifikaciju rizika (internih i eksternih) po bezbednost informacija i uspostavljanje mehanizama za njihovo eliminisanje ili svođenje na prihvatljiv nivo. Implementacija sistema zaštite i bezbednosti informacija pruža uverenje klijentima i poslovnim partnerima da se prema informacijama postupa odgovorno i da se one koriste i distribuiraju profesionalno i sigurno.

Ispunjenje zahteva u uslovima menadžment sistema koji zadovoljavaju zahteve standarda ISO 9001 podrazumeva izradu i uvođenje u primeni niza dokumenata koji se odnose na politiku, aktivnosti zaposlenih, resurse i ostale relevantne elemente u organizaciji sa ciljem sprečavanja pojave rizičnih situacija po bezbednost informacija, tj. sprečavanje narušavanja poverljivosti, integriteta i raspoloživosti vitalnih informacija za proces rada organizacije. Neki od zajedničkih zahteva ovog sistema i standarda ISO 9001 čine zahtevi u vezi sa politikom sistema za obezbeđenje informacija, upravljanjem dokumentacijom, proverama sistema, poboljšavanjima sistema (rešavanje neusaglašenosti, korektivne i preventivne mere) i preispitivanjima sistema.

ISO 27001 daje okvir koji je neophodan za stvaranje sigurnog sistema. Usaglašen sistem ISO 27001 će obezbediti sistematski pristup za identifikovanje i borbu protiv čitavog niza potencijalnih rizika kojima su izložene informacije organizacije.<sup>180</sup>

Ovaj standard svojim zahtevima definiše četiri glavna područja sistema zaštite informacija:

- Sistem menadžmenta bezbednosti informacija (ISMS);
- Odgovornost rukovodstva;
- Ocena rukovodstva;
- Unapređenje ISMS-a.

ISO 27001 je sveobuhvatan, jer tretira bezbednosti informacija sa tri aspekta:

1. *informatičkog* - analizirajući i definišući performanse IT opreme, prava pristupa, kriptovanja, lozinke, protokoli, politike sa aspekta pojave rizika po bezbednost podataka i informacija,
2. *administrativnog* - definišući jasna uputstva, politike i procedure za generisanje informacija, njihovu distribuciju, čuvanje (skladištenje),
3. *fizičkog* - fizička kontrola pristupa, evidencija zaposlenih, video nadzor, zaštita radnih prostorija.

Kroz niz zahteva koje je neophodno zadovoljiti, svaka organizacija ima velike koristi od primene ovog standarda, a među njima su:

- usaglašenost sa zakonima;
- sistematska zaštita od opasnih i potencijalnih troškova zlonamerne upotrebe kompjutera, sajber kriminala i drugih negativnih uticaja;
- poboljšanje svog ugleda kod zaposlenih, klijenata i partnerskih organizacija;
- poboljšana prodaja usluga;
- praktične odluke vezane za sigurnosne tehnike i rešenja za razvoj;
- postojanje odgovornosti za bezbednost informacija od strane svih i na svim nivoima u organizaciji;
- smanjenje troškova koji nastaju usled zloupotrebe informacija.

Naredna tabela prikazuje broj sertifikovanih preduzeća u Srbiji i zemljama u regionu, prema standardu ISO/IEC 27001, ostvaren u prethodnim godinama.

Tabela 16. Broj sertifikovanih preduzeća prema standardu ISO/IEC 27001 u Srbiji i zemljama iz okruženja

Godina	Albanija	BIH	Bugarska	Hrvatska	Mađarska	Makedonija	Crna Gora	Rumunija	Srbija	Slovenija
2010	-	4	116	24	151	7	-	350	8	33
2011	3	2	132	32	178	7	-	575	9	31
2012	2	7	208	58	199	5	-	866	25	13
2013	7	9	278	69	280	9	1	840	43	49
2014	8	9	330	96	295	9	5	893	101	58
2015	22	13	273	55	323	13	1	1078	142	50

Izvor: The ISO Survey, <http://www.iso.org/iso/survey>

U tabeli je prikazan broj preduzeća koji je u svoje poslovanje implementirao standard koji se odnosi na zaštitu i bezbednost informacija, u našoj zemlji i zemljama iz okruženja. Iako nije

<sup>180</sup> <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-27001>

primetan veliki broj ovih preduzeća, ono što je zajedničko za sve zemlje je da se taj broj iz godine u godinu povećava. Od analiziranih zemalja, Bugarska, Hrvatska, Crna Gora i Slovenija beleže opadajući trend ovih preduzeća u 2015. godini.

### 5.2.9. Primena standarda kvaliteta u poslovanju

Nove verzije standarda ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015 odlikuju se potpuno novim strukturama, koje omogućavaju bolju sinhronizaciju, a samim tim i lakši način integrisanja menadžment sistema. Teži se ka tome da u budućnosti svi standardi budu usaglašeni i dosledni, odnosno da korišćenjem istih pojmova, definicija i struktura, omoguće da pristup implementaciji osnovnih delova jednog sistema u potpunosti bude primenljiv i na drugi sistem.

Integrisani menadžment sistemi predstavljaju put kojim preduzeće formalno zadovoljavajući različite standarde unapređuje nivo svog poslovanja i ostvarivanje ciljeva poslovne izvrsnosti. Njihov značaj ogleda se u poboljšanju poslovnih performansi preduzeća, a sve u cilju unapređenja konkurentske prednosti i položaja na tržištu. Standard ISO 9000 je osnova poslovne standardizacije, čiji je cilj standardizacija više parcijalnih menadžment sistema prema zahtevima različitih međunarodnih standarda.

Tehničku standardizaciju na svetskom nivou je uspostavila međunarodna organizacija za standardizaciju, koja je osnovana 1946. godine u Ženevi. Ona danas ima 165 članica (nacionalne organizacije za standardizaciju), iz razvijenih i zemalja u razvoju, sa svih pet kontinenata. ISO portfolio obuhvata 19971 razvijenih standarda (pretežno tehničkih), koji čine praktične alate za podršku poslovanju širom sveta. Sa druge strane, standardi ISO 9001, ISO 14001 i ISO 22000 su najpoznatiji i najviše primenjeni za sisteme menadžmenta, širom sveta i oni danas čine okvir za poslovnu standardizaciju. U okviru ISO organizacije postoji međunarodna mreža eksperata koja radi na razvoju ISO modela standarda.<sup>181</sup>

Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO<sup>182</sup> je objavila statističke rezultate istraživanja o broju izdatih sertifikata za različite sisteme menadžmenta u 2015. godini. U narednoj tabeli prikazano je poređenje broja sertifikovanih preduzeća za 2015. i 2014. godinu, ukupno izdatih u svetu.

Tabela 17. Broj sertifikovanih preduzeća u svetu

Standard	Broj sertifikata u 2015	Broj sertifikata u 2014	Promena	Promena u %
ISO 9001*	1033936	1036321	-2385	-0,2%
ISO 14001**	319324	296736	22588	8%
ISO 22000	32061	27690	4371	16%
ISO 27001	27536	23005	4531	20%

\*ISO 9001:2008 (1029746) + ISO 9001:2015 (4190)

\*\*ISO 14001:2004 (318377) + ISO 14001:2015 (947)

Izvor: The ISO Survey, <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

Pad u broju izdatih sertifikata je zabeležen kod standarda ISO 9001, i iznosi -0,2%. Ukupan broj izdatih sertifikata za ISO 9001 u 2015. godini je 1033936, a od toga je 4190 prema zahtevima novog izdanja standarda. Za standarde ISO 14001 zabeležen je porast u odnosu na

<sup>181</sup> Majstorović V., Marković M., Kuzmanović D., Mačužić J., Marinković V., Šibalića T., Bekčić S., Pejović G., *Analiza nivoa poslovne standardizacije u svetu i kod nas*, Tehnika, 70 (5), 2015. str. 884-892.

<sup>182</sup> The ISO Survey, <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

2014. godinu i to u vrednosti od 8%. Ukupan broj sertifikata ISO 14001 je 319324 od čega su 947 sertifikati izdati prema zahtevima novog izdanja standarda. Broj izdatih sertifikata prema standardu ISO 27001 je porastao za 20%, a ISO 22000 za 16%. Ukupan broj izdatih sertifikata u 2015. godini iznosi 1519952 što u odnosu na 1476504 izdata sertifikata u 2014. godini čini rast izdatih sertifikata na svetskom nivou od 3%.

Kada je u pitanju broj sertifikovanih preduzeća u Evropi tokom 2015. godine, primetan je pad preduzeća sertifikovanih prema standardu ISO 9001, koji je 2014. godine iznosio 453628 preduzeća, a 2015. godine 439477 preduzeća. Prema standardu ISO 14001 broj preduzeća je u odnosu na 2014. godinu porastao sa 119072 na 119754 preduzeća. Broj izdatih sertifikata prema standardu ISO 22000 pokazuje rastući trend sa 10181 na 11181 preduzeća, dok je isti trend zabeležen i kod izdatih sertifikata prema standardu ISO 27001, gde je broj preduzeća sa 8663 porastao na broj 10446 preduzeća.

Primena sistema menadžmenta kvaliteta u poslovanje, efekti implementacije standarda u poslovanju i TQM koncepta, bili su predmet mnogih istraživanja, kako kod nas, tako i u zemljama iz regiona, a neka od njih biće prikazana.

### **5.2.9.1. Prikaz istraživanja sprovedenih u domaćim preduzećima**

Istraživanje<sup>183</sup> sprovedeno na teritoriji Republike Srbije imalo je za cilj da utvrdi činjenice, stavove i mišljenja u vezi sa uvođenjem sistema menadžmenta kvalitetom u privredi, ali i da istraži razloge za i protiv sertifikacije, kao i poteškoće i efekte u njenoj primeni. Istraživanjem je obuhvaćeno 84 proizvodna i uslužna preduzeća koja su sertifikovana prema standardima menadžmenta kvalitetom i 37 eksperata iz oblasti kvaliteta. Prema ovim istraživanjima, najčešći razlozi za dobijanje sertifikata ISO 9001 koji su preduzeća i eksperti naveli su: održanje/unapređenje položaja na tržištu i to sa 23,9% za preduzeća i 21,2 za eksperte, unapređenje kvaliteta usluga/proizvoda gde za preduzeća iznosi 20,7%, odnosno 14,3% i za eksperte 21,2%, odnosno 10,1%, povećanje efikasnosti operacija - za preduzeća 15,1% i eksperte 5,1% i zahtevi budućih korisnika za ISO 9000 sa 12,6%, odnosno 20,2%. Ovo ne ukazuje da sertifikacija sama po sebi rezultira poboljšanjima u performansama i tržišnoj poziciji organizacije, već se smatra zgodnim alatom da se u tome uspe. Kada su u pitanju koristi od sertifikacije, one se uglavnom podudaraju sa razlozima, a najčešće navedene za preduzeća - eksperte su sledeće: povećanje zadovoljenja korisnika 15,9 % - 11,5%, povećanje efikasnosti 15,1% - 15,5%, povećanje kvaliteta proizvoda/usluga 13% - 17,3%, poboljšanje položaj na tržištu 12,6% - 10,6% i bolja kontrola menadžmenta 11,7% - 10,6%. Kada su u pitanju problemi sa kojima se susreću pri sertifikaciji standarda ISO 9001 i razloga protiv sertifikacije, one nisu suštinske već proceduralno-administrativne i troškovne prirode. Uglavnom se odnose na vreme potrebno da se napišu postupci, odnosno vreme potrebno za izradu dokumentacije, vreme potrebno za sprovođenje i implementaciju, velika količina „papira”, odnosno suviše dokumentacije, poteškoće prilikom interpretacije standarda, visoka cena implementacije, kao i visoki troškovi održavanja. Može se zaključiti da se koristima od sertifikacije posvećuje veća pažnja, a da se problemi smatraju normalnim i uzgrednim i da se uopšte ne tretiraju kao problemi. Ovo istraživanje ukazuje na činjenicu značaja interne motivisanosti organizacije za poboljšanje organizacionih procesa, jer samo u tom slučaju sertifikacija daje rezultate u poboljšanju performansi i tržišne pozicije preduzeća.

---

<sup>183</sup> Čočkalo D., Đorđević D., Sajfert Z., *QMS, razlozi za sertifikaciju, efekti i kritika primene - rezultati istraživanja u Srbiji*, Industrija, 38 (4), 2010. str.163-182.

Prema rezultatima istraživanja sprovedenog među sertifikovanim organizacijama u Srbiji, a fokusiranog na opšti model menadžmenta kvalitetom i njegovu primenu, kao glavni efekti QMS-a se izdvajaju: unapređenje odnosa sa kupcem 44,2%, unapređenje klime kvaliteta 22,4%, unapređenje procesa 19,1%, povećanje učešća zaposlenih 12,5%. Kao glavni negativni efekti navode se: povećanje birokratije 26,7%, produženje radnih procesa 19,8% i smanjenje pažnje 4,1%. Ovi pokazatelji govore u prilog činjenici da je neophodno implementirati sistem upravljanja kvalitetom u domaća preduzeća, u funkciji poboljšavanja konkurentne prednosti domaćih preduzeća na međunarodnom tržištu.<sup>184</sup>

Broj sertifikovanih preduzeća prema standardu ISO 9001 u Srbiji u 2015. godini bio je 2512 preduzeća i predstavlja pad broja ovih preduzeća u odnosu na 2014. godinu kada je iznosio 2637, dok je najveći broj ovih preduzeća zabeležen 2011. godine kada je iznosio 3228 preduzeća.<sup>185</sup>

### **5.2.9.2. Prikaz istraživanja sprovedenih u zemljama iz okruženja**

Slična istraživanja, o primeni sistema upravljanja kvalitetom i efektima TQM koncepta, kao i unapređenju znanja kao osnove za efikasnu primenu TQM strategije, sprovedena su i u zemljama iz regiona i šire, a neka od njih će biti navedena.

Istraživanje<sup>186</sup> uticaja uvođenja i implementacije sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtevima standarda ISO 9001, na poslovnu politiku malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini, sprovedeno je tokom 2006. i 2007. godine, na uzorku od 100 malih i srednjih preduzeća. Rezultati sprovedenog istraživanja potvrdili su da je uvođenje, implementacija, održavanje i poboljšavanje sistema upravljanja kvalitetom, usklađenog sa zahtevima ISO 9001: rešilo najvažnije organizacione probleme anketiranih malih i srednjih preduzeća, kroz: poboljšanje organizacije poslovanja - 47%, preciznije definisanje ovlašćenja i odgovornosti - 70%, povećanje odgovornosti zaposlenih za obavljanje poslova za koje su zaduženi - 77%, povećanje zamenjivosti zaposlenih - 27%; ojačalo tržišnu poziciju anketiranih preduzeća, kroz: poboljšani kvalitet isporučenih proizvoda i usluga - 10%, poboljšanje imidža preduzeća - 37%, olakšano dobijanje poslova - 20%; poboljšalo poslovni rezultat anketiranih preduzeća, kroz: povećanje ukupnog prihoda - 10%, smanjenje udela troškova u ukupnom prihodu - 6.5%, povećanje rentabilnosti poslovanja - 13%, tendenciju smanjenja troškova nekvaliteta - 90%.

Tokom 2015. godine broj preduzeća u Bosni i Hercegovini, sertifikovanih prema standardu ISO 9001 pokazuje opadajući trend koji je sa 846 preduzeća u 2014. godini opao na 790 preduzeća. Broj ovih preduzeća rastao je iz godine u godinu, gde je najveći broj zabeležen 2012. godine kada je iznosio 1239 preduzeća, od kada se beleži pad ovog broja sa manjim oscilacijama rasta.<sup>187</sup>

---

<sup>184</sup> Majstorović, V. D., *QM praksa u sertifikovanim organizacijama u Srbiji*, Tehnika - Kvalitet, standardizacija i metrologija, 7 (1), 2007. str. 1-5.

<sup>185</sup> The ISO Survey, <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

<sup>186</sup> Gutošić H., *Upravljanje kvalitetom prema ISO 9000 seriji, kao specifična podrška poboljšanju konkurentne prednosti malih i srednjih preduzeća u BiH*, 6. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem „KVALITET 2009” Neum, BiH, 2009. str. 103-108.

<sup>187</sup> The ISO Survey, <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

Istraživanje<sup>188</sup> je sprovedeno u 111 organizaciju sa ISO 9001 sertifikatom za sistem upravljanja kvalitetom, na području Republike Hrvatske u periodu od sredine januara do sredine marta 2007 godine. Ovo istraživanje ukazuje na izuzetno loš rezultat postignut za upravljanje uz pomoć procesa i činjenica, što bi u principu moralo biti osnova za razvoj poslovne izvrsnosti, i što je pokriveno standardom ISO 9000, čiji sertifikat ove organizacije poseduju. Samo 3,6% ispitanih organizacija je započelo s procesom samoocene prema EFQM modelu poslovne izvrsnosti, a 27% ispitanika nameravaju uskoro započeti s procesom samoocene prema modelu. Ne namerava započeti primenu samoocene u skorijoj budućnosti 20,7% ispitanika. Najveći je broj ipak onih organizacija koje nisu čule za pojam EFQM modela ili koje se uopšte nisu izjasnile, i to njih ukupno 48,9%. Hrvatske organizacije su ovim istraživanjem pokazale prilično nizak stepen (pokazatelj) poslovne izvrsnosti. Samim tim, hrvatske organizacije će morati još dosta poraditi na primeni modela poslovne izvrsnosti i alata i tehnika za postizanje organizacione izvrsnosti. Na taj će se način postići, zadržati i održati konkurentnost, kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu u uslovima globalizacije i pridruživanja Evropskoj Uniji.

Istraživanje<sup>189</sup> sprovedeno u periodu od oktobra 2008. do juna 2009. godine, bavilo se analizom nivoa poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj, i obuhvatilo je 273 organizacije. U 91% organizacija zaposleni predstavljaju najznačajniji element ukupne uspešnosti kompanije što je vredna i pohvalna činjenica. Hrvatske izvozne kompanije u nedovoljnoj meri koriste prednosti benčmarkinga i dobrim delom nisu upoznate sa njegovim temeljnim pretpostavkama što predstavlja dodatni argument za implementaciju i korišćenje EFQM-a kao zajedničkog benčmarking okvira. Prema rezultatima istraživanja, 54% ispitanih organizacija je čulo za pojam samoprocene što jednim delom možemo zahvaliti standardu ISO 9001, i taj procenat pruža dodatno ohrabrenje na putu podizanja nivoa poslovne izvrsnosti u hrvatskim organizacijama korišćenjem alata i tehnika poslovne izvrsnosti za unapređenje poslovanja. Zabrinjavajuća je tvrdnja hrvatskih menadžera da je kvalitet orijentacija na proizvod/uslugu, ne na proces, što potkrepljuje tvrdnju o maloj orijentisanosti na procese. Hrvatske organizacije su u najvećem delu orijentisane na kratkoročne rezultate (kupci, rezultati), a manjim delom na dugoročne činioce uspeha, poput razvoja i uključivanja zaposlenih i razvijanja partnerstava.

Broj izdatih sertifikata prema standardu ISO 9001 u Hrvatskoj, prethodnih godina beležio je različite tendencije pada i rasta, da bi najveći broj bio ostvaren 2014. godine kada je iznosio 2807 preduzeća, da bi već naredne godine taj broj opao na 2529 preduzeća.<sup>190</sup>

Istraživanje<sup>191</sup> sprovedeno u Makedoniji obuhvatilo je 151 preduzeće i predstavlja analizu razvoja zaposlenih i menadžera i njihovo učešće u upravljanju poslovnim procesima. Usavršavanje zaposlenih je zadatak top menadžmenta, koji će primenjivati odgovarajuće metodologije za projektovanje i implementaciju obrazovanja kao stuba TQM strategije. Istraživanje pokazuje da prisustvo zaposlenih u upravljanju preduzećima nije u velikoj meri zastupljeno, i iznosi svega 3,5%. To upućuje na činjenicu da je trajno obrazovanje potrebno ne samo da se poveća nivo kvalifikacija zaposlenih, već da se ojača srednji i top menadžment,

---

<sup>188</sup> Fadić F., *Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija*, Ekonomski pregled, 59 (3-4), 2008. str. 125-152.

<sup>189</sup> Marijanović G., Samardžija J., Karlović S., *Analiza rezultata istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj*, Poslovna izvrsnost, 4 (2), 2010. str. 9-24.

<sup>190</sup> The ISO Survey, <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

<sup>191</sup> Prodanovska V., Mitreva E., *Планирање и развој на кадарот како деловен ресурс во македонските компании*, Ekonomski razvoj, 1-2, 2010. str. 1-12.

posebno sa obukom i razvojem u skladu sa postojećim zahtevima EU i obuka i razvoj u oblasti TQM filozofije.

Kompanije koje teže ka uspostavljanju TQM koncepta i imaju svest o potrebi o poboljšanju poslovnih procesa, podstiču generisanje novih ideja, pri tome uzimajući u obzir ideje zaposlenih i sprovođenje istih. Prema rezultatima istraživanja, od 11-37% se kreće procenat preduzeća u kojima zaposleni daju predloge za poboljšanje i gde postoji mogućnost da se ideje realizuju, od 56-83% kreće procenat preduzeća u kojima zaposleni daju predloge za poboljšanje, ali oni ostaju na stolu, bez mogućnosti za njihovu analizu, usvajanje i implementaciju; od 3 - 17% je procenat preduzeća u kojima ne postoji mogućnost da se priča o problemima i ne postoji mogućnost da zaposleni daju svoja mišljenja. To pokazuje da u ovim preduzećima ne postoji poverenje, ne postoji razmena znanja, kao i to da mnoge ideje ostanu u glavama zaposlenih.

Preduzeća u Makedoniji pokazuju manje oscilacije u porastu i padu broja izdatih sertifikata prema standardu ISO 9001. Tokom 2015. godine broj ovih preduzeća iznosio je 363, što je nešto manje nego u prethodnoj 2014. godini kada je taj broj bio 446 preduzeća.<sup>192</sup>

Rezultati istraživanja<sup>193</sup> sprovedenog među slovenačkim kompanijama potvrdili su pozitivne efekte u primeni modela poslovne izvrsnosti. Nagrada za poslovnu izvrsnost u ovoj zemlji - PRSPO, predstavlja podsticaj za organizacije koje su već sertifikovale standard ISO 9001, da nastave ka postizanju poslovne izvrsnosti i unapređenju poslovanja. Osnovni cilj PRSPO je stalno poboljšanje kroz razvoj znanja, inovacija i transferu dobrih praksi za unapređenje konkurentnosti slovenačkih organizacija u privatnom i javnom sektoru. Iz iskustva evropske i slovenačke nagrade za poslovnu izvrsnost je dobro poznato da je za preduzeća potrebno nekoliko godina da u potpunosti implementira EFQM model izvrsnosti u svojim operacijama.

U istraživanju 110 velikih kompanija, od kojih su najbolje slovenačke kompanije u vezi sa finansijskim pokazateljima „top firme” nasumično odabrane „kontrolne grupe” u PRSPO listi komore Slovenije i organizacije procenjene u kontekstu priznavanja Republike Slovenije za poslovnu izvrsnost (PRSPO) - PRSPO podnosilaca. Zajedničko zapažanje je da su rezultati PRSPO aplikacija uveliko premašuju rezultate dva poređenja grupa, kao što su: materijalno nagrađivanje zaposlenih za sugestije za poboljšanje je 49,09% svih organizacija, grupa od vrhunskih kompanija 40,83%, kontrolna grupa 54,36% i kandidata PRSPO 57,39%. Nematerijalna nagrađivanja zaposlenih za sugestije za poboljšanje je 35,82% svih organizacija, grupa vrhunskih kompanija 30,83%, 28,72% kontrolne grupe i 58,26% PRSPO aplikacija. Saradnja sa profesionalnim firmama, institutima i univerzitetima u transferu znanja i najbolje prakse u upotrebi u 36,91% od svih organizacija, grupa vrhunskih kompanija 36,67%, 28,21% kontrolne grupe i 52,17% PRSPO aplikacija. Rezultati ovih istraživanja su pokazali pozitivan uticaj uvođenja TQM modela izvrsnosti, podsticanje inovacija i stalna poboljšanja u poslovanju.

Tokom 2008. godine u Sloveniji je zabeležen broj sertifikovanih preduzeća prema standardu ISO 9001 od 1945, da bi narednih godina taj broj pokazivao pad ovih preduzeća sa manjim oscilacijama rasta. Najveći broj ovih preduzeća zabeležen je tokom 2013. godine kada je

---

<sup>192</sup> The ISO Survey, <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

<sup>193</sup> Alič M., Rusjan B., *Prispevevek notranjih presoj po standardih družine ISO 9000 k doseganju ciljev poslovanja*, Organizacija, 2, 2009. str. 35-47.

iznosio 1993, da bi već naredne godine broj opao na 1672. Tokom 2015. godine je zabeležen pad ovih preduzeća na 1481.<sup>194</sup>

Istraživanje<sup>195</sup> sprovedeno u Rumuniji tokom 2007 - 2008. godine, obuhvatilo je 1227 malih i srednjih preduzeća, a imalo je za cilj da odredi u kojoj meri preduzeća iz Rumunije prate i ocenjuju uticaj procesa na zajednicu, na osnovu poštovanja kriterijuma iz EFQM modela poslovne izvrsnosti. Prema ovom istraživanju, samo 35% malih i srednjih preduzeća je istaklo da se umešao „visoko” ili „veoma mnogo” u životu zajednice, udeo onih koji nisu uključeni u sve ili uključeni „u maloj meri” je 38%. Samo 32% njih je reklo da sistematski koriste takve indikatore, velika većina anketiranih MSP, odnosno njih 68% ne koriste uopšte ili koriste „vrlo malo” ili „zadovoljavajuće”. Anketirana preduzeća, u proporciji od 57%, veruju da oni ne ispunjavaju „uopšte”, „u maloj meri” ili u „zadovoljavajući” način zahtevima kriterijuma „o rezultatima društva”. Poređenja radi, samo 17% njih smatra da oni u potpunosti zadovoljavaju ovaj kriterijum, koristeći pokazatelje učinka za praćenje i evaluaciju uticaja procesa na zajednicu.

S obzirom na rezultate istraživanja, može se zaključiti da proširenje procesa implementacije sistema menadžmenta kvalitetom u skladu sa ISO 9000 može da obezbedi neophodne predušlove za unapređenje kapaciteta za odgovor preduzeća na rastuće zahteve kompanije da promoviše principe održivog razvoja u svetlu EFQM koncepta izvrsnosti.

Broj izdatih sertifikata prema standardu ISO 9001 u preduzećima u Rumuniji pokazuje rastući trend u proteklih par godina. Broj ovih preduzeća je 2008. godine iznosio 10737, da bi 2015. godine taj broj bio udvostručen i iznosio 20524 preduzeća.<sup>196</sup>

### 5.3. Integrirani menadžment sistemi (IMS)

U zavisnosti od specifičnosti organizacije, sistem menadžmenta određenom organizacijom može obuhvatati različite sisteme menadžmenta, kao što su sistem menadžmenta kvalitetom, sistem menadžmenta životnom sredinom, sistem menadžmenta zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu itd. Imajući u vidu, zahtevanu i suštinsku, podudarnost određenih segmenata sistema menadžmenta organizacije, uočena je i neophodnost njihove integracije i skladnog razvoja. Otuda se sve češće govori i o integriranim sistemima menadžmenta organizacije.

Integrirani menadžment sistemi (*IMS - Integrated Management System*) predstavljaju sadašnju fazu razvoja koncepta upravljanja kvalitetom koji se odnosi na integriranoj primeni 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.

---

<sup>194</sup> The ISO Survey, <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

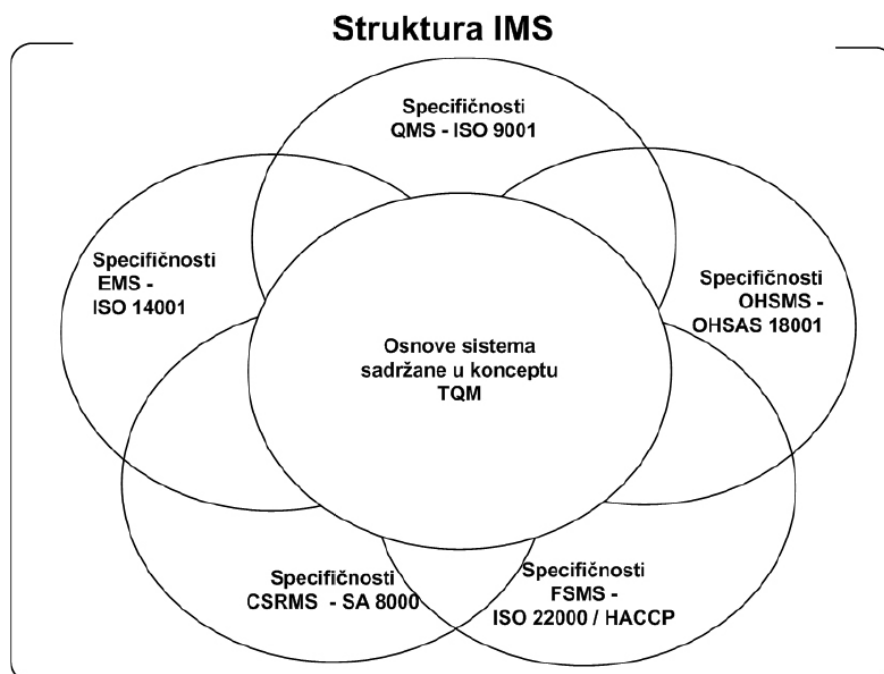
<sup>195</sup> Olaru M., Dinu V., Stoleriu G., Şandru D., Dincă V., *Responsible Commercial Activity of SMEs and Specific Values of Sustainable Development in Terms of the European Excellence Model*, Commerce Contribution to Sustainable Development, 12 (27), 2010. str 10-26.

<sup>196</sup> The ISO Survey, <http://www.iso.org/iso/iso-survey>



Da bi se uspešno izvršilo integrisanje različitih standardizovanih menadžment sistema u jedinstven menadžment sistem potrebno je uspostaviti sledeće elemente za integraciju:<sup>197</sup>

- TQM koncept - osnov integrisanja,
- Metodologija i proces integrisanja,
- Veza između zahteva različitih standarda.



Slika 8. Konceptija integrisanja menadžment sistema

Izvor: Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 178.

Izazovi koji se javljaju u organizacijama koje žele da uvedu jedan integrisan sistem su:<sup>198</sup>

- Pitanje metodologije uvođenja integrisanog sistema i tu spadaju dileme kao što su - da li uzimati jednog ili više konsultanata za svaki od podsistema. Opasnost je što se tu stvaraju paralelni sistemi, što svakako od konsultanata ima svoju viziju sistema i svoje viđenje sistemskih zahteva.
- Opasnost od preobimne dokumentacije koja će zagušiti integrisani sistem uz rizik od dokumentovanog sistema koji se ne primenjuje ili je nemoguće primeniti usled neprihvatanja pozitivne poslovne prakse.
- Pitanje da li će se inkorporirati u integrisani sistem i zahtevi samih standarda - opasnost je da se odluta u neku vrstu upravljanja bez puno dodirnih tačaka sa samim menadžment standardima što uzrokuje nemogućnost da se takav sistem sertifikuje.
- Problem da se ne nametne uniformnost integrisanih sistema kao i uniformnost same dokumentacije koja se pojavila kao rezultat razvoja standarda sistema kvaliteta.

Koristi od integracije parcijalnih menadžment sistema:

- Privrženost, pažnja i uključivanje najvišeg rukovodstva daleko je izvesnija kada su integrisani ciljevi, resursi i mere i kada se vrši jedno zajedničko preispitivanja MS od više odvojenih.

<sup>197</sup> Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 178.

<sup>198</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2007. str. 146-147.

- Integracija menadžment sistema omogućuje efektivnije odvijanje dnevnih operacija bez uključivanja najvišeg rukovodstva, ostavljajući mu vremena za strateške aktivnosti.
- Adaptacija osnovnog menadžment sistema prema različitim standardima je efikasnija i jeftinija od gradnje i primene pojedinačnih MS.
- Efikasniji je integrisan menadžment sistem sa više fokusa od više parcijalnih menadžment sistema sa po jednim fokusom.
- Uštede u broju politika, dokumenata i zapisa kroz njihovu integraciju vodi ka racionalizaciji resursa i napora.
- Jednostavnije i efektivnije je upravljanje integrisanim ciljevima koji imaju više aspekata od upravljanja ciljevima pojedinih MS.
- Efektivnije je integrisanje IMS u strategiju i praksu organizacije od integrisanja pojedinačnih MS. Primena i održavanje sistema kroz integrisana ispitivanja, verifikacije, preispitivanja i valorizacije štedi vreme i novac.
- Efikasniji je jedinstven proces poboljšanja sa više aspekata nego više odvojenih procesa poboljšanja.
- Jeftiniji i efektivniji je reinženjering procesa koji sadrži više aspekata od višestrukih reinženjeringa sa određenog aspekta.
- Integrisani sistem obezbeđuje veći nivo menadžment kontrole nego kada imamo menadžment više različitih sistema.
- Optimizacija prioriteta, kada je jedan predstavnik rukovodstva fokusiran i zadužen za IMS u odnosu na više osoba zaduženih za različite sisteme koji imaju svoje fokuse i prioritete.
- Bolje prihvatanje od strane zaposlenih, manji međufunkcionalni konflikti i veća motivacija zbog postavljenih ciljeva zadovoljstva svih zainteresovanih strana.
- Jedinstveni program obuka za IMS štedi novac i vreme, a smanjuje pojavu konfuzije kod zaposlenih porukama iz odvojenih obuka za različite sisteme.

### **5.3.1. Proces integracije menadžment sistema**

Teoretski je moguće da se bilo koji standard/sistem uspostavi prvi ili simultano sa nekim drugim. Praktično, naječešći primeri redosleda uspostavljanja standarda/sistema su sledeći:<sup>199</sup>

- QMS prvo, pa potom neki drugi MS - EMS, OHSMS, FSMS (HACCP), CS-RMS...
- EMS prvo, pa potom neki drugi MS - QMS, OHSMS, FSMS, CSRMS...
- FSMS (HACCP) prvo, pa potom neki drugi MS - QMS, EMS, OHSMS, CS-RMS...
- Simultano QMS sa nekim drugim MS, pa potom ostali MS.

Proces integracije parcijalnih menadžment sistema se može ostvariti na dva načina:<sup>200</sup>

- dodavanjem - tako što svaki menadžment sistem ima sopstvenu dokumentaciju, koja se međusobno povezuje, i
- uključivanjem - gde se kao dokumentaciona osnova postavlja dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom, a potom se proširuje prema zahtevima ostalih sistema.

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

---

<sup>199</sup> Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 186.

<sup>200</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2007. str. 145.

informacija, itd.) i definišu mere za smanjenje svih rizika. U narednoj tabeli date su vrste mera u okviru četiri izabrana standarda koje utiču na performanse procesa i njihov efekat na karakteristike proizvoda koji su rezultat tih procesa.<sup>201</sup>

Tabela 18. Mere za podizanje performansi procesa i karakteristika proizvoda

Sistem/standard	Mere za performanse procesa	Efekat na karakteristike proizvoda
QMS - ISO 9001:2008	dodavanje vrednosti za korisnika i smanjenje rizika neusaglašenosti proizvoda	zahtevane upotrebne karakteristike sa malim rizikom nedostatka
EMS - ISO 14001:2004	smanjenje rizika uticaja na životnu sredinu	mali rizik uticaja na životnu sredinu
OHSMS - OHSAS - 18001:2007	smanjenje rizika opasnosti po bezbednost i zdravlje na radu	mali rizik opasnosti po bezbednost i zdravlje ljudi
FSMS - HACCP/ISO 22000:2005	smanjenje rizika opasnosti po bezbednost hrane	mali rizik opasnosti po bezbednost hrane

Izvor: Heleta M., *Novi pristup u razvoju menadžmenta kvaliteta*, Kvalitet, 19 (7-8), 2009. str. 35-39.

Integrirani menadžment sistemi mogu da budu od velike važnosti za preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji, jer predstavljaju efikasno sredstvo za unapređenje konkurentske prednosti na globalnom tržištu. Naime, umesto dugotrajnog izgrađivanja koncepta TQM, u kraćem vremenskom periodu mogu da postignu ciljeve poslovne izvrsnosti po osnovu primene jednog po jednog modula integriranih menadžment sistema, zasnovanih na poštovanju zahteva međunarodnih standarda ISO 9001, ISO 14001 i ISO 18001.<sup>202</sup>

Da bi bilo koji standardizovani sistem bio efektivan i da bi se mogao integrisati sa nekim drugim standardom, njegovo kreiranje i primena u praksi organizacije se moraju realizovati kao adaptacija postojećeg MS sa zahtevima odgovarajućeg standarda. To znači da se postojeća politika, ciljevi i planiranja, organizacija, procesi, dokumenti, resursi, praćenja i merenja proširuju i usklađuju sa zahtevima standarda za određeni MS.

Praksa naših organizacija je takva da su svi navedeni elementi osnovnog MS slabo razvijeni i nestruktuirani. Kreiranje standardizovanog MS se mora iskoristiti kao prilika da se paralelno uspostave svi navedeni elementi, prvo za osnovni MS, a potom i za dati parcijalni MS. Ukoliko se to ne uradi, a to je čest slučaj, tada svi elementi kreiranog MS predstavljaju strukturu za sebe, koja egzistira paralelno uz nepromenjenu praksu organizacija, samo za potrebe sertifikacije. Ovakav MS, pored toga što nije efektivan, ne može se integrisati sa drugim standardizovanim MS, a pogotovo ne u osnovni MS organizacije.

### 5.3.2. Metodologija integrisanja

Integrisanje više različitih standardizovanih menadžment sistema može se ostvariti kroz četiri dimenzije integrisanja:<sup>203</sup>

- integrisanje svih aspekata karakteristika aktivnosti i proizvoda;
- integrisanje svih aspekata ciljeva organizacije;
- integrisanje svih aspekata poslovnih procesa;

<sup>201</sup> Heleta M., *Novi pristup u razvoju menadžmenta kvaliteta*, Kvalitet, 19 (7-8), 2009. str. 35-39.

<sup>202</sup> Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., *Menadžment trendovi*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2006. str. 54.

<sup>203</sup> Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 182-185.

- integrisanje elemenata za održivost sistema.

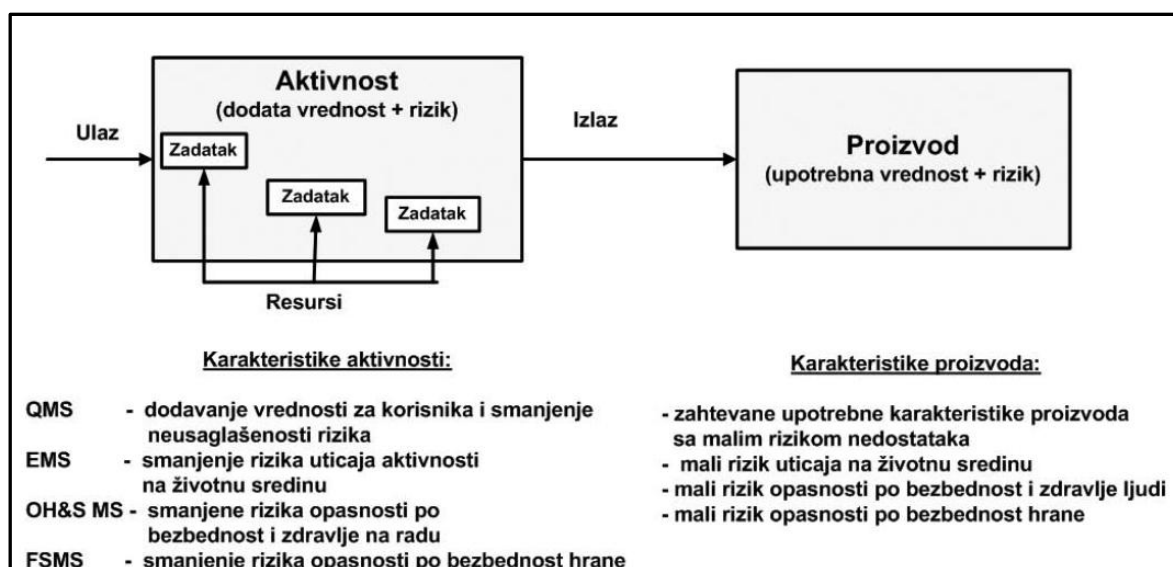
Metodologija integrisanja je prikazana kroz analizu integrisanja četiri standarda: QMS, EMS, OHSMS i FSMA.

*Integriranje svih aspekata karakteristika aktivnosti i proizvoda* - Kod uspostavljanja QMS-a definišu se dodatne vrednosti za svaku aktivnost i upotrebne karakteristike za proizvod, kao i mere za smanjenje rizika pojave neusaglašenosti. Svaka aktivnost i proizvod sadrže takođe i karakteristike čiji aspekti predstavljaju rizik njihovog uticaja na zdravlje i bezbednost za realizatore aktivnosti, korisnike proizvoda i okolinu.

Kod uspostavljanja EMS, OHSMS i FSMS prvi korak za svaku aktivnost i proizvod je:

- identifikacija aspekata koji utiču na životnu sredinu, i opasnosti koje utiču na zdravlje i bezbednost na radu i zdravstvenu bezbednost proizvoda i
- procenu rizika njihovog dejstva.

Identifikacija svih aspekata i opasnosti, kao i procena svih rizika vrši se simultano za određenu aktivnost i proizvod.



Slika 9. Integriranje aspekata kvaliteta u aktivnosti i proizvode

Izvor: Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. str. 183.

*Integriranje svih aspekata ciljeva organizacije* - Nakon identifikacije aspekata, opasnosti i procene rizika svake aktivnosti i proizvoda utvrđuju se politika i ciljevi kvaliteta, životne sredine, zdravlja i bezbednosti na radu i bezbednosti hrane. Za utvrđivanje integrisane politike i ciljeva potrebno je da sistem omogući:

- identifikaciju i razumevanje sadašnjih i budućih potreba i očekivanja kupaca,
- identifikaciju i ocenu sadašnjih i budućih potreba i očekivanja ostalih zainteresovanih strana,
- utvrđivanje prioritizacije utvrđenih potreba i očekivanja,
- utvrđivanje snaga, slabosti, šansi i pretnji postojećih i novih proizvoda, tržišta i konkurenata.

Na osnovu procene rizika i utvrđenih ciljeva utvrđuje se program upravljanja životnom sredinom, zdravljem i bezbednošću na radu, kao i HACCP plan kada se radi o hrani. Ovaj program sadrži ciljeve, mere, resurse i plan za njihovu realizaciju sa ciljem eliminisanja ili sniženja na prihvatljiv nivo svih rizika. Veoma je važno kreiranje radnog ambijenta za uključivanje punog potencijala ljudi da ostvare utvrđenu politiku i ciljeve.

*Integrisanje svih aspekata poslovnih procesa* - Poslovni procesi za realizaciju proizvoda se uspostavljaju tokom primene QMS-a. Nakon procene rizika (uticaja na životnu sredinu, zdravlje i bezbednost na radu i/ili na bezbednost proizvoda) tipičnih aktivnosti i proizvoda, utvrđuju se mere koje će obezbediti prevenciju njegovog povećanja. Svaka mera se dokumentuje kao dodatak opisa zadatka određene aktivnosti definisane u okviru dokumenata QMS-a.

*Integrisanje elemenata održivosti sistema* - Svi sistemi održivosti i poboljšavanje sistema rade se jedinstveno za sve integrisane menadžment sisteme. Ovi elementi obuhvataju:

- razvoj ciljeva i planiranje mera i resursa za njihovo ostvarenje,
- upravljanje dokumentima,
- upravljanje zapisima,
- razvoj kadrova,
- održavanje infrastrukture,
- upravljanje mernom i kontrolnom opremom,
- interne provjere,
- SPC analize podataka,
- poboljšanja - korektivne i preventivne mere i
- preispitivanje od strane rukovodstva.

Parametri koji se prate i mere i podaci koji se analiziraju u okviru QMS-a, se proširuju obzirom da se širi krug zainteresovanih strana čije se zadovoljstvo mora ostvariti.

### **5.3.3. Integrisanje standardizovanih menadžment sistema**

Za ispunjenje zahteva svakog od korisnika treba izgraditi integrisani menadžment sistem kojim se ostvaruju različiti aspekti ciljeva, a sastoje se od:<sup>204</sup>

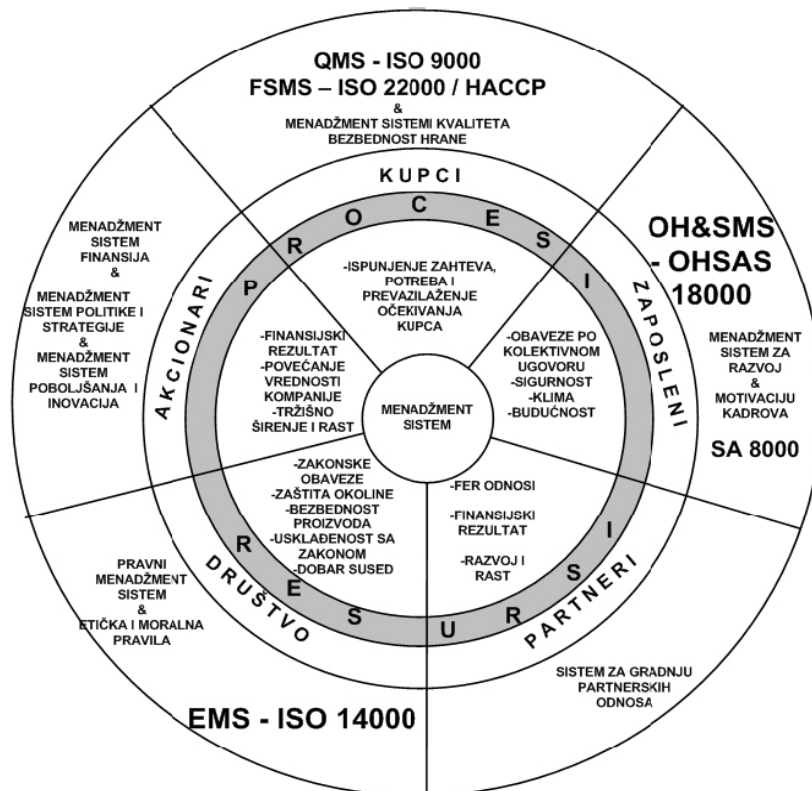
- QMS - menadžment sistema kvaliteta usklađenog sa zahtevima standarda ISO 9001, i FSMS - menadžment sistema bezbednosti hrane (za organizacije iz ove delatnosti), usklađenog sa zahtevima standarda ISO 22000 ili HACCP, za zadovoljenje zahteva kupaca;
- parcijalnog menadžmenta sistema finansija, za zadovoljenje 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, usklađenog sa zahtevima standarda ISO 14001, što je interes društva;
- OHSMS - menadžment sistema zdravlja i bezbednosti na radu, usklađenog sa zahtevima standarda OHSAS 18001, što je interes zaposlenih;
- menadžment sistem društvene odgovornosti, usklađenog sa zahtevima standarda SA 8000/ISO 26000;

---

<sup>204</sup> Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 141-142.

- menadžment sistema razvoja i motivacije kadrova, i sl.

Struktura TQM koncepta pokazuje relacije između parcijalnih menadžment sistema u organizaciji u odnosu na njene korisnike. Ovo predstavlja prvi korak ka gradnji integrisanih menadžment sistema kojim se mogu ostvariti ciljevi TQM-a.



Slika 10. Struktura TQM integracijom menadžment sistema

Izvor: Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 142.

#### 5.3.4. Smernice za integrisanje menadžment sistema - PAS 99

PAS 99 (*Publicly Available Specifications*) je metodološko uputstvo za integrisanje dva ili više sistema menadžmenta, bilo da oni već postoje kao nezavisni, ili organizacija ima sertifikovan jedan, i želi da svoje poslovanje usaglasi sa zahtevima drugih menadžment sistema. PAS specificira zajedničke zahteve sistema menadžmenta kao okvir za implementaciju dva ili više standarda sistema menadžmenta na integrisani način.

Mnoge organizacije su usvojile ili usvajaju formalni sistem menadžmenta u skladu sa zahtevima standarda kao što su ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000 i OHSAS 18001. Ovi sistemi često egzistiraju kao samostalni. U svim sistemima menadžmenta, svakako postoje određeni zajednički elementi kojima se može upravljati na integrisani način. Osnovni zajednički imenitelj svih ovih sistema može se prepoznati i iskoristiti na najbolji način. Zato organizacije preispituju prilaz implementacije zasebnih sistema.

Da bi uvažila narastajuće interesovanje za integrisani prilaz u implementaciji sistema menadžmenta i upravljanju organizacionim rizicima, specifikacija PAS 99 definiše zajedničke zahteve sistema i može se koristiti kao okvir za implementaciju zajedničkih zahteva standarda na integrisani način. PAS 99 je primarno projektovan za organizacije koje uvode zahteve dva ili više standarda. Usvajanjem specifikacije PAS uprošćava se implementacija više standarda i pripadajućih procena usaglašenosti.

PAS 99 je razvijen da bi pomogao organizacijama u postizanju koristi prilikom uklapanja zajedničkih zahteva svih sistema menadžmenta i njihovog efektivnog upravljanja. Ove koristi podrazumevaju:<sup>205</sup>

- poboljšan fokus poslovanja;
- holistički prilaz upravljanju organizacionim rizicima;
- manje konflikata između sistema;
- umanjeno dupliranje i birokratiju;
- efektivnije i efikasnije provere, kako interne, tako i eksterne.

Svaki standard sistema menadžmenta ima svoje specifične zahteve, ali se ovih šest tema nalazi u svima i mogu se usvojiti kao osnova za integraciju.

Integracija treba da bude planirana i primenjena na strukturiran način. Mnoga preduzeća su usvojila standardizovane sisteme menadžmenta kao rezultat spoljnog pritiska kupaca koji zahtevaju primenu nekog standarda kvaliteta ili eksternih zahteva da se uspostavi sistem zdravlja i bezbednosti na radu. Integracija treba da bude urađena na dobrobit poslovanja. Zbog toga, prvi korak treba da bude identifikacija potreba poslovanja.

### **5.3.5. Integrisani menadžment sistemi u domaćim preduzećima**

Domaća preduzeća nove menadžment koncepte ne primenjuju dovoljno iz nekoliko razloga: nedovoljno informisanosti, nedostatka finansijskih sredstava, i još uvek nemogućnosti dobijanja svih očekivanih koristi od primene menadžment sistema. Međutim, poslednjih nekoliko godina, ova slika se postepeno menja, odnosno raste svest menadžmenta o uvođenju menadžment sistema. Glavni razlozi za to su: izvozna orijentisanost preduzeća u regionu i zahtevi poslovnih partnera iz EU, zakonski propisi iz zaštite životne sredine i zaštite na radu, kao i unapređenje procesa rada, a samim tim unapređenje kvaliteta materijalnih proizvoda i usluga.<sup>206</sup>

---

<sup>205</sup> PAS 99 Specification of Common Management Systems Requirements as a Framework For Integration, British Standard Institute, Great Britain, 2012.

<sup>206</sup> Rajković D., Arsovski S., Smiljković Đ., Raičević N., *Analiza primene IMS u Srbiji i Ex YU regionu*, Tehnika - Kvalitet, standardizacija i metrologija, 10 (2), 2010. str. 14-18.

Tabela 19. Problemi pri implementaciji IMS-a

Problemi - barijere primene IMS-a
Mala motivacija zaposlenih
Nedostatak znanja menadžmenta i zaposlenih
Deklarativno uključivanje menadžmenta (i vlasnika)
Nepotpuna usklađenost sistema
Nedovoljna angažovanost konsultanata
Troškovi obuke i konsaltinga
Troškovi ocenjivanja
Otpornost na promene
Kratko vreme za implementaciju
„Birokratizacija” sistema
Značajniji drugi prioriteti
Neostvarenje očekivanih koristi
Različiti zahtevi zainteresovanih strana (stejkholdera)
Nepostojanje jedinstvenog standarda za IMS
Neprestano menjanje propisa i uredbi
Nepostojanje tržišne prednosti organizacije sa IMS-om
Nedovoljni kvalitet isporučioaca
Nedovoljna raspoloživost informacija o kvalitetu

Izvor: Rajković D., Arsovski S., Smiljković Đ., Raičević N., *Analiza primene IMS u Srbiji i Ex YU regionu*, Tehnika - Kvalitet, standardizacija i metrologija, 10 (2), 2010. str. 14-18.

Kao baza za integrisanje sistema korišćen je procesni model prema QMS-u, dok se veoma retko pominje PAS 99:2006. Osim ISO 9001, prisutni su i sledeći sistemi/standardi: HACCP, ISO 22000, ISO 13485, OHSAS 18001, ISO 14001, ISO 27001, ISO/TS 16949, ISO 17025. Imajući u vidu zakonske zahteve, konstatuje se da je trend integrisanja sledeći:

- I - ISO 9001 + HACCP/ISO 22000,
- II - ISO 9001 + ISO 14001,
- III - ISO 9001 + ISO 18001.

Sa aspekta podele po kategorijama proizvoda, domaća preduzeća sa IMS-om za svoj finalni proizvod imaju sledeće proizvode:

- hardverski proizvod - 53%,
- procesni proizvod - 23%,
- usluga - 19%,
- softver - 5%.

Najveći broj preduzeća IMS uspostavlja uz pomoć konsultantske organizacije. Organizacije koje su uspostavile IMS su raznih veličina i vlasništva, dok je istraživanjem potvrđeno da je najveći broj iz domena MSP - malih i srednjih preduzeća, dok je najveći broj preduzeća sa uspostavljenim IMS-om iz Beograda.

Sporost u prihvatanju međunarodnih standarda postaje velika kočnica unapređenja konkurentnosti naših preduzeća. Mnoga domaća preduzeća su se susrela sa zahtevima svojih ino-partnera da moraju obezbediti sertifikate o kvalitetu proizvoda, a sertifikati za sistem menadžmenta kvalitetom prema standardima ISO 9001 i sertifikat HACCP postaju čak neophodan preduslov za bilo kakve poslovne aranžmane.



## **5.4. Upravljanje totalnim kvalitetom i postizanje poslovne izvrsnosti**

Za uključivanje u globalnu tržišnu privredu, organizacije iz država u tranziciji moraju napraviti radikalni strateški zaokret od problemski orijentisanog ka sistemskom i inovativnom menadžment stilu. To je stil koji je usmeren na upravljanje promenama kroz kontinualna poboljšanja i inovacije, uz neprestano približavanje ciljevima poslovne izvrsnosti.

Tržište karakterišu brze i dramatične promene. Nova znanja i tehnologije, komunikacione i informacione mogućnosti, konkurenti i partneri, uslovi finansiranja, kao i rad u uslovima krize, od menadžmenta zahtevaju da što brže odgovore na date uslove. U osnovi menadžmenta kvaliteta neophodno je obezbediti postizanje konkurentnosti menjanjem načina poslovanja i to brže od promena u okruženju. Organizacije koje su spremne da kontinuirano unapređuju svoje poslovanje, imaju mogućnost da zadrže, ili pak unaprede svoju poziciju na međunarodnom tržištu.

Neophodno je savladati poslovno-tehnološki jaz, odnosno uspostaviti kulturu poštovanja pravila koja mogu biti u obliku propisa, navedenih standarda i ugovornih obaveza. Kvalitet proizvoda mora biti usklađen sa tehničkim propisima, standardima i zahtevima kupaca. Savladavanje poslovnog jaza obezbeđuje se uspostavljanjem menadžment sistema sa odgovarajućim standardima. Na ovaj način organizacija postaje pouzdan isporučilac na međunarodno tržište i garantuje primenu zahteva koji se odnose na poslovno-tehnički jaz. Potrebno je izgraditi integrisani menadžment sistem koji bi obuhvatio sve standardizovane i postojeće parcijalne menadžment sisteme.

Za opstanak preduzeća na tržištu, rast i razvoj su neminovni. Poslovanje se odvija u okruženju koje se stalno menja, tako da bi održavanjem *statusa kvo* organizacija slabila, te je neophodno uspostaviti proces poboljšanja i inovacija, kako bi se obezbedio održivi rast. Ključni elementi koji obezbeđuju rast kompanije i njenu tržišnu konkurentnost su: proces učenja iz sopstvenog iskustva i od drugih, skokovita poboljšanja i proboje, kao i inovacije. Kontinualna poboljšanja i inovacije predstavljaju odgovor na promene iz okruženja. Kao njihov rezultat javljaju su promene na proizvodima i poslovnim performansama, kao i promene u upravljanju i merenju performansi poslovnih procesa. To ukazuje na činjenicu, da sve što se radi nikada nije dovoljno dobro i da se mogu prevazići i najbolje performanse i očekivanja kupaca. Ove promene imaju za cilj ostvarenje izvrsnosti organizacija i njenih rezultata.

### **5.4.1. TQM koncept**

Upravljanje totalnim kvalitetom (*Total Quality Management - TQM*) je koncept upravljanja kvalitetom koji se pojavio tokom osamdesetih godina prošlog veka. Predstavlja japansku i američku strategiju unapređenja kvaliteta, koja je prvi put realizovana u japanskim kompanijama, koje su primenom TQM koncepta potvrdile njegovu superiornost i perspektivu i postigle poslovni uspeh.

Japanski stručnjaci i menadžeri su shvatili da njihove kompanije mogu da opstanu na tržištu samo ako permanentno odgovaraju zahtevima tržišta. Smatrali su da se to može postići samo stalnim unapređenjem svih poslovnih aktivnosti preduzeća, što dovodi do povećane produktivnosti rada i poslovanja. Japanci ovaj proces nazivaju *kaizen* - permanentno, sistematsko i organizovano unapređenje proizvoda i usluga preduzeća, odnosno stalno poboljšanje sistema poslovanja.

TQM je istovremeno vrhunski nivo koncepta unapređenja kvaliteta, s jedne, i vrhunski nivo koncepta menadžmenta, s druge strane. Smatra se da je na početku XXI veka totalni kvalitet još uvek najbolji menadžment metod za istovremeno:<sup>207</sup>

- anticipiranje i kreiranje budućnosti organizacije,
- oduševljenje i lojalnost kupca,
- organizaciono i tehnološko restrukturiranje organizacije,
- sniženje troškova, povećanje produktivnosti i profita,
- društveno odgovorno poslovanje i
- dugoročni rast i razvoj organizacije usklađen sa životnom sredinom.

Koncept TQM je višedimenzionalni i dinamičan model upravljanja kvalitetom, koji uzima u obzir sve parametre upravljanja poslovanjem, stavljajući akcenat na odgovornost svakog pojedinca u poslovanju, posebno za povećanje produktivnosti kao imperativa savremenog poslovanja. Posebna pažnja je usmerena na ljudski faktor. Čovek 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.<sup>208</sup>

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 upostavi 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.<sup>209</sup>

#### 5.4.1.1. Dimenzije TQM koncepta

TQM je višedimenzionalni koncept za dugoročni održivi uspeh u poslovanju i za ostvarivanje izvrsnosti organizacije, a sastoji se iz sledećih dimenzija:<sup>210</sup>

- koncepta oduševljenja kupaca;

---

<sup>207</sup> Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 18.

<sup>208</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007. str. 51

<sup>209</sup> Masaki I., *Kaizen*, Mono i Manjana, Beograd, 2008. str. 91-93.

<sup>210</sup> Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 68-70.

- koncepta ostvarivanja rezultata koji omogućavaju postizanje balansa u ispunjenju potreba i očekivanja svih zainteresovanih strana (čije se očekivanja stalno povećavaju):
  - kupaca,
  - akcionara, vlasnika ili investitora,
  - zaposlenih,
  - partnera i
  - društva;
- koncepta koji kombinuje visoke performanse organizacije, ekonomsku održivost i održivi razvoj;
- koncepta procesno i sistemski vođene organizacije, dinamičkog koncepta kontinualne inovativnosti kroz:
  - generisanje internih promena,
  - eksternih promena, kao odgovor na njih;
- koncepta zasnovanog na uključivanju svih članova organizacije.

#### **5.4.1.2. Aspekti TQM koncepta**

Koncept menadžmenta totalnog kvaliteta obuhvata sledeće aspekte:

- tehničko-tehnološki aspekt kvaliteta proizvoda i procesa,
- organizacioni aspekt menadžmenta sistema,
- kulturni i bezbednosni aspekt članova organizacije,
- moralni i etički aspekt poslovanja,
- ekonomski aspekt održivosti uspešnih rezultata organizacije,
- društveni aspekt odgovornog poslovanja i kvaliteta življenja i
- ekološki aspekt održivog razvoja.

Primena TQM koncepta u praksi organizacija bila je dosta teška usled konceptijskih, terminoloških, strukturnih i mentalnih razloga. Dugo je postojala konfuzija u vezi s mogućnostima koje pruža koncept TQM. Dok su mnogi smatrali da TQM radikalno povećava konkurentnost i poslovni uspeh, drugi tvrde da je TQM nova moda menadžmenta. Neki ga zamenjuju s modelom izvrsnosti, dok su ga drugi svodili na primenu mnogobrojnih alata i tehnika.

#### **5.4.1.3. Struktura TQM koncepta**

Struktura TQM koncepta razvijala se kao struktura menadžment sistema koji je u stalnim promenama. Ova struktura menadžmenta, zasnovana na novom konceptu kvaliteta, ima svoje vrednosti, metodologiju i alate.

Osnovne vrednosti na kojima se zasniva TQM koncept i svi strukturni modeli menadžmenta sistema koji su razvijeni kao metodologija unutar TQM strukture su:

- stroga posvećenost kupcima i ostalim zainteresovanim stranama;
- liderstvo i participacija, nosioci vrednosti organizacione kulture - svi menadžeri, svi nivoi, svi zaposleni, sve vreme;
- odgovor na brze promene - kontinualno i konzistentno, proaktivno i inovativno angažovanje za poboljšavanje vizije, misije, strategije i prakse;
- procesni i sistemski pristup organizacije;

- razvoj partnerstva i kooperativnosti.

Metodologije TQM strukture zasnivaju se na sledećim zajedničkim elementima primenjenim kod svih modela:

- Demingovom P-D-C-A ciklusu,
- proaktivnom delovanju,
- obuhvatanju potencijalnih mogućnosti i rezultata organizacije.

Metodologija TQM-a razvijala se u dva međusobno odvojena, ali uticajna procesa:

- metodologija unutar TQM strukture predstavljene u obliku modela izvrsnosti kao kreativnog okvira za celokupnu strukturu menadžment sistema i na rezultate organizacije. Ovaj metod u praksi se primenjuje u manjem broju naprednih organizacija čiji je cilj ostvarenje izvanrednih performansi po svim aspektima, kako sposobnosti interne organizacije, tako i rezultata poslovanja;
- metodologiji kao delu TQM strukture, predstavljene u obliku standarda za pojedinačne menadžment sisteme, koji se mogu integrisati kako međusobno, tako i s postojećim sistemima u organizaciji. Ovaj metod se masovno primenjuje u praksi da se standardizuju i unaprede pojedini aspekti njihovih performansi (kvalitet procesa i proizvoda, smanjenje rizika uticaja na životnu sredinu, zdravlje i bezbednost na radu, itd.).

Razlozi za razvoj metodologije primene TQM-a u dva paralelna procesa leže u nemogućnosti da se detaljno a jednostavno standardizuju zahtevi za celokupan menadžment sistem, kao i u nespremnosti organizacija da detaljno usklađuju svoj sistem. Veza između ove dve metodologije ostvaruje se tako što se kroz primenu modela izvrsnosti u napredne organizacije ugrađuje najbolja svetska praksa koja služi kao iskustvo za standardizaciju pojedinih sistema za masovnu primenu.

#### 5.4.2. Elementi TQM koncepta

TQM proces predstavlja kontinuiran dugoročan proces nikad završenih unapređenja. TQM vrednosti sadrže osnovne ciljeve i kulturu organizacije. Osnovni elementi koncepta TQM-a su:<sup>211</sup>

- liderstvo i participacija,
- orijentacija na korisnike i bilans u zadovoljstvu svih korisnika organizacije,
- kontinualna poboljšanja i težnja ka izvrsnosti,
- procesni i sistemski pristup interne organizacije,
- interno i eksterno partnerstvo i kooperacija i
- društvena odgovornost koja uključuje i prevazilazi obaveze zakona i propisa.

*TQM koncept se zasniva na liderstvu i participaciji* u kojoj su nosioci vrednosti organizacione kulture svi menadžeri, svi nivoi, svi zaposleni, kontinuirano, sve vreme. Njegova prva vrednost je stroga posvećenost kupcima. Liderstvo nije menadžment. Premisa menadžmenta je „raditi stvari ispravno”, a liderstva „raditi prave stvari” i „raditi stvari bolje”. Menadžment održava operativnu efektivnost, kreira stabilnost i održava određeno stanje u organizaciji. Liderstvo je orijentisano prema strategiji: obnovi procesa, promenama i razvoju za budućnost.

---

<sup>211</sup> Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 212.

Dobro liderstvo je ključ za podsticanje najboljeg u ljudima i stvaranje klime za kreativno mišljenje i inovacije.

*Osnovu TQM koncepta predstavlja orijentacija na korisnike i postizanja balansa u zadovoljstvu svih grupa zainteresovanih strana - korisnika rezultata organizacije (stakeholders), čija očekivanja stalno rastu, a u koje spadaju: kupci, akcionari, zaposleni, partneri i društvo.*

*TQM je dinamički koncept kontinualnih poboljšanja generisanjem internih promena kao odgovora na brze eksterne promene. Organizacija ne može da opstaje održavanjem statusa kvo. Pošto se sve oko nje menja održavanje statusa-kvo znači slabljenje organizacije. Razvoj, rast i promene mogu biti komplementarni faktori ukoliko se unutar organizacije uspostavi dinamičan proces internih promena, koji daje odgovore na spoljašnje promene. To znači kontinualno i konzistentno, preventivno, inovativno i proaktivno angažovanje za poboljšavanje vizije, misije, strategije i prakse organizacije. Krajnji cilj je ostvarivanje izvrsnosti koja se temelji na „izvanrednoj praksi i rezultatima” (EFQM - Termini). Termin izvanredan znači: biti superioran u odnosu na druge u istoj grupi, kategoriji ili branši.*

*Nova struktura organizacije se zasniva na procesnom i sistemskom pristupu orijentisanom prema svim korisnicima organizacije. Vidljive i nevidljive potrebe korisnika moraju biti posmatrane strateški i sistematski kao izvor ideja na osnovu kojih se za njih kreiraju rezultati superiornih vrednosti. Reinženjering poslovnih procesa se javlja kao dinamičan novi alat industrijske inovacije uz korišćenje informacionih tehnologija. Gradi se efektivna veza strategijskog menadžmenta, međufunkcionalne organizacije, reinženjeringa poslovnih procesa i procesa kontinualnih poboljšanja.*

*Interno i eksterno partnerstvo i kooperacija mora se graditi u cilju boljeg ostvarivanja ciljeva organizacije. Partnerstvo se ostvaruje kroz kooperaciju različitih sposobnosti unutar službi organizacije, kao i prema kupcima, isporučiocima i vlasnicima. Partnerstvo zahteva poverenje i odgovarajuću integraciju u generisanju poboljšanja i razvoju novih vrednosti.*

*Društvena odgovornost koja uključuje i prevazilazi zahteve zakona i propisa. Ova odgovornost se bazira na etici i moralu organizacije, odgovornosti za bezbednost proizvoda, zdravlju i bezbednosti zaposlenih, štednji neobnovljivih prirodnih resursa i čuvanju životne sredine.*

### **5.4.3. TQM koncept i potreba za unapređenjem znanja**


Koncept TQM posebno fokusira zaposlene - čovek je najvažniji resurs poslovanja. Svaki pojedinac treba da postane odgovoran za svoj doprinos organizaciji i unapređenju kvaliteta poslovanja. Doprinos svakog pojedinca se ogleda na osnovu unapređivanja produktivnosti znanja i rada.

Zaposleni pojedinac ne može više da funkcioniše kao nezavisna jedinka u okviru definisanog radnog zadatka. Kako u savremenom poslovanju institucija organizacije zauzima sve značajnije mesto u svim oblastima ljudskog življenja, a pogotovu u oblasti poslovanja, neophodno je da zaposleni poseduju, ili tokom vremena izgrade smisao za timski rad.

TQM koncept se zasniva na znanju i obuhvata:<sup>212</sup>

- zadovoljenje kupaca kao osnovni princip poslovnog procesa,
- proces kontinualnih unapređenja, i
- dugoročni rast preduzeća.

Tabela 20. Osobine lidera i zaposlenih koji primenjuju koncept TQM

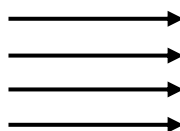
LIDERSTVO (svi menadžeri)	KOMUNIKACIJE	PARTICIPACIJA (svi zaposleni)
- poslovni moral - distribucija ovlašćenja - predviđanje - određivanje ciljeva - sistemska orijentacija - informisanje - obuka - ocene - priznanja	 Slušanje Širenje Dobit - dobit (Win - Win)	- promena kulture - kooperativnost umesto konfrontacije - razgraničenje sa samoupravljanjem - učenje - prevencija - rad u timu - sugestije i predlozi - izvršenje - ocene

Izvor: Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 410.

Svest zasnovana na boljem razumevanju obuhvata razumevanje ljudskih resursa od strane menadžera svih nivoa, kao i razumevanje strategije u organizaciji i ograničenja od strane svih zaposlenih. Kompetencija obuhvata promene na bolje ponašanje svih menadžera i za bolju osposobljenost svih zaposlenih. Uključivanje se zasniva na premisi da se zaposleni u organizaciji moraju tretirati onako kako se žele tretirati kupci. Efektivno uključivanje treba da se realizuje na obostranim dobit-dobit osnovama. To zahteva od menadžera i zaposlenih da grade međusobne relacije:<sup>213</sup>

Svi menadžeri:

- vizija
- gradnja timova
- ovlašćenje
- međufunkcionalni menadžment



Svi zaposleni:

- nada
- poverenje
- samoprocena
- relacije kupac - isporučilac

#### 5.4.4. Težnja ka postizanju poslovne izvrsnosti

U uslovima globalizacije i oštrem konkurencije koja vlada danas na tržištu, cilj svake privrede je da što bolje pozicionira svoja preduzeća. Unapređenje performansi preduzeća predstavlja cilj kome se teži, jer dovodi do razvoja konkurentnosti celokupne privrede. Način unapređenja kvaliteta poslovanja i primenu TQM koncepta, kao sredstva za postizanje poslovne izvrsnosti, u domaćim preduzećima, svakako treba tražiti u svetskim iskustvima i našoj praksi. To je dugotrajan i naporan rad, koji se sprovodi u kontinuitetu od strane menadžmenta i svih zaposlenih. Ulaganje u unapređenje kvaliteta predstavlja dugoročan proces koji treba da ima ekonomsku opravdanost.

<sup>212</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007. str. 54.

<sup>213</sup> Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 410-411.

Cilj savremenog preduzeća 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 povećanje ekikasnosti preduzeća putem snižavanja troškova i povećanja produktivnosti.<sup>214</sup>

Ciljevi poslovne izrsnosti su globalni i obuhvataju sledeće elemente:

- visok nivo performansi poslovanja u poređenju sa domaćom ili inostranom konkurencijom ili sa najboljim u klasi,
- dugoročni trend poboljšanja u svim aspektima poslovanja,
- primenu metoda i aktivnosti TQM.

Poslovanjem na globalnom nivou, organizacija obezbeđuje rast ukoliko iskoristi najbolje mogućnosti da:<sup>215</sup>

- proizvodi tamo gde su troškovi najniži,
- prodaje tamo gde su cene najviše,
- razvija proizvode visokog kvaliteta,
- obavi razvoj za što je moguće kraće vreme i
- uoči prostor na tržištu i iskoristi ga.

Naša zemlja spada u red zemalja koje tek razvijaju „model poslovne izvrsnosti”. Stoga je neophodno razvijati TQM model, koji bi omogućio:

- pomoć preduzećima da primenjuju novi koncept kvaliteta,
- samoocenjivanje ostvarenih performansi na osnovu poređenja sa konkurencijom i najboljima u klasi,
- dodelu nacionalne nagrade za kvalitet.

Nacionalne nagrade za kvalitet treba da podstiču unapređenje ukupne uspešnosti preduzeća, a putem njih se promovišu sledeće vrednosti: produktivnost, efikasnost, kvalitet proizvoda i usluga, zaštita životne sredine. Nagrade za kvalitet imaju za cilj da odaju priznanje preduzećima koja su ostvarila izvrsnosti u upravljanju kvalitetom, čime se postiže formulisanje i implementacija budućih strategija čiji je cilj unapređenje konkurentnosti privrede u celini. „Oskar kvaliteta” je nacionalna nagrada za kvalitet koja podstiče unapređenje performansi preduzeća, a samim tim i privrede. Predstavlja snažan motivator na putu ka poslovnoj izvrsnosti preduzeća i podstiče razvoj klime za unapređenje kvaliteta u našoj zemlji. Nagrada je kreirana po ugledu na Evropsku nagradu za kvalitet, što doprinosi da domaća preduzeća imaju mogućnost poređenja sa evropskim kompanijama, kao i uvid u svoje relativne pozicije pri nastupu na evropsko tržište.<sup>216</sup>

#### **5.4.5. Modeli izvrsnosti**

Modeli poslovne izvrsnosti su dizajnirani tako da usmeravaju i pomažu organizacijama da unaprede svoje performanse, odnosno unaprede svoje performanse u nivou „svetske klase”.

---

<sup>214</sup> Antić L., Stevanović T., *Kvalitet i vreme kao ključni faktori unapređenja konkurentnosti preduzeća*, Teme, 37 (1), 2013. str. 183-202.

<sup>215</sup> Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 45-46.

<sup>216</sup> Pešalj B., *Uporedna analiza nacionalnih nagrada za kvalitet i njihova uloga u unapređenju konkurentnosti preduzeća i privrede*, Teme, 31 (2), 2007. str. 361-380.

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:<sup>217</sup>

- 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.

Model izvrsnosti nije standard, već kreativni okvir u kriterijumima koji koriste metod benchmarkinga - poređenja sa drugima i učenje na njihovim iskustvima u cilju ocenjivanja postignutog nivoa i kreiranja puta ka višim nivoima izvrsnosti.<sup>218</sup>

Model izvrsnosti predstavlja metodologiju TQM-a koja sadrži kriterijume po kojima se ocenjuju:

- do kog nivoa izvrsnosti je stigla organizacija primenom stalnih poboljšanja (PDCA),
- KAKO (mogućnosti) treba raditi da se taj nivo poveća,
- ŠTA (rezultat) treba raditi da se taj nivo poveća.

Struktura modela izvrsnost smeštena je unutar strukture TQM-a i ne može se zameniti. Kriterijumi modela izvrsnosti predstavljaju operacionalizaciju i kvantifikaciju elemenata TQM-a.

*Mogućnosti (sposobnosti) organizacije* odnose se na pitanja kako organizacija pristupa unapređenju svojih performansi. U zavisnosti od modela, mogućnosti organizacije se sastoje od različitih kriterijuma, a oni obuhvataju: liderstvo, orijentaciju na kupca i partnerstvo, procese, resurse, ljude, kontinualna poboljšanja i inovacije. Svaki kriterijum je razbijen u brojne podkriterijume, koji omogućavaju da se svaki od tih kriterijuma primeni u organizaciji.

*Rezultati organizacije* sadrže kriterijume koji se odnose na pitanje šta je organizacija ostvarila i šta ostvaruje. Kriterijumi od kojih se sastoje rezultati organizacije su: proizvod i finansijske i nefinansijske rezultate prema svakom od korisnika organizacije - rezultate prema kupcima, zaposlenima, društvu i akcionarima. Svaki kriterijum je razbijen u brojne podkriterijume. Pokazatelji rezultata organizacije sadrže trendove performansi i ciljeva, i njihovo poređenje s rezultatima konkurencije i organizacija koje su najbolje u klasi.

#### **5.4.5.1. Malkolm Boldridž (MB) model izvrsnosti**

Krajem osamdesetih godina dvadesetog veka u privredi SAD je sve otvorenije počelo da se razmišlja o kvalitetu kao preduslovu održanja konkurentne sposobnosti u međunarodnim

---

<sup>217</sup> Jelić M., *FQCE model izvrsnosti u funkciji povećanja efikasnosti srpske privrede*, Kvalitet, 19 (9-10), 2009. str. 23-25.

<sup>218</sup> Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 316-317.



razmerama. Da bi se odupreli intenzivnom i kontinualnom napadu japanskih preduzeća, čiji su proizvodi bili konkurentniji od američkih, američki stručnjaci i menadžeri su počeli da ulažu značajnije napore u cilju unapređenja celokupnog poslovanja, kao najznačajnijeg preduslova za povećanje konkurentske sposobnosti preduzeća.<sup>219</sup>

Malkolm Boldridž je nagrada za kvalitet u SAD-u, koja se daje kao godišnje priznanje američkim kompanijama za performanse izvrsnosti. MB ima značajnu ulogu u ostvarivanju konkurentnosti američkih organizacija, tako što:

- pomaže unapređenju performansi organizacija,
- omogućuje komunikaciju i širi informacije o najboljoj praksi među svim tipovima organizacija u SAD,
- služi kao radni alat za razumevanje i upravljanje planiranjem, obukom i ocenom.

Ciljevi kriterijuma MB modela:

- Kupcu se uvek isporučuje poboljšanja vrednosti kao rezultat uspeha na tržištu.
- Poboljšanje celokupnih performansi i sposobnosti organizacije.

Glavne prednosti i koncept MB modela podrazumevaju:

- vizionarsko liderstvo,
- izvesnost vođenu od strane kupca,
- organizaciono i lično učenje,
- vrednovanje radne snage i partnera,
- agilnost,
- fokus na budućnost,
- menadžment za inovacije,
- menadžment na bazi činjenica,
- društvenu odgovornost,
- fokusiranje na rezultate i kreiranje vrednosti i sistemsku perspektivu.

Kriterijumi za performanse izvrsnosti:<sup>220</sup>

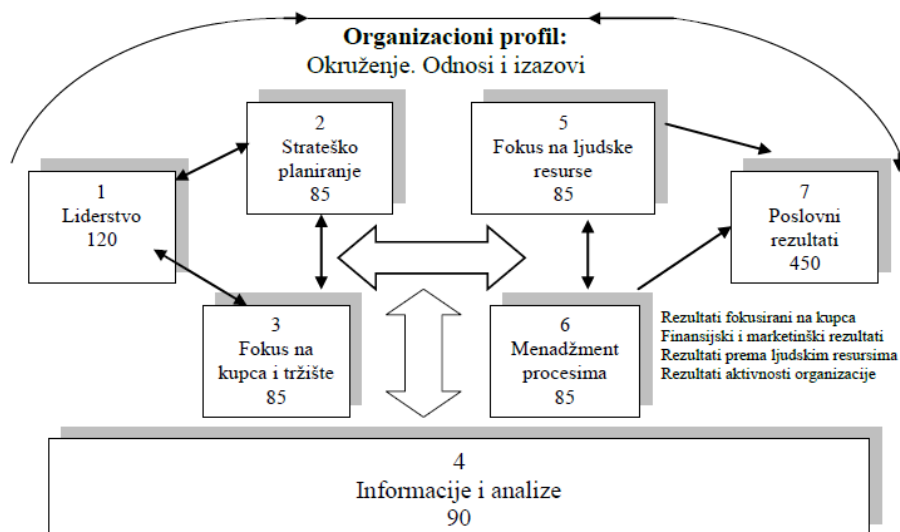
1. *Liderstvo* - sistem liderstva, vrednosti, očekivanja i javne odgovornosti kompanije,
2. *Strateško planiranje* - efektivnost strateškog i poslovnog planiranja, odnosno razvoj planova s fokusiranjem na performanse zahteva kupca i na performanse operativnih zahteva.
3. *Fokusiranje na kupca i tržište* - kako se kompanija odnosi prema zahtevima i očekivanjima kupca i tržišta, kako uspostavlja odnose s kupcima i određuje njihovo zadovoljenje.
4. *Merenje, analiza i menadžmenta znanjem* - efektivnost komplementarnih informacija i analiza za podršku izvrsnosti i tržišnom uspehu od kupca vođenih performansi.
5. *Fokusiranje na radnu snagu* - uspešnost napora da se ostvari pun potencijal radne snage u kreiranju visoke performanse organizacije.
6. *Menadžment procesima* - efektivnost sistema i proces za obezbeđenje kvaliteta proizvoda i usluga.
7. *Poslovni rezultati* - trendovi performansi rezultata i poređenje s konkurentima u ključnim poslovnim područjima - zadovoljstvo kupaca, proizvodi i usluge organizacije, finansijske i tržišne performanse, rezultati prema radnoj snazi, rezultati

---

<sup>219</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007. str. 75.

<sup>220</sup> Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 318 - 319.

sistema liderstva i društvene odgovornosti, kao i rezultati svih ključnih procesa i procesa poboljšanja.



Slika 11. Relacije između kriterijuma MB modela - sistemska perspektiva  
 Izvor: Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 318.

#### 5.4.5.2. EFQM model izvrsnosti

EFQM je model izvrsnosti koji je razvila Evropska fondacija za menadžment kvaliteta, a služi kao osnova za dodelu evropske nagrade za kvalitet. Nagrade se dodeljuju velikim kompanijama i malim i srednjim preduzećima.

Ovaj model se koristi za dodelu evropske nagrade za kvalitet i ima za cilj unapređenje organizacije preduzeća. EFQM ima značajnu ulogu u povećanju efikasnosti evropskih preduzeća, posebno sa stanovišta unapređenja značaja kvaliteta za poslovanje preduzeća i za prihvatanje svih aspekata kvaliteta, kao i za permanentni razvoj kvaliteta.<sup>221</sup>

Model izvrsnosti EFQM je kreativni okvir zasnovan na devet kriterijuma. Pet od njih su mogućnosti, četiri rezultati. Mogućnosti pokazuju šta organizacija radi, dok rezultati pokazuju šta organizacija ostvaruje. Rezultati uzrokuju mogućnosti, a mogućnosti se unapređuju korišćenjem povratne informacije od rezultata.

EFQM model izvrsnosti namenjen je da pomogne kompanijama da izgrade sopstveni pristup u postizanju izvrsnosti. Unutar ovog modela ima nekoliko baznih koncepata koji su obavezni za njegovu primenu:<sup>222</sup>

1. *orijentacija na rezultate* - izvrsnost predstavlja ostvarenje rezultata koji oduševljavaju sve korisnike (stakeholders);
2. *fokus na kupca* - izvrsnost je kreiranje održive vrednosti za kupca;

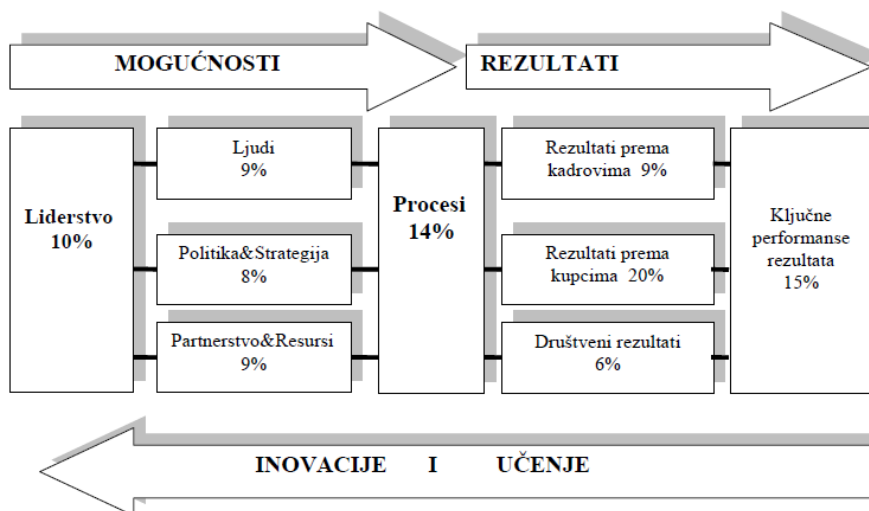
<sup>221</sup> Đorđević D., Čočkalo D., *Upravljanje kvalitetom*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007. str. 77.

<sup>222</sup> Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 322-324.

3. *liderstvo i postojanost odlučnosti* - izvrsnost je vizionarsko i inspirativno liderstvo, povezano sa postojanošću odlučnosti;
4. *menadžment procesima i činjenicama* - izvrsnost je upravljanje organizacijom skupom međusobno nezavisnih i povezanih sistema, procesa i činjenica;
5. *razvoj/uključivanje zaposlenih* - izvrsnost je maksimiziranje doprinosa zaposlenih kroz njihov razvoj i uključivanje;
6. *kontinualna učenja, inovacije i poboljšanja* - izvrsnost je izazov status kvo i ostvarivanje promena korišćenjem učenja za kreiranje inovacija i prilika za poboljšanja;
7. *razvoj partnerstva* - izvrsnost je razvoj i održavanje partnerstva u kome se generišu dodatne vrednosti;
8. *društvena odgovornost* - izvrsnost je prevazilaženje minimalnih propisanih obaveza u društvu u kojem organizacija radi i težnja ka razumevanju i odgovaranju na očekivanja korisnika iz društva.

Kriterijumi za ostvarenje poslovne izvrsnosti:<sup>223</sup>

1. Liderstvo;
2. Politika i strategija;
3. Ljudi;
4. Resursi i partnerstvo;
5. Proces;
6. Rezultati prema kupcima;
7. Rezultati prema ljudima;
8. Rezultati prema društvu;
9. Poslovni rezultati.



Slika 12. EFQM model izvrsnosti

Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 323.

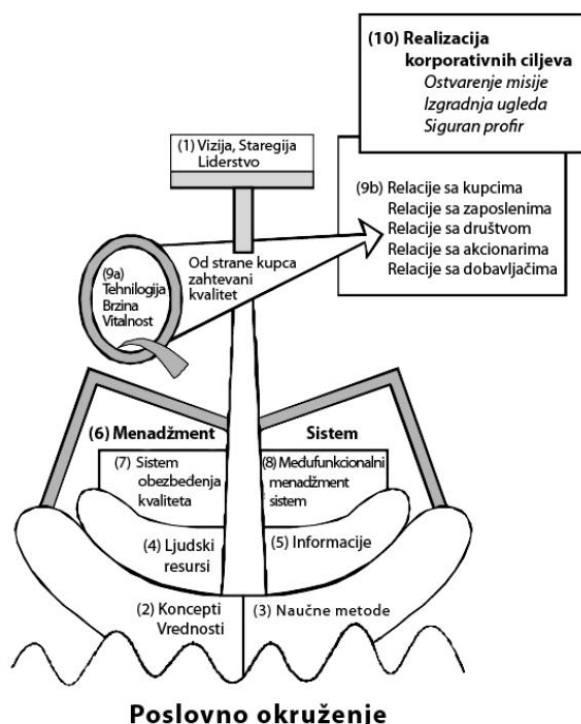
<sup>223</sup> Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 326-328.

### 5.4.5.3. Japanski model za poslovnu izvrsnost

Udruženje naučnika i inženjera je uz pomoć američkog stručnjaka Deminga razvilo model upravljanja preduzećem zasnovanom na kvalitetu, koji je postao poznat pod nazivom TQC (Total Quality Control) i koji je postao postulat razumevanja suštine kvaliteta na svim nivoima duž hijerarhijske vertikale u organizacionoj strukturi preduzeća. Da bi preduzeća primenjivala model, uspostavljena je nacionalna nagrada za kvalitet - Demingova nagrada. Osnovi cilj uspostavljanja nagrade je bilo širenje ideje kvaliteta u Japanu.<sup>224</sup>

TQM je menadžment pristup koji u svakom menadžment okruženju teži sledećem:

- pod jakim liderstvom najvišeg menadžmenta (1), uspostavljanju jasne srednjoročne i dugoročne vizije i strategije (1);
- jasnoj upotrebi koncepta, vrednosti (2) i naučnih metoda (3) TQM;
- posmatranju ljudskih resursa (4) i informacija (5) kao vitalne organizacione infrastrukture;
- da je pod odgovarajućim menadžment sistemom (6) efektivno realizuju sistem obezbeđenja kvaliteta (7) i međufunkcionalni menadžment sistema koji obuhvata troškove, isporuku, okolinu i bezbednost (8);
- da se uz podršku fundamentalnih organizacionih snaga, kao što su tehnologija, brzina i vrednost (9a), obezbede balansirani odnosi s kupcima, zaposlenima, društvom, isporučiocima i akcionarima (9b);
- da se kontinualno realizuju ciljevi organizacije kroz misiju u gradnji aspekata prema njoj i kontinualnog unapređenja profita (10).



Slika 13. Japanski model TQM

Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010. str. 327.

<sup>224</sup> Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, T.F. „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007. str. 73.

#### 5.4.5.4. Domaći TQM model - „Oskar kvaliteta”

Nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost u Srbiji je „Oskar kvaliteta”, napravljen po ugledu na evropski (EFQM) model. Nagrada se dodeljuje svake godine od strane Fonda za kulturu kvaliteta i izvrsnost (*Fond for Quality Culture and Excellence - FQCE*), svim privrednim i drugim organizacijama i ustanovama, kao nezavisna i neutralna nagrada za vrhunske rezultate postignute na unapređenju i razvoju kvaliteta.

Nagrada „Oskar kvaliteta” predstavlja snažan motivacioni faktor organizacijama na putu ka poslovnoj izvrsnosti i podsticaj razvoja ukupne klime unapređenja kvaliteta u našoj zemlji. Nagrada nije od značaja samo nagrađenim, već i svim ostalim organizacijama koje učestvuju na konkursu, jer im omogućuje: samoocenjivanje, dobijanje objektivne ocene unapređenja kvaliteta ocenjivanjem od strane neutralnog ocenjivačkog tima, upoređenje sa drugima, procenu sopstvenih tržišnih mogućnosti, stvaranje klime za kvalitet i njegovo unapređenje, medijsku prezentaciju putem štampe i na druge načine koji doprinose afirmaciji.

Model nagrade „Oskar kvaliteta” koncipiran je po ugledu na Evropsku nagradu za kvalitet, na osnovu devet osnovnih kriterijuma, sa maksimalnim brojem do 1000 bodova. Model je do sada doživeo više verzija, u skladu sa promenama evropskog EFQM modela.

Model koji se trenutno dodeljuje u našoj zemlji dodeljuje sledeće nagrade u obe kategorije (I - velike organizacije, II - male organizacije):<sup>225</sup>

1. *Nagrada za poslovnu izvrsnost Srbije OSKAR KVALITETA* - Apsolutni pobednik. Prethodni uslov je da je organizacija na završnom ocenjivanju dobila 700 i više bodova i da je prvorangirana u svojoj kategoriji.
2. *Nagrada za poslovnu izvrsnost u jednoj ili više oblasti*. Prethodni uslov je da je organizacija na završnom ocenjivanju dobila 500 i više bodova i da je u jednoj ili više oblasti/kriterijuma dobila 80% i više od vrednosti bodova za te kriterijume.
3. *Finalista nagrade OSKAR KVALITETA*. Prethodni uslov je da je organizacija na završnom ocenjivanju osvojila 500 i više bodova.

Tabela 21. Kriterijumi nacionalne nagrade za poslovnu izvrsnost „Oskar kvaliteta”

<b>1</b>	<b>Liderstvo</b>	<b>100</b>
1.1.	Lideri definišu viziju i misiju svoje organizacije	10
1.2.	Lideri utvrđuju i definišu sistem vrednosti u organizaciji	20
1.3.	Lideri pokreću, prate i preispituju sistem menadžmenta i učinka organizacije	20
1.4.	Lideri se transparentno povezuju sa eksternim zainteresovanim stranama	20
1.5.	Lideri osnažuju izvrsnost svojih zaposlenih	30
<b>2</b>	<b>Strategija</b>	<b>100</b>
2.1.	Zasnovanost strategije na potrebama zainteresovanih strana i očekivanja okruženja	25
2.2.	Zasnovanost strategije na razumevanju performansi organizacije i njenih mogućnosti	25
2.3.	Strategije i prateće politike se razvijaju, preispituju i ažuriraju u cilju osiguranja ekonomske, društvene i ekološke održivosti organizacije	25
2.4.	Strategije i prateće politike se saopštavaju i razrađuju kroz planove, procese i operativne ciljeve	25
<b>3</b>	<b>Ljudski resursi</b>	<b>100</b>
3.1.	Planovi podržavaju strategiju organizacije u oblasti ljudskih resursa	20

<sup>225</sup> Kostić M., *Menadžment totalnim kvalitetom - TQM modeli za poslovnu izvrsnost*, Visoka škola strukovnih studija - Beogradska politehnika, Beograd, 2007. str. 173-174.

3.2.	Razvoj znanja i sposobnosti	20
3.3.	Uključivanje, prenošenje i jačanje ovlašćenja zaposlenih	20
3.4.	Efektivna komunikacija zaposlenih unutar organizacije	20
3.5.	Nagrade, priznanja i briga o zaposlenima	20
<b>4</b>	<b>Partnerstvo i resursi</b>	<b>100</b>
4.1.	Odnosi sa partnerima i isporučiocima obezbeđivanjem održive koristi za organizaciju	30
4.2.	Upravljanje finansijama u cilju obezbeđivanja održivog uspeha organizacije	20
4.3.	Upravljanje infrastrukturom i prirodnim resursima na održivi način	20
4.4.	Tehnologija u funkciji realizacije strategije	10
4.5.	Informacije i znanje u funkciji efektivnog odlučivanja i povećanja sposobnosti organizacije	20
<b>5</b>	<b>Procesi, proizvodi i usluge</b>	<b>100</b>
5.1.	Razvoj i upravljanje procesima	20
5.2.	Razvoj proizvoda i usluga	20
5.3.	Promocija proizvoda i usluga	20
5.4.	Realizacija proizvoda i usluga	20
5.5.	Upravljanje i unapređenje odnosa sa korisnicima	20
<b>6</b>	<b>Rezultati - Korisnici</b>	<b>150</b>
6.1.	Percepcija	100
6.2.	Indikatori performansi	50
<b>7</b>	<b>Rezultati - Ljudski resursi</b>	<b>100</b>
7.1.	Percepcija	65
7.2.	Indikatori performansi	35
<b>8</b>	<b>Rezultati - Društvena zajednica</b>	<b>100</b>
8.1.	Percepcija	50
8.2.	Indikatori performansi	50
<b>9</b>	<b>Ključni rezultati</b>	<b>150</b>
9.1.	Rezultati ključnih performansi	75
9.2.	Indikatori ključnih performansi	75
	<b>Ukupno</b>	<b>1000</b>

Izvor: Ušćumlić D., Babić J., *Model poslovne izvrsnosti kao alat za unapređenje poslovanja preduzeća*, Naučni skup: Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Palić, 2011.

Iskustva u primeni zahteva standarda za sistem menadžmenta kvalitetom i drugih standarda, prikazana su u istraživanju<sup>226</sup> sprovedenom u periodu od 2005. do 2010. godine, u organizacijama dobitnicama nacionalne nagrade „Oskar kvaliteta”. Nagrada „Oskar kvaliteta” dodeljuje se u kategoriji velikih preduzeća (do 250 zaposlenih) i u kategoriji malih i srednjih preduzeća (sa manje od 250 zaposlenih). U posmatranom periodu ukupan broj organizacija koja su dobila ovu nagradu iznosi 40, dok je u istraživanju učestvovalo njih 14. Sve ispitane organizacije imaju sertifikovane sisteme menadžmenta kvalitetom prema zahtevima standarda ISO 9001. U kategoriji velikih organizacija samo jedna nema integrisani sistem menadžmenta. Ostale organizacije su uglavnom integrisale zahteve standarda ISO 9001 i ISO 14001 - sistem zaštite životne sredine, dok su neke još pridodale OHSAS 18001 - sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu. Shodno vrsti delatnosti, neke organizacije su uvele i HACCP metod za zdravstvenu bezbednost hrane, ISO 17025 - standard za akreditovane laboratorije i ISO 27001 - sistem menadžmenta sigurnošću informacija.

<sup>226</sup> Ušćumlić D., Babić J., *Model poslovne izvrsnosti kao alat za unapređenje poslovanja preduzeća*, Naučni skup: Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Palić, 2011.

Rezultati istraživanja dobijeni su na osnovu ocena rukovodilaca, koji su ocenili 38 tvrdjenja na skali od 1 do 5. Malo niže ocene, ali ipak zadovoljavajuće, rukovodioci su dali sledećim tvrdnjama: „zaposleni su motivisani da pravilno primenjuju zahteve standarda ISO 9001”, ocenom 4,25 za velika, odnosno 3,60 za mala i srednja preduzeća, dok su ocene 4,00, odnosno 3,70 dali za tvrdnju „zaposleni su motivisani da daju svoj doprinos ispunjavanju kriterijuma modela poslovne izvrsnosti „Oskar kvaliteta”. „Obim dokumentacije sistema - menadžmenta kvaliteta je optimalan” je tvrdnja koji su ocenili sa 4,00 velika, odnosno 3,70 mala i srednja preduzeća, kao i tvrdnju „ciljevi kvaliteta za svakog zaposlenog su jasno definisani”. Velika preduzeća su dala ocenu 4,25, do su mala i srednja preduzeća dali ocenu 3,80 za tvrdnju „broj usvojenih predloga zaposlenih o poboljšanjima se povećava iz godine u godinu”. Može se zaključiti da se veća pažnja mora posvetiti upravljanju ljudskim resursima, poštovanja uključivanja zaposlenih, kao i povećanju njihove motivacije, odgovornosti i kreativnosti.

Neophodno je da rukovodstvo razmatra pitanje obima i sadržaja dokumentacije sistema kvaliteta i da se shodno potrebi vrši redovno ažuriranje dokumentacije. Veoma visoke ocene, posebno kod velikih preduzeća gde iznosi 5,00, dok kod malih i srednjih iznosi 4,5, dobile su sledeće tvrdnje: „najviše rukovodstvo organizacije shvata značaj pravilne primene različitih ISO standarda”, „ciljevi kvaliteta organizacije su jasno definisani”, „kvalitet proizvoda naše organizacije je ujednačen”, „zaposleni i rukovodioci u organizaciji su kompetentni za poslove koje obavljaju”, „organizacija često sprovodi različite vidove obuke za podizanje kompetentnosti svojih zaposlenih”, „rukovodstvo preispituje efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom i daje predloge za poboljšanje”. Može se zaključiti da u posmatranim preduzećima postoje jasna vizija i opredeljenost najvišeg rukovodstva za primenu sistema menadžmenta kvalitetom. Trebalo bi više pažnje posvetiti motivaciji i definisanju pojedinačnih ciljeva zaposlenih, kao i definisanju zahteva i odgovornosti svakog pojedinca. Ocenom 4,75 velika preduzeća su ocenili tvrdnje: „u organizaciji se pažljivo prate zahtevi kupaca”, „organizacija održava dugoročnu poslovnu saradnju sa svojim isporučiocima i partnerima”, „pravilna primena sistema menadžmenta kvalitetom (prema ISO 9001) je korisna za organizaciju”, dok su mala i srednja preduzeća dali za nijansu višu ocenu. Interesantno je da tvrdnje „napori koje je organizacija uložila za dobijanje nagrade „Oskar kvaliteta” poboljšavaju njen sistem menadžmenta kvalitetom (prema ISO 9001)” ima prosečnu ocenu 4,10 u malim i srednjim i 4,25 u velikim organizacijama.

Ovo ukazuje na činjenicu da postoje organizacije čije najviše rukovodstvo u potpunosti shvata značaj primene modela poslovne izvrsnosti, a „Oskar kaliteta” kao alata za poboljšanje poslovanja celokupne organizacije, dok ima i primera da je dobijanje „Oskara kvaliteta” prevashodno marketinški potez. Isti zaključak se može izvesti i za primenu standarda ISO 9001 i drugih standarda, gde nije redak slučaj da preduzeća formalno sertifikuju svoje sisteme, i gde najviše rukovodstvo ne prepoznaje korisnost primene ovih zahteva, već sertifikat predstavlja samo reklamu, a u tom slučaju efekti unapređenja i poboljšanja poslovanja svakako izostaju.

## **6. PRIKAZ ISTRAŽIVANJA ANALIZE KLJUČNIH FAKTORA UNAPREĐENJA POSLOVANJA I KONKURENTNOSTI DOMAĆIH PREDUZEĆA**

### **6.1. Metodologija istraživanja**

Kako bi se sagledao poslovni ambijent i stanje u privredi Republike Srbije, sprovedeno je istraživanje među privrednim subjektima kao akterima datog tržišnog ambijenta. Da bi se u potpunosti sagledao uticaj znanja i kvaliteta na unapređenje poslovanja i konkurentnosti, kao i odnos koji preduzeća imaju prema svojim zaposlenima, neophodno je bilo ispitati stavove i mišljenja rukovodilaca u domaćim preduzećima. Istraživanje se fokusiralo na razvoj konkurentnosti i poslovne izvrsnosti domaćih preduzeća sa aspekta unapređenja znanja i kvaliteta, dok se akcenat stavlja na utvrđivanje značaja znanja i kvaliteta u unapređenju poslovanja, kao i definisanju ključnih faktora koji utiču na poboljšanje konkurentnosti preduzeća u domaćim i međunarodnim okvirima poslovanja.

#### **6.1.1. Faze istraživanja**

Istraživanje se odvijalo u nekoliko faza:

1. Faza - Teorijsko istraživanje;
2. Faza - Prikupljanje i formiranje baze podataka;
3. Faza - Analiza podataka, statistička obrada, određivanje teorijskog modela;
4. Faza - Pisanje izveštaja o rezultatima istraživanja.

*Teorijsko istraživanje* - u ovoj fazi definisana su potrebna znanja, na osnovu referentnih naučnih i stručnih publikacija, u vezi sa kreiranjem teorijskog modela. U fazi teorijskog istraživanja sagledana su dosadašnja istraživanja vezana za analizu poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća, kao i stručna literatura koja se bavila analizom ove problematike, i na osnovu toga date smernice za novo istraživanje. Ova faza je obuhvatila kreiranje anketnog upitnika, koji se sastoji iz više segmenata, a čiji je cilj da se na osnovu analize poslovanja privrednih subjekata da realna ocena o stanju u privredi Republike Srbije.

*Prikupljanje i formiranje baze podataka* - realizacija ovog dela istraživanja obavljena je tokom 2015. godine. Istraživanje se sprovodilo elektronskim putem pomoću unapred kreirane e-mail ankete, ali se deo podataka prikupio i putem istraživanja na terenu, odnosno putem intervjua. Na adrese određenog broja domaćih preduzeća bio je dostavljen anketni upitnik. Uz upitnik, svim učesnicima u istraživanju bio je dostavljen i dopis u kome je bilo objašnjeno o kakvom se istraživanju radi, koji su njegovi ciljevi, kao i podatak da je anketa anonimna i da se podaci koriste u istraživačke svrhe. Nakon završene realizacije prikupljanja podataka, formirana je baza podataka koja se u narednoj fazi koristila za statističku obradu rezultata istraživanja.

*Analiza podataka, statistička obrada i određivanje teorijskog modela* - na osnovu prikupljenih podataka i kreiranja baze podataka pristupilo se analizi rezultata koje je dalo istraživanje, kao i statističkoj obradi podataka kojim su utvrđeni međusobni uticaji i odnosi posmatranih varijabli u istraživanju i dokazane postavljene hipoteze. Nakon izvršene analize i definisanja relacija između posmatranih faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti, pristupilo se



izradi teorijskog modela, kao konačnog cilja ovog istraživanja, čijom bi primenom domaća preduzeća unapredila svoje poslovanje i konkurentski položaj na tržištu.

*Pisanje izveštaja o rezultatima istraživanja* - odvijalo se tokom 2015. godine, a obuhvatilo je pisanje naučnog i ukupnog izveštaja o rezultatima istraživanja.

### **6.1.2. Metod i uzorak istraživanja**

Metode i tehnike istraživanja bile su korišćene u funkciji realizacije postavljenih ciljeva i zadataka istraživanja, odnosno za kreiranje modela za unapređenje poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća i dokazivanje postavljenih hipoteza istraživanja. U cilju realizacije istraživanja koristile su se već poznate statističke metode, dok su se kao racionalističke metode za logičko zaključivanje koristile analiza, sinteza, indukcija i dedukcija.

Za realizaciju istraživanja korištene su sledeće metode:

1. Metoda studije dokumentacije i metoda teorijske analize koristile su se prilikom proučavanja odabranih i raspoloživih domaćih i inostranih literaturnih izvora;
2. Za prikupljane podataka koristile su se tehnika anketiranja i ličnog intervjua sa direktorima i rukovodiocima u domaćim preduzećima;
3. U analizi i interpretaciji podataka, izvođenju zaključaka i dokazivanju hipoteza bile su primenjene kombinovane metode:
  - za obradu i analizu podataka primenjene su statistička metoda, tabeliranje podataka, korelaciona i regresiona analiza, faktorska analiza,
  - za interpretaciju rezultata koristila se metoda analize i sinteze, deskriptivna metoda da bi se objasnili stavovi ispitanika, kao i metoda modelovanja kako bi se kreirao prihvatljivi model za unapređenje poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća, u skladu sa zahtevima i potrebama privrede Republike Srbije.

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

Kada su u pitanju preduzeća u našoj zemlji, prema podacima<sup>227</sup> broj sertifikovanih preduzeća, prema standardu ISO 9001, tokom 2014. godine bio je 2637, što je nešto više nego prethodne 2013. godine, kad je iznosio 2366, ali je primetan veliki porast sertifikovanih preduzeća u prethodnih par godina (2003. godine iznosio je 103 preduzeća). Najveći broj sertifikovanih preduzeća prema standardu ISO 9001 bio je 2011. godine i iznosio je 3228 preduzeća.

Istraživanje je obuhvatilo preduzeća koja u svojem poslovanju imaju implementiran bar jedan standard kvaliteta, i to standard ISO 9001, a svakako je obuhvatilo i preduzeća koja imaju integrisane menadžment sisteme, odnosno najmanje još jedan implementirani sistem shodno potrebama poslovanja. S obzirom da se istraživanje bavi analizom standarda kvaliteta u preduzećima, i koliko preduzeća aktivno sprovode programe obuke i razvoja svesti o postizanju kvaliteta, svako preduzeće koje je učestvovalo u istraživanju imalo je uslov da svoje poslovanje bazira na implementaciji standarda, gde se poseban akcenat stavlja na standard ISO 9001.

---

<sup>227</sup> The ISO Survey, <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

Shodno navedenim podacima, planirani broj anketiranih preduzeća iznosi 5% od ukupno sertifikovanih preduzeća. S obzirom na navedene podatke, broj sertifikovanih organizacija koji je prethodio istraživanju na teritoriji Republike Srbije iznosio je 2366 preduzeća, što bi shodno potrebama istraživanja značilo da uzorak obuhvati oko 120 privrednih subjekata. Anketni upitnik bio je dostavljen na adrese 250 privrednih subjekata, kako bi se vodilo računa da se ispuni uslov minimalnog uzorka koji bi iznosio oko 50% odziva.

Istraživanje je bilo sprovedeno među uslužnim/proizvodnim preduzećima, različitih struktura, veličina i sedišta koja posluju na teritoriji Republike Srbije, a obuhvatilo je ukupno 140 domaćih preduzeća. Za obradu svih prikupljenih podataka korišćen je softver IBM SPSS Statistics 20.

## **6.2. Prikaz i analiza rezultata istraživanja**

Istraživanje je bilo sprovedeno tokom 2015. godine. Podaci su bili prikupljeni elektronskim putem pomoću e-mail ankete i anketiranjem na terenu. Za svrhu istraživanja kreiran je metodološko prilagođen upitnik. Upitnik se sastojao iz nekoliko celina koje su bile analizirane. Pitanja su bila usmerena na analizu opštih podataka preduzeća, analizu ocene nivoa poslovanja i konkurentnosti, analizu obuke i razvoja zaposlenih, implementacije standarda kvaliteta u poslovanje i analizu uticaja znanja i kvaliteta na poslovne performanse preduzeća.

### **6.2.1. Struktura istraživanja**

Istraživanje je obuhvatilo 140 preduzeća koja posluju na teritoriji Republike Srbije. Najviše preduzeća bilo je zastupljeno iz Beograda 76 (54,3%), iz centralne Srbije učestvovalo je 37 (26,4%), dok je iz Vojvodine učestvovalo 27 (19,3%) preduzeća. Kada je u pitanju vlasnička struktura preduzeća, brojnija su bila privatna preduzeća kojih je bilo 115 (82,1%), dok je državnih preduzeća bilo 25 (17,9%). Istraživanje je obuhvatilo preduzeća različitih veličina od kojih su najzastupljenija bila srednja preduzeća 45 (32,1%), nešto manje malih preduzeća 44 (31,4%), velikih preduzeća 41 (29,3%) i mikro preduzeća 10 (7,1%). Anketirana su preduzeća koja posluju u različitim delatnostima, a tabela 22. pokazuje koje delatnosti su bile najviše zastupljene.

Istraživanje je bilo usmereno na ispitivanje stavova i mišljenja rukovodilaca svih nivoa u domaćim preduzećima, a učestvovalo je 77 ispitanika muškog pola, što iznosi 54,3% i nešto manje ženskog pola 63, odnosno 45,7%. Što se tiče stepena stručne spreme ispitanika, najviše njih ima VII/1 - 72 (51,4%), zatim VII/2 - 20 (14,3), nešto manje VI - 21 (15%), IV - 19 (13,6%), i sa VIII - 5 (3,6%), V - 3 (2,1%).

*Tabela 22. Struktura preduzeća prema delatnosti kojom se bave*

Delatnost preduzeća	Ispitanici koji su se odlučili za odgovor
Poljoprivreda, lov, šumarstvo i vodoprivreda	3 (2,1%)
Ribarstvo	-
Vađenje ruda i kamena	1 (0,7%)
Prerađivačka industrija	66 (47,1%)
Proizvodnja i snabdevanje električnom energijom, gasom i vodom	10 (7,1%)
Građevinarstvo	22 (15,7%)
Trgovina na veliko i trgovina na malo	8 (5,7%)
Hoteli i restorani	1 (0,7%)
Saobraćaj, skladištenje i veze	11 (7,9%)
Finansijsko posredovanje	1 (0,7%)
Aktivnosti u vezi sa nekretninama, iznajmljivanje i poslovne aktivnosti	-
Državna uprava i odbrana, obavezno socijalno osiguranje	4 (2,9%)
Obrazovanje	4 (2,9%)
Zdravstveni i socijalni rad	4 (2,9%)
Ostale komunalne i lične uslužne delatnosti	5 (3,6%)

Izvor: Sopstveno istraživanje

### **6.2.2. Analiza ključnih faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti**

Segment istraživanja se bavio analizom faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti, gde su se izdvojili ključni faktori unapređenja poslovanja u preduzeću, elementi razvoja konkurentne sposobnosti preduzeća, kao i prepreke za njen razvoj.

*Tabela 23. Faktori unapređenja poslovanja u preduzeću*

Naznačeni odgovor	Ispitanici koji su se odlučili za odgovor
Usavršavanje zaposlenih	92 (23,2%)
Primena sistema menadžmenta kvalitetom	63 (15,9%)
Primena integrisanih menadžment sistema	38 (9,6%)
Unapređenje produktivnosti poslovanja	72 (18,2)
Primena statističkih alata (alata kvaliteta) i tehnika za unapređenje kvaliteta	12 (3%)
Primena koncepta benčmarkinga	12 (3%)
Razvoj i primena informacionih tehnologija	46 (11,6%)
Usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja	58 (14,6%)
Razvoj kulture uzajamnog poštovanja i uvažavanja	1 (0,3%)
Promena svesti zaposlenih	2 (0,5%)

Izvor: Sopstveno istraživanje

Kao najznačajniji faktori unapređenja poslovanja izdvojili su se: usavršavanje zaposlenih, što smatra 92 ispitanika (23,2%), unapređenje produktivnosti poslovanja navelo je njih 72 (18,2%), dok njih 63 (15,9%) smatra da je to primena sistema menadžmenta kvalitetom.

*Tabela 24. Elementi razvoja konkurentske sposobnosti preduzeća*

Naznačeni odgovor	Ispitanici koji su se odlučili za odgovor
Permanentno usavršavanje znanja zaposlenih i rukovodilaca	91 (24,1%)
Standardizacija kvaliteta poslovanja na bazi primene međunarodnih 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%)

Izvor: Sopstveno istraživanje

Kao ključne elemente razvoja konkurentske sposobnosti preduzeća ispitanici su izdvojili: permanentno usavršavanje znanja zaposlenih i rukovodilaca njih 91 (24,1%), standardizacija kvaliteta poslovanja na bazi primene međunarodnih standarda njih 74 (19,6%) i kupovina nove opreme i savremenih tehnologija njih 69 (18,3%).

*Tabela 25. Prepreke u razvoju konkurentnosti preduzeća*

Naznačeni odgovor	Ispitanici koji su se odlučili za odgovor
Nedostatak znanja	34 (10,1)
Nedostatak resursa	18 (5,4%)
Nedostatak finansijskog kapitala	65 (19,4%)
Zastarela oprema i tehnologija	38 (11,3%)
Neadekvatna primena upravljačkih standarda u domaćim preduzećima	26 (7,8%)
Neadekvatna primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta	33 (9,9%)
Uticaj svetske ekonomske krize na poslovanje domaćih preduzeća	64 (19,1%)
Poslovni ambijent koji nije podsticajan za razvoj preduzetništva i strana ulaganja	54 (16,1%)
Loše upravljanje i nepoštovanje osnovnih pravila poslovanja	1 (0,3%)
Nefunkcionisanje pravne države, korupcija, prenormiranost (mnogo propisa)	2 (0,6%)

Izvor: Sopstveno istraživanje

Kada je u pitanju analiza ključnih prepreka u razvoju konkurentnosti preduzeća, ono što su ispitanici naveli kao najznačajniji faktor je nedostatak finansijskog kapitala, što smatra njih 65 (19,4%), zatim uticaj svetske ekonomske krize na poslovanje domaćih preduzeća njih 64 (19,1%), dok njih 54 (16,1%) smatra da je to poslovni ambijent koji nije podsticajan za razvoj preduzetništva i strana ulaganja.

Rezultati istraživanja koji govore o faktorima unapređenja poslovanja i elementima i preprekama u razvoju konkurentnosti preduzeća, u direktnom poređenju sa ranijim istraživanjem<sup>228</sup> sprovedenim među domaćim preduzećima, ukazuju da preduzeća u poboljšanju poslovanja ističu značaj sledećih faktora: usavršavanje zaposlenih, unapređenje produktivnosti poslovanja, primenu sistema menadžmenta kvalitetom i usavršavanje

<sup>228</sup> Bešić C., Đorđević D., *Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća*, *Tranzicija* (Međunarodni naučno-stručni časopis za ekonomiju i politiku tranzicije), 10 (21-22), 2009.

tehničko-tehnološke osnove poslovanja. Među glavne elemente razvoja konkurentnosti preduzeća izdvojili su se: permanentno usavršavanje znanja zaposlenih i rukovodilaca i standardizacija kvaliteta poslovanja na bazi primene međunarodnih standarda, dok su se kao najveće prepreke u razvoja konkurentnosti izdvojile: nedostatak finansijskog kapitala, uticaj svetske ekonomske krize i nedovoljno podsticajan poslovni ambijent. Poslovanje domaćih preduzeća suočava se sa mnogim problemima koji su karakteristični za zemlje u tranziciji, a na čiji je već oslabljen položaj nepovoljno uticala i svetska ekonomska kriza.

Ovakvi rezultati ukazuju da domaća preduzeća uviđaju značaj unapređenja znanja i primenu sistema menadžmenta kvalitetom, kao ključne faktore razvoja i unapređenja položaja na domaćem i međunarodnom tržištu.

Analizom ličnih stavova ispitanika o tome šta je neophodno promeniti kod domaćih preduzeća kako bi unapredila konkurentski položaj na međunarodnom tržištu, dobijeni su odgovori ispitanika koji su predstavljeni u narednoj tabeli.

*Tabela 26. Faktori koje je neophodno promeniti u poslovanju domaćih preduzeća kako bi unapredila konkurentski položaj na međunarodnom tržištu*

Naznačeni odgovor	Ispitanici koji su se odlučili za odgovor
Kontinuirano obučavanje i usavršavanje zaposlenih	75 (28,7%)
Razvoj svesti i uključivanje svih zaposlenih u stvaranje kvaliteta	77 (29,5%)
Implementacija integrisanih menadžment sistema	26 (10%)
Primena TQM koncepta i razvoj poslovne izvrsnosti	15 (5,7%)
Promene u filozofiji i načinu poslovanja	51 (19,5%)
Izvršiti prestrukturiranje i reorganizaciju preduzeća	17 (6,5%)

Izvor: Sopstveno istraživanje

Kao što je već napomenuto, ovaj segment istraživanja koji se fokusirao na analizu ključnih faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti, na osnovu analize stavova ispitanika ukazao je da su se znanje i kvalitet izdvojili kao ključni faktori. Razvoj svesti i uključivanje svih zaposlenih u stvaranje kvaliteta i kontinuirano obučavanje i usavršavanje zaposlenih su najbitniji faktori koji su ispitanici izdvojili kao faktore koje je neophodno promeniti u poslovanju kako bi se unapredio konkurentski položaj preduzeća. Osim ova dva faktora, ispitanici su istakli i značaj promene u filozofiji i načinu poslovanja kao bitan preduslov unapređenja konkurentnosti domaćih preduzeća.

### **6.2.3. Analiza obuke i razvoja zaposlenih u preduzeću**

Produktivnost znanja preduzeća prepoznaju kao faktor unapređenja poslovanja, a kako sebe vide sa tog aspekta pokazuju sledeći podaci iz istraživanja: 63 (43,4%) preduzeća sebe vidi kao organizaciju zasnovanu na znanju, 35 (24,1%) kao tradicionalnu organizaciju, dok njih 29 (20%) sebe prepoznaje kao organizaciju koja stvara znanje, dok su se ostale 18 (12,4%) izjasnile kao organizacije zasnovane na resursima. Iako je najveći broj preduzeća onih koji rade na unapređenju znanja, veliki broj tradicionalnih preduzeća pokazuje da u Srbiji još uvek postoji nespornost velikog broja preduzeća da ulažu u svoje zaposlene i da na tome grade svoju prednost na tržištu.

Kada je u pitanju unapređenje znanja u preduzećima, kroz obuku i razvoj zaposlenih, prema ovim istraživanjima u poslednjih godinu dana 56,4% zaposlenih je bilo na usavršavanju u oblasti menadžmenta. Ohrabruje činjenice da je najveći broj zaposlenih bio na usavršavanju iz oblasti kvaliteta, koji se našao među najznačajnijim faktorima unapređenja konkurentnosti preduzeća. Najčešće oblasti usavršavanja koje su naveli ispitanici prikazane su u sledećoj tabeli.

*Tabela 27. Oblasti usavršavanja u preduzećima*

Oblast usavršavanja	Ispitanici koji su se odlučili za odgovor
Kvalitet	51 (29,8%)
Reinženjering	4 (2,3%)
Benčmarking	5 (2,9%)
Marketing	16 (9,4%)
Razvoj	23 (13,5%)
Upravljanje ljudskim resursima	17 (9,9%)
Upravljanje tehničkim sistemima	33 (19,3%)
Poslovna komunikacija	20 (11,7%)
Upravljanje projektima	1 (0,6%)
Interne provere	1 (0,6%)

Izvor: Sopstveno istraživanje

Kao najčešće oblasti usavršavanja naveli su: kvalitet - 29,8%, upravljanje tehničkim sistemima - 19,3%, razvoj - 13,5%; nešto manje njih je navelo: poslovnu komunikaciju - 11,7%, upravljanje ljudskim resursima - 9,9%, marketing - 9,4; dok je najmanji broj naveo: reinženjering - 2,3% i benčmarking - 2,3%. Kao najčešće vidove obuke i razvoja zaposlenih, ispitanici su naveli seminare, savetovanja i konferencije 62 (36,7%), zatim obrazovanje neophodno za sertifikate i licence 45 (26,6%), dok je najmanje zastupljeno formalno obrazovanje 24 (14,2%). Važnost kontinuiranog unapređenja i usavršavanja uvideli su i sami zaposleni, pa je samim tim, 28 (22,5%) ispitanika navelo samostalno učenje kao oblik obuke i razvoja zaposlenih.

Na pitanje da li se u preduzeću kod zaposlenih razvija svest o postizanju kvaliteta kroz timski rad, njih 89,3% je odgovorilo potvrdno, a nešto manji procenat, 84,3% je potvrdilo da se u njihovom preduzeću sprovodi program obuke i upoznavanja zaposlenih sa zahtevima standarda kvaliteta. Iako prepoznaju ulogu ljudskih resursa u implementaciji standarda kvaliteta, tvrdnjama koje pokazuju značaj odnosa preduzeća prema zaposlenima, sa aspekta unapređenja kvaliteta, ispitanici su dali prosečne ocene:

- Svaki zaposleni veruje da je kvalitet njegova lična odgovornost - 3,57;
- Svi zaposleni aktivno sprovode stalna poboljšanja - 3,39,
- Zaposleni su uključeni pri definisanju izvršnih planova i ciljeva - 3,35;
- Zadaci zaposlenih su prilagođeni programu kvaliteta - 3,77;
- Zaposleni se stimulišu da učestvuju u radu timova za unapređenje kvaliteta - 3,28,
- Sistem obuka je usklađen sa razvojnim ciljevima preduzeća - 3,67.

Rezultati istraživanja sprovedeni u zemljama iz okruženja ukazuju da se i one susreću sa sličnim problemima. Naime, istraživanja<sup>229</sup> pokazuju da preduzeća Crne Gore smatraju

<sup>229</sup> Unija poslodavaca Crne Gore, *Stvaranje ambijenta za održivi razvoj preduzeća u Crnoj Gori*, Podgorica, 2013.

formalne i neformalne odnose sa lokalnim školama i privatnim provajderima nedovoljno razvijenim, dok je kod preduzeća u Sloveniji<sup>230</sup> saradnja sa profesionalnim firmama, institutima i univerzitetima u transferu znanja i najbolje prakse u upotrebi svega 36,91%. Nešto bolja situacija je u makedonskim kompanijama,<sup>231</sup> koji smatraju da kvalitet zaposlenih duguju obrazovnim sistemima koji imaju tradiciju i kvalitet, i priznato iskustvo u preduzećima. Istraživanja sprovedena među hrvatskim preduzećima<sup>232</sup> pokazuju da kod 55% njih postoji godišnji program obrazovanja zaposlenih.

U poređenju sa istraživanjem sprovedenim od strane Privredne komore Srbije,<sup>233</sup> kao najčešći oblici usavršavanja zaposlenih ističu se: seminari, savetovanja, konferencije i obrazovanje neophodno za sertifikate i licence, dok se najmanje značaja pridaje formalnom obrazovanju. Zaposleni se sve više okreću samostalnom učenju, putem interneta, literature i sl., što potvrđuje činjenicu da su svesni kontinuiranog unapređenja i usavršavanja kako bi se prilagodili stalnim promenama i inovacijama na tržištu. Kada je reč o oblastima usavršavanja, slično ranijim istraživanjima,<sup>234</sup> to su kvalitet, upravljanje tehničkim sistemima i razvoj, dok je primetno da se veoma malo pažnje posvećuje benčmarkingu i reinženjeringu, kao alatima unapređenja kvaliteta.

#### **6.2.4. Analiza primene standarda kvaliteta u poslovanju**

Jedan segment istraživanja bavio se implementacijom standarda kvaliteta, sa posebnim osvrtom na standard ISO 9001. Od ukupnog broja anketiranih preduzeća njih 45,7% poseduje jedan sertifikat, 25% poseduje dva sertifikata, 22,1% tri sertifikata, dok 7,1% preduzeća ima više od tri sertifikata.

##### **6.2.4.1. Implementacija standarda ISO 9001**

Standard ISO 9000 predstavlja seriju međunarodnih standarda čijom implementacijom preduzeće omogućava zadovoljenje zahteva korisnika, što doprinosi unapređenju poslovanja i sticanju konkurentne prednosti. Rastući broj preduzeća koja su implementirala ovaj standard govori u prilog toj činjenici. Kada su u pitanju preduzeća u našoj zemlji, broj sertifikovanih preduzeća tokom 2014. godine bio je 2637, što je nešto više nego prethodne 2013. godine, kad je iznosio 2366, dok je najveći broj sertifikovanih preduzeća bio 2011. godine i iznosio je 3228 preduzeća.

Istraživanje se bavilo analizom razloga i koristi od sertifikacije standarda ISO 9001 (tabela 28, 29), ali i problemima i razlozima protiv sertifikacije (tabela 30, 31).

---

<sup>230</sup> Alič M., Rusjan B., *Prispevek notranjih presoj po standardih družine ISO 9000 k doseganju ciljev poslovanja*, Organizacija, 2, 2009. str. 35-47.

<sup>231</sup> Prodanovska V., Mitreva E., *Планирање и развој на кадарот како деловен ресурс во македонските компании*, Ekonomski razvoj, 1-2, 2010. str. 1-12.

<sup>232</sup> Marijanović G., Samardžija J., Karlovčan S., *Analiza rezultata istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj*, Poslovna izvrsnost, 4 (2), 2010. str. 9-24.

<sup>233</sup> Privredna komora Srbije, *Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama*, Beograd, 2012.

<sup>234</sup> Bešić C., Đorđević D., *Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća*, Tranzicija (Međunarodni naučno-stručni časopis za ekonomiju i politiku tranzicije), 10 (21-22), 2009.

Tabela 28. Razlozi za sertifikaciju ISO 9001

Naznačeni 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%)
Mogućnost učešća na tenderima	4 (1%)

Izvor: Sopstveno istraživanje

Kao najčešći razlog za sertifikaciju standarda ISO 9001, ispitanici su naveli održavanje unapređenja položaja na tržištu, i to njih 90, što čini 24,1%, nešto manji broj njih 87, odnosno 23,3% smatra da je to unapređenje kvaliteta usluga, 57 (15,2%) ispitanika je navelo kao razlog zahteve budućih korisnika za ISO 9000, dok njih 53 (14,2%) je naznačilo poboljšanje kvaliteta proizvoda, a 41 (11%) ispitanik je naveo povećanje efikasnosti operacija, kao razlog za sertifikaciju.

Tabela 29. Koristi od sertifikacije ISO 9001

Naznačeni 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 učešća na tenderima	2 (0,5%)

Izvor: Sopstveno istraživanje

Koristi od sertifikacije ISO 9001 koje su ispitanici naveli kao najzančajnije su: povećanje efikasnosti, što smatra njih 60 (16,1%), 51 (13,7%) ispitanik je naveo bolju kontrolu menadžmenta, 55 (14,8%) njih smatra da je to povećanje kvaliteta proizvoda/usluga, dok njih 38 (10,2%) smatra da je to unapređenje svesti o proceduralnim problemima. Isti broj ispitanika 34 (9,1%) je naznačio sledeće odgovore kao koristi od sertifikacije: poboljšanje odnosa sa korisnicima, povećanje zadovoljenja korisnika, poboljšan položaj na tržištu.



*Tabela 30. Problemi koji se javljaju pri sertifikaciji*

Naznačeni odgovor	Ispitanici koji su se odlučili za odgovor
Vreme potrebno da se napišu postupci	38 (11,9%)
Velika količina „papira“	63 (19,7%)
Visoka cena implementacije	54 (16,9%)
Vreme potrebno za sprovođenje i implementaciju	41 (12,9%)
Visoki troškovi održavanja	35 (11%)
Nedostatak konzistencije između ocenjivača	8 (2,5%)
Vreme potrošeno za proveru „papira“ u predproveri	26 (8,2%)
Nejasnoće u standardu	16 (5%)
Poteškoće prilikom interpretacije standarda	25 (7,8%)
Nedostatak opredeljenosti, svesti o potrebi kod zaposlenih	2 (0,6%)
Uključivanje 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%)

Izvor: Sopstveno istraživanje

Kao najčešći problem koji se javlja pri sertifikaciji standarda ISO 9001 navodi se velika količina „papira“, što smatra 63 (19,7%) ispitanika. Visoka cena implementacije je problem koji je naznačilo 54 (16,9%) ispitanika. Problem vezan za vreme potrebno za sprovođenje i implementaciju naznačio je 41 (12,9%) ispitanik, dok je vreme potrebno da se napišu postupci, kao problem navelo 38 (11,9%) ispitanika. Visoki troškovi održavanja javljaju se kao jedan od najčešćih problema sertifikacije, što smatra 35 (11%) ispitanika. Svega 8 (2,5%) ispitanika smatra da ne postoje problemi koji se javljaju pri sertifikaciji ovog standarda.

*Tabela 31. Razlozi protiv sertifikacije*

Naznačeni odgovor	Ispitanici koji su se odlučili 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%)
Većina drugih granskih standarda u sebi već sadrži elemente ISO 9000	1 (0,4%)
Nekompetentnost sertifikacionih kuća	1 (0,4%)
Nema	20 (7,9%)

Izvor: Sopstveno istraživanje

Razlozi protiv sertifikacije standarda ISO 9001 uglavnom se odnose na suviše dokumentacije, što smatra 66 (26,2%) ispitanika, visoke troškove implementacije što je navelo njih 60 (23,8%), visoke troškove održavanja sistema nakon sertifikacije, što je naznačilo 36 (14,3%) ispitanika. Ono što je zajedničko za probleme vezane za sertifikaciju i razloge protiv sertifikacije je svakako preobimna dokumentacija, kao i vreme potrebno za izradu dokumentacije i vreme potrebno za kompletiranje implementacije, što smatra 34 (13,5%), odnosno 33 (13,1%) ispitanika. Da ne postoji razlog protiv sertifikacije naznačilo je 20 (7,9%) ispitanika.

Rezultati istraživanja o koristima i razlozima protiv implementacije standarda ISO 9001 u direktnom su podudaranju sa ranijim istraživanjima<sup>235</sup>. Razlozi i koristi od sertifikacije se uglavnom odnose na: unapređenje položaja na tržištu, poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga, povećanje efikasnosti operacija, bolju kontrolu menadžmenta i zahteve budućih korisnika. Ovim su preduzeća pokazala da shvataju suštinu i značaj primene ovog standarda. Kada je reč o problemima i razlozima protiv sertifikacije, oni su uglavnom vezani za veliku količinu dokumentacije i troškove implementacije i održavanja sistema, što svakako upućuje na činjenicu da se više pažnje posvećuje efektima ovog standarda, nego proceduralno-administrativnim problemima i troškovima koji su sastavni deo njega.

Analiza ličnih stavova ispitanika o tome šta za njih predstavlja unapređenje sistema upravljanja kvalitetom u preduzeću, ukazuje da najviše njih smatra da je to upravljanje realizacijom i praćenjem realizacije od strane rukovodioca, ali i ostalih činioca procesa rada i to 70 (27,6%), nešto manje njih misli da je to znanje na svim nivoima 58 (22,8%), poznavanje metoda i tehnika sprovođenja procesa rada 35 (13,9%), novac 23 (9,1%), stalan istraživačko-razvojni napor učesnika u procesu rada 21 (8,3%), postojanje odgovarajućih programa unapređenja 20 (7,9%), vreme 16 (6,3%) i projektovanje redosleda i dinamike koraka prilikom unošenja izmena u sistem 11 (4,3%). Kada je u pitanju analiza ličnih stavova ispitanika o tome koji su efekti ostvareni uvođenjem sistema kvaliteta u preduzeće, naznačeni odgovori dati su u narednoj tabeli.

*Tabela 32. Efekti ostvareni uvođenjem sistema kvaliteta u preduzeću*

Naznačeni odgovor	Ispitanici koji su se odlučili za odgovor
Ostvaren je veći obim prodaje	23 (10,3%)
Povećao se udeo na tržištu	17 (7,6%)
Poboljšan je konkurentski položaj preduzeća	98 (43,9%)
Povećan je ukupan profit preduzeća	17 (7,6%)
Ostvaren je porast produktivnosti	54 (24,2%)
Omogućen je rast spoljnotrgovinske razmene	14 (6,3%)

Izvor: Sopstveno istraživanje

Slično ranijim istraživanjima,<sup>236 237 238</sup> efekti primene sistema kvaliteta su veoma značajni, a ogledaju se u: boljem konkurentskom položaju, većoj produktivnosti i obimu prodaje, boljem kvalitetu proizvoda i usluga i efikasnijoj realizaciji proizvodnje. Pored malih odstupanja u rangiranju važnosti efekata ostvarenih uvođenjem sistema kvaliteta, evidentno je da oni postoje i da se pozitivno odražavaju na poslovanje preduzeća.

<sup>235</sup> Čočkalović D, Đorđević D, Sajfert Z., *QMS, Razlozi za sertifikaciju, efekti i kritika primene - rezultati istraživanja u Srbiji*, Industrija, 38 (4), 2010. str. 163-182.

<sup>236</sup> Majstorović, V. D. *QM praksa u sertifikovanim organizacijama u Srbiji*, Tehnika - Kvalitet, standardizacija i metrologija, 7 (1), 2007. str. 1-5.

<sup>237</sup> Gutošić H., *Upravljanje kvalitetom prema ISO 9000 seriji, kao specifična podrška poboljšanju konkurentne prednosti malih i srednjih preduzeća u BiH*, 6.Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem „KVALITET 2009” Neum, BiH, 2009. str. 103-108.

<sup>238</sup> Ruzevicius J., A.R., Sirvidaitė J., *Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organizations*, Total Quality Management, 15 (2), 2004. str. 173-190.

#### 6.2.4.2. Integrisani menadžment sistemi

Sva preduzeća koja su učestvovala u istraživanju poseduju standard ISO 9001. Integrisani menadžment sistemi u preduzećima 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). Naredna tabela pokazuje učestalost implementiranih standarda kvaliteta u poslovanju anketiranih preduzeća.

*Tabela 33. Zastupljenost različitih standarda u poslovanju preduzeća*

Standard	Učestalost standarda
ISO 9001 - Međunarodni standard sistema menadžmenta kvalitetom	140 (51,1%)
ISO 14001 - Sistem menadžmenta zaštite životne sredine	48 (17,5%)
OHSAS 18001 - Sistem menadžmenta zaštite zdravlja i bezbednosti na radu	32 (11,7%)
HACCP - Sistem bezbednosti hrane	26 (9,5%)
ISO 22000 - Standard u upravljanju sigurnosti hrane	5 (1,8%)
FSSC 22000 - Standard u upravljanju bezbednosti hrane zasnovan na ISO 22000 standardu	3 (1,1%)
IFS - International food standard	1 (0,4%)
Halal - Sistem bezbednosti hrane u skladu sa islamskim verskim običajima	1 (0,4%)
ISO 13485 - Međunarodni standard za proizvođače medicinskih uređaja	2 (0,7%)
ISO 17000 - Ocenjivanje usaglašenosti	1 (0,4%)
ISO 17020 - Standard koji uređuje rad laboratorije za etaloniranje i ispitivanje	2 (0,7%)
ISO 17025 - Sistem menadžmenta kvalitetom laboratorije	4 (1,5%)
ISO 27001 - Sistem menadžmenta bezbednosti informacija	4 (1,5%)
EN ISO 3834-2 - Standard za zavarivanje topljenjem metalnih materijala	1 (0,4%)
GMP - Standard dobre proizvođačke prakse u proizvodnji lekova	1 (0,4%)
MRS - Međunarodni standard u računovodstvu	1 (0,4%)
FSC - Sistem kontrole nadzornog lanca radi verifikacije porekla drveta u proizvodu	1 (0,4%)
SA 8000 - Standard za društveno odgovorno poslovanje	1 (0,4%)

Izvor: Sopstveno istraživanje

Istraživanje je pokazalo da usluge konsultantskih firmi prilikom sertifikacije i resertifikacije koristi velika većina preduzeća, i to 112 (80%), dok je njih 28 (20%) navelo da ne koristi ove usluge. Spisak najčešće korišćenih konsultantskih firmi koje vrše usluge sertifikacije na domaćem tržištu prikazan je u narednoj tabeli.

*Tabela 34. Konsultantske firme čije su usluge koristila anketirana preduzeća*

Konsultantske firme
SGS - Sistem & Services Certification
Q - Expert "International", Beograd
Edukacioni centar Leskovac
Agencija Midžor
TQM Konsalting
CERT- PLUS
AQM doo, Beograd
Selena doo, Beograd

Quality Austria
ISA CERT
Serting, Lazarevac
Kreativne inovacije
California consulting
Consult ADQM doo
Bureak veritas
ISOQAR
Qualitass Education doo, Kragujevac
Q-System, Kragujevac
TMS CEE - TUV SUD Serbia
DOO Pancert, Novi Sad
Globalsert doo
StandCert
Funkcija kvaliteta Tigar AD
Evrocet
YUQS, Beograd
MPQS, Pančevo
Efecta Plus doo
SUPPORT - TQM doo Beograd
IIPP - Institut za istraživanje i projektovanje u privredi, Beograd
CIM College

Izvor: Sopstveno istraživanje

Najveći broj preduzeća, njih 60 (42,9%) smatra da je vremenski period neophodan da implementirani standard zaživi u preduzeću od jedne do dve godine, nešto manji broj njih 57 (40,7%) smatra da je to period do jedne godine, dok najmanji broj preduzeća njih 23 (16,4%) smatra da je to period preko dve godine.

Iako najveći broj anketiranih preduzeća ima jedan standard, ispitanici su se na pitanje da li je neophodno postojeći sistem u preduzeću nadograditi još nekim standardom, u velikom broju izjasnili negativno, odnosno njih 94 (67,1%), dok njih 46 (32,9%) smatra da je neophodno postojeći sistem nadograditi. Naredna tabela pokazuje učešće standarda koje su ispitanici naveli da bi bili neophodni kako bi unapredili svoje poslovanje njihovim implementiranjem.

*Tabela 35. Standard koji je neophodno nadograditi na postojeći sistem u preduzeću*

Standard	Učestalost standarda
ISO 14001 - Sistem menadžmenta zaštite životne sredine	16 (31,4%)
OHSAS 18001 - Sistem menadžmenta zaštite zdravlja i bezbednosti na radu	19 (37,3%)
HACCP - Sistem bezbednosti hrane	2 (3,9%)
ISO 22000 - Standard u upravljanju sigurnosti hrane	4 (7,8%)
IFS - International food standard	3 (5,9%)
FSSC 22000 - Standard u upravljanju bezbednosti hrane zasnovan na ISO 22000 standardu	1 (2%)
ISO 20000 - Standard za proces upravljanja IT usluga	1 (2%)
ISO 26000 - Standard za društvenu odgovornost	1 (2%)
ISO 27001 - Sistem menadžmenta bezbednosti informacija	3 (5,9%)
SA 8000 - Standard za društveno odgovorno poslovanje	1 (2%)

Izvor: Sopstveno istraživanje

Kada su u pitanju razlozi zbog kojih su se ispitanici opredelili za ove standarde, kao najčešći su se izdvojili sledeći: da bi se vodilo računa o zaštiti zdravlja i bezbednosti na radu zaposlenih, zbog unapređenja kontrole upravljanja zaštitom životne sredine, iznalaženja aktivnosti za poboljšanje energetske efikasnosti, podizanje svesti zaposlenih, lakše usaglašavanje sa strožijim zakonskim propisima, kao i zbog zahteva inopripcipala.

### **6.2.4.3. TQM koncept**

Segment istraživanja bio je usmeren i na analizu TQM koncepta u domaćim preduzećima, koliko su ispitanici upoznati sa njim i da li on uopšte postoji u poslovanju domaćih preduzeća.

Kada je reč o elementima i strukturi TQM koncepta, istraživanje je pokazalo da većina ispitanika 83 (59,3%) nije upoznato sa ovim konceptom, dok je njih 57 (40,7%) odgovorilo potvrdno. Kada je reč o načinu na koji su se upoznali sa ovim konceptom, ispitanici su se uglavnom samostalno informisali o elementima i strukturi TQM koncepta, i to putem časopisa, knjiga, interneta i drugih izvora, što je navelo njih 41 (62,1%), dok je svega njih 10 (15,2%) navelo da je prisustvovalo obuci o TQM-u, a kao druge izvore kao način upoznavanja sa ovim konceptom navelo je njih 15 (22,7%).

Prema mišljenju ispitanika, najveći broj smatra da ne postoje domaća preduzeća čije se poslovanje bazira na TQM konceptu, kao menadžment pristupu za postizanje poslovne izvrsnosti, i to njih 78 (72,9%), dok njih 29 (27,1%) smatraju suprotno, odnosno da takva preduzeća postoje. Ispitanici koji su potvrdno odgovorili, naveli su domaća preduzeća koja se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsna, a njihovi odgovori prikazani su u narednoj tabeli.

*Tabela 36. Domaća preduzeća koja se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsna*

Poslovno izvrsne organizacije prema mišljenju ispitanika
Hemofarm AD - Vršac
Energoprojekt holding ad
Sojaprotein - Bečej
Knjaz Miloš - Arandjelovac
NIS - Novi Sad
Bambi - Požarevac
Dijamant ad - Zrenjanin
Apatinska pivara
Comtrade
Soko Štark doo - Beograd
Energoprojekt Entel
Telekom
Delta Holding
Delovi EPS-a
Domaća preduzeća koja posluju u okviru multinacionalnih kompanija: Coca Cola, PepsiCo, Carlsberg, Delhaize, Victoria consulting, Japan Tobacco international.

Izvor: Sopstveno istraživanje

### **6.2.5. Uloga znanja u razvoju aspekata kvaliteta**

Na osnovu prikazanih rezultata istraživanja, kao ključni faktori unapređenja poslovanja izdvojili su se znanje i kvalitet. Preduzeća su prepoznala značaj obuke i razvoja zaposlenih,

ali i unapređenje kvaliteta kao bitan faktor poboljšanja konkurentske pozicije preduzeća na tržištu.

Značaj znanja i kvaliteta u unapređenju poslovanja i njihova uloga u poboljšanju poslovnih performansi preduzeća, biće dokazana kroz utvrđivanje relacija između aspekata kvaliteta na nivo poslovanja i konkurentnosti, i relacija između spremnosti preduzeća da ulaže u znanje, obuku i razvoj zaposlenih na unapređenje aspekata kvaliteta.

### 6.2.5.1. Deskriptivna statistika

U tabeli 37. dati su rezultati deskriptivne statistike (minimum, maximum, srednja vrednost i standardna devijacija) za pitanja koja pokazuju dostignuti nivo poslovanja preduzeća, značaj unapređenja poslovanja i konkurentnosti preduzeća, značaj obuke i razvoja zaposlenih i sagledavanje aspekata kvaliteta u preduzeću. Tabela sadrži skraćenice varijabli koje će biti korištene dalje u radu.

*Tabela 37. Deskriptivna statistika*

	Oznaka	N	Min.	Max.	Srednja vrednost	Std. devijacija
Ocena tehnološkog nivoa	OTN	140	1	4	3,09	,758
Ocena nivoa ulaganja u obučavanje zaposlenih	ONZ	140	1	4	2,77	,900
Ocena nivoa konkurentnosti	ONK	140	1	4	3,13	,838
Značaj unapređenja poslovanja	ZUP	140	1	4	2,89	1,091
Značaj unapređenja konkurentnosti preduzeća	ZUK	140	1	4	2,94	1,061
Spremnost preduzeća da ulaže u znanje	UZ	140	1	4	2,57	1,040
Značaj obuke i razvoja zaposlenih u preduzeću	OIR	140	1	4	2,31	,968
Kvalitet kao lična odgovornost svakog zaposlenog	K1	140	1	5	3,56	,976
Zaposleni aktivno sprovode stalna poboljšanja	K2	140	1	5	3,37	1,055
Zaposleni su uključeni pri definisanju izvršnih planova i ciljeva	K3	140	1	5	3,34	1,097
Zadaci zaposlenih su prilagođeni programu kvaliteta	K4	140	1	5	3,75	,866
Zaposleni se stimulišu da učestvuju u radu timova za unapređenje kvaliteta	K5	140	1	5	3,29	1,152
Sistem obuke je usklađen sa razvojnim ciljevima preduzeća	K6	140	1	5	3,64	1,087

Izvor: Sopstveno istraživanje

Kada je u pitanju odnos preduzeća koji imaju prema zaposlenima u pogledu njihovog usavršavanja, razvoja svesti postizanju kvaliteta i sprovođenje programa o standardima kvaliteta, odgovori su prikazani u narednoj tabeli.

Tabela 38. Odnos preduzeća prema zaposlenima sa aspekta obuke, usavršavanja i razvoja svesti o postizanju kvaliteta

		Učestalost	Procenat
Da li je neko od zaposlenih bio na usavršavanju	Da	79	56,4 %
	Ne	61	43,6 %
N		140	100%
Da li se razvija svest o postizanju kvaliteta	Da	125	89,3 %
	Ne	15	10,7 %
N		140	100%
Da li je sproveden program obuke o standardima kvaliteta	Da	118	84,3 %
	Ne	22	15,7 %
N		140	100%

Izvor: Sopstveno istraživanje

### 6.2.5.2. Korelaciona i regresiona analiza

Na osnovu korelacionog odnosa između ocene nivoa poslovanja, unapređenja znanja i aspekata kvaliteta u domaćim preduzećima, utvrdićemo da se kontinuiranim obučavanjem i usavršavanjem zaposlenih, i unapređenjem znanja cele organizacije, direktno utiče na stvaranje konkurentne prednosti, kao i da se standardizacijom kvaliteta poslovanja, uz razvoj svesti i uključivanje svih zaposlenih u postizanje kvaliteta, utiče na unapređenje konkurentskog položaja preduzeća.

Tabela 39. Korelacija između nivoa poslovanja, unapređenja znanja i aspekata kvaliteta u preduzećima u Srbiji

	OTN	ONZ	ONK	ZUP	ZUK	UZ	OIR
K1	,309**	,220**	,404**	,165	,063	,343**	,049
K2	,407**	,438**	,426**	,097	,124	,363**	,244**
K3	,456**	,413**	,391**	,012	,025	,342**	,191*
K4	,430**	,406**	,510**	-,029	022	,407**	,215
K5	,340**	,424**	,260**	,059	,133	,349**	,203*
K6	,434**	,534**	,540**	-,020	,123	,488**	,292**

Statistički značajne korelacije su označene na sledeći način:

\*\*p<0.01; \*p<0.05

Izvor: Sopstveno istraživanje

Na osnovu prikazanih rezultata korelacije, uticaj aspekata kvaliteta na nivo poslovanja i konkurentnosti možemo potvrditi na osnovu sledećeg korelacionog odnosa:

OTN i K1, K2, K3, K4, K5, K6

ONZ i K1, K2, K3, K4, K5, K6

ONK i K1, K2, K3, K4, K5, K6

Uticaj znanja, obuke i razvoja zaposlenih na kvalitet poslovanja, potvrđujemo na osnovu sledećeg korelacionog odnosa:

UZ i K1, K2, K3, K4, K5, K6

OIR i K2, K3, K4, K5, K6

Tabela 39. pokazuje odnos između dostignutog tehnološkog nivoa poslovanja, nivoa ulaganja u obučavanje zaposlenih i nivoa konkurentnosti, spremnosti preduzeća da ulaže u znanje, značaj obuke i razvoja zaposlenih i aspekata kvaliteta, gde su posmatrane sledeće varijable: kvalitet kao lična odgovornost svakog zaposlenog, zaposleni aktivno sprovode stalna poboljšanja, zaposleni su uključeni pri definisanju izvršnih planova i ciljeva, zadaci zaposlenih su prilagođeni programu kvaliteta, zaposleni se stimulišu da učestvuju u radu timova za unapređenje kvaliteta i sistem obuke je usklađen sa razvojnim ciljevima preduzeća.

Kod preduzeća koja imaju visok tehnološki nivo poslovanja i koja usavršavaju svoju tehničko-tehnološku osnovu poslovanja, evidentno je da postoji značajna korelacija na posmatrane aspekte kvaliteta. Preduzeća koja teže unapređenju produktivnosti poslovanja na bazi primene nove opreme i savremenih tehnologija, moraju biti spremna da adekvatno usmeravaju zaposlene u pogledu unapređenja kvaliteta. Zaposleni se stimulišu za rad u timovima, aktivno sprovode stalna poboljšanja, a njihovi zadaci su usklađeni sa programom kvaliteta. Preduzeća koja prepoznaju značaj ljudskog kapitala i permanentnog obučavanja i usavršavanja zaposlenih, razvijaju svest kod zaposlenih o postizanju kvaliteta kao lične odgovornosti svakog pojedinca, o aktivnom sprovođenju stalnih poboljšanja, kao i uspostavljanju timske saradnje među zaposlenima. U takvim preduzećima sistem obuke je usklađen sa programima kvaliteta, a zaposleni su uključeni u definisanje izvršnih planova i ciljeva. Pozitivan i značajan korelacioni odnos postoji između posmatranih aspekata kvaliteta i dostignutog nivoa konkurentnosti. Preduzeća koja su spremna da unapređuju sistem upravljanja kvalitetom, po osnovu standardizacije kvaliteta poslovanja i adekvatne obuke i usavršavanja zaposlenih za sprovođenje standarda, utiču na povećanje konkurentske sposobnosti preduzeća na tržištu.

Navedeni odnosi potvrđuju da se unapređenjem kvaliteta, razvojem svesti i uključivanjem svih zaposlenih u postizanje kvaliteta obezbeđuje veći nivo poslovanja i konkurentnosti preduzeća.

Preduzeća koja su pokazala spremnost da ulažu u znanje, prepoznala su kvalitet kao faktor unapređenja poslovanja. To potvrđuje korelacioni odnos između dostignutog nivoa poslovanja ovih preduzeća i analiziranih aspekata kvaliteta. Kada je u pitanju odnos značaja obuke i razvoja zaposlenih sa posmatranim aspektima kvaliteta, možemo konstatovati da značajan korelacioni odnos postoji, ali ne i za sve aspekte. Naime, varijabla koja se odnosi na kvalitet kao ličnu odgovornost svih zaposlenih izostaje, dok je uticaj na ostale aspekte kvaliteta evidentan.

Ovim odnosima se potvrđuje da spremnost preduzeća da ulaže u znanje i obuku i razvoj zaposlenih obezbeđuje unapređenje kvaliteta poslovanja.

Domaća preduzeća prepoznaju značaj znanja i usavršavanja zaposlenih kao faktore unapređenja poslovanja i konkurentnosti, ali se obuka i razvoj zaposlenih ne spovode na adekvatan način. Sama implementacija sistema kvaliteta u preduzeće, a da se suštinski ništa ne promeni u filozofiji i načinu poslovanja preduzeća neće dovesti do pozitivnih efekata.



Preduzeća moraju razvijati svest kod zaposlenih o postizanju kvaliteta kao odgovornosti svakog pojedinca u preduzeću. Obučavanje zaposlenih mora da bude usklađeno sa programom kvaliteta, a usmeravanje zaposlenih na timsku saradnju i postizanje kvaliteta kao zajedničkog cilja. Preduzeća koja su spremna da ulažu u znanje i njihovim adekvatnim usmeravanjem na unapređenje posmatranih aspekata kvaliteta, omogućiće unapređenje poslovanja i konkurentskog položaja domaćih preduzeća kako u nacionalnim, tako i u međunarodnim okvirima poslovanja.

Navedene tvrdnje dokazaćemo kroz odnos između nivoa poslovanja, unapređenja znanja i aspekata kvaliteta posmatran u preduzećima kod kojih se razvija svest o postizanju kvaliteta, i kod onih gde to nije slučaj.

Tabela 40. prikazuje deskriptivnu statistiku odnosa posmatranih varijabli, kod preduzeća koja su odgovorila da se u njihovom preduzeću razvija svest o postizanju kvaliteta kod zaposlenih, i kod preduzeća koja su odgovorila negativno.

*Tabela 40. Deskriptivna statistika*

Da li se razvija svest o postizanju kvaliteta kod zaposlenih		N	Minimum	Maximum	Srednja vrednost	Std. devijacija
Da	OTN	125	1	4	3,18	,708
	ONZ	125	1	4	2,87	,852
	ONK	125	1	4	3,21	,765
	ZUP	125	1	4	2,86	1,102
	ZUK	125	1	4	2,96	1,035
	UZ	125	1	4	2,67	1,006
	OIR	125	1	4	2,34	,934
	K1	125	1	5	3,70	,880
	K2	125	1	5	3,56	,919
	K3	125	1	5	3,43	1,065
	K4	125	1	5	3,86	,820
	K5	125	1	5	3,44	1,066
	K6	125	1	5	3,79	,961
	Ne	OTN	15	1	4	2,40
ONZ		15	1	4	1,93	,884
ONK		15	1	4	2,47	1,125
ZUP		15	1	4	3,13	,990
ZUK		15	1	4	2,73	1,280
UZ		15	1	4	1,73	,961
OIR		15	1	4	2,07	1,223
K1		15	1	5	2,33	,900
K2		15	1	5	1,80	,775
K3		15	1	5	2,53	1,060
K4		15	1	5	2,87	,743
K5		15	1	5	2,00	1,069
K6		15	1	5	2,40	1,298

Izvor: Sopstveno istraživanje

Tabela 41. Korelacija između nivoa poslovanja, unapređenja znanja i aspekata kvaliteta prema odnosu koje preduzeće ima prema zaposlenima u pogledu razvoja svesti o postizanju kvaliteta

		OTN	ONZ	ONK	ZUP	ZUK	UZ	OIR
Preduzeća koja razvijaju svest o postizanju kvaliteta kod zaposlenih	K1	,214*	,143	308**	,274**	,058	,254**	,037
	K2	,306**	,370**	,315**	,211*	,142	,235**	,253**
	K3	,380**	,381**	,275**	,099	,001	,246**	,166
	K4	,364**	,331**	,472**	,023	,012	,323**	,202*
	K5	,249**	,374**	,193*	,127	,082	,271**	,203*
	K6	,303**	,430**	,476**	,087	,089	,412**	,224*
	N	125	125	125	125	125	125	125
Preduzeća koja ne razvijaju svest o postizanju kvaliteta kod zaposlenih	K1	,096	-,329	,470	-,294	-,103	,275	-,151
	K2	,245	-,021	,606*	-,428	-,202	,595*	,090
	K3	,635*	,193	,794**	-,617	,060	,710**	,246
	K4	,325	,312	,421	-,265	-,115	,547*	,168
	K5	,242	,076	,059	-,202	,365	,278	,055
	K6	,638*	,710**	,547*	-,544*	,198	,549*	,567*
	N	15	15	15	15	15	15	15

Statistički značajne korelacije su označene na sledeći način: \*\*p<0.01; \*p<0.05

Izvor: Sopstveno istraživanje

Na osnovu prikazanih rezultata korelacije, uticaj aspekata kvaliteta na nivo poslovanja i konkurentnosti možemo potvrditi na osnovu sledećeg korelacionog odnosa, kod preduzeća koja razvijaju svest o postizanju kvaliteta kod zaposlenih:

OTN i K1, K2, K3, K4, K5, K6

ONZ i K2, K3, K4, K5, K6

ONK i K1, K2, K3, K4, K5, K6

ZUP i K1, K2

Uticaj znanja, obuke i razvoja zaposlenih na kvalitet poslovanja potvrđujemo na osnovu sledećeg korelacionog odnosa:

UZ i K1, K2, K3, K4, K5, K6

OIR i K2, K4, K5 K6

Kada su u pitanju preduzeća kod kojih se ne razvija svest o postizanju kvaliteta, uticaj aspekata kvaliteta na nivo poslovanja i konkurentnosti potvrđujemo na osnovu negativnog korelacionog odnosa:

ZUP i K3, K6

Na osnovu analize korelacionih odnosa između posmatranih varijabli unapređenja poslovanja, znanja i kvaliteta prema odnosu koje preduzeće ima prema zaposlenima u pogledu razvoja svesti o postizanju kvaliteta, uočavaju se bitne razlike.

Posmatrani odnosi između dostignutog nivoa poslovanja i aspekata kvaliteta, kao i spremnosti preduzeća da ulaže u znanje i aspekata kvaliteta pokazuju pozitivan i značajan korelacioni odnos između posmatranih varijabli. Kada je u pitanju odnos značaja obuke i razvoja zaposlenih i aspekata kvaliteta, sve posmatrane varijable kvaliteta nisu u značajnom korelacionom odnosu, što još jednom potvrđuje činjenicu da se u domaćim preduzećima ne sprovodi adekvatna obuka i razvoj zaposlenih. Kod preduzeća kod kojih se razvija svest o postizanju kvaliteta pojavljuje se značajan korelacioni odnos između značaja unapređenja poslovanja i posmatranih aspekata kvaliteta: kvalitet kao lična odgovornost svih zaposlenih i zaposleni aktivno sprovode stalna poboljšanja. Ovo potvrđuje činjenicu da preduzeća koja su spremna da unapređuju svoje zaposlene i kod njih razvijaju svest o postizanju kvaliteta, prepoznaju značaj kvaliteta kao faktora unapređenja poslovanja. U takvim preduzećima zaposleni su aktivno uključeni u proces stvaranja kvaliteta i kontinuirano sprovođenje stalnih poboljšanja. Samo takvom filozofijom poslovanja i načinom razmišljanja svih zaposlenih, preduzeće može da se prilagodi izazovima promjenljivog tržišta i unapredi svoju konkurentsku poziciju.

Kada se analiziraju odnosi posmatranih varijabli u preduzećima kod kojih se ne razvija svest o postizanju kvaliteta, mogu se uočiti nepovoljni korelacioni odnosi. U ovim preduzećima odnosi između dostignutog nivoa poslovanja i aspekata kvaliteta, i spremnosti preduzeća da ulaže u znanje i aspekata kvaliteta pokazuju značajan korelacioni odnos samo za sledeće posmatrane varijable kvaliteta: zaposleni su uključeni u definisanje izvršnih planova i ciljeva i sistem obuke je usklađen sa razvojnim ciljevima preduzeća. Odnos između značaja obuke i razvoja zaposlenih i aspekata kvaliteta pokazuje značajan korelacioni odnos samo za posmatranu varijablu da je sistem obuke usklađen sa razvojnim ciljevima preduzeća. Preduzeća kod kojih se ne razvija svest o postizanju kvaliteta pokazuju da kod njih ne postoji obuka i razvoj zaposlenih u pogledu unapređenja posmatranih aspekata kvaliteta. U takvim preduzećima zaposleni su prinuđeni da se samostalno usavršavaju i obučavaju kako bi mogli da prate promene koje se dešavaju u poslovanju. U takvom poslovnom okruženju zaposleni nisu motivisani da aktivno spovode stalna poboljšanja i učestvuju u postizanju kvaliteta, pa samim tim, preduzeća nisu u mogućnosti da dostignu visok nivo poslovanja i konkurentnosti. Kod takvih preduzeća javlja se nezadovoljstvo kod zaposlenih, što potvrđuje i negativan korelacioni odnos između značaja unapređenja poslovanja i posmatranih varijabli kvaliteta da su zaposleni uključeni u definisanje izvršnih planova i ciljeva i sistem obuke je usklađen sa razvojnim ciljevima preduzeća.

Tabela 42. prikazuje deskriptivnu statistiku odnosa posmatranih varijabli, kod preduzeća koja su odgovorila da je u njihovom preduzeću sproveden program obuke o standardima kvaliteta, i kod preduzeća koja su odgovorila negativno.

Tabela 42. Deskriptivna statistika

Da li je sproveden program obuke o standardima kvaliteta	N	Minimum	Maximum	Srednja vrednost	Std. devijacija	
Da	OTN	118	1	4	3,21	,677
	ONZ	118	1	4	2,88	,859
	ONK	118	1	4	3,27	,724
	ZUP	118	1	4	2,89	1,092
	ZUK	118	1	4	2,96	1,033
	UZ	118	1	4	2,68	,977
	OIR	118	1	4	2,38	,924
	K1	118	1	5	3,70	,890
	K2	118	1	5	3,53	,984
	K3	118	1	5	3,49	1,027
	K4	118	1	5	3,93	,770
	K5	118	1	5	3,44	1,121
	K6	118	1	5	3,86	,981
Ne	OTN	22	1	4	2,45	,858
	ONZ	22	1	4	2,18	,907
	ONK	22	1	4	2,36	1,002
	ZUP	22	1	4	2,91	1,109
	ZUK	22	1	4	2,82	1,220
	UZ	22	1	4	2,00	1,195
	OIR	22	1	4	1,95	1,133
	K1	22	1	5	2,77	1,066
	K2	22	1	5	2,50	1,012
	K3	22	1	5	2,50	1,102
	K4	22	1	5	2,77	,685
	K5	22	1	5	2,45	,963
	K6	22	1	5	2,50	,913

Izvor: Sopstveno istraživanje

Tabela 43. Korelacija između nivoa poslovanja, unapređenja znanja i aspekata kvaliteta prema odnosu koje preduzeće ima prema zaposlenima u pogledu sprovođenja programa obuke o standardima kvaliteta

		OTN	ONZ	ONK	ZUP	ZUK	UZ	OIR
Preduzeća koja su sprovela program obuke o standardima kvaliteta	K1	,176	,099	,298**	,248**	,070	,223*	,035
	K2	,290**	,338**	,299**	,190*	,174	,251**	,207*
	K3	,389**	,377**	,279**	,026	,012	,278**	,152
	K4	,355**	,349**	,416**	-,039	,007	,357**	,193*
	K5	,281**	,419**	,167	,089	,134	,326**	,199*
	K6	,252**	,456**	,380**	,025	,087	,397**	,278**
	N	118	118	118	118	118	118	118
Preduzeća koja nisu sprovela program obuke o standardima kvaliteta	K1	,327	,291	,348	-,139	-,033	,523*	-,167
	K2	,439*	,571**	,470*	-,340	-,154	,551**	,187
	K3	,353	,238	,388	-,039	,000	,325	,134
	K4	,103	,146	,334	,034	-,052	,291	-,014
	K5	,142	,064	,117	-,093	,074	,166	-,024
	K6	,669**	,575**	,729**	-,282	,256	,655**	,115
	N	22	22	22	22	22	22	22

Statistički značajne korelacije su označene na sledeći način: \*\*p<0.01; \*p<0.05

Izvor: Sopstveno istraživanje

Na osnovu prikazanih rezultata korelacije, uticaj aspekata kvaliteta na nivo poslovanja i konkurentnosti možemo potvrditi na osnovu sledećeg korelacionog odnosa, kod preduzeća koja sprovode program obuke o standardima kvaliteta:

OTN i K2, K3, K4, K5, K6

ONZ i K2, K3, K4, K5, K6

ONK i K1, K2, K3, K4, K6

ZUP i K1, K2

Uticaj znanja, obuke i razvoja zaposlenih na kvalitet poslovanja potvrđujemo na osnovu sledećeg korelacionog odnosa:

UZ i K1, K2, K3, K4, K5, K6

OIR i K2, K4, K5, K6

Kada su u pitanju preduzeća koja nisu sprovela program obuke o standardima kvaliteta, uticaj aspekata kvaliteta na nivo poslovanja i konkurentnosti potvrđujemo na osnovu negativnog korelacionog odnosa:

ZUP i K2, K6

Analizom korelacionih odnosa između posmatranih varijabli unapređenja poslovanja, znanja i kvaliteta, uočavaju se bitne razlike između preduzeća koja su sprovela program obuke o standardima kvaliteta i preduzeća koja to nisu učinila.

Posmatrani odnosi između dostignutog nivoa poslovanja i aspekata kvaliteta, kao i spremnosti preduzeća da ulaže u znanje i aspekata kvaliteta, utvrđen je pozitivan i značajan korelacioni odnos. Kada je u pitanju odnos dostignutog nivoa poslovanja i aspekata kvaliteta, posmatrani aspekt kvalitet kao lična odgovornost svih zaposlenih ne pokazuje značajan korelacioni odnos. Ovo ukazuje na činjenicu da se kod preduzeća kod kojih se sprovodi program obuke o standardima kvaliteta zaposleni uključeni u definisanje izvršnih planova i ciljeva, zadaci su prilagođeni programu kvaliteta, a sistem obuke usklađen sa razvojnim ciljevima preduzeća i zaposleni aktivno sprovode stalna poboljšanja. Ono što se može primetiti, da u ovim preduzećima kod zaposlenih nije razvijen stav da kvalitet predstavlja ličnu odgovornost svakog zaposlenog. Upoređujući korelacione odnose kod ovih preduzeća gde je sproveden program obuke i preduzeća kod kojih se razvija svest o postizanju kvaliteta, može se uočiti da upravo aspekt kvaliteta - kvalitet kao lična odgovornost svih zaposlenih je ono što se razlikuje. Kod preduzeća kod kojih se razvija svest o postizanju kvaliteta ovaj aspekt kvaliteta pokazuje značajan korelacioni odnos. Na osnovu ovoga može se konstatovati da bi se u domaćim preduzećima dostigao veći nivo poslovanja uz adekvatno sprovođenje programa obuke o standardima kvaliteta, mora se uporedo razvijati i svest o postizanju kvaliteta i kod zaposlenih podsticati određeni stepen lične odgovornosti prema tome. Kada je u pitanju značaj obuke i razvoja zaposlenih i aspekata kvaliteta, sve posmatrane varijable kvaliteta nisu u značajnom korelacionom odnosu. Korelacioni odnos varijable značaj obuke i razvoja zaposlenih i varijable kvalitet kao lična odgovornost svih zaposlenih ne pokazuje statistički značajnu vrednost, što još jednom ukazuje na činjenicu da je u preduzeću pored adekvatne

obuke o standardima kvaliteta neophodno razvijati svest kod zaposlenih o postizanju kvaliteta. Kada zaposleni postizanje kvaliteta shvate kao ličnu odgovornost, i u svakom segmentu svog poslovanja teže ka tome da dostignu željeni nivo kvaliteta, ostvariće se veći nivo poslovanja, što će pozitivno uticati na konkurentne sposobnosti preduzeća na tržištu.

Kod preduzeća koja ne sprovode program obuke o standardima kvaliteta, posmatrani odnos između varijabli dostignuti nivo poslovanja, spremnosti preduzeća da ulaže u znanje i aspekata kvaliteta nisu sve relacije na nivou statističke značajnosti. Posmatrani aspekti dostignutog nivoa poslovanja pokazuju statistički značajne odnose samo sa aspektima kvaliteta: zaposleni aktivno sprovode stalna poboljšanja i sistem obuke je usklađen sa razvojnim ciljevima preduzeća. Varijabla spremnost preduzeća da ulaže u znanje pokazuje statistički značajan korelacioni odnos prema sledećim aspektima kvaliteta: kvalitet kao lična odgovornost svakog zaposlenog, zaposleni aktivno sprovode stalna poboljšanja i sistem obuke je usklađen sa razvojnim ciljevima preduzeća. Nijedan od posmatranih aspekata kvaliteta ne pokazuje značajan korelacioni odnos prema varijabli značaj obuke i razvoja zaposlenih. Ovo ukazuje na činjenicu da aktivno sprovođenje programa obuke o standardima kvaliteta dovodi do unapređenja kvaliteta u preduzeću kroz timsku saradnju zaposlenih, koji su motivisani da sprovode stalna poboljšanja i učestvuju u definisanju izvršnih planova i ciljeva. Preduzeća koja su spremna da ulažu u znanje, kroz obuku i razvoj zaposlenih, podstiču veću motivisanost zaposlenih za sprovođenje stalnih poboljšanja i postizanje kvaliteta kao zajedničkog cilja svih zaposlenih. Kod preduzeća koja nisu prepoznala značaj obuke i razvoja i ne sprovode ih, stvaraju nezadovoljstvo kod zaposlenih, što potvrđuje negativan korelacioni odnos između varijable značaj unapređenja poslovanja i aspekata kvaliteta: zaposleni aktivno sprovode stalna poboljšanja i sistem obuke je usklađen sa razvojnim ciljevima preduzeća.

Regresionom metodom ispitan je doprinos nezavisnih varijabli K1, K2, K3, K4, K5, K6 za totalni R kvadrat regresije sa nezavisnim varijablama OTN, ONZ, ONK, UZ, OIR. Na osnovu regresionog modela, kao što je prikazano u tabeli 44. i slici 15. može se videti da su aspekti kvaliteta najbolji prediktori nivoa konkurentnosti poslovanja ( $R^2=0,403$ ) preduzeća u Srbiji. Samim tim, najveći značaj na poboljšanje konkurentne sposobnosti ima unapređenje aspekata kvaliteta, odnosno, kvalitet objašnjava 40,3% varijacija nivoa konkurentnosti preduzeća.

Za dimenzije tehnološki nivo poslovanja, nivo ulaganja u obučavanje zaposlenih, konkurentski nivo, spremnost preduzeća da ulaže u znanje, značaj obuke i razvoja zaposlenih,  $R^2$  i F imaju sledeće vrednosti:  $R^2=0,266$  (F change - 8,034,  $p<0,001$ ),  $R^2=0,327$  (F change - 10,775,  $p<0,001$ ),  $R^2=0,403$  (F change - 14,959,  $p<0,001$ ),  $R^2=0,264$  (F change - 7,931,  $p<0,001$ ),  $R^2=0,118$  (F change - 2,957).

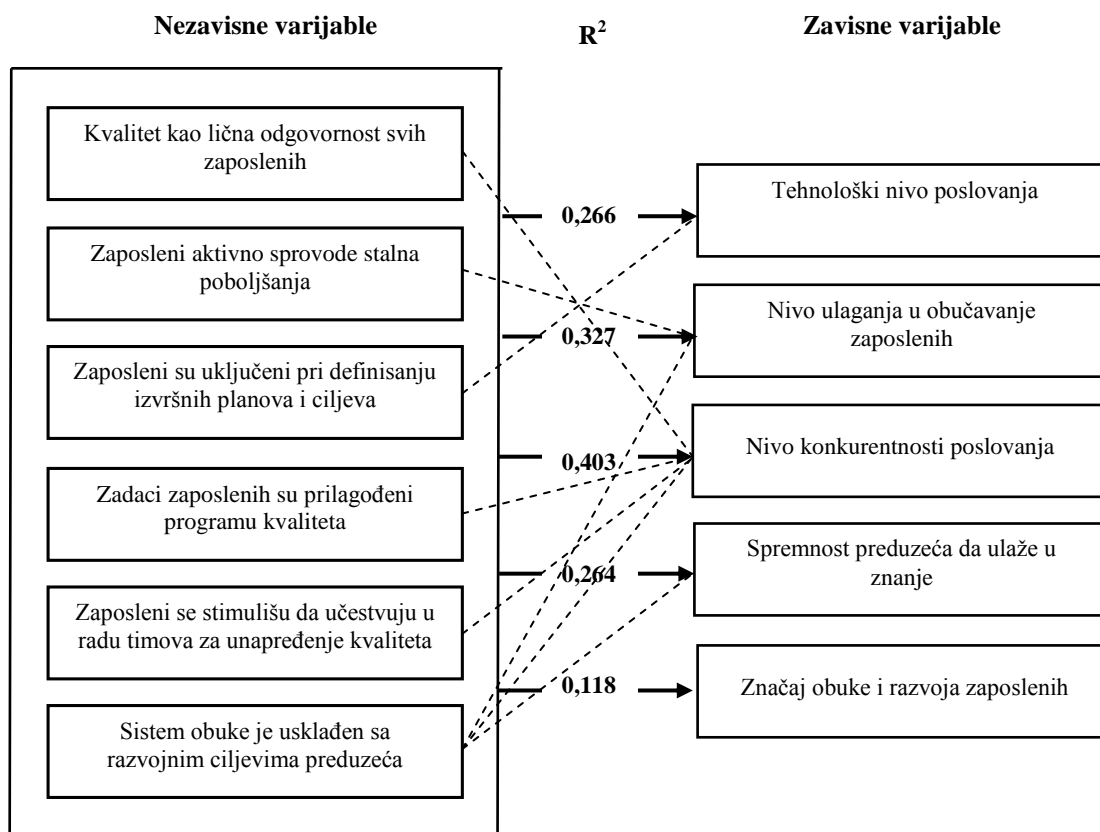
Najveći uticaj na konkurentski nivo imaju sledeće varijable: K1 (kvalitet kao lična odgovornost svih zaposlenih), K4 (zadaci zaposlenih su prilagođeni programu kvaliteta), K5 (zaposleni se stimulišu da učestvuju u radu timova za unapređenje kvaliteta), K6 (sistem obuke je usklađen sa razvojnim ciljevima preduzeća). Varijabla K6 ima najveći uticaj na sledeće varijable ONZ (nivo ulaganja u obučavanje), UZ (spremnost preduzeća da ulaže u znanje), varijabla K2 (zaposleni aktivno sprovode stalna poboljšanja) najveći uticaj ima na varijablu ONZ (nivo ulaganja u obučavanje), dok varijabla K3 (zaposleni su uključeni pri definisanju izvršnih planova i ciljeva) ima najveći uticaj na varijablu OTN (tehnološki nivo poslovanja). Nijedna od posmatranih varijabli K1, K2, K3, K4, K5, K6 nije pokazala uticaj kod preduzeća koja nisu prepoznala značaj obuke i razvoja zaposlenih.

Sve prikazane vrednosti  $R^2$  u tabeli su statistički značajne. Posmatrani aspekti kvaliteta najveći značaj imaju na unapređenje konkurentnosti, dok najmanji značaj imaju na obuku i razvoj zaposlenih. Ovo ukazuje na činjenicu da kvalitet doprinosi unapređenju konkurentnosti, međutim bez adekvatnog obrazovanja i razvoja svesti o postizanju kvaliteta, teško će se ostvariti veći nivo poslovanja. Da bi preduzeće unapredilo konkurentnost i kvalitet poslovanja neophodno je obučavanje zaposlenih usklađeno sa programom kvaliteta, kao i usmeravanje zaposlenih na timsku saradnju i postizanje kvaliteta kao zajedničkog cilja.

*Tabela 44. Regresioni model uticaja aspekata kvaliteta na nivo poslovanja i unapređenja znanja*

Zavisne	Nezavisne	$\beta$	t	Sig.	$R^2$	F	Sig.
OTN	K 1	,007	,070	,945	,266	8,034	.000
	K 2	,114	,979	,329			
	K 3	,240	2,203	,029			
	K 4	,144	1,276	,204			
	K 5	-,069	-,622	,535			
	K 6	,160	1,295	,198			
ONZ	K 1	-,173	-1,777	,078	,327	10,775	.000
	K 2	,240	2,148	,034			
	K 3	,102	,981	,328			
	K 4	-,018	-,168	,867			
	K 5	,065	,618	,537			
	K 6	,370	3,129	,002			
ONK	K 1	,217	2,371	,019	,403	14,959	.000
	K 2	,045	,428	,670			
	K 3	,037	,372	,711			
	K 4	,235	2,301	,023			
	K 5	-,346	-3,479	,001			
	K 6	,466	4,188	,000			
UZ	K 1	,161	1,581	,116	,264	7,931	.000
	K 2	,003	,024	,981			
	K 3	-,009	-,080	,937			
	K 4	,083	,734	,464			
	K 5	-,036	-,325	,745			
	K 6	,388	3,135	,002			
OIR	K 1	-,212	-1,910	,058	,118	2,957	.010
	K 2	,233	1,828	,070			
	K 3	,018	,153	,879			
	K 4	-,003	-,024	,981			
	K 5	,003	,027	,979			
	K 6	,232	1,711	,089			

Izvor: Sopstveno istraživanje



Slika 14. Regresioni model uticaja aspekata kvaliteta na nivo poslovanja i unapređenja znanja u domaćim preduzećima

Izvor: Sopstveno istraživanje

## 6.2.6. Uticaj znanja i kvaliteta na poslovne performanse preduzeća

Da bi se potvrdio značaj znanja i kvaliteta u unapređenju poslovanja i konkurentnosti, jedan segment istraživanja bavio se analizom u kojoj meri znanje i kvalitet utiču na poslovne performanse preduzeća. Na osnovu ocenjenih varijabli znanja, kvaliteta i poslovnih performansi domaćih preduzeća, korelacionom i regresionom analizom utvđen je njihov međusobni uticaj, dok je faktorskom analizom potvrđen taj uticaj. Podaci su prikupljeni anketiranjem 296 menadžera različitih nivoa, iz 140 preduzeća u Srbiji.

### 6.2.6.1. Deskriptivna statistika

Znanje u preduzeću je posmatrano kroz tri varijable: individualno znanje, grupno znanje i organizaciono znanje. Individualno znanje se odnosi na spremnost zaposlenog na lični razvoj, usavršavanje u poslu i generisanje novih ideja. Grupno znanje se odnosi na funkcionisanje grupa - timova u preduzeću, njihovu fleksibilnost i spremnost na razmenu znanja i iskustava. Organizaciono znanje se odnosi na organizacionu strukturu i klimu u preduzeću. Analizira se u kojoj meri je efikasna, inovativna i da li podstiče kreiranje znanja putem obuke i razvoja zaposlenih.

Kvalitet u preduzeću analiziran je kroz četiri varijable. Varijabla uključivanje svih zaposlenih ocenjuje u kojoj meri su zaposleni uključeni u postizanje ciljeva kvaliteta i kontinuirana



poboljšanja. Sistemski pristup kvalitetu definiše povezanost procesa i operacija u preduzeću i usklađenost proizvoda sa zahtevima kvaliteta. Procesni pristup upravljanja pokazuje koliko su procesi u preduzeću identifikovani, razgraničeni i dokumentovani procedurom. Neprekidno poboljšanje pokazuje u kojoj meri se procesi prate i poboljšavaju i koliko se radi na unapređenju i usavršavanju proizvoda i usluga. Varijable znanja i kvaliteta su ocenjene pomoću *Likertove skale* koja se sastoji od 5 stepeni, gde je 1 = u potpunosti se ne slažem, 5 = u potpunosti se slažem.

Poslovne performanse preduzeća posmatrane su kroz šest varijabli. Razvojne performanse ocenjuju ulaganje u istraživanje i razvoj, osvajanje novih tržišta i spremnost preduzeća da reaguje na promene iz okruženja. Performanse zaposlenih pokazuju nivo poverenja i saradnje menadžera i zaposlenih, politiku nagrađivanja i motivisanja zaposlenih. Operativne performanse pokazuju usklađenost organizacionih delova i iskorišćenost kapaciteta. Finansijske performanse ocenjuju finansijske pokazatelje poslovanja. Poslednje dve varijable ocenjuju nivo društveno odgovornog poslovanja i izvoznu orijentisanost preduzeća. Varijable poslovnih performansi ocenjene su pomoću semantičke diferencijalne skale gde se vrednosti kreću od 1-7, gde je 1 = veoma niske, 7 = veoma visoke.

U tabeli 45. dati su rezultati deskriptivne statistike (minimum, maximum, srednja vrednost i standardna devijacija) za dimenzije znanja i kvaliteta i dimenzije poslovnih performansi. Tabela sadrži skraćenice varijabli koje će biti korištene dalje u radu.

*Tabela 45. Deskriptivna statistika*

	Oznaka	N	Min.	Max.	Srednja vrednost	Std. devijacija
Individualno znanje	Z1	296	1	5	3,34	,873
Grupno znanje	Z2	296	1	5	3,08	1,040
Organizaciono znanje	Z3	296	1	5	3,25	1,018
Uključivanje svih zaposlenih	K1	296	1	5	3,44	,922
Sistemski pristup kvalitetu	K2	296	1	5	3,59	,927
Procesni pristup	K3	296	1	5	3,48	,956
Neprekidno poboljšanje	K4	296	1	5	3,40	1,139
Razvojne performanse	PP1	296	1	7	4,98	1,326
Performanse zaposlenih	PP2	296	1	7	4,69	1,380
Operativne performanse	PP3	296	1	7	4,88	1,357
Finansijske performanse	PP4	296	1	7	4,90	1,153
Društvena odgovornost	PP5	296	1	7	4,24	1,321
Izvozna orijentisanost	PP6	296	1	7	4,75	1,534

Izvor: Sopstveno istraživanje

### **6.2.6.2. Korelaciona i regresiona analiza**

Rezultati korelacione analize između dimenzija znanja i kvaliteta i dimenzija poslovnih performansi prikazani su u tabeli 46.

Tabela 46. Korelacija između varijabli znanja, kvaliteta i poslovnih performansi preduzeća

	PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6
Z1	,367**	,493**	,315**	,418**	,412**	,319**
Z2	,444**	,683**	,420**	,467**	,532**	,218**
Z3	,492**	,648**	,414**	,495**	,477**	,277**
K1	,632**	,441**	,486**	,566**	,414**	,397**
K2	,577**	,462**	,531**	,610**	,430**	,400**
K3	,509**	,479**	,472**	,590**	,406**	,326**
K4	,504**	,519**	,432**	,525**	,520**	,308**

Statistički značajne korelacije su označene na sledeći način:

\*\*p<0.01; \*p<0.05

Izvor: Sopstveno istraživanje

Tabela 46. pokazuje statistički značajnu korelaciju između dimenzija znanja i kvaliteta i dimenzija poslovnih performansi. Sve korelacije su jake i pozitivne.

Najveću korelaciju na razvojne performanse pokazale su varijable kvaliteta K1 i K2. Uključivanjem svih zaposlenih u sprovođenje kvaliteta i sistemskim pristupu upravljanju kvalitetom poslovanje preduzeća će biti efektivnije i efikasnije, što će obezbediti njegov rast, razvoj i prodor na nova tržišta. Jaku i pozitivnu korelaciju na performanse zaposlenih pokazale su varijable znanja Z2 i Z3. Iako su pojedinci spremni na lični razvoj i usavršavanje u poslu, samo uz timsku saradnju i organizacionu klimu koja podstiče kreiranje i razmenu znanja i iskustva, zaposleni će ostvariti bolje rezultate u poslovanju. Varijabla kvaliteta K2 je pokazala bitnu povezanost sa operativnim performansama. Jasna definisanost redosleda i veza između procesa i operacija u preduzeću omogućiće veću iskorišćenost kapaciteta i usklađenost aktivnosti organizacionih delova. Bitnu povezanost sa finansijskim performansama pokazale su varijable kvaliteta K2 i K3. To ukazuje da adekvatnom primenom sistema kvaliteta u preduzeću, doći će do unapređenja poslovanja i veće iskorišćenosti kapaciteta, što će se pozitivno odraziti na finansijski rezultat. Jaku i pozitivnu korelaciju na društvenu odgovornost pokazale su varijabla znanja Z2 i varijabla kvaliteta K4. Još jednom se ukazuje na značaj timske saradnje, kao i saradnje zaposlenih sa kolegama iz drugih preduzeća. Varijable znanja i kvaliteta pokazale su malu povezanost sa varijablom izvozna orijentisanost. Najveću korelaciju pokazala je varijabla kvaliteta K2. Sistemski pristup kvalitetu obezbeđuje da proizvod bude u skladu sa zahtevima kvaliteta i kao takav konkurentan da se plasira na međunarodno tržište. Sistemsko upravljanje kvalitetom i standardizacija poslovanja obezbeđuju preduzećima prodor na međunarodno tržište.

Regressionom analizom utvrđen je prediktorski efekat dimenzija znanja i kvaliteta (nezavisne varijable) na dimenzije poslovnih performansi (zavisne varijable). Tabela 47. predstavlja rezultate regresione analize.

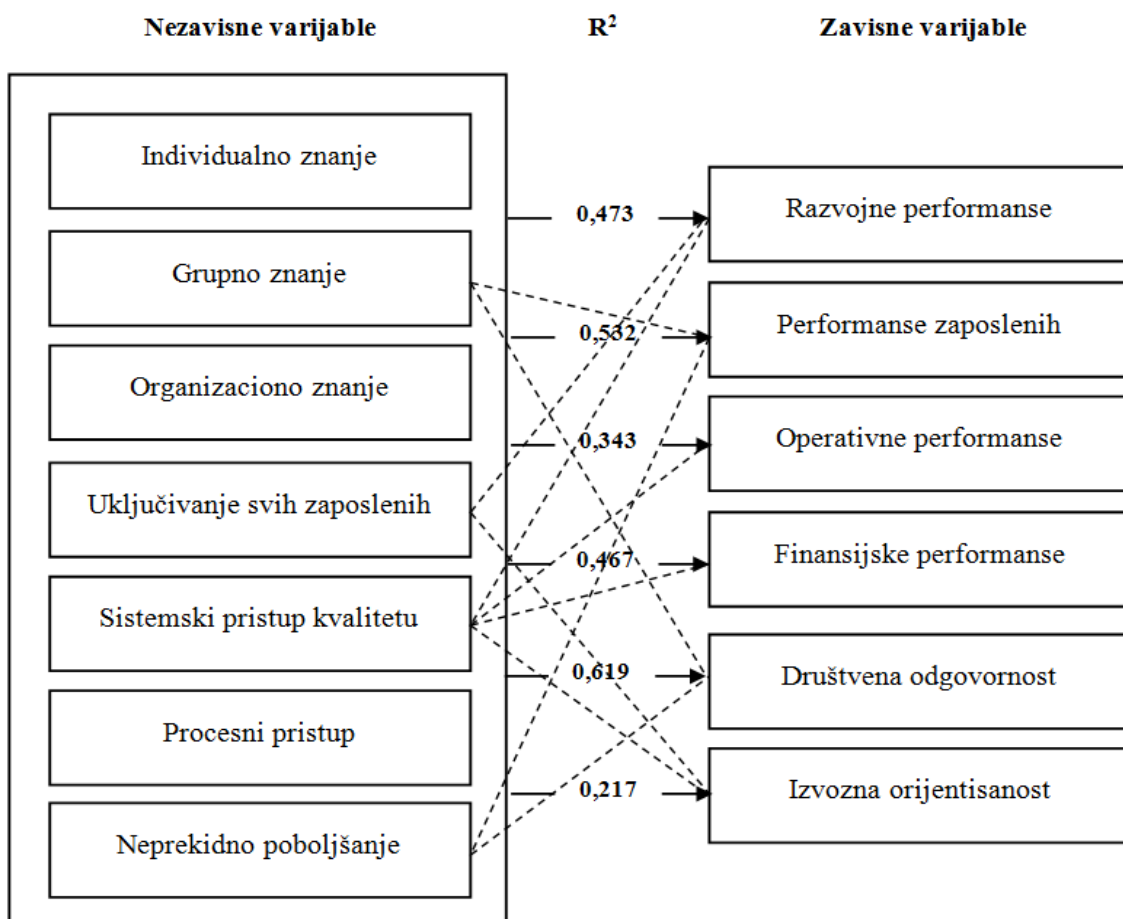
Tabela 47. Regresioni model uticaja znanja i kvaliteta na poslovne performanse predezeća

Zavisne	Nezavisne	$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>	F	Sig.
PP1	Z1	-,041	-,720	,472	,473	36,959	,000
	Z2	-,024	-,304	,761			
	Z3	,190	2,394	,017			
	K1	,407	6,335	,000			
	K2	,243	3,495	,001			
	K3	-,009	-,128	,899			
PP2	Z1	,115	2,140	,033	,532	46,743	,000
	Z2	,397	5,423	,000			
	Z3	,151	2,022	,044			
	K1	-,083	-1,373	,171			
	K2	,040	,612	,541			
	K3	,065	,966	,335			
PP3	Z1	-,045	-,707	,480	,343	21,439	,000
	Z2	,156	1,796	,074			
	Z3	,023	,263	,793			
	K1	,177	2,469	,014			
	K2	,295	3,805	,000			
	K3	,068	,854	,394			
PP4	Z1	,028	,495	,621	,467	36,009	,000
	Z2	,054	,687	,493			
	Z3	,097	1,217	,224			
	K1	,172	2,655	,008			
	K2	,252	3,598	,000			
	K3	,162	2,245	,026			
BP5	Z1	,152	2,454	,015	,619	25,509	,000
	Z2	,320	3,800	,000			
	Z3	-,050	-,581	,561			
	K1	-,044	-,630	,529			
	K2	,111	1,475	,141			
	K3	-,057	-,737	,462			
PP6	Z1	,163	2,335	,020	,217	11,395	,000
	Z2	-,167	-1,760	,079			
	Z3	,098	1,011	,313			
	K1	,225	2,874	,004			
	K2	,250	2,954	,003			
	K3	-,082	-,938	,349			
	K4	,038	,485	,628			

Izvor: Sopstveno istraživanje

Tabela 47. pokazuje visoke vrednosti indeksa  $R^2$ , koje su se kretale od 0,217 do 0,619. Na ovaj način efekti znanja i kvaliteta na poslovne performanse domaćih preduzeća su potvrđene.

Na osnovu vrednosti  $R^2$  utvrđeno je da varijable znanja i kvaliteta imaju najveći uticaj na PP5, društvena odgovornost ( $R^2 = 0,619$ ) i PP2, performanse zaposlenih ( $R^2 = 0,532$ ). Varijable koje daju statistički značajan doprinos ovim poslovnim performansama su Z2, grupno znanje i K4, neprestano poboljšanje. Za efikasan razvoj performansi zaposlenih bitna je timska saradnja, razmena znanja i novih ideja unutar grupa, kao i podsticanje saradnje grupa zaposlenih sa grupama iz drugih preduzeća. Neprekidno poboljšanje procesa poslovanja dovodi do unapređenja poslovanja, ali podstiče i društveno odgovorno poslovanje preduzeća. Varijable K1, uključenost svih zaposlenih i K2, sistemski pristup kvalitetu najveći uticaj imaju na PP1, razvojne performanse ( $R^2 = 0,473$ ) i PP3, operativne performanse ( $R^2 = 0,343$ ), dok je varijabla K2 najveći uticaj pokazala na PP4, finansijske performanse ( $R^2 = 0,467$ ) i PP3, operativne performanse ( $R^2 = 0,343$ ). Iz navedenog se može potvrditi da varijabla sistemski pristup kvalitetu ima najveći uticaj na poslovne performanse preduzeća. Samim tim, adekvatno sprovođenje sistema kvaliteta dovodi do unapređenja poslovanja, dok uključenje svih zaposlenih u postizanje ciljeva kvaliteta dodatno doprinosi poboljšanju.



Slika 15. Regresioni model uticaja znanja i kvaliteta na poslovne performanse domaćih preduzeća

Izvor: Sopstveno istraživanje

### 6.2.6.3. Faktorska analiza dimenzija znanja, kvaliteta i poslovnih performansi

Analizirane varijable znanja, kvaliteta i poslovnih performansi predstavljaju faktore unapređenja poslovanja i konkurentnosti. Sa tog aspekta je izvršena faktorska analiza. Podaci su prikladni za analizu, s obzirom da postoji velika međuzavisnost faktora jer je vrednost svih korelacionih koeficijenata preko 0,3. Vrednost KMO pokazatelja iznosi 0,890, što premašuje preporučenu vrednost od 0,6, dok je Bartletov test sferičnosti dostigao statističku značajnost, što sve ukazuje na faktorabilnost korelacione matrice.

Tabela 48. Objašnjenje ukupne varijanse

Komponente	Početna sopstvena vrednost			Ekstrakcija sume kvadrata opterećenja			Rotacija sume kvadrata opterećenja <sup>a</sup>
	Ukupno	% varijanse	Kumulativ %	Ukupno	% varijanse	Kumulativ %	Ukupno
1	7,188	55,294	55,294	7,188	55,294	55,294	6,175
2	1,296	9,972	65,266	1,296	9,972	65,266	5,555
3	,998	7,675	72,941				
4	,700	5,386	78,327				
5	,555	4,267	82,594				
6	,483	3,714	86,308				
7	,419	3,222	89,529				
8	,378	2,908	92,437				
9	,269	2,070	94,507				
10	,233	1,793	96,300				
11	,203	1,562	97,862				
12	,157	1,209	99,071				
13	,121	,929	100,000				

a. Kada su u korelaciji komponente, sume kvadrata opterećenja ne mogu se dodati da se dobije ukupna varijansa.  
Izvor: Sopstveno istraživanje

Analiza glavnih komponenti otkrila je prisustvo dve komponente sa karakterističnim vrednostima preko 1, koji objašnjavaju 55,29% varijabiliteta i 9,97% varijabiliteta. To dvokomponentno rešenje objasnilo je ukupno 65,29% varijabiliteta. Da bi se lakše protumačile te dve komponente izvršena je Oblimin rotacija.

Table 49. Oblimin rotacija

Varijable	Komponente	
	1	2
Z2	,950	
Z3	,925	
Z1	,763	
PP2	,631	
K3	,613	
K4	,610	
K1	,562	
K2	,505	
PP3		,885
PP6		,841
PP4		,805
PP1		,658
PP5		,590

Izvor: Sopstveno istraživanje

Oblimin rotacija izvršena je u 8 iteracija. Rotirano rešenje je otkrilo da dve komponente imaju mnogo velikih faktorskih težina, i da sve varijable daju znatne težine, veće od 0.5, samo jednoj od komponenti. Kod prve komponente najveće faktorske težine pokazale su varijable znanja Z2, Z3, Z1 i PP2, performanse zaposlenih, a zatim i varijable kvaliteta K3, K4, K1, K2. Druga komponenta okupila je faktorske težine ostalih poslovnih performansi PP3, PP6, PP4, PP1, PP5. Varijable znanja prethode varijablama kvaliteta, što ukazuje da je adekvatno obučavanje i usavršavanje zaposlenih preteča za efikasno upravljanje kvalitetom. Komponenta 1 je oko sebe okupila sve varijable koje u fokus stavljaju zaposlenog, uključujući njegovo znanje, iskustvo, spremnost za dalje usavršavanje i uključivanje u kontinuirano poboljšanje procesa. Komponenta 2 je oko sebe okupila varijable koje su bitne za unapređenje poslovanja i konkurentnosti, i to operativne performanse, izvoznu orijentisanost, finansijske performanse, razvojne performanse i društvenu odgovornost. Između ove dve komponente postoji jaka pozitivna korelacija ( $r = 0,555$ ). Faktorskom analizom potvrđen je pozitivan efekat znanja i kvaliteta na poslovne performanse. Unapređenje znanja i performansi zaposlenih predstavljaju osnovu za efikasno upravljanje sistemom kvaliteta.

U ovom segmentu istraživanju uspostavljen je odnos između znanja, kvaliteta i poslovnih performansi. Znanje je preteča za efikasno upravljanje kvalitetom, dok kvalitet ima veliki uticaj na unapređenje poslovnih performansi. Znanje i kvalitet su pokazali jak i pozitivan uticaj na poslovne performanse domaćih preduzeća. Varijable grupno znanje i sistemski pristup kvalitetu pokazale su da imaju najveći uticaj na varijable performanse zaposlenih i razvojne performanse. Faktorskom analizom dobijeno je dvokomponentno rešenje, gde prva komponenta okuplja varijable znanja i kvaliteta, a druga varijable poslovnih performansi, i utvrđena je jaka korelaciona veza između ove dve komponente. Ovim istraživanjem je potvrđen značaj znanja i kvaliteta u unapređenju poslovanja i konkurentnosti, gde se fokus stavlja na radnika, sa svojim znanjem, iskustvom i spremnošću da se prilagođava promenama u poslovanju.

### **6.3. Diskusija rezultata**

Istraživanje koje je prikazano u ovom radu predstavlja nadogradnju već postojećih istraživanja koja su se bavila ovom problematikom. Cilj je bio da se komparacijom rezultata ostvari kontinuitet sa prethodnim istraživanjima, ukaže na sličnosti i razlike u rezultatima istraživanja, i otvori pitanja za neka naredna istraživanja. Na osnovu rezultata istraživanja sprovedenih u preduzećima u Srbiji, poređenjem sa prethodnim istraživanjem sprovedenim u ovoj zemlji i okruženju, kao i iskustvima razvijenih zemalja, dokazane su hipoteze na osnovu kojih je kreiran model za unapređenje kvaliteta poslovanja domaćih preduzeća.

Ovim radom i rezultatima sprovedenih istraživanja, dokazane su sledeće hipoteze:

*Generalna hipoteza:* Kreiranjem teorijskog modela za unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća, koji će u sebi integrisati ključne faktore konkurentnosti i poboljšanja poslovnog ambijenta, omogućiće unapređenje konkurentne sposobnosti preduzeća na globalnom tržištu, uzimajući u obzir specifičnosti tranzicionih ekonomija.

*Posebna hipoteza 1:* Neadekvatna primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta prouzrokuju lošu konkurentnu sposobnost na međunarodnom tržištu.

*Posebna hipoteza 2:* Spremnost preduzeća da ulaže u znanje i prepoznaje značaj obuke i razvoja zaposlenih omogućuje unapređenje kvaliteta poslovanja.

*Posebna hipoteza 3:* Unapređenjem kvaliteta, razvojem svesti i uključivanjem svih zaposlenih u postizanje kvaliteta obezbeđuje se veći nivo poslovanja i konkurentnosti preduzeća.

*Posebna hipoteza 4:* Unapređenjem poslovnog ambijenta stvaraju se uslovi za razvoj konkurentnosti preduzeća i jačanje položaja na globalnom tržištu.

U poređenju sa rezultatima istraživanja koja su se ranije bavila ovom problematikom, kao ograničavajuće faktore razvoja konkurentnosti izdvojili su se: nedostatak znanja i zastarela oprema i tehnologija i neadekvatna primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta. Pored ovih faktora, koji su se i ovim istraživanjem izdvojila, ispitanici su najveći značaj dali sledećim faktorima: nedostatak finansijskog kapitala 19,4%, uticaj svetske ekonomske krize na poslovanje domaćih preduzeća 19,1%, poslovni ambijent koji nije podsticajan za razvoj preduzetništva i strana ulaganja 16,1%.

Rezultati istraživanja ukazali su na to šta je neophodno promeniti u poslovanju domaćih preduzeća kako bi unapredila svoj konkurentski položaj na tržištu, gde su se najviše izdvojili: razvoj svesti i uključivanje svih zaposlenih u stvaranje kvaliteta 29,5%, kontinuirano obučavanje i usavršavanje zaposlenih 28,7% i promene u filozofiji i načinu poslovanja 19,5%. Ovo ukazuje na činjenicu da poslovanje domaćih preduzeća mora da se zasniva na primeni savremenih metoda i tehnika menadžmenta koje podržavaju konkurentnost, fleksibilnost i inovativnost, kao i na kontinuiranom unapređenju znanja zaposlenih i njihovim uključivanjem u stvaranje kvaliteta.

Konkurentnost preduzeća zavisi od poslovnog ambijenta u kojem ona posluju, a navedeni faktori ukazuju da preduzeća u Srbiji nemaju dovoljno podsticajan ambijent. Isto tako, poslednjih godina srpska preduzeća beleže nezavidan položaj na međunarodnom tržištu, dok su efekti svetske ekonomske krize dodatno uticali na slabljenje njihovih sposobnosti. Srpski proizvodi zaostaju u konkurentnoj borbi zbog nedovoljno dobrog kvaliteta, visoke cene, neatraktivnog pakovanja, kao i zastarele tehnologije.

Ključnu ulogu u unapređenju poslovnog ambijenta ima država. Država mora da privuče strani kapital u zemlju, i time pokuša da nadomesti najveću prepreku u razvoju konkurentnosti poslovanja preduzeća u Srbiji, odnosno nedostatak finansijskog kapitala. Mere kojima država može da unapredi poslovni ambijent su: privlačenje stranih direktnih investicija, formiranje strateških partnerstava i nacionalnih i prekograničnih regionalnih klastera. Nizom mera i zakonskih regulativa, država mora da podstakne i unapredi izvoznu orijentisanost privrede. Unapređenjem poslovnog ambijenta preduzeća jačaju svoju poziciju kako u nacionalnom, tako i na međunarodnom tržištu i omogućuju unapređenje kvaliteta poslovanja.

Na osnovu rezultata istraživanja i navedenih tvrdnji potvrđene su sledeće hipoteze:

- *Posebna hipoteza 1:* Neadekvatna primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta prouzrokuju lošu konkurentsku sposobnost na međunarodnom tržištu.
- *Posebna hipoteza 4:* Unapređenjem poslovnog ambijenta stvaraju se uslovi za razvoj konkurentnosti preduzeća i jačanje položaja na globalnom tržištu.

Sprovedeno istraživanje dalo je sledeće rezultate:

- utvrđena je relacija između aspekata kvaliteta i nivoa poslovanja i konkurentnosti;

- utvrđena je relacija između spremnosti da se ulaže u znanje i obuku i razvoj na aspekte kvaliteta;
- utvrđena je relacija između varijabli znanja i kvaliteta na varijable poslovnih performansi preduzeća;
- utvrđeno je da se kod preduzeća kod kojih se razvija svest o postizanju kvaliteta kod zaposlenih i sprovodi program obuke o standardima kvaliteta, prepoznaje značaj kvaliteta kao faktora unapređenja poslovanja, dok se kod preduzeća kod kojih se ne razvija svest, javlja nezadovoljstvo kod zaposlenih;
- kroz objašnjenja uticaja znanja i kvaliteta na unapređenje poslovanja i konkurentnosti, date su smernice menadžerima preduzeća da pokrenu akcije kojim će podići nivo razvoja svesti i uključivanje svih zaposlenih u postizanje kvaliteta kao zajedničkog cilja.

Na osnovu rezultata istraživanja potvrđene su sledeće hipoteze:

- *Posebna hipoteza 2:* Spremnost preduzeća da ulaže u znanje i prepoznaje značaj obuke i razvoja zaposlenih omogućiće unapređenje kvaliteta poslovanja.
- *Posebna hipoteza 3:* Unapređenjem kvaliteta, razvojem svesti i uključivanjem svih zaposlenih u postizanje kvaliteta obezbeđuje se veći nivo poslovanja i konkurentnosti preduzeća.

Rezultati istraživanja pokazuju da postoje statistički značajne relacije između nivoa poslovanja, unapređenja znanja i aspekata kvaliteta, na osnovu čega su potvrđene hipoteze.

Preduzeća prepoznaju značaj znanja i kvaliteta u poslovanju, mada još uvek nedovoljno rade na njihovom unapređenju. Sama implementacija sistema kvaliteta u preduzeće, a da se suštinski ne promeni ništa u filozofiji i načinu poslovanja, neće dovesti do pozitivnih efekata. Promene svesti kod zaposlenih i njihovo uključivanje u sprovođenje kvaliteta kroz timski rad, treba da bude osnova za uspešnu implementaciju sistema kvaliteta. Domaća preduzeća moraju da shvate značaj ljudskog faktora, kao bazičnog potencijala preduzeća, i da kontinuirano rade na njegovom obučavanju i usavršavanju. Koristi od implementacije sistema kvaliteta su svakako značajne, ali bi rezultati bili mnogo veći u pogledu poboljšanja performansi i tržišne pozicije preduzeća, da postoji veća motivisanost i uključenost zaposlenih u njegovu realizaciju.

Navedeni rezultati istraživanja ukazuju da poboljšanjem aspekata kvaliteta u preduzeću dolazi do unapređenja poslovanja i konkurentnosti. Da bi sistem menadžmenta kvalitetom u preduzeću postigao pravi efekat, neophodna je adekvatna uloga ljudskih resursa. Obuka i upoznavanje zaposlenih sa zahtevima standarda kvaliteta u domaćim preduzećima se sprovodi, ali ne u dovoljnoj meri i na pravi način. Iako se veliki procenat preduzeća izjasnio da sprovodi programe obuke i razvija kod zaposlenih svest o postizanju kvaliteta, sama suština i filozofija koncepta kvaliteta nije u potpunosti prihvaćena u domaćim preduzećima. Kvalitet mora da postane lična odgovornost svih zaposlenih. Rukovodioci u preduzećima moraju motivisati radnike da kroz timski rad teže ka postizanju kvaliteta i sprovedu stalna poboljšanja. Razvoj svesti o postizanju kvaliteta u domaćim preduzećima i promene u načinu i filozofiji poslovanje predstavljaju sponu između znanja i kvaliteta kao dva suštinska izvorišta konkurentne prednosti i unapređenja poslovanja. Samo adekvatnom obukom i edukacijom o kvalitetu, promenom dosadašnjeg načina poslovanja i prihvatanjem timskog rada kao osnove za postizanje kvaliteta, domaća preduzeća će postići pravi efekat implementacije sistema kvaliteta, čime će obezbediti veći nivo poslovanja i konkurentnosti.



Na osnovu dokazanih posebnih hipoteza potvrđena je i generalna hipoteza. Kreiranjem teorijskog modela za unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća, koji će u sebi integrisati ključne faktore konkurentnosti i poboljšanja poslovnog ambijenta, omogućiće unapređenje konkurentne sposobnosti preduzeća na globalnom tržištu, uzimajući u obzir specifičnosti tranzicionih ekonomija.

#### **6.4. Model za unapređenje poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća**

Na osnovu analize konkurentnog položaja Srbije i sprovedenih rezultata istraživanja koji pokazuju trenutno stanje u domaćoj privredi, kreiran je model za unapređenje poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća.

Prezentovani model je procesnog karaktera i postoji značajan stepen korespondencije sa modelom EFQM. U teorijskom smislu model se oslanja na sve postulate koji uslovljavaju poslovnu izvrsnost i bazira se na sledećim konceptima: fokus na kupca, razvoj i uključivanje zaposlenih, kontinualna učenja, inovacije i poboljšanja, menadžment procesima i činjenicama i razvoj partnerstva.

Osnovu modela za unapređenje poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća čini sistem menadžmenta kvalitetom. Teorijsku osnovu predstavljaju principi upravljanja kvalitetom, kao fundamentalna pravila za efikasno vođenje i funkcionisanje preduzeća, a čine ih: orijentisanost na kupca, liderstvo, uključenost ljudi, sistemski i procesni pristup, kao i činjenični pristup odlučivanju. Jedan od ključnih elemenata na koji se oslanja model je znanje, iz čega proizilazi veza modela sa standardom ISO 9001:2015, gde je znanje pozicionirano kao resurs.

Ovaj model se zasniva na PDCA ciklusu, kao konceptu stalnog unapređenja kroz inovacije i učenje, a sastoji se iz sledećih koraka: planiranje, izvođenje, procena i delovanje - poboljšanje.

Model podrazumeva primenu korektivnih mera i unapređenje faktora poslovanja preduzeća:

- znanje - ljudski kapital,
- upravljanje kvalitetom,
- savremene metode i tehnike menadžmenta,
- unapređenje produktivnosti poslovanja,
- marketing koncept.

Poseban akcenat se stavlja na sledeće faktore:

- obučavanje i usavršavanje zaposlenih,
- uvođenje sistema kvaliteta u poslovanje,
- promenu načina i filozofije poslovanja, razvoj svesti i uključivanje svih zaposlenih u stvaranje kvaliteta.

Unapređenje znanja posmatra se kroz sledeće aspekte:

- obuka zaposlenih,
- interaktivna razmena iskustava,
- edukacija o kvalitetu.

Unapređenje kvaliteta posmatra se kroz sledeće aspekte:

- standardizacija poslovanja,
- integrisani menadžment sistemi,
- TQM koncept.

Model uključuje niz mera i reformi od strane države, koje bi obezbedile:

- kvalitetnu obrazovnu strukturu nacije,
- povoljan i podsticajan poslovni ambijent.

Kvalitetna obrazovna struktura proističe iz:

- unapređenja obrazovnog sistema,
- razvoja saradnje obrazovnih institucija i preduzeća.

Za povoljan i podsticajan poslovni ambijent neophodno je podsticati:

- izvoznu orijentisanost privrede,
- strateška partnerstva,
- strane direktne investicije,
- formiranje klastera.

Kvalitetna obrazovna struktura obezbeđuje stručan kadar, čime se utiče na unapređenje kvaliteta poslovanja, dok unapređenje poslovnog ambijenta dovodi do boljih uslova poslovanja preduzeća, a samim tim i jačanja konkurentskog položaja na tržištu.

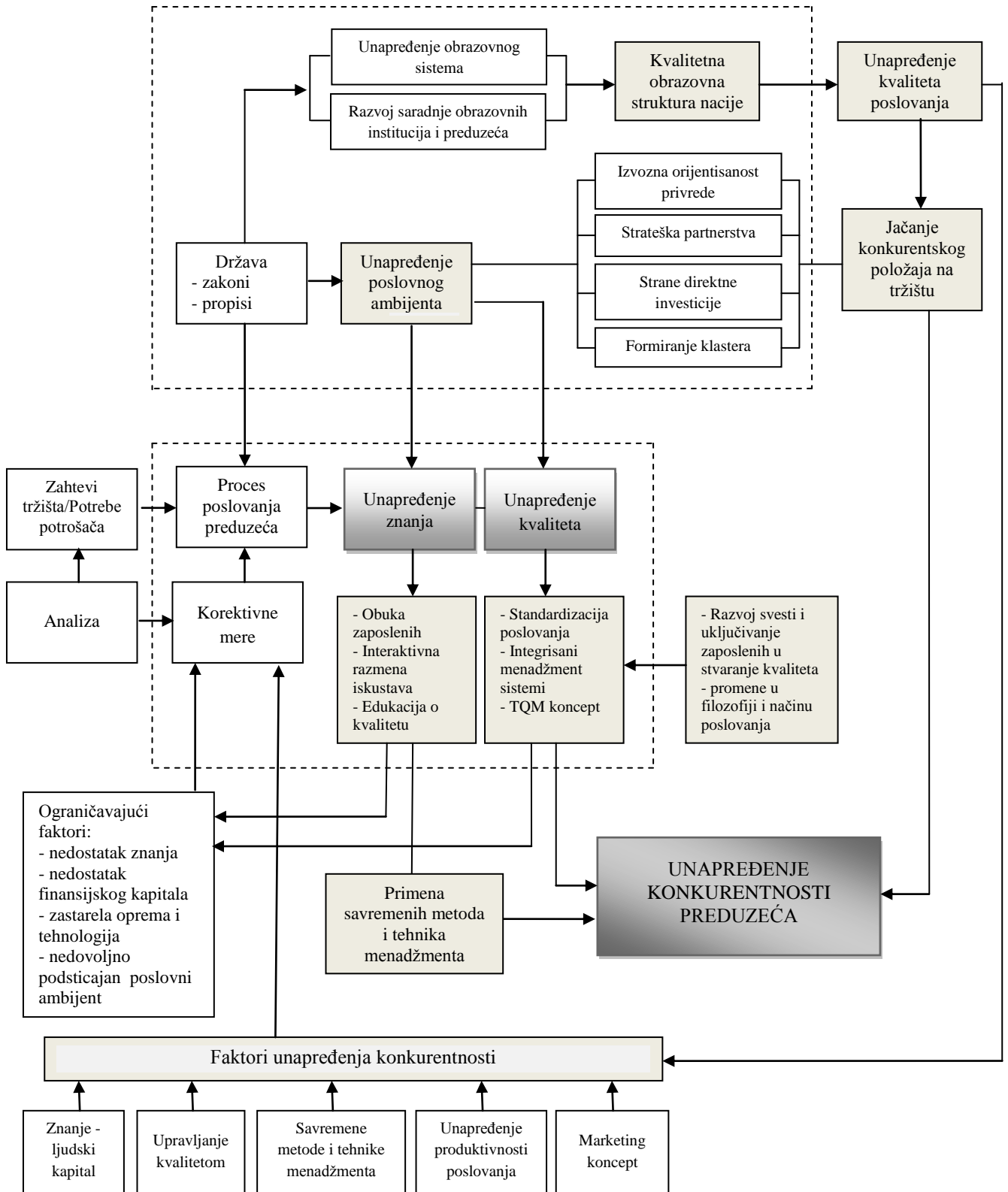
Pored faktora unapređenja poslovanja, model prikazuje i ograničavajuće faktore čiji bi se uticaj smanjio adekvatnim merama i poboljšanjima.

Ograničavajući faktori unapređenja poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća u prikazanom modelu su:

- nedostatak znanja,
- nedostatak finansijskog kapitala,
- zastarela oprema i tehnologija,
- nedovoljno podsticajan poslovni ambijent.

Model prikazuje i međusobnu uslovljenost kvaliteta poslovanja i razvoja konkurentnosti. Unapređenjem kvaliteta poslovanja poboljšava se konkurentnost preduzeća na tržištu, kao i da se jačanjem konkurentne pozicije stvaraju uslovi za unapređenje poslovanja. Poboljšanjem ova dva faktora, podsticajnim merama od strane države i unapređenjem ključnih faktora poslovanja, dobijamo preduzeće zasnovano na znanju, visokih poslovnih performansi, što je i konačan cilj ovog modela. Poslovanjem takvih preduzeća obezbeđuje se rast i razvoj privrede, što utiče na unapređenje konkurentnosti nacionalne ekonomije.

Ograničavajući faktori ovog modela ogledaju se u ulozi države i merama koje ona mora da sprovede i na koje preduzeće, kao jedinka ne može da utiče. Država je sistem koji zakonskim i regulatornim merama mora uspostaviti podsticajan i povoljan poslovni ambijent.



*Slika 16. Model za unapređenje poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća koji u sebi integriše ključne faktore konkurentnosti i poboljšanja poslovnog ambijenta u skladu sa zahtevima i potrebama privrednih subjekata*

## **6.5. Mogućnost primene očekivanih rezultata**

Ovaj rad je aplikativnog karaktera, pa se samim tim prava svrha teorijskog modela može ostvariti tek konkretnom primenom u domaćim preduzećima. Model treba da obezbedi preduzećima poboljšanje poslovanja i konkurentskog položaja na međunarodnom tržištu, ističući značaj unapređenja ključnih faktora konkurentnosti, sa posebnim osvrtom na znanje i kvalitet, kao i značaj kreiranja podsticajnog poslovnog ambijenta. Istraživanje je dalo prihvatljiva rešenja za uspostavljanje povoljne poslovne klime u privredi Republike Srbije, unapređujući konkurentnost domaćih privrednih subjekata. Rezultati istraživanja ukazuju na značaj pojedinih faktora poslovanja, kao što su znanje i kvalitet i njihov uticaj na konkurentnost, s jedne strane, dok sa druge strane, ističe značaj ključnih faktora unapređenja poslovnog ambijenta gde je uloga države za kreiranje podsticajnog poslovnog ambijenta od presudnog značaja.

Potreba da se uvede istraživanje usmereno je prevashodno da preduzeća uvide značaj znanja i kvaliteta, kao ključnih faktora kreiranja konkurentnosti u savremenom poslovanju, i njihovim unapređenjem izbore se sa svojom niskom konkurentnošću na međunarodnom tržištu koju beleže već duži niz godina. Rezultati treba da ukažu menadžerima domaćih preduzeća da je kod zaposlenih neophodno sprovesti kontinuirani proces obuke i usavršavanja, kao i razvijati svest o postizanju kvaliteta kao lične odgovornosti i zajedničkog cilja, što će prouzrokovati veće zadovoljstvo kod zaposlenih, a samim tim i bolji poslovni uspeh. Takođe, istraživanja treba da ukažu da je neophodno promeniti dosadašnji način razmišljanja i filozofiju poslovanja domaćih preduzeća, i da je neophodno da se unapređuje znanje u kompanijama, primenjuju savremene metode i tehnike menadžmenta i da svoje poslovanje baziraju na međunarodnim standardima kvaliteta, i da je to uslov postizanja konkurentnog poslovanja na međunarodnom tržištu.

Rezultati istraživanja mogu da posluže menadžerima u Srbiji, ali i u drugim malim privredama i zemljama u razvoju koje se suočavaju sa istim problemima u poslovanju svojih preduzeća. Istraživanje može poslužiti menadžerima i istraživačima da povećaju svoju svesnost o ulozi i značaju unapređenja znanja i kvaliteta na dostignuti nivo poslovanja i konkurentnosti. Menadžeri mogu iskoristiti rezultate istraživanja da omoguće zaposlenima adekvatne vidove obuke i razvoja kako bi unapredili analizirane aspekte kvaliteta, što bi prouzrokovalo veći nivo konkurentnosti poslovanja. Osim toga, menadžeri na osnovu rezultata mogu da uvide značaj koji imaju preduzeća kod kojih se razvija svest o postizanju kvaliteta kod zaposlenih, kao i gde se javlja nezadovoljstvo kod zaposlenih kada se od njih traži aktivno sprovođenje sistema kvaliteta, a da nisu adekvatno obučeni za to. Rezultati istraživanja mogu poslužiti stranim investitorima, koji svoj kapital žele da ulažu u preduzeća u Srbiji, da imaju uvid u odnos preduzeća prema zaposlenima i njihovu spremnost da ulažu u ljudski kapital, putem obuke, usavršavanja i razvoja svesti o postizanju kvaliteta.

S obzirom na specifičnosti tranzicionih ekonomija, kakva je Srbija koja je bila predmet istraživanja, rezultati istraživanja mogu poslužiti privredama koje se suočavaju sa istim problemima. Osim toga, mogu poslužiti za dalja istraživanja u ovoj oblasti i baviti se analizom adekvatnih vidova obuke i razvoja zaposlenih koji bi imali značajan uticaj na unapređenje aspekata kvaliteta, kao i usklađivanjem procesa učenja sa ciljevima organizacije u pogledu unapređenja kvaliteta.

## **6.6. Smernice za unapređenje poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća**

Prikazani rezultati istraživanja ukazuju da domaća preduzeća beleže nisku konkurentnost na tržištu, prevashodno zbog: neadekvatne primene savremenih metoda i tehnika menadžmenta, nedostatka znanja i finansijskog kapitala, zastarele opreme i tehnologije, kao i nedovoljno podsticajnog poslovnog ambijenta. Istraživanje je ukazalo na značaj ključnih elemenata unapređenja poslovanja i konkurentnosti, čijim bi se poboljšanjem u velikoj meri doprinelo razvoju poslovnih performansi, konkurentne prednosti i položaja na tržištu.

Domaća preduzeća svoje poslovanje moraju da baziraju na sistemima menadžmenta kvalitetom. Implementacijom standarda u poslovanje preduzeća će stvoriti mogućnosti za unapređenje kvaliteta poslovanja i stvaranje proizvoda visokog kvaliteta konkurentnog na tržištu. Uticaj sistema kvaliteta na poslovne performanse preduzeća biće evidentan ukoliko postoji odgovornost i uključenost svih zaposlenih u stvaranju kvaliteta, i to putem razvijanja svesti kod zaposlenih o postizanju kvaliteta kao zajedničkog cilja i sprovođenjem adekvatnih obuka zaposlenih o standardima kvaliteta.

Znanje mora da postane osnovni strateški resurs na kome domaća preduzeća treba da grade svoju konkurentsku prednost. Današnji radnici predstavljaju radnike znanja, pa tako i zaposleni u domaćim preduzećima moraju biti uključeni u proces kontinuiranog unapređenja i usavršavanja znanja, putem različitih obuka, seminara i konferencija i biti spremni da prihvate koncept doživotnog učenja. Preduzeća moraju da razvijaju timski rad i saradnju kod zaposlenih, gde će rad u grupama podsticati razmenu znanja, novih ideja i iskustava.

Da bi domaća preduzeća unapredila svoje poslovanje i konkurentnost moraju da razmišljaju globalno. Svoje poslovanje treba da šire na međunarodno tržište. Primena iskustava razvijenih zemalja, savremenih metoda i tehnika menadžmenta i marketing koncepta, obezbediće lakši put ka internacionalizaciji poslovanja.

Domaća preduzeća svoje poslovanje i konkurentnost mogu da razvijaju poslujući u zdravim tržišnim uslovima i podsticajnom poslovnom ambijentu. Uloga države je od presudnog značaja za formulisanje tržišnog delovanja i fer borbe svih učesnika na tržištu. Osim toga, različitim merama država mora da razvija konkurentnost svoje privrede, podstičući izvoz, privlačeći strane direktne investicije, formiranjem strateških partnerstava i klastera.

## 7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U doktorskoj disertaciji pod nazivom „Analiza ključnih faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti preduzeća” na osnovu svih teorijskih i naučno-istraživačkih aktivnosti, kreiran je model čijom bi primenom domaća preduzeća unapredila svoje poslovanje i konkurentski položaj na tržištu.

Rad se bavio analizom obeležja i aspekata savremenog poslovanja, kao i procesom globalizacije kao glavnom karakteristikom savremenog tržišta. Kao ostale karakteristike savremenog poslovanja koje su se izdvojile u radu su: brze, dramatične promene, porast neizvesnosti, razvoj tehnologije i zastarevanje znanja, novo shvatanje organizacije, ali i uspostavljanje novih konkurentskih odnosa. Savremeni trendovi u poslovanju ističu značaj znanja i kvaliteta kao ključnih faktora unapređenja konkurentnosti, dok sama konkurentnost predstavlja uslov opstanka, rasta i razvoja na tržištu.

Konkurentnost je svakako obeležje savremenog poslovanja i čijem unapređenju teže sve zemlje i njihovi privredni subjekti. U radu je analiziran konkurentski položaj naše zemlje i upoređen je sa položajem ostalih zemalja iz okruženja. Primetno je da je Srbija poboljšala svoj konkurentski položaj u poređenju sa prethodnim godinama, ali još uvek nedovoljno da bi parirala svojim susedima, koji su uglavnom bolje kotirani od nje. Pored analize konkurentskog položaja naše zemlje, predmet istraživanja bila je i analiza ključnih faktora unapređenja konkurentnosti domaćih preduzeća. Poseban akcenat u radu stavljen je na analizu unapređenja znanja i kvaliteta, kao i njihovom ulogom u razvoju konkurentnosti i poboljšanju poslovnih performansi preduzeća.

Segment istraživanja bavio se analizom ključnih faktora, elemenata i prepreka unapređenja poslovanja i konkurentnosti. Kao element razvoja konkurentne sposobnosti preduzeća za primenu savremenih metoda i tehnika menadžmenta opredelilo se njih 34 (9%). Slično prethodnim istraživanjima koja su se bavila ovom problematikom, kao organičavajući faktori razvoja konkurentnosti izdvojili su se: nedostatak znanja, zastarela oprema i tehnologija i neadekvatna primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta. Sprovedeno istraživanje ukazalo je na to šta je neophodno promeniti u poslovanju domaćih preduzeća kako bi unapredila svoj konkurentski položaj na tržištu, gde su se najviše izdvojili: razvoj svesti i uključivanje svih zaposlenih u stvaranje kvaliteta 29,5%, kontinuirano obučavanje i usavršavanje zaposlenih 28,7% i promene u filozofiji i načinu poslovanja 19,5%. Na osnovu navedenog može se zaključiti da poslovanje domaćih preduzeća mora da se bazira na primeni savremenih metoda i tehnika menadžmenta koja podržavaju konkurentnost, fleksibilnost i inovativnost, ukoliko preduzeće želi da bude konkurentno i ostvari bolju poziciju na tržištu.

Na osnovu rezultata istraživanja i navedenih tvrdnji potvrđena je posebna hipoteza 1: Neadekvatna primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta prouzrokuje lošu konkurentsku sposobnost na međunarodnom tržištu.

Sprovedeno istraživanje dalo je sledeće rezultate: utvrđena je relacija između spremnosti da se ulaže u znanje i obuku i razvoj zaposlenih na aspekte kvaliteta, utvrđena je relacija između varijabli znanja na varijable poslovnih performansi preduzeća, uvrđeno je da se kod preduzeća

kod kojih se sprovodi program obuke o standardima kvaliteta, prepoznaje značaj kvaliteta kao faktora unapređenja poslovanja.

Istraživanjem je utvrđeno da postoje statistički značajne relacije između unapređenja znanja i aspekata kvaliteta, na osnovu čega se potvrđuje posebna hipoteza 2: Spremnost preduzeća da ulaže u znanje i prepoznaje značaj obuke i razvoja zaposlenih omogućuje unapređenje kvaliteta poslovanja.

Na osnovu spovedenog istraživanja dobijeni su sledeći rezultati: utvrđena je relacija između aspekata kvaliteta i nivoa poslovanja i konkurentnosti, utvrđena je relacija između varijabli kvaliteta na varijable poslovnih performansi preduzeća, utvrđeno je da se kod preduzeća kod kojih se razvija svest o postizanju kvaliteta kao zajedničkog cilja svih zaposlenih, prepoznaje značaj kvaliteta kao faktora unapređenja poslovanja, dok se kod preduzeća kod kojih se ne razvija svest, javlja nezadovoljstvo kod zaposlenih.

Rezultati istraživanja pokazuju da postoje statistički značajne relacije između nivoa poslovanja i aspekata kvaliteta, na osnovu čega se potvrđuje posebna hipoteza 3: Unapređenjem kvaliteta, razvojem svesti i uključivanjem svih zaposlenih u postizanje kvaliteta obezbeđuje se veći nivo poslovanja i konkurentnosti preduzeća.

Ograničavajući faktori razvoja konkurentnosti preduzeća koji su se ovim istraživanjem izdvojili su sledeći: nedostatak finansijskog kapitala 19,4%, uticaj svetske ekonomske krize na poslovanje domaćih preduzeća 19,1% i poslovni ambijent koji nije podsticajan za razvoj preduzetništva i strana ulaganja 16,1%. Ključnu ulogu u unapređenju poslovnog ambijenta treba da odigra država, i to prevashodno privlačeći strani kapital u zemlju, i time pokuša da nadomesti ujedno i najveću prepreku u razvoju konkurentnosti koji su ispitanici naveli, a to je nedostatak finansijskog kapitala. Država može sprovođenjem određenih mera da unapredi poslovni ambijent, i to: privlačenjem stranih direktnih investicija, formiranjem strateških partnerstava i nacionalnih i prekograničnih regionalnih klastera, kao i podsticanjem izvozne orijentisanosti privrede. Unapređenjem poslovnog ambijenta preduzeća stvaraju mogućnosti za jačanje svoje pozicije u nacionalnim i međunarodnim okvirima poslovanja.

Navedenim tvrdnjama i rezultatima istraživanja potvrđuje se posebna hipoteza 4: Unapređenjem poslovnog ambijenta stvaraju se uslovi za razvoj konkurentnosti preduzeća i jačanje položaja na tržištu.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja, njihovom komparacijom sa prethodnim istraživanjima u ovoj oblasti i analizom konkurentnog položaja Srbije, definisani su faktori i mere za unapređenje i podsticanje konkurentnosti domaćih preduzeća i celokupne privrede. Mere unapređenja konkurentnosti domaće privrede odnose se na: podsticanje izvozne orijentisanosti privrede, formiranje klastera i strateških partnerstava, kao i na privlačenje stranih direktnih investicija. Kao ključni faktori unapređenja poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća izdvojili su se: znanje - ljudski kapital, upravljanje kvalitetom, savremene metode i tehnike menadžmenta, unapređenje produktivnosti poslovanja i primena marketing koncepta. Rezultati istraživanja pokazuju da postoji statistički značajne relacije između nivoa poslovanja, unapređenja znanja i aspekata kvaliteta, potvrđuju ulogu znanja u razvoju aspekata kvaliteta, kao i uticaj znanja i kvaliteta na poboljšanje poslovnih performansi preduzeća.

Navedenim tvrdnjama i dokazanim posebnim hipotezama potvrđena je i generalna hipoteza: Kreiranjem teorijskog modela za unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća, koji će u sebi integrisati ključne faktore konkurentnosti i poboljšanja poslovnog ambijenta, omogućiće unapređenje konkurentske sposobnosti preduzeća na globalnom tržištu, uzimajući u obzir specifičnosti tranzicionih ekonomija.

Upravo na ovim postulatima i dokazanim hipotezama bazira se Model za unapređenje poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća koji u sebi integriše ključne faktore konkurentnosti i poboljšanja poslovnog ambijenta u skladu sa zahtevima i potrebama privrednih subjekata, koji i predstavlja konačan cilj prikazanog istraživanja u ovom radu.



## 8. PRILOZI

### 8.1. Prilog 1. - Anketni upitnici za istraživanje

Poštovani,

Upitnik koji se nalazi pred Vama koristi se u istraživačke svrhe pri izradi doktorske disertacije pod nazivom „Analiza ključnih faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti preduzeća”. Cilj istraživanja je da se utvrdi značaj znanja i kvaliteta u unapređenju poslovanja domaćih preduzeća, kao i definisanje faktora koji utiču na poboljšanje konkurentnosti preduzeća u domaćim i međunarodnim okvirima poslovanja.

Molim Vas da anketu pažljivo pročitate i date odgovore koji u što većoj meri odgovaraju uslovima preduzeća u kojem radite, kao i Vašim ličnim stavovima i saznanjima. Svaki Vaš odgovor je od izuzetne važnosti pri analizi pomenute problematike. Anketa je anonimna.

Unapred se zahvaljujem na saradnji!

Msc Milena Cvjetković, dipl. inž.

Opšti podaci			
<b>Sedište preduzeća:</b>			
1) Vojvodina	2) Beograd	3) centralna Srbija	
<b>Vlasnička struktura preduzeća:</b>			
1) privatno	2) državno		
<b>Veličina preduzeća:</b>			
1) mikro (0-9 zaposlenih)	3) srednje (50-249 zaposlenih)		
2) malo (10-49 zaposlenih)	4) veliko (250 i više zaposlenih)		
<b>Delatnost preduzeća:</b>			
1) Poljoprivreda, lov, šumarstvo i vodoprivreda	9) Saobraćaj, skladištenje i veze		
2) Ribarstvo	10) Finansijsko posredovanje		
3) Vađenje ruda i kamena	11) Aktivnosti u vezi sa nekretninama, iznajmljivanje i poslovne aktivnosti		
4) Prerađivačka industrija	12) Državna uprava i odbrana, obavezno socijalno osiguranje		
5) Proizvodnja i snabdevanje električnom energijom, gasom i vodom	13) Obrazovanje		
6) Građevinarstvo	14) Zdravstveni i socijalni rad		
7) Trgovina na veliko i trgovina na malo	15) Ostale komunalne i lične uslužne delatnosti		
8) Hoteli i restorani			
<b>Pol ispitanika:</b>			
1) muški	2) ženski		
<b>Stepen stručne spreme ispitanika:</b>			
1) IV	4) VII/1		
2) V	5) VII/2		
3) VI	6) VIII		
Ocena nivoa poslovanja i konkurentnosti			
<b>Ocenite tehnološki nivo Vašeg preduzeća:</b>			
1) nizak	2) prosečan	3) zadovoljavajući	4) visok
<b>Ocenite nivo ulaganja u obučavanje i stručno usavršavanje zaposlenih:</b>			
1) nizak	2) prosečan	3) zadovoljavajući	4) visok
<b>Ocenite nivo konkurentne sposobnosti Vašeg preduzeća:</b>			
1) nizak	2) prosečan	3) zadovoljavajući	4) visok
<b>Ocenite značaj unapređenja poslovanja Vašeg preduzeća:</b>			
1) nizak	2) prosečan	3) zadovoljavajući	4) visok
<b>Ocenite značaj unapređenja konkurentnosti Vašeg preduzeća:</b>			
1) nizak	2) prosečan	3) zadovoljavajući	4) visok



<b>Da li se u preduzeću kod zaposlenih razvija svest o postizanju kvaliteta kroz timski rad?</b>	
1) da	2) ne
<b>Da li je sproveden program obuke i upoznavanja zaposlenih sa zahtevima standarda kvaliteta?</b>	
2) da	2) ne
<b>Ocenite odnos Vašeg preduzeća prema zaposlenima sa aspekta unapređenja kvaliteta, ocenom od 1-5 (1-veoma slabo, 2-slabo, 3-dovoljno, 4-značajno, 5-izuzetno značajno):</b>	
Svaki zaposleni veruje da je kvalitet njegova lična odgovornost	Ocena:
Svi zaposleni aktivno sprovode stalna poboljšanja	Ocena:
Zaposleni su uključeni pri definisanju izvršnih planova i ciljeva	Ocena:
Zadaci zaposlenih su prilagođeni programu kvaliteta	Ocena:
Zaposleni se stimulišu da učestvuju u radu timova za unapređenje kvaliteta	Ocena:
Sistem obuka je usklađen sa razvojnim ciljevima preduzeća	Ocena:
<b>Implementacija Standarda ISO 9001</b>	
<b>Da li je u Vašem preduzeću implementiran koncept kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000:</b>	
1) da	2) ne
<b>Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite razloge za sertifikaciju ISO 9001 (naznačiti do 3 odgovora):</b>	
1) Zahtevi budućih korisnika za ISO 9000 2) Održavanje unapređenja položaja na tržištu 3) Unapređenje kvaliteta usluga 4) Pritisci od strane korisnika 5) ISO 9000 je dobar kao „alat za promociju” 6) Povećanje efikasnosti operacija 7) Poboljšanje kvaliteta proizvoda 8) Proba za <i>Total Quality Management</i> 9) Redukcija troškova 10) _____	
<b>Navedite koristi od sertifikacije ISO 9001 (naznačiti do 3 odgovora):</b>	
1) Bolja kontrola menadžmenta 2) Unapređenje svesti o proceduralnim problemima 3) Upotreba standarda kao promociionog alata 4) Poboljšanje odnosa sa korisnicima 5) Olakšice u eliminaciji proceduralnih problema 6) Povećanje efikasnosti 7) Povećanje kvaliteta proizvoda/usluga 8) Zadržani postojeći korisnici 9) Povećanje zadovoljenja korisnika 10) Redukcija troškova 11) Poboljšan položaj na tržištu 12) Pomoć pri uvođenju novih kadrova 13) _____	
<b>Problemi koji se javljaju pri sertifikaciji (naznačiti do 3 odgovora):</b>	
1) Vreme potrebno da se napišu postupci 2) Velika količina „papira” 3) Visoka cena implementacije 4) Vreme potrebno za sprovođenje i implementaciju 5) Visoki troškovi održavanja 6) Nedostatak konzistencije između ocenjivača 7) Vreme potrošeno za proveru „papira” u predproveri 8) Nejasnoće u standardu 9) Poteškoće prilikom interpretacije standarda 10) _____	

<b>Razlozi protiv sertifikacije ISO 9000 (naznačiti do 3 odgovora):</b>
1) Suviše dokumentacije 2) Visoki troškovi implementacije 3) Vreme potrebno za kompletiranje implementacije 4) Vreme potrebno za izradu dokumentacije 5) Visoki troškovi održavanja sistema nakon sertifikacije 6) _____
<b>Integrirani menadžment sistemi</b>
<b>Koju vrstu sertifikata Vaše preduzeće poseduje:</b>
1) ISO 9001                      2) ISO 14001                      3) OHSAS 18001                      4) HACCP 1) ostali _____
<b>Da li su korišćene usluge konsultantskih firmi prilikom sertifikacije i resertifikacije:</b>
1) da                                      2) ne
<b>Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite čije ste usluge koristili:</b>
<b>Koji vremenski period je neophodan da bi implementirani standard zaživeo u preduzeću:</b>
1) do jedne godine 2) od jedne do dve godine 3) preko dve godine
<b>Da li smatrate da bi se postojeći sistem u preduzeću trebao nadograditi još nekim standardom:</b>
1) da                                      2) ne
<b>Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite koji bi to standard bio (obrazložiti):</b>
<b>Da li ste upoznati sa elementima i strukturom koncepta TQM (<i>Total Quality Management</i> - Menadžment pristup za postizanje izvrsnosti organizacija i njenih rezultata):</b>
1) da                                      2) ne
<b>Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite na koji način ste se upoznali sa konceptom TQM:</b>
1) knjige, časopisi, internet 2) prisustvovali ste obuci o TQM 3) drugi izvori
<b>Da li, prema Vašem mišljenju, postoje domaća preduzeća čije poslovanje se bazira na TQM konceptu, kao menadžment pristupu za postizanje poslovne izvrsnosti:</b>
1) da                                      2) ne
<b>Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite neka od domaćih preduzeća koja se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsna:</b>

<b>Lični stavovi</b>
<b>Prema Vašem mišljenju, koji efekti su ostvareni uvođenjem sistema kvaliteta u Vašem preduzeću:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ostvaren je veći obim prodaje</li> <li>2) Povećao se udeo na tržištu</li> <li>3) Poboľšan je konkurentski položaj preduzeća</li> <li>4) Povećan je ukupan profit preduzeća</li> <li>5) Ostvaren je porast produktivnosti</li> <li>6) Omogućen je rast spoljnotrgovinske razmene</li> </ol>
<b>Šta za Vas predstavlja unapređenje sistema upravljanja kvalitetom:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Znanje na svim nivoima u preduzeću</li> <li>2) Upravljanje realizacijom i praćenje realizacije od strane rukovodioca, ali i ostalih činioca procesa rada</li> <li>3) Postojanje odgovarajućih programa unapređenja</li> <li>4) Projektovanje redosleda i dinamike koraka prilikom unošenja izmena u sistem</li> <li>5) Poznavanje metoda i tehnika unapređenja procesa rada</li> <li>6) Vreme</li> <li>7) Novac</li> <li>8) Stalan istraživačko-razvojni napor učesnika u procesu rada</li> </ol>
<b>Šta je neophodno promeniti u poslovanju domaćih preduzeća kako bi unapredila konkurentski položaj na međunarodnom tržištu:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kontinuirano obučavanje i usavršavanje zaposlenih</li> <li>2) Razvoj svesti i uključivanje svih zaposlenih u stvaranje kvaliteta</li> <li>3) Implementacija integrisanih menadžment sistema</li> <li>4) Primena TQM koncepta i razvoj poslovne izvrsnosti</li> <li>5) Promene u filozofiji i načinu poslovanja</li> <li>6) Izvršiti prestruktuiranje i reorganizaciju preduzeća</li> </ol>
<b>Ukoliko imate primedbe i sugestije, komentar na napred navedena pitanja, molim Vas da to naznačite:</b>

Vaši odgovori će biti upotrebljeni isključivo u istraživačke svrhe!  
Još jednom Vam se zahvaljujem na saradnji!

### **Analiza uticaja znanja i kvaliteta na poslovne performanse preduzeća**

Upitnik koji se nalazi pred Vama koristi se za ocenu varijabli znanja, kvaliteta i poslovnih performansi preduzeća, u cilju utvrđivanja njihovih međusobnih uticaja i zavisnosti. Istraživanje je usmereno ka tome da se na bazi rezultata i zaključaka istraživanja, definišu predlozi za poboljšanje poslovnih performansi preduzeća unapređenjem znanja i ključnih aspekata kvaliteta.

Molim Vas da anketu pažljivo pročitate i date odgovore koji u što većoj meri odgovaraju uslovima preduzeća u kojem radite, kao i Vašim ličnim stavovima i saznanjima. Svaki Vaš odgovor je od izuzetne važnosti pri analizi pomenute problematike. Anketa je anonimna.

Unapred se zahvaljujem na saradnji!

### Ocenite varijable znanja i kvaliteta u Vašem preduzeća na osnovu odgovarajućih tvrdnji:

Ocene imaju sledeće značenje: 1 - u potpunosti se ne slažem; 2 - ne slažem se; 3 - niti se slažem, niti se ne slažem; 4 - slažem se; 5 - u potpunosti se slažem.

INDIVIDUALNO ZNANJE	Pojedinci generišu nove ideje.	1	2	3	4	5
	Pojedinci su spremni za lični razvoj i usavršavanje u poslu.	1	2	3	4	5
	Pojedinci su svesni kritičnih pitanja koja utiču na njihov rad.	1	2	3	4	5
GRUPNO ZNANJE	Grupe u organizaciji su fleksibilne.	1	2	3	4	5
	U grupama se podstiče razmena znanja i novih ideja.	1	2	3	4	5
	Grupe su spremne da preispitaju odluke uključivanjem novih informacija.	1	2	3	4	5
ORGANIZACIONO ZNANJE	Organizacija podstiče kreiranje znanja putem obuka i razvoja zaposlenih.	1	2	3	4	5
	Kultura organizacije može da se okarakterise kao inovativna.	1	2	3	4	5
	Organizaciona struktura nam omogućava da radimo efikasno.	1	2	3	4	5
	Organizaciona kultura karakterise visok stepen poverenja.	1	2	3	4	5
UKLJUČIVANJE SVIH ZAPOSLENIH	Zaposleni su uključeni u postizanje ciljeva kvaliteta.	1	2	3	4	5
	Zadaci zaposlenih su usklađeni sa politikom kvaliteta.	1	2	3	4	5
	Zaposleni učestvuju u stalnom poboljšanju.	1	2	3	4	5
	Zaposleni su uključeni u definisanje planova i ciljeva kvaliteta.	1	2	3	4	5
SISTEMSKI PRISTUP KVALITETU	Organizaciona struktura preduzeća je jasno definisana.	1	2	3	4	5
	Redosled i veza procesa i operacija u preduzeću su jasno definisani.	1	2	3	4	5
	Upravljanje procesima obezbeđuje da proizvod/usluga bude u skladu sa zahtevima kvaliteta.	1	2	3	4	5
	Misija, vizija, politika i strategija preduzeća su prezetnovane na jasan način.	1	2	3	4	5
PROCESNI PRISTUP UPRAVLJANJU	Procesi u preduzeću su jasno identifikovani i precizno razgraničeni.	1	2	3	4	5
	Svaki proces je opisan dokumentovanom procedurom.	1	2	3	4	5
	Za svaki proces je određena mera kvaliteta njegovog izvršenja.	1	2	3	4	5
NEPREKIDNO POBOLJŠANJE	Svi procesi se kontinuirano prate i radi se na njihovom poboljšanju.	1	2	3	4	5
	Stalno radimo na unapređenju i usavršavanju proizvoda/usluga.	1	2	3	4	5
	Prigovori se analiziraju i služe kao način za poboljšanje procesa.	1	2	3	4	5
	Adekvatno se primenjuju metode i tehnike za stalna poboljšanja.	1	2	3	4	5

**Ocenite nivo poslovnih performansi Vašeg preduzeća na osnovu odgovarajućih tvrdnji:**

Ocene imaju sledeće značenje: 1 - veoma niske do 7 - veoma visoke.

RAZVOJNE PERFORMANSE	Ulaganja u istraživanje i razvoj.	1	2	3	4	5	6	7
	Osvajanje novih tržišta.	1	2	3	4	5	6	7
	Ulaganje u obuku i usavršavanje zaposlenih.	1	2	3	4	5	6	7
	Spremnost preduzeća da reaguje na izazove i šanse iz okruženja.	1	2	3	4	5	6	7
PERFORMANSE ZAPSOLENIH	Politika nagrađivanja i motivisanja zaposlenih.	1	2	3	4	5	6	7
	Uključivanje zaposlenih u davanje novih ideja, rešenja, predloga.	1	2	3	4	5	6	7
	Spremnost zaposlenih za prihvatanje promena u pravcu savremenog tržišnog razmišljanja i ponašanja.	1	2	3	4	5	6	7
	Poverenje i saradnja radnika i menadžera.	1	2	3	4	5	6	7
OPERATIVNE PERFORMANSE	Aktivnosti organizacionih delova su usklađene.	1	2	3	4	5	6	7
	Iskorišćenost i održavanje kapaciteta.	1	2	3	4	5	6	7
	Podrška informaciono-komunikacionog sistema.	1	2	3	4	5	6	7
FINANSIJSKE PERFORMANSE	Dobit po zaposlenom.	1	2	3	4	5	6	7
	Prihod od prodaje.	1	2	3	4	5	6	7
	Profit organizacije.	1	2	3	4	5	6	7
DRUŠTVENA ODGOVORNOST	Učešće preduzeća u procesu društvenih promena.	1	2	3	4	5	6	7
	Učešće preduzeća u rešavanju socijalnih problema.	1	2	3	4	5	6	7
	Saradnja zaposlenih sa kolegama iz drugih preduzeća.	1	2	3	4	5	6	7
IZVOZNA ORJENTISANOST	Poslovanje preduzeća na međunarodnom tržištu.	1	2	3	4	5	6	7
	Alokacija resursa preduzeća na planiranje izvoza.	1	2	3	4	5	6	7
	Očekivanja menadžera u pogledu efekata izvoza na profit.	1	2	3	4	5	6	7

Vaši odgovori će biti upotrebljeni isključivo u istraživačke svrhe!

Još jednom Vam se zahvaljujem na saradnji!

## 8.2. Prilog 2. - Popunjen anketni upitnik za istraživanje

Poštovani,

Upitnik koji se nalazi pred Vama koristi se u istraživačke svrhe pri izradi doktorske disertacije pod nazivom „*Analiza ključnih faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti preduzeća*”. Cilj istraživanja je da se utvrdi značaj znanja i kvaliteta u unapređenju poslovanja domaćih preduzeća, kao i definisanje faktora koji utiču na poboljšanje konkurentnosti preduzeća u domaćim i međunarodnim okvirima poslovanja.

Molim Vas da anketu pažljivo pročitate i date odgovore koji u što većoj meri odgovaraju uslovima preduzeća u kojem radite, kao i Vašim ličnim stavovima i saznanjima. Svaki Vaš odgovor je od izuzetne važnosti pri analizi pomenute problematike. Anketa je anonimna.

Unapred se zahvaljujem na saradnji!

Msc Milena Cvjetković, dipl. inž.

Opšti podaci			
<b>Sedište preduzeća:</b>			
1) Vojvodina 24 (17,1%)	2) Beograd 78 (55,7%)	3) centralna Srbija 38 (27,1%)	
<b>Vlasnička struktura preduzeća:</b>			
2) privatno 115 (82,1%)		2) državno 25 (17,9%)	
<b>Veličina preduzeća:</b>			
1) mikro (0-9 zaposlenih) 10 (7,1%)	3) srednje (50-249 zaposlenih) 45 (32,1%)		
2) malo (10-49 zaposlenih) 44 (31,4%)	4) veliko (250 i više zaposlenih) 41 (29,3%)		
<b>Delatnost preduzeća:</b>			
1) Poljoprivreda, lov, šumarstvo i vodoprivreda 3 (2,1%)	9) Saobraćaj, skladištenje i veze 11 (7,9%)		
2) Ribarstvo	10) Finansijsko posredovanje 1 (0,7%)		
3) Vađenje ruda i kamena 1 (0,7%)	11) Aktivnosti u vezi sa nekretninama, iznajmljivanje i poslovne aktivnosti		
4) Prerađivačka industrija 66 (47,1%)	12) Državna uprava i odbrana, obavezno socijalno osiguranje 4 (2,9%)		
5) Proizvodnja i snabdevanje električnom energijom, gasom i vodom 10 (7,1%)	13) Obrazovanje 4 (2,9%)		
6) Građevinarstvo 22 (15,7%)	14) Zdravstveni i socijalni rad 4 (2,9%)		
7) Trgovina na veliko i trgovina na malo 8 (5,7%)	15) Ostale komunalne i lične uslužne delatnosti 5 (3,6%)		
8) Hoteli i restorani 1 (0,7%)			
<b>Pol ispitanika:</b>			
1) muški 77 (54,3%)		2) ženski 63 (45,7%)	
<b>Stepen stručne spreme ispitanika:</b>			
4) IV 19 (13,6%)	4) VII/1 72 (51,4%)		
5) V 3 (2,1%)	5) VII/2 20 (14,3%)		
6) VI 21 (15%)	6) VIII 5 (3,6%)		
Ocena nivoa poslovanja i konkurentnosti			
<b>Ocenite tehnološki nivo Vašeg preduzeća:</b>			
1) nizak 4 (2,9%)	2) prosečan 22 (15,7%)	3) zadovoljavajući 71 (50,7%)	4) visok 43 (30,7%)
<b>Ocenite nivo ulaganja u obučavanje i stručno usavršavanje zaposlenih:</b>			
1) nizak 17 (12,1%)	2) prosečan 25 (17,9%)	3) zadovoljavajući 71 (50,7%)	4) visok 27 (19,3%)
<b>Ocenite nivo konkurentne sposobnosti Vašeg preduzeća:</b>			
1) nizak 7 (5%)	2) prosečan 18 (12,9%)	3) zadovoljavajući 62 (44,3%)	4) visok 53 (37,9%)



<b>Ocenite značaj unapređenja poslovanja Vašeg preduzeća:</b>			
1) nizak 53 (37,9%)	2) prosečan 38 (27,1%)	3) zadovoljavajući 25 (17,9%)	4) visok 24 (17,1%)
<b>Ocenite značaj unapređenja konkurentnosti Vašeg preduzeća:</b>			
1) nizak 59 (42,2%)	2) prosečan 28 (20%)	3) zadovoljavajući 37 (26,4%)	4) visok 16 (11,4%)
<b>Navedite osnovne faktore unapređenja poslovanja u preduzeću (naznačiti do 3 odgovora):</b>			
1) Usavršavanje zaposlenih 92 (23,2%) 2) Primena sistema menadžmenta kvalitetom 63 (15,9%) 3) Primena integrisanih menadžment sistema 38 (9,6%) 4) Unapređenje produktivnosti poslovanja 72 (18,2%) 5) Primena statističkih alata (alata kvaliteta) i tehnika za unapređenje kvaliteta 12 (3%) 6) Primena koncepta benčmarkinga 12 (3%) 7) Razvoj i primena informacionih tehnologija 46 (11,6%) 8) Usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja 58 (14,6%) 9) <u>Razvoj kulture uzajamnog poštovanja i uvažavanja</u> 1 (0,3%) 10) <u>Promena svesti zaposlenih</u> 2 (0,5%)			
<b>Navedite elemente razvoja konkurentne sposobnosti preduzeća (naznačiti do 3 odgovora):</b>			
1) Permanentno usavršavanje znanja zaposlenih i rukovodilaca 91 (24,1%) 2) Standardizacija kvaliteta poslovanja na bazi primene međunarodnih standarda 74 (19,6%) 3) Primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta 34 (9%) 4) Primena inostranih poslovnih iskustava u domaćoj poslovnoj praksi 41 (10,9%) 5) Kupovina nove opreme i savremenih tehnologija 69 (18,3%) 6) Kreiranje strateških partnerstava 38 (10,1%) 7) Formiranje nacionalnih i prekograničnih regionalnih klastera 3 (0,8%) 8) Značajnija ulaganja u marketing 27 (7,2%) 9)			
<b>Navedite prepreke u razvoju konkurentnosti preduzeća (naznačiti do 3 odgovora):</b>			
1) Nedostatak znanja 34 (10,1%) 2) Nedostatak resursa 18 (5,4%) 3) Nedostatak finansijskog kapitala 65 (19,4%) 4) Zastarela oprema i tehnologija 38 (11,3%) 5) Neadekvatna primena upravljačkih standarda u domaćim preduzećima 26 (7,8%) 6) Neadekvatna primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta 33 (9,9%) 7) Uticaj svetske ekonomske krize na poslovanje domaćih preduzeća 64 (19,1%) 8) Poslovni ambijent koji nije podsticajan za razvoj preduzetništva i strana ulaganja 54 (16,1%) 9) <u>Loše upravljanje i nepoštovanje osnovnih pravila poslovanja</u> 1 (0,3%) 10) <u>Nefunkcionisanje pravne države, korupcija, prenormiranost (mnogo propisa)</u> 2 (0,6%)			
<b>Obuka i razvoj zaposlenih</b>			
<b>Ocenite Vaše preduzeće sa aspekta unapređenja produktivnosti znanja:</b>			
1) organizacija koja stvara znanje 29 (20%) 2) organizacija zasnovana na znanju 63 (43,4%) 3) organizacija zasnovana na resursima 18 (12,4%) 4) tradicionalna organizacija 35 (24,1%)			
<b>Koji vid obuke i razvoja zaposlenih je najviše zastupljen u Vašem preduzeću:</b>			
1) formalno obrazovanje (prekvalifikacije i dokvalifikacije) 24 (14,2%) 2) obrazovanje neophodno za sertifikate i licence 45 (26,6%) 3) seminari, savetovanja, konferencije 62 (36,7%) 4) samostalno učenje 38 (22,5%)			

<b>Ocenite spremnost preduzeća da ulaže u znanje:</b>			
1) nizak 25 (17,8%)	2) prosečan 62 (44,3%)	3) zadovoljavajući 20 (14,3%)	4) visok 33 (23,6%)
<b>Ocenite značaj obuke i razvoja zaposlenih:</b>			
5) nizak 19 (13,6%)	6) prosečan 37 (26,4%)	7) zadovoljavajući 52 (37,1%)	8) visok 32 (22,9%)
<b>Da li je neko od Vaših zaposlenih u poslednjih godinu dana bio na usavršavanju iz oblasti menadžmenta?</b>			
1) da 79 (56,4%)		2) ne 61 (43,6%)	
<b>Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite oblast usavršavanja (naznačiti do 3 odgovora):</b>			
1) kvalitet 51 (29,8%)	6) upravljanje ljudskim resursima 17 (9,9%)		
2) reinženjering 4 (2,3%)	7) upravljanje tehničkim sistemima 33 (19,3%)		
3) benčmarketing 5 (2,9%)	8) poslovna komunikacija 20 (11,7%)		
4) marketing 16 (9,4%)	9) upravljanje projektima 1 (0,6%)		
5) razvoj 23 (13,5%)	10) interne provere 1 (0,6%)		
<b>Da li se u preduzeću kod zaposlenih razvija svest o postizanju kvaliteta kroz timski rad?</b>			
1) da 125 (89,3%)		2) ne 15 (10,7%)	
<b>Da li je sproveden program obuke i upoznavanja zaposlenih sa zahtevima standarda kvaliteta?</b>			
3) da 118 (84,3%)		2) ne 22 (15,7%)	
<b>Ocenite odnos Vašeg preduzeća prema zaposlenima sa aspekta unapređenja kvaliteta, ocenom od 1-5 (1-veoma slabo, 2-slabo, 3-dovoljno, 4-značajno, 5-izuzetno značajno):</b>			
Svaki zaposleni veruje da je kvalitet njegova lična odgovornost	Ocena: 3,57		
Svi zaposleni aktivno sprovode stalna poboljšanja	Ocena: 3,39		
Zaposleni su uključeni pri definisanju izvršnih planova i ciljeva	Ocena: 3,35		
Zadaci zaposlenih su prilagođeni programu kvaliteta	Ocena: 3,77		
Zaposleni se stimulišu da učestvuju u radu timova za unapređenje kvaliteta	Ocena: 3,28		
Sistem obuka je usklađen sa razvojnim ciljevima preduzeća	Ocena: 3,67		
<b>Implementacija Standarda ISO 9001</b>			
<b>Da li je u Vašem preduzeću implementiran koncept kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000:</b>			
1) da 140 (100%)		2) ne 0 (0%)	
<b>Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite razloge za sertifikaciju ISO 9001 (naznačiti do 3 odgovora):</b>			
1) Zahtevi budućih korisnika za ISO 9000 57 (15,2%)			
2) Održavanje unapređenja položaja na tržištu 90 (24,1%)			
3) Unapređenje kvaliteta usluga 87 (23,3%)			
4) Pritisci od strane korisnika 10 (2,7%)			
5) ISO 9000 je dobar kao „alat za promociju” 14 (3,7%)			
6) Povećanje efikasnosti operacija 41 (11%)			
7) Poboljšanje kvaliteta proizvoda 53 (14,2%)			
8) Proba za <i>Total Quality Management</i> 5 (1,3%)			
9) Redukcija troškova 13 (3,5%)			
10) Učestvovanje na tenderima 3 (0,8%)			
11) Zahtev strateškog partnera 1 (0,3%)			

<b>Navedite koristi od sertifikacije ISO 9001 (naznačiti do 3 odgovora):</b>			
1)	Bolja kontrola menadžmenta	51	(13,7%)
2)	Unapređenje svesti o proceduralnim problemima	38	(10,2%)
3)	Upotreba standarda kao promociionog alata	18	(4,9%)
4)	Poboljšanje odnosa sa korisnicima	34	(9,1%)
5)	Olakšice u eliminaciji proceduralnih problema	24	(6,5%)
6)	Povećanje efikasnosti	60	(16,1%)
7)	Povećanje kvaliteta proizvoda/usluga	55	(14,8%)
8)	Zadržani postojeći korisnici	10	(2,7%)
9)	Povećanje zadovoljenja korisnika	34	(9,1%)
10)	Redukcija troškova	9	(2,4%)
11)	Poboljšanje položaja na tržištu	34	(9,1%)
12)	Pomoć pri uvođenju novih kadrova	3	(0,8%)
13)	Mogućnost učešća na tenderima	2	(0,5%)
<b>Problemi koji se javljaju pri sertifikaciji (naznačiti do 3 odgovora):</b>			
1)	Vreme potrebno da se napišu postupci	38	(11,9%)
2)	Velika količina „papira“	63	(19,7%)
3)	Visoka cena implementacije	54	(16,9%)
4)	Vreme potrebno za sprovođenje i implementaciju	41	(12,9%)
5)	Visoki troškovi održavanja	35	(11%)
6)	Nedostatak konzistencije između ocenjivača	8	(2,5%)
7)	Vreme potrošeno za proveru „papira“ u predproveri	26	(8,2%)
8)	Nejasnoće u standardu	16	(5%)
9)	Poteškoće prilikom interpretacije standarda	25	(7,8%)
10)	Nedostatak opredeljenosti, svesti o potrebi kod zaposlenih	2	(0,6%)
11)	Uključivanje svih zaposlenih u održavanju QM-a	1	(0,3%)
12)	Neprihvatanje od strane rukovodstva i radnika	1	(0,3%)
13)	Loše usluge konsultanata	1	(0,3%)
14)	Nema	8	(2,5%)
<b>Razlozi protiv sertifikacije ISO 9000 (naznačiti do 3 odgovora):</b>			
1)	Suviše dokumentacije	66	(26,2%)
2)	Visoki troškovi implementacije	60	(23,8%)
3)	Vreme potrebno za kompletiranje implementacije	33	(13,1%)
4)	Vreme potrebno za izradu dokumentacije	34	(13,5%)
5)	Visoki troškovi održavanja sistema nakon sertifikacije	36	(14,3%)
6)	Ljudski i finansijski resursi	1	(0,4%)
7)	Većina drugih granskih standarda u sebi već sadrži elemente ISO 9000	1	(0,4%)
8)	Nekompetentnost sertifikacionih kuća	1	(0,4%)
9)	Nema	20	(7,9%)
<b>Integrirani menadžment sistemi</b>			
<b>Koju vrstu sertifikata Vaše preduzeće poseduje:</b>			
1)	ISO 9001	140	(51,1%)
2)	ISO 14001	48	(17,5%)
3)	OHSAS 18001 ss	32	(11,7%)
4)	HACCP	26	(9,5%)
5)	ostali ISO 22000	5	(1,8%)
	FSSC 22000	3	(1,1%)
	IFS	1	(0,4%)
	Halal	1	(0,4%)
	ISO 13485	2	(0,7%)
	ISO 17000	1	(0,4%)
	ISO 17020	2	(0,7%)
	ISO 17025	4	(1,5%)
	ISO 27001	4	(1,5%)
	EN ISO 3834-2	1	(0,4%)
	GMP	1	(0,4%)
	MRS	1	(0,4%)
	FSC	1	(0,4%)
	SA 8000	1	(0,4%)

<b>Da li su korišćene usluge konsultantskih firmi prilikom sertifikacije i resertifikacije:</b>			
1) da <b>112 (80%)</b>		2) ne <b>28 (20%)</b>	
<b>Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite čije ste usluge koristili:</b>			
SGS - Sistem & Services Certification, Q - Expert "International", Beograd, Edukacioni centar Leskovac, Agencija Midžor, TQM Konsalting, TQM Konsalting, CERT- PLUS, AQM doo, Beograd, Selena doo, Beograd, Quality Austria, ISA CERT, Seriting, Lazarevac, Kreativne inovacije, California consulting, Consult ADQM doo, Bureak veritas, ISOQAR, Qualitass Education doo, Kragujevac, Q-System, TMS CEE - TUV SUD Serbia , Kragujevac, DOO Pancert, Novi Sad, Globalsert doo, StandCert, Funkcija kvaliteta Tigar AD, Tekon - sisemi, Evrocet, YUQS, Beograd, MPQS, Pančevo, Efecta Plus doo, SUPORT - TQM doo Beograd, SIQ, IIPP - Institut za istraživanje i projektovanje u privredi, Beograd, CIM College.			
<b>Koji vremenski period je neophodan da bi implementirani standard zaživeo u preduzeću:</b>			
1) do jedne godine <b>57 (40,7%)</b>			
2) od jedne do dve godine <b>60 (42,9%)</b>			
3) preko dve godine <b>23 (16,4%)</b>			
<b>Da li smatrate da bi se postojeći sistem u preduzeću trebao nadograditi još nekim standardom:</b>			
1) da <b>46 (32,9%)</b>		2) ne <b>94 (67,1%)</b>	
<b>Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite koji bi to stanadard bio (obrazložiti):</b>			
ISO 14001 <b>16 (31,4%)</b>	OHSAS 18001 <b>19 (37,3%)</b>	HACCP <b>2 (3,9%)</b>	ISO 22000 <b>4 (7,8%)</b>
IFS <b>3 (5,9%)</b>	FSSC 22000 <b>1 (2%)</b>	ISO 20000 <b>1 (2%)</b>	ISO 26000 <b>1 (2%)</b>
ISO 27001 <b>3 5,9%)</b>	SA 8000 <b>1 (2%)</b>		
<p>Da bi se vodilo računa o zaštiti zdravlja i bezbednosti na radu zaposlenih. Zbog unapređenja kontrole upravljanja zaštitom životne sredine, iznalaženja aktivnosti za poboljšanje energetske efikasnosti, podizanje svesti zaposlenih, lakše usaglašavanje sa strožijim zakonskim propisima. Zbog zahteva inoprincipala i potreba da se procedure objedine u jedan standard - FSSC 22000 (objedinjuje postojeće standarde u oblasti upravljanja bezbednosti hrane).</p>			
<b>Da li ste upoznati sa elementima i strukturom koncepta TQM (Total Quality Management - Menadžment pristup za postizanje izvrsnosti organizacija i njenih rezultata):</b>			
1) da <b>57 (40,7%)</b>		2) ne <b>83 (59,3%)</b>	
<b>Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite na koji način ste se upoznali sa konceptom TQM:</b>			
4) knjige, časopisi, internet <b>41 (62,1%)</b>			
5) prisustvovali ste obuci o TQM <b>10 (15,2%)</b>			
6) drugi izvori <b>15 (22,7%)</b>			
<b>Da li, prema Vašem mišljenju, postoje domaća preduzeća čije poslovanje se bazira na TQM konceptu, kao menadžment pristupu za postizanje poslovne izvrsnosti:</b>			
2) da <b>29 (27,1%)</b>		2) ne <b>78 (72,9%)</b>	
<b>Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite neka od domaćih preduzeća koja se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsna:</b>			
Hemofarm AD - Vršac, Energoprojekt holding ad, Sojaprotein - Bečej, Knjaz Miloš - Arandelovac, NIS - Novi Sad, Bambi - Požarevac, Dijamant ad - Zrenjanin, Apatinska pivara, Comtrade, Soko Štark doo - Beograd, Energoprojekt Entel, Telekom, Delta Holding, Delovi EPS-a, Banke i privatne klinike, Domaća preduzeća koja posluju u okviru multinacionalnih kompanija: Coca Cola, PepsiCo, Carlsberg, Delhaize, Victoria consulting, Japan Tobacco international.			

Lični stavovi
<b>Prema Vašem mišljenju, koji efekti su ostvareni uvođenjem sistema kvaliteta u Vašem preduzeću:</b>
1) Ostvaren je veći obim prodaje <b>23 (10,3%)</b> 2) Povećao se udeo na tržištu <b>17 (7,6%)</b> 3) Poboljšan je konkurentski položaj preduzeća <b>98 (43,9%)</b> 4) Povećan je ukupan profit preduzeća <b>17 (7,6%)</b> 5) Ostvaren je porast produktivnosti <b>54 (24,2%)</b> 6) Omogućen je rast spoljnotrgovinske razmene <b>14 (6,3%)</b>
<b>Šta za Vas predstavlja unapređenje sistema upravljanja kvalitetom:</b>
1) Znanje na svim nivoima u preduzeću <b>58 (22,8%)</b> 2) Upravljanje realizacijom i praćenje realizacije od strane rukovodioca, ali i ostalih činioaca procesa rada <b>70 (27,6%)</b> 3) Postojanje odgovarajućih programa unapređenja <b>20 (7,9%)</b> 4) Projektovanje redosleda i dinamike koraka prilikom unošenja izmena u sistem <b>11 (4,3%)</b> 5) Poznavanje metoda i tehnika unapređenja procesa rada <b>35 (13,9%)</b> 6) Vreme <b>16 (6,3%)</b> 7) Novac <b>23 (9,1%)</b> 8) Stalan istraživačko-razvojni napor učesnika u procesu rada <b>21 (8,3%)</b>
<b>Šta je neophodno promeniti u poslovanju domaćih preduzeća kako bi unapredila konkurentski položaj na međunarodnom tržištu:</b>
1) Kontinuirano obučavanje i usavršavanje zaposlenih <b>75 (28,7%)</b> 2) Razvoj svesti i uključivanje svih zaposlenih u stvaranje kvaliteta <b>77 (29,5%)</b> 3) Implementacija integrisanih menadžment sistema <b>26 (10%)</b> 4) Primena TQM koncepta i razvoj poslovne izvrsnosti <b>15 (5,7%)</b> 5) Promene u filozofiji i načinu poslovanja <b>51 (19,5%)</b> 6) Izvršiti prestrukturiranje i reorganizaciju preduzeća <b>17 (6,5%)</b>
<b>Ukoliko imate primedbe i sugestije, komentar na napred navedena pitanja, molim Vas da to naznačite:</b>
<p>Prilikom razmatranja značaja i primenljivosti spomenutih standarda u Srbiji treba uzeti u obzir i uslove poslovanja, nedoslednost sprovođenja propisa od strane države, veliki procenat upravljanja „po osećaju”, ne razumevanje šta je timski rad i slično. Većina nevedenog jesu prepreke, ali nisu de-fakto loše stvari jer principi ISO standarda su bliži tradiciji germanskih naroda nego slovenskih. Stoga direktno „kopiranje” svetskog modela (npr TQM) neće doneti uspeha.</p> <p>Ponudeni odgovori ne daju dovoljno mogućnosti za precizan odgovor i ne sagledavaju u potpunosti realnost poslovnog trenutka i stvarne potrebe za promenom svesti zaposlenih. Uvođenje i primena standarda donosi dobit samo firmama koje su bile jako loše organizovane i u kojima je postojala snaga vlasnika i rukovodilaca da se zaista izvrše korenite promene, tj. unapređenje poslovanja.</p> <p>Analitički gledano, nedovoljan broj odgovora u slučaju mog preduzeća, iz razloga što pojedine aspekte kvaliteta nismo uspeli u dovoljnoj meri da približimo. Inače, ponudeni odgovori na najbolji mogući način projektuju potrebe konsolidacije nekog preduzeća, kako prema samome sebi, tako i prema tržištu.</p>

Vaši odgovori će biti upotrebljeni isključivo u istraživačke svrhe!  
 Još jednom Vam se zahvaljujem na saradnji!

## LITERATURA

- [1] Adižes I., *Kako upravljati u vreme krize*, Asee, Novi Sad, 2009.
- [2] Adižes I., *Upravljanje promenama*, Adižes, Novi Sad, 2006.
- [3] Albijanić M., *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd, 2011.
- [4] Alić M., Rusjan B., *Prispevevek notranjih presoj po standardih družine ISO 9000 k doseganju ciljev poslovanja*, Organizacija, 2, 2009. str. 35-47.
- [5] Akdere M., *The role of knowledge management in quality management practices: Achieving performance excellence in organizations*, Advances in Human Resources, 11 (3), 2009. str. 349-361.
- [6] Antić L., Stevanović, T., *Kvalitet i vreme kao ključni faktori unapređenja konkurentnosti preduzeća*, Teme, 37 (1), 2013. str. 183-202.
- [7] Arsovski S., Stefanović M., *Znanje - ključni resurs za razvoj i uspostavljanje QMS-a saglasno ISO 9001:2015*, 1-2, 2016. str.17-26.
- [8] Arsovski S., Lazić M., *Vodič za menadžere kvaliteta*, Edicija Centra za kvalitet, Kragujevac, 2010.
- [9] Barber K.D., Munive-Hernandez J. E., Keane J. P., *Process-based knowledge management system for continuous improvement*, International Journal of Quality & Reliability Management, 23 (8), 2006. str. 1002-1018.
- [10] Bhat K.S., *Total Quality Management*, Mumbai, IND: Himalaya Publishing House, 2010.
- [11] Bruce S. H., Chen S. K., *The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance*, Journal of Business and Economic Studies, 13 (2), 2007. str. 1-23.
- [12] Bešić C., Đorđević D., *Korporativna društvena odgovornost*, FTN, Čačak, 2015.
- [13] Bešić C., Đorđević D., *Menadžment znanja*, FTN, Čačak, 2014.
- [14] Bešić C., Đorđević D., *Benčmarking*, FTN, Čačak, 2014.
- [15] Bešić C., Đorđević D., *Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća*, Tranzicija (Međunarodni naučno-stručni časopis za ekonomiju i politiku tranzicije), 10 (21-22), 2009.
- [16] Bešić C., Krnjević-Mišković Z., Đorđević D., *The role of knowledge in the development process of competitive ability of domestic companies on the global market*, III International Conference LEMiMA 2013. 18-20 april, Belgrade, FSOM, FORKUP, Beograd, 2013. str. 214-220.
- [17] Bienkowski W., *How much are studies of competitiveness worth? Some critical theoretical reflections on the issue*, The Second Economic Forum On "New Europe", Lancut, 2006.
- [18] Bošković G., Anđelković-Pešić M., *Upravljanje kvalitetom - osnova konkurentnosti preduzeća i privrede*, Ekonomski fakultet, Niš, 2011.
- [19] Chiles T. H., Choi T.Y., *Theorizing TQM: an Austrian and evolutionary economics interpretation*, Journal of Management Studies, 37 (2), 2000. str. 185-212.
- [20] Chong C. W., Chong S. C., *Knowledge management process effectiveness: measurement of preliminary knowledge management implementation*, Knowledge Management Research and Practice, 7 (2), 2009. str. 142-151.
- [21] Choo A.S., Linderman K., Schroeder R. G., *Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management*, Journal of Operations Management, 25 (4), 2007a. str. 918-931.
- [22] Choo A.S., Linderman K., Schroeder R.G., *Method and Psychological Effects on Learning Behaviors and Knowledge Creation in Quality Improvement Projects*, Management Science, 53 (3), 2007b. str. 437-450.
- [23] Colurcio M., *TQM: a knowledge enabler?*, The TQM journal, 21 (3), 2009. str. 236-248.
- [24] Crossan M., Lane H., White R.E., *An organizational learning framework from intuition to institution*, Academy of Management Review, 24 (3), 1999. str. 522-537.
- [25] Cummings T., Worley C., *Organization development and change*, Cengage Learning, 2014.
- [26] *Competitiveness in International Trade*, OECD, <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>.

- [27] *Competitiveness of Nations: The Fundamentals*, World Competitiveness Yearbook 2005., IMD, Lousanne, 2005.
- [28] Čeha M., *Analiza primene koncepta korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama*, Singidunum Journal of Applied Sciences, 10 (1), 2013. str. 1-10.
- [29] Čočkalović D., Đorđević D., Bešić C., Bogetić S., *Undergraduate business students' attitudes towards CSR and competitiveness of Serbian economy*, Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), 5 (1), 2015. str. 12-20.
- [30] Čočkalović D., Đorđević D., Sajfert Z., Bogetić S., *SMEs u Republici Srbiji - razvoj kapaciteta*, Journal of Applied Engineering Science, 9 (4), 2011. str. 449-456.
- [31] Čočkalović D., Đorđević D., Sajfert Z., *QMS, Razlozi za sertifikaciju, efekti i kritika primene - rezultati istraživanja u Srbiji*, Industrija, 38 (4), 2010. str. 163-182.
- [32] Delić M., Radlovački V., Kamberović B., Maksimović R., Pečujlija M., *Examining relationships between quality management and organisational performance in transitional economies*, Total Quality Management & Business Excellence, 25 (3-4), 2014. str. 367-382
- [33] Deming E., *Kako izaći iz krize*, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 1996.
- [34] Derek B., *Univerzitet na tržištu: komercijalizacija visokog školstva*, Clio, Beograd, 2005.
- [35] Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, *Aneks 2 - Istorijski aspekti konkurentnosti*, Podgorica, 2011. <http://nasme.me/wp-content/uploads/2013/09/Aneks-2-Istorijski-aspekt.pdf>
- [36] Doing Business 2011, *Making a difference for entrepreneurs*, Washington, The World Bank, 2010.
- [37] Doing Business 2012, *Doing business in a more transparent world*, Washington, The World Bank, 2011.
- [38] Doing Business 2013, *Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, Washington, The World Bank, 2012.
- [39] Doing Business 2014, *Understanding regulations for small and medium-size enterprises*, Washington, The World Bank, 2013.
- [40] Doing Business 2015, *Going Beyond Efficiency*, Washington, The World Bank, 2014.
- [41] Doing Business 2016, *Measuring Regulatory Quality and Efficiency*, Washington, The World Bank, 2015.
- [42] Drucker P., *Veština delotvornog direktora*, Adižes, Novi Sad, 2006.
- [43] Drucker P., *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, 2005.
- [44] Drucker P., *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2003.
- [45] Džozef S., *Ekonomija javnog sektora*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
- [46] Đorđević D., Bogetić S., *The role of corporate social responsibility in contemporary business*, Megatrend Review, 5 (1), 2008, str. 151-166.
- [47] Đorđević D., Bogetić S., Čočkalović D., *Savremene tendencije u menadžmentu i potrebe za promenama u domaćim preduzećima*, Singidunum revija, 8 (2), 2011. str. 131-136.
- [48] Đorđević D., Čočkalović D., *Poslovno planiranje*, TF „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2012.
- [49] Đorđević D., Čočkalović D., *Upravljanje kvalitetom*, TF „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007.
- [50] Đorđević D., Čočkalović D., *Osnove marketinga*, TF „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2007.
- [51] Đorđević D., Čočkalović D., *Osnove marketinga*, TF „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2010.
- [52] Đorđević D., Čočkalović D., Bogetić S., *Perspektive razvoja konkurentnosti domaćih preduzeća*, zbornik radova Međunarodne konvencije JUSK, Beograd, 2013.
- [53] Đorđević D., Čočkalović D., Bogetić S., *Novi model upravljanja i razvoja konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća*, Međunarodna konferencija o kvalitetu - JUSK ICQ 2011, Beograd, 2011.
- [54] Đorđević M., *Opređeljujuća uloga međunarodnog marketinga u povećanju konkurentnosti privrede*, Kako povećati konkurentnost privrede i izvoza Srbije, Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, 2010. str. 193-202.
- [55] Europe 2020: *A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. 2010. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>
- [56] European Council, *Presidency Conclusions*, European Council, Lisbon, 2000. [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_en.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm)
- [57] Fadić F., *Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija*, Ekonomski pregled, 59 (3-4), 2008. str. 125-152.
- [58] Grauwe D.P., *Dimensions of Competitiveness*, The MIT Press, 2010. <http://mitpress.mit.edu>.

- [59] Grant R. M., Baden-Fuller C, *A knowledge accessing theory of strategic alliances*, Journal of Management Studies, 41 (1), 2004. str. 61-84.
- [60] Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, 2007.
- [61] Guasch J. L., Racine J. L., Sánchez I., Diop M., *Quality Systems and Standards for a Competitive Edge*, Washington, DC: World Bank, 2007.
- [62] Gutošić H., *Upravljanje kvalitetom prema ISO 9000 seriji, kao specifična podrška poboljšanju konkurentne prednosti malih i srednjih preduzeća u BiH*, 6. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem „KVALITET 2009” Neum, BiH, 2009. str. 103-108.
- [63] Grečić V., *Ljudski kapital kao faktor povećanja konkurentnosti privrede Srbije*, Kako povećati konkurentnost privrede i izvoza Srbije, Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, 2010. str. 69-85.
- [64] Grubor A., *Marketing Aspects of Socially Responsible Business*, Strategic management, 18 (3), 2013. str. 030-036.
- [65] Grubor A., *Marketing menadžment u funkciji razvoja novog privatnog sektora*, Poslovna ekonomija 6 (1), 2012. str.79-90.
- [66] Grubor A., *Globalna marketing konkurentnost*, Ekonomske teme, br. 4. 2011. str. 651-666
- [67] Grubor A., Milovanov O., *Upravljanje brendom u međunarodnom marketingu*, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, 52 (35), 2016. str. 029-044.
- [68] Han S. B., Chen S. K., Ebrahimpour M., *The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance*, Journal of Business and Economic Studies, 13 (2), 2007. str. 1-23.
- [69] Hamel G., *Budućnost menadžmenta*, Asee, Novi Sad, 2009.
- [70] Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- [71] Heleta M., *Novi pristup u razvoju menadžmenta kvaliteta*, Kvalitet, 19 (7-8), 2009. str. 35-39.
- [72] Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010.
- [73] Heleta M., *Uticaj standardizacije menadžment sistema na održivi uspeh organizacije*, Singidunum revija, 5 (2), 2010. str. 172-185.
- [74] Hung R.Y.Y., Lien B.Y. H., Fang S. C., McLean G. N., *Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management*, Total Quality Management, 21 (4), 2010. str. 425-438.
- [75] Hung R. Y. Y., Lien B.Y. H., Yang B., Wud C.M., Kuo Y.M., *Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry*, International Business Review, 20 (2), 2011. str. 213-225.
- [76] Ilić S., Miletić D., *Strateški izazov pred ekonomijom Srbije - povećanje konkurentnosti i izvoza*, Kako povećati konkurentnost privrede i izvoza Srbije, Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, 2010. str. 229-237.
- [77] International Labour Organization, *Skills for Improved Productivity, Employment Growth and Development*, International Labour Conference, 97th session, 2008.
- [78] Jayawarna D., Holt R., *Knowledge and quality management: An R&D perspective*, Technovation, 29 (11), 2009. str. 775-785.
- [79] Jelić M., *FQCE model izvrsnosti u funkciji povećanja efikasnosti srpske privrede*, Kvalitet, 19 (9-10), 2009. str 23-25.
- [80] Jelić M., *Izazovi sertifikacije prema novom standardu za sistem menadžmenta kvalitetom*, Kvalitet & izvrsnost 11-12, 2015. str. 27-30.
- [81] Jennex M.E., Stefan S., David T. Croasdell, *Towards a consensus knowledge management success definition*, VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems, 39 (2), 2009. str. 174-188.
- [82] Jha V.S., Joshi H., *Transforming knowledge assets for creating a learning organization - a conceptual approach for moving towards business excellence*, International Journal for Business Research, 7 (3), 2007. str. 134-142.
- [83] Johannessen J., Olsen B., *Knowledge management and sustainable competitive advantage: the impact of dynamic contextual training*, International Journal of Information Management, 23 (4), 2003. str. 277-289.



- [84] Jovanović P., Mišković V., Šobajić V., Rudić T., *Upravljanje znanjem i revolucija znanja*, Industrija, 1, 2011. str. 217-226.
- [85] Jović M., *Inovacioni aspekti strateške konkurentnosti*, Marketing, br. 2, Beograd, 2003.
- [86] Juran J. M., *Oblikovanjem do kvaliteta*, PS Grmeč, Beograd, 1997.
- [87] Kaplan R. S., Norton D. P., *Mastering the Management System*, Harvard Business Review, 2008. str. 63-77.
- [88] Kahin B., Foray D., *Advancing Knowledge and the Knowledge Economy*, Cambridge, MA, USA: MIT Press, 2006.
- [89] Katić A., Čosić I., Anđelić G., Raletić S., *Review of Competitiveness Indices that Use Knowledge as a Criterion*, Acta Polytechnica Hungarica, 9 (5), 2012. str. 25-45.
- [90] Kenichi O., *Nova globalna pozornica*, Mate, Zagreb, 2007.
- [91] Kern Pipan K., Gomišček B., Kljajić M., *Slovenian national excellence award and total quality management deployment in Slovenian companies*, Total Quality Management & Business Excellence, 25 (7-8), 2014. str. 750-762.
- [92] Kisindžer H., *Da li je Americi potrebna spoljna politika*, Klub Plus, Beograd, 2011.
- [93] Kostić M., *Menadžment totalnim kvalitetom - TQM modeli za poslovnu izvrsnost*, Visoka škola strukovnih studija - Beogradska politehnika, Beograd, 2007.
- [94] Kotler P., Amstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996.
- [95] Kotler P., *Marketing od A do Ž*, Adizēs, Novi Sad, 2004.
- [96] Kotler P., *Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem*, Adizēs, Novi Sad, 2003.
- [97] Kotler P., de Bes F.T., *Lateralni marketing*, Adizēs, Novi Sad, 2005.
- [98] Kotler P., Li N., *Korporativna društvena odgovornost*, Čigoja, Beograd, 2007.
- [99] Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall C. A., *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*, Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- [100] Lin C., Wu C., *Managing knowledge contributed by ISO 9001:2000*, International Journal of Quality & Reliability Management, 22 (9), 2005. str. 968-985.
- [101] Linderman K., Schroeder R. G., Zaheer S., Liedtke C., Choo A. S., *Integrating quality management practices with knowledge creation processes*, Journal of Operations Management, 22 (6), 2004. str. 589-607.
- [102] Loke S. P., Downe A. G., Sambasivan M., Kalid K., Ooi K. B., *Integrating Total Quality Management and Knowledge Management to Supply Chain Learning: A Structural Approach*, 2011 International Conference on Financial Management and Economics, 11, Press, Singapore, 2011.
- [103] Lendis D., *Bogatstvo i siromaštvo nacija. Zašto su jedni bogati a drugi siromašni*, Stubovi kulture, Beograd, 2004.
- [104] Majstorović, V. D., *QM praksa u sertifikovanim organizacijama u Srbiji*, Tehnika - Kvalitet, standardizacija i metrologija, 7 (1), 2007. str. 1-5.
- [105] Majstorović V., Marković M., Kuzmanović D., Mačužić J., Marinković V., Šibalića T., Bekčić S., Pejović G., *Analiza nivoa poslovne standardizacije u svetu i kod nas*, Tehnika, 70 (5), 2015. str. 884-892.
- [106] Maksimović LJ., *Mikroekonomski aspekti konkurentnosti*, Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije 2009. godine, Ekonomski fakultet Kragujevac, 2010.
- [107] Marijanović G., Samardžija J., Karlovčan S., *Analiza rezultata istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj*, Poslovna izvrsnost, 4 (2), 2010. str. 9-24.
- [108] Marković I., *Cena kao faktor konkurentnosti u novim uslovima poslovanja*, Ekonomske teme, br. 1, Niš, 2005.
- [109] Masarić I., *Kaizen*, Mono i Manjana, Beograd, 2008.
- [110] McMurray, C., Smith, R. H., *Diseases of globalization: Socioeconomic transitions and health*, Earthscan, 2001.
- [111] Mičić V., *Klasteri - faktor unapređenja konkurentnosti industrije Srbije*, Ekonomski horizonti, 12 (2), 2010. str. 57-74.
- [112] Milovanov B., *20 ključnih izmena u standardu ISO CD 9001:2015*, XV strukovni skup u Kruševcu, 2014.
- [113] Moffett S., McAdam R., Parkinson S., *An empirical analysis of knowledge management applications*, Journal of knowledge management, 7 (3), 2003. str. 6-26.

- [114] Molina, L.M., Llorens-Montes, J., Ruiz-Moreno, A., *Relationship between quality management practices and knowledge transfer*, Journal of Operations Management, 26 (3), 2007. str. 682-701.
- [115] Nerandžić B., *Interna i operativna revizija*, Stylos, Novi Sad, 2007. str. 192.
- [116] Nerandžić B., Perović V., Živkov E., *Uloga i značaj interne revizije i kontrolinga za korporativno upravljanje*, II konferencija „Kontroling i interna revizija”, Novi Sad, 30.10 - 31.10.2012.
- [117] Nikolić G., *Ekonomija krize*, Arhipelag, Beograd, 2014.
- [118] Noe Raymond A, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, *Menadžment ljudskih potencijala, Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, 2006.
- [119] Olaru M., Dinu V., Stoleriu G., Șandru D., Dinca V., *Responsible Commercial Activity of SMEs and Specific Values of Sustainable Development in Terms of the European Excellence Model*, Commerce Contribution to Sustainable Development, 12 (27), 2010. str 10-26.
- [120] *PAS 99 Specification of Common Management Systems Requirements as a Framework For Integration*, British Standard Institute, Great Britain, 2012.
- [121] Perović V., Bulatović B., Nerandžić B., *Transition process in the context of privatization in the Republic of Serbia (2001–2010)*, Актуални проблеми економики, (2), 2013. str. 295-305.
- [122] Pešalj, B., *Uporedna analiza nacionalnih nagrada za kvalitet i njihova uloga u unapređenju konkurentnosti preduzeća i privrede*, Teme, 31 (2), 2007. str. 361-380.
- [123] Porter M., E., *The Competitive Advantage of Nations*, With a New Introduction, 1990.
- [124] Porter M., E., *Konkurentska prednost - osvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, ASEE Books, Novi Sad, 2007.
- [125] Porter M. E., *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008.
- [126] Privredna komora Srbije, *Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama*, Beograd, 2012.
- [127] Prodanovska V., Mitreva E., *Planiranje i razvoj na kadarot kako deloven resurs vo makedonskitge kompanii*, Ekonomski razvoj, 1-2, 2010. str. 1-12.
- [128] Punoševac Z., Jelenković A., Punoševac M., *Nova verzija standarda ISO 9001:2015 - da li je prošlo vreme dokumentacije a došlo vreme situacije*, 17. Nacionalni i 3. Međunarodni naučno stručni skup Sistem kvaliteta uslov za uspešno poslovanje i konkurentnost, Vrnjačka Banja, 2015.
- [129] Rajković D., Arsovski S., Smiljković Đ., Raičević N., *Analiza primene IMS u Srbiji i Ex YU regionu*, Tehnika - Kvalitet, standardizacija i metrologija, 10 (2), 2010. str. 14-18.
- [130] Rakita B., *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
- [131] Rejnert E., *Spontani kaos*, Čigoja štampa, Beograd, 2010.
- [132] Republički zavod za statistiku, <http://www.stat.gov.rs/>
- [133] Ribière V.M., Khorramshahgol R., *Integrating total quality management and knowledge management*, Journal of Management Systems, 16 (1), 2004. str. 39-54.
- [134] Ruiz-Moreno A., Gracia-Morales V., Llorens-Montes J., *Learning during the quality management process: Antecedents and effects in services firms*, Industrial Management & Data system, 102 (8), 2005. str. 1001-1021.
- [135] Ruzevicius J., A.R., Sirvidaite J., *Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organizations*, Total Quality Management, 15 (2), 2004. str. 173-190.
- [136] Saizarbitoria I. H., Landin G. A., Fa M. C., *The impact of quality management in European companies' performance: The case of the Spanish companies*, European Business Review, 18 (2), 2006. str.114 - 131.
- [137] Sajfert Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2004.
- [138] Sajfert Z., Adamović Ž., Bešić C., *Menadžment znanja*, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 2005.
- [139] Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., *Leksikon menadžmenta*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2006.
- [140] Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., *Menadžment istorija i praksa*, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2008.
- [141] Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., *Menadžment i moć razmene znanja*, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006.
- [142] Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., *Menadžment trendovi*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2006.
- [143] Schein E., *The anxiety of learning*, Harvard Business Review, 81 (1), 2002. str. 100-106.

- [144] Singh A., Soltani E., *Knowledge management practices in Indian information technology companies*, Total Quality Management, 21 (2), 2010. str. 145-157.
- [145] Spasojević Brkić V., Đurđević, T., Dondur N, Klarin M. M, Tomić B., *An empirical examination of the impact of quality tools application on business performance: Evidence from Serbia*, Total Quality Management & Business Excellence, 24 (5-6), 2013. str. 607-618
- [146] Stewart D., Waddell D., *Knowledge Management: The fundamental component for delivery of quality*, Total Quality Management, 19 (9), 2008. str. 987-996.
- [147] Schwab K., Porter M., *The global competitiveness report 2008-2009*, World Economic Forum, 2008.
- [148] Schwab K., Sala-i-Martin X., *The global competitiveness report 2009-2010*. World Economic Forum, 2009.
- [149] Schwab K., Sala-i-Martin X., Dervis K., Hausmann R., Bascuñán, H. D. F. L., Pangestu, H. D. M. E., *The Global Competitiveness Report 2010–2011: Highlights*, In World Economic Forum, 2010.
- [150] Schwab K., Sala-i-Martin X., *The global competitiveness report 2011-2012*, World Economic Forum, 2011.
- [151] Schwab K., Sala-i-Martin X., *The global competitiveness report 2012-2013*, World Economic Forum, 2012.
- [152] Schwab K., Sala-i-Martin X., *The global competitiveness report 2013-2014*, World Economic Forum, 2013.
- [153] Schwab K., Sala-i-Martin X., *The global competitiveness report 2014-2015*, World Economic Forum, 2014.
- [154] Schwab K., Sala-i-Martin X., *The global competitiveness report 2015-2016*. World Economic Forum, 2015.
- [155] Schwab K., Sala-i-Martin X., *The global competitiveness report 2016-2017*, World Economic Forum, 2016.
- [156] Siggel E., *International Competitiveness and Comparative Advantage: A Survey and a Proposal for Measurement*, CESifo Institute, German, 2007.
- [157] Simić V., *Upravljanje ljudskim resursima u funkciji unapređenja QMS-a*, Kvalitet, 16 (7-8), 2006. str. 63-65.
- [158] Software IBM SPSS Statistics 20
- [159] SRPS ISO 9001:2008, *Sistemi menadžmenta kvalitetom - Zahtevi*, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, 2008.
- [160] Stanković LJ., Radenković-Jocić D., Đukić S., *Unapređenje poslovne konkurentnosti*, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš, 2007. str. 22-23.
- [161] Stefanović S., *Strateška partnerstva u uslovima globalizacije poslovanja*, Ekonomski fakultet, Niš, 2010.
- [162] Stojanović R., *Izveštaji svjetske banke kao pokazatelj nacionalne konkurentnosti Bosne i Hercegovine*, Anali poslovne ekonomije, br. 10, 2014. str. 105-116.
- [163] Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2010. do 2015. godine, *Fokus i partnerstvo*, Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj, Beograd, 2010.
- [164] Škunca D., Ristić Ž., *Konkurentnost, kapital i razvoj*, EtnoStil, Beograd, 2011.
- [165] Tanasković S., Ristić B., *Konkurentna pozicija Srbije u 2016. godini prema Izveštaju svetskog ekonomskog foruma*, Fondacija za razvoj ekonomske nauke, Beograd, 2016.
- [166] The ISO Survey, <http://www.iso.org/iso/iso-survey>
- [167] Tisen R., Andriesen D., Lekan Depre F., *Dividenda znanja - stvaranje kompanija sa visokim učinkom kroz upravljanje znanjem kao vrednošću*, Adižes, Novi Sad, 2006.
- [168] Tunjić Đ., Kljajin M., Kondić V., *Research and ranking of the factors of impact on efficiency and effectiveness of the quality management system certification process using the prior factor ranking method*, Tehnički vjesnik, 21 (2), 2014. str. 383-388.
- [169] Unija poslodavaca Crne Gore, *Stvaranje ambijenta za održivi razvoj preduzeća u Crnoj Gori*, Podgorica, 2013.
- [170] Unković M., *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- [171] Ušćumlić D., Babić, J., *Model poslovne izvrsnosti kao alat za unapređenje poslovanja preduzeća*, Naučni skup: Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Palić, 2011.

- [172] Van Hemert P., Nijkamp P., *Critical Success Factors for a Knowledge-Based Economy: An Empirical Study into Background Factors of Economic Dynamism, Innovation, Growth and Competitiveness*, Springer Berlin Heidelberg, 2011. str. 61-89.
- [173] Vesić D., *Uticaj globalizacije poslovanja na privredni sistem Srbije*, Međunarodni problemi, 62 (1), 2010. str. 136-164.
- [174] Veselinović P., *(Ne)konkurentnost srpske ekonomije*, Kako povećati konkurentnost privrede i izvoza Srbije, Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, 2010. str. 157-173.
- [175] Zack M., McKeen J., Singh S., *Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis*, Journal of Knowledge Management, 13 (6), 2009. str. 392-409.
- [176] Živković A., Petrović P., *Stvaranje ambijenta u Srbiji za privlačenje stranih investitora*, Kako povećati konkurentnost privrede i izvoza Srbije, Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, 2010. str. 241-250.
- [177] *World Competitiveness Yearbook 2003*, IMD, Lausanne, Switzerland, 2003.
- [178] Yeung, A. K., Ulrich, D.O., Nason, S.W., von Glinow, M.A., *Organizational Learning Capability, Generating and Generalizing Ideas with Impact*, Oxford University Press, New York, 1999.
- [179] <http://www.imd.org/wcc/research-methodology/>
- [180] <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-9001>
- [181] <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-14001>
- [182] <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/ohsas-18001>
- [183] <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/haccp-hazard-analysis-and-critical-control-point-%E2%80%93-sistem-bezbednosti-hrane>
- [184] <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-22000>
- [185] <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-26000>
- [186] <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-27001>
- [187] <http://www.makroekonomija.org/0-miroslav-zdravkovic/mesto-srbije-u-tokovima-i-stokovima-stock-%E2%80%93-kumulativ-ulaganja-sdi/>
- [188] [http://www.sef.rs/uporedna\\_ekonomija/metodologija-svetskog-ekonomskog-foruma.html](http://www.sef.rs/uporedna_ekonomija/metodologija-svetskog-ekonomskog-foruma.html)