



## AKTIVNOSTI DOMAĆIH MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U CILJU POSTIZANJA POSLOVNE IZVRSNOSTI

### THE ACTIVITIES OF DOMESTIC SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AIMED AT ACHIEVING BUSINESS EXCELLENCE

Mr Srđan Bogetić<sup>1)</sup>

**Rezime:** U procesu globalizacije svetskog tržišta mala i srednja preduzeća (MSP) su uspela da se izbore za poziciju neophodnog elementa u razvoju nacionalne ekonomije. Zahvaljujući svojim karakteristikama kao što su: fleksibilnost, lakša primena novih menadžment trendova, bolja komunikacija unutar preduzeća i sl., omogućila je da razvoj sektora MSP predstavlja imperativ za sve zemlje koje žele da svoju ekonomiju prilagode novim tržišnim uslovima. U želji da opstanu na tržištu MSP moraju da stalno rade na unapređivanju svojih proizvodnih procesa stvarajući na taj način još bolji proizvod/uslugu. Jedan od bitnih faktora koji obezbeđuju opstanak na tržištu jeste postizanje poslovne izvrsnosti koje MSP omogućuje da svoje poslovanje prilagodi zahtevima savremenog poslovanja. Postizanje poslovne izvrsnosti za MSP je vrlo dug i težak procesa koji zahteva dosta ulaganja samog vlasnika, ali i zaposlenih.

**Gljučne reči:** mala i srednja preduzeća, konkurentnost, poslovna izvrsnost, ISO 9000:2000, integrisani menadžment sistem

**Abstract:** In the process of the world market globalization, small and medium-sized enterprises (SMEs) have managed to achieve a position of an indispensable element in the development of the national economy. Owing to their characteristics such as flexibility, easier application of new management trends, better communication within the enterprise, etc., the development of the SME sector has become an imperative for all countries aspiring to adapt their economies to new market conditions. Striving to survive on the market SMEs have constantly to work on improving their production processes which in turn leads to an even better product/service. One of the key factors enabling market survival is achieving business excellence which allows SMEs to adapt their business operations to the requirements posed by contemporary business. Achieving business excellence for SMEs is a long and demanding process requiring a lot of investment on part of the owner, as well as the employees.

**Keywords:** small and medium-sized enterprises, competitiveness, business excellence, ISO 9000:2000, integrated management system

#### 1. NEDOSTACI U RAZVOJU KONKURENTNOSTI DOMAĆIH MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Razvoj i održavanje konkurentnosti nacionalne ekonomije predstavlja imperativ za svaku državu koja želi da se ekonomski razvija. Zemlje u razvoju koje svoju prednost zasnivaju na prirodnim resursima kao što su: jeftina radna snaga i plodno zemljište, u konačnom ishodu poslužiće u održavanju siromaštva, umesto

da su obezbedile ekonomski rast. Njihove komparativne prednosti, nisu adekvatne za stvaranje visokog i rastućeg životnog standarda prosečnih građana. Međutim, postoji želja da se izvori komparativnih prednosti koje je lako podržavati, preobrate u složenije i održive izvore konkurentnih prednosti, ali ti procesi obično završavaju neuspešno. Ferbenks i Lindzej (1, str. 8), razliku između komparativnih i konkurentnih prednosti zema-lja u razvoju objašnjavaju kroz primer holandske i kolumbijske industrije cveća. Komparativne prednosti

Kolumbije su plodno tlo, jeftino zemljište i jeftina radna snaga – ipak, ona je u svetu izvoznik broj dva. Izvoznik broj jedan Holandija, ima malo komparativnih prednosti – ni jeftino zemljište, ni jeftinu radnu snagu, niti sjajne uslove za uzgajanje – ali ima dobro razvijene tehnike istraživanja i razvoja, prefinjenu tehnologiju proizvodnje i distribucije, veliku lokalnu tražnju, ukratko u igri su joj mnogobrojni faktori koje je teško podržavati i koji zapravo omogućavaju proizvodnju cveća izvanrednog kvaliteta za koje su kupci voljni da plate visoku cenu. To je konkurentna prednost.

Domaća preduzeća i pored napora Vlade Republike Srbije da uspostavi povoljan poslovni ambijent i dalje su nekonkurentna u odnosu na preduzeća koja dolaze iz inostranstva. Takođe, mala i srednja preduzeća koja sve više dobijaju na značaju u politici razvoja nacionalne ekonomije, još uvek nisu sposobna da odgovore izazovima ravnopravne tržišne borbe. Kao tri ključna problema koji otežavaju MSP u postizanju poslovnih izvrsnosti su:

- loše razumevanje kupaca od strane preduzeća;
- preterano oslanjanje na osnovne faktore prednosti;
- slaba saradnja između domaćih MSP.

Dalji razvoj privrede Republike Srbije je nemoguć, ukoliko se potpuno neformiraju mehanizmi tržišne ekonomije. Preduzeća u uslovima tržišnog poslovanja, moraju efikasno upravljati, odnosno donositi odluke o tome koje potrošače žele da usluže i na koji način to da učine. Takođe, savremeno shvatanje menadžmenta sve veću pažnju poklanja strategiji i konkurentnosti, u kojima se pojavljuje ideja da je u svakom poslu kupac najvažniji. Ukoliko preduzeće želi da postane konkurentno u svetskim razmerama, kao imperativ njegovog poslovanja mora da bude sticanje i efikasno korišćenje znanja o potrošačima. Zahvaljujući globalizaciji, više nije bitno gde je proizvod proizveden, već da li zadovoljava njegovog krajnjeg korisnika. Vlasnici domaćih MSP, nisu upotpunosti prihvatili poslovnu filozofiju da je za njihovo poslovanje zadovoljenje kupaca prioritet. Nažalost, pod uticajem načina poslovanja u prethodnim godinama, domaći preduzetnici se nisu upotpunosti prilagodili u skladu sa novim zahtevima tržišta. Opravdanje za MSP može da bude samo to, što se u Republici Srbiji još uvek nije stvorio adekvatan tržišni ambijent.

Savremene tehnologije doprinele su da se sve više priča o novim vidovima poslovanja tzv. virtualno poslovanje u kojem se komunikacija obavlja virtualno u cilju bržeg i jeftinijeg transporta. Prema Drakeru [2, str.17], svako preduzeće mora postati svetski konkurentno, čak i ako proizvodi ili prodaje samo na lokalnom ili regionalnom tržištu. Konkurencija nije više lokalna, u stvari, ona ne poznaje granice. Svaka kompa-

nija po načinu na koji se vodi mora da postane globalna. Domaća preduzeća se još uvek oslanjaju na osnovne prednosti kao što su: jeftina radna snaga, plodna zemlja i sl. Međutim, oni preduzećima omogućavaju da postanu konkurenti, ali ne i to da ostanu. Ovi faktori konkurentnosti nisu dobra osnova ukoliko preduzeća žele da posluju na duži period. Ono što bi domaća MSP morala da rade jeste razvoj sofisticiranih izvora prednosti, kao što su: uvođenje novih tehnologija u poslovanju, primena menadžment koncepta i dr. Kao razlog za nedovoljnu primenu novih tehnologija, vlasnici MSP najčešće uzimaju nedostatak finansijskih sredstava. Važnu ulogu u razvoju ovog segmenta, mora da ima i država, koja putem svojih zakonskih akata može doprineti da se u poslovanju MSP sve više primenjuju nove tehnologije, jer samo na taj način domaći preduzetnici mogu obezbediti sebi ravnopravnu poziciju u odnosu na preduzeća u okruženju (Bugarska, Rumunija, Mađarska, Makedonija, Hrvatska i BIH). Za unapređenje konkurentnosti MSP moraju primenjivati savremene menadžment koncepte, kao što su: QMS, benčmarking i sl. Međutim, domaći preduzetnici nove menadžment koncepte neprimenjuju iz nekoliko razloga i to:

- nedovoljne informisanosti i
- nedostataka finansijskih sredstava.

Domaći preduzetnici neprimenjuju menadžment koncepte kao što su: QMS, benčmarking i sl. jer u stvari ne znaju osnovne karakteristike koncepta, kao i razloge za njihovu primenu. Rešenje za prevazilaženje neadekvatne primene menadžment koncepta može se naći u većoj angažovanosti u oblasti edukacije Republičke agencije za razvoja MSP i preduzetništva i njenih regionalnih centara, kao i Privredne komore Srbije. U ovim institucijama, koji predstavljaju servis privrede od obuka koje se nude preduzetnicima najčešće su zastupljeni: obuka za biznis plan, prodaja, poslovno komuniciranje i sl, dok se obuka za savremeni menadžment koncept primenjuje u samo jednog ustanovi. Zato se kao posledica ovakvog načina promovisanja sistema menadžmenta kvaliteta preduzetnicima, javlja otpor prema implementaciji ISO 9000:2000 u preduzećima, ili njegovo pravilno razumevanje.

Kada govorimo o finansiranju primene ovih koncepta u domaća preduzeća, država je putem javnog konkursa sufinansirala njihovu implementaciju i to kroz **Uredbu o korišćenju podsticajnih sredstava za uvođenje i sertifikaciju sistema bezbednosti hrane u 2005. godini**. Ministarstvo za poljoprivredu i šumarstvo Republike Srbije u saradnji sa Američkom agencijom za međunarodni razvoj (USAID) formiralo je budžet za primenu pomenutih standarda, na osnovu kojeg se očekivalo da u što kraćem vremenskom periodu 350

preduzeća dobije sertifikat HACCP, iako je početkom 2005. godini oko 85% preduzeća nije znalo šta to predstavlja. Dobri rezultati uredbe doprineli su da se taj konkurs ponovi u 2006. godini, a u planu je i ovoj godini što predstavlja nastavak politike Vlade Republike Srbije podršci implementaciji QMS u domaćim preduzećima, kao i razvoju njihove konkurentnosti.

Iznosi podsticajnih sredstava utvrđuju se od procenjene vrednosti projekta i to za [3]:

1. uvođenje i sertifikaciju HACCP programa;
2. resertifikaciju HACCP programa;
3. uvođenje i sertifikaciju HACCP programa integrisanog sa sistemom upravljanja kvalitetom JUS ISO/ISO 9001;
4. uvođenje i sertifikaciju HACCP programa integrisanog sa sistemom upravljanjem kvalitetom JUS ISO 9001/ISO 9001 i sistemom upravljanja zaštitom životne sredine JUS ISO 14001/ISO 14001.

Ako industrije u zemljama u razvoju hoće da postanu konkurentne na globalnom nivou, moraju stvoriti novu vrstu okruženja. Umesto da prebacuju krivicu, učesnici u nekoj industriji moraju prihvatiti odgovornost i naučiti da saraduju kako bi popravili ukupan učinak svog sektora [1, str. 88]. Domaći preduzetnici još uvek nemaju dovoljno razvijenu svest o prednostima udruživanja. Zahvaljujući udruživanju, MSP mogu sebi obezbediti nekoliko bitnih stvari i to:

- celokupni proces proizvodnje je mnogo jednostavniji i brži;
- zajednički nastup na tržištu ima veću perspektivu nego individualni;
- udružena MSP postaju značajniji partner u razgovorima sa državom ili nekom finansijskom institucijom;
- znanja i informacije su dostupnija zbog saradnje sa Univerzitetima i Institutima;
- saradnja sa velikim preduzećima kao deo njihovog proizvodnog lanca.

Formiranje klastera predstavlja značajan element u formiranju nacionalnih brendova. Primeri zemalja u kojima je koncept klastera razvijen, pokazuju da se u saradnji više klastera mogu uspešno razvijati robne marke. Kao primer možemo uzeti Konzorcijum pršute San Danielo i Parma i razvoj pršute kao robne marke tog regiona. Kao jedan od važnih državnih zadataka u cilju pospešivanja konkurentnosti domaćih MSP jeste **razvijanje regionalnih klastera** kako bi se oni regionu kao što su određene potencijale. Regionalni klasteri u poslednjih 30 godina prošlog veka izazvali su veliku pažnju. U periodu od 1970. do 1980. godine klasteri su zauzeli jasnu poziciju na svetskom tržištu za tradicio-

nalne proizvode (Treća Italija) i proizvode visoke tehnologije (Silikonska dolina).

U dosadašnjem periodu u Republici Srbiji su **formirana pet klastera** i to: **klaster "Voće i sokovi"**, **klaster nameštaja**, **klaster drvoprerađivača "Iver"**, **klaster proizvođača poljoprivrednih mašina BIPOM** i **klaster tekstila**, a u fazi pripreme je još nekoliko klastera, kao što su klaster proizvođača autodelova i klaster softvera. Nedovoljan broj formiranih klastera pokazuje da se i pored aktivnosti stručne javnosti u popularisanju ovog koncepta udruživanja preduzeća, ona još uvek nisu zainteresovana, odnosno očekuju da država sama organizuje taj proces. Najbolji primer može poslužiti inicijativa udruženja poslodavaca u Republici Hrvatskoj, da u naredne dve godine kreiraju 34 klastera bez obzira dali im pomaže Vlada u realizaciji tog cilja ili ne. Hrvatski poslodavci na klasterizaciju gledaju kao model privrednog razvoja pojedinih regiona, ali i same nacionalne privrede.

## 2. PRIMENA INTEGRISANOG MENADŽMENT SISTEMA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

Mala i srednja preduzeća kao imperativ svog poslovanja imaju postizanje poslovne izvrsnosti. Poslovna izvrsnost obavezuje MSP da konstantno rade na **unapređivanju kvaliteta poslovanja** organizacije zasnovanom na **povećanju produktivnosti rada i znanja svakog zaposlenog**. Postizanje poslovne izvrsnosti (zauzimanje tržišne pozicije izvrsnog preduzeća) i stvaranje proizvoda i usluga svetske klase, ne može biti vezano samo za jedan element poslovne funkcije preduzeća ili organizacione celine, već on predstavlja rezultat zajedničkog rada svih struktura u preduzeću usklađene po unapred strogo definisanim ciljevima poslovanja. U sektoru MSP postizanje poslovne izvrsnosti se može ostvariti na dva načina i to **primenom koncepta: upravljanja totalnim kvalitetom (TQM) i integrisanih menadžment sistema (IMS)**. Za mala i srednja preduzeća ovaj prvi koncept (TQM) je dosta težak i nije ga moguće ostvariti u kraćem periodu. Zato je za MSP mnogo jednostavnije postizanje poslovne izvrsnosti putem uvođenja koncepta IMS. Jedan od modela za postizanje poslovne izvrsnosti, model Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom (European Foundation for Quality Management – EFQM) pokazao se dosta interesantnim za preduzeća u Evropi. U sklopu modela EFQM postoji posebna kategorija za MSP, ali je on ipak više vezan za velika preduzeća.

U ranijem periodu veći broj preduzeća je primenilo i sertifikovalo sistem menadžmenta

kvalitetom (QMS), a mala i srednja preduzeća (MSP) su u uglavnom proces implementacije integrisanog menadžment sistema išla preko ISO 9000 standarda. Drugi način primene IMS u MSP predstavlja uvođenje sistema menadžmenta kvaliteta u skladu sa modelom TQM. Jedna od prednosti ISO 9000 za MSP je ta što je u njemu uključen veliki broj aktivnosti vezanih za TQM koji za posledicu imaju dugotrajan i složen proces implementacije. Takođe, ne treba zanemriti činjenicu da su mnogi opisi uvodnih i standardnih procesa izgradnje sistema upravljanja kvalitetom prema ISO 9000 dostupni.

Moguće je pronaći tri faktora koji utiču na razvoj integrisanih menadžment sistema i to su:

- unapređenje sveukupnih karakteristika preduzeća;
- kreiranje okvira za primenu priznatih standarda za menadžment sisteme koji su predmet nezavisnih provera (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001);
- stvaranje integrisane šeme za nezavisne provere integrisanih menadžment sistema.

Međutim, osim primene ISO 9000 standarda u prethodnom periodu je bilo bitno upravljanje upravljanje bezbednošću zaposlenih (Occupational Health&Safety OHSAS). U Nemačkoj je ovaj sistem bio obavezan kao rezultat donošenja Zakona o zaštiti zaposlenih, što je doprinelo da nijedna grana industrije ne može zapostaviti društvo i državu u pogledu ekološke zaštite. Ovi zahtevi tržištu prouzrokuju da MSP da zavise od primene i sertifikovanja ili sprovođenja sistema upravljanja okolinom. Ovi segmenti su predstavljali polazište za početak rada na integrisanom menadžment sistemu.

Problem u procesu primene IMS može predstavljati nedovoljna integracija zaposlenih u razvoju i njegovom daljem uvođenju koja se može iskazati kroz ispitivanje neprihvaćenih i netransparentnih sistema upravljanja, koji su posebno retko specijalizovani za pojedino preduzeće. Takođe, oblast učenja o ukupnog kvaliteta (Total Quality Learning – TQL) nije dovoljno zastupljena, a pogotovo u MSP. Za uspešnu implementaciju IMS u MSP postoji određeni broj dobrih metodologija, ali se nažalost one ne koriste.

Zahtevi od strane IMS od preduzeća koja učestvuju u ovom procesu se mogu sumirati na sledeće elemente (3, str. 2-3):

- Jasnoća strukture;
- Početne tačke stalnog unapređivanja;
- Povećanje u produktivnosti i efikasnosti;
- Mogućnost sertifikacije;
- Korišćenje sinergije tokom integracije;
- Jednostavno rukovanje sistemom, čak i od nedovoljno obučanih radnika;

- Razmatranje pojedinačnih karakteristika preduzeća.

Uporedo sa zahtevima IMS, razvijalo se pitanje njegove adekvatne implementacije u MSP koje je između ostalog obuhvatalo promene u samom MSP, ali i razvoj kvalifikacione parametre za uključene radnike.

Osnovne tačke koje se moraju razmatrati tokom uvođenja i kvalifikacija si definisane kao sledeće [4, str. 3]:

- Radnici imaju dobro znanje o internim procedurama preduzeća;
- IMS ne bi trebalo dovesti do povećanja birokratije u svakodnevnom poslu;
- Nekoliko radnika je obučeno za interpretaciju i čitanje standarda, kao i pravnih propisa;
- Sve promene imaju praktično značenje, promene u cilju standarda nisu prihvaćene;
- Vrhovni menadžment mora napraviti vremena za zaposlene za projektni rad, a zauzvrat radnici moraju naučiti koristiti to vreme;
- Jasna podela odgovornosti mora biti napravljena.

Rezultat ovih aktivnosti uticao je da modeli koji se primenjuju u ovom momentu mogu da zadovoljavaju samo delimično zahteve. Takođe, primena standarda ISO 9000 se još uvek nedovoljno primenjuje, dok model TQM sučeljava radnike i preduzeća u mnogim situacijama s preteranim zahtevima. Model IMS kao imperativ ima zahtev da prezentuje jednostavnu, razumljivu i praktičnu strukturu. Takođe, pravilna merenja koja su vezana za učestvovanje i trening moraju biti adekvatno razvijena kako bi se obezbedilo aktivno učestvovanje radnika od samog početka procesnih promena.

Model IMS je zasnovan na priručniku koji je kopiciran od pet poglavlja i to sledećih:

1. Dizajn preduzeća i rukodstva
2. Proizvodi i usluge
3. Dizajn procesa
4. Fokus kupca i nabavke
5. Benčmarking i stalno unapređivanje.

Struktura standarda i zakonodavstvo su dati u određenim poglavljima. Podpoglavljima koja sadrže predloge za organizacije su razvijena u svim poglavljima. Ovi predlozi za cilj imaju isporučivanje sadržaja standarda u najjednostavnijem obliku svim radnicima koji se to tiče i često sadrže praktične razloge za postojanje podpoglavljia. U prvom poglavljia su opisani organizacija kompanije i sistema upravljanja.

Četvrto poglavljie se odnosi na kupce, dobavljače i izvođenje radova s posebnim osvrtom na zadnje dve grupe. To je zahtev sistema upravljanja okolinom, kao i OHSAS zasnovan na mišljenju da se sistem upravljanja ne bi trebalo zaustaviti na granicama preduzeća, već je

uključenje dobavljača i ugovornih izvođača neophodna potreba. Ovaj zadatak nije uvek jednostavan, pogotovo za MSP koja ne mogu jednostavno diktirati uslove svojim dobavljačima ili samo da ih ocenjuju. Međutim, kroz ovaj korak, znanje i korišćenje IMS može biti dostupno grupama koje prethodno nisu imali potrebu za njim.

Integrirani menadžment sistem [4, str. 52] slično TQM konceptu, podrazumeva stalno unapređivanje kvaliteta poslovanja radi postizanja poslovne izvrsnosti. U pitanju je permanentno i organizovano unapređivanje kvaliteta proizvoda i usluga preduzeća – svaka organizacija mora da neprestano poboljšava sve segmente svog poslovanja.

Primena koncepta IMS pruža preduzećima određene beneficije kao što su: ohrabrivanje menadžmenta rizika, omogućava komparativnu prednost, privlači investicije, unapređuje i štiti reputaciju brenda, podizanje pažnje stejkholdera i njegovo zadovoljstvo. Takođe, koncept IMS omogućava preduzećima sledeće prednosti:

- Izbegavanje dupliranje instrukcija i napora koji stvaraju konfuziju.
- Obezbeđuje najbolju praksu i lekcije koje dele znanje u okviru svih disciplina (sigurnost, okolina, kvalitet).
- Postoji jedan godišnji program interne revizije čime se smanjuje remećenje internog rukovođenja. Treba voditi računa da revizija obuhvata reprezentativan uzorak IMS preduzeća.
- Osigurava razvoj pojedinačnog seta zahteva i svodi sistem dokumentacija na minimum.
- Jedan izveštaj pojedinačnog sistema predstavlja zahtev.
- Trening u integralnom sistemu redukuje njegovo vreme trajanja. (ako su odvojeni pojedini elementi sistema može doći do dupliranja u procesu obuke).

U praksi se mogu primetiti nekoliko modela sertifikacije integriranih sistema:

- Stvaranje modularnih sertifikacija s mogućnošću da organizacije same izaberu u odnosu na koje zahteve žele da budu sertifikovani u odnosu na koji standard (slično kao što sada u ISO 9001:2000 postoji mogućnost isključivanja određenih zahteva iz poglavlja sedam, uz potvrdu da organizacija zaista ne primenjuje te zahteve.). Time se olakšava izbor ocenjivača jer ako organizacija sama odluči šta ne primenjuje, onda se može lakše naći ocenjivač koji će ih sertifikovati i time bi sertifikacija bila finansijski povoljnija.

- Sertifikacije u istom trenutku po raznim standardima uz izdavanje jedinstvenog sertifikata, ali uz problem ponavljanja sistemskih zahteva i uz više ocenjivača za svaki od standarda. U ovom slučaju sertifikacija bi bila skuplja. (4, str. 53)

Domaća preduzetnici još uvek nemaju dovoljno razvijenu svest o svrsishodnosti primene IMS za razvoj konkurentnosti svojih MSP. Naime od ukupnog broja ispitanika<sup>1</sup> koji imaju uvedenu seriju standarada ISO 9000:2000 71,43% trenutno ne razmišljaju o ovom konceptu upravljanja. Zato se kao neophodnost javlja potreba za permanentnim informisanjem preduzetnika o kvalitetu, IMS, poslovnoj izvrsnosti i sl. U ovom segmentu važnu ulogu moraju imati privredni servisi i to Privredna komora Srbije i Republička agencija za razvoj MSP i preduzetništva, lokalna samouprava, ali i sama udruženja preduzetnika.

### 3. IMPLEMENTACIJA ISO 9000:2000 U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

Mala i srednja preduzeća primenom međunarodne serije standarada ISO 9000:2000 značajno uvećava svoje šanse kako za opstanak na domaćem tržištu, tako i za dalju internacionalizaciju svog poslovanja. Prema zahtevima standarad ISO 9000:2000 preduzeća moraju obraćati pažnju na kvalitet proizvoda ili usluga, stvaranju lojalnosti kupca, kao i otvaranju novih tržišta smanjujući strah od trgovinskih partnera. Malim i srednjim preduzećima primena serije standarada ISO 9000:2000 obezbeđuje uniformisanost i kompatibilnost proizvoda, ali poslovnog sistema. Sistem menadžmenta kvaliteta (QMS) osigurava da proizvodi ili usluge preduzeća budu ono što kupci žele i očekuju.

Uvođenjem sistema menadžment kvaliteta ISO 9000:2000 MSP za sebe ostvaruju određene prednosti kao što je sistematični prilaz poslovnom menadžmentu, set standarada koji je prepoznatljiv širom sveta, verifikacija pridržavanja standarda od treće strane, kao i približavanje zasnovano na kontinualnom unapređenju. Međunarodna serija standarada ISO 9000:2000 nezahteva samo merenje vaše sposobnosti da zadovoljite specifične zahteve

<sup>1</sup> Rezultati istraživanja "Analiza stavova i mišljenja pravnih lica u vezi sa primenom kocepta upravljanja kvalitetom u MSP" je deo doktorske disertacije. Samo istraživanje je izvršeno je na teritoriji Republike Srbije, Republike Crne Gore i Republike Srpske u periodu od 01.12. 2005. do 25.03. 2006. godine. U tom periodu istraživanja, svoje mišljenje o implementaciji sistema menadžment kvaliteta u malim i srednjim preduzećima (MSP) dalo je 56 anketiranih MSP.

kupca kao što je blagovremena isporuka, kvalitet proizvoda ili usluge ali zahteva determinisanje percepcije kupca da li je preduzeće sposobno da odgovori njegovim zahtevima. To može biti misao vezana za termin zadovoljstvo korisnika sa njihovim opštim iskustvom u poslu sa preduzećem.

Zahvaljući primeni ISO 9000:2000 MSP mogu ostvariti značajne prednosti kao što su:

- proces evoluirao, standardizovan i objašnjen lično;
- trening novih zaposlenih je lak;
- problemi se detektuju mnogo brže i rešenje/rezultati su unapređenje;
- povećani broj zadovoljnih korisnika;
- porast razumevanja potreba korisnika;
- opazanje u preduzeći je unapređenje;
- dobavljači postaju više kao partneri;
- unpređenje komunikacije;
- porast znanje zaposlenih u preduzeću kao posledica povećanja učešća zaposlenih.

Domaća MSP nažalost još uvek nedovoljno u svom poslovanju primenjuju međunarodne serije standarda ISO9000:2000. Kada se govori o primeni koncepta upravljanja kvalitetom u MSP, pojedini ispitanici smatraju da se "dugo govori o kvalitetu, a veoma malo se postiglo u domaćoj poslovnoj praksi, odnosno, kvalitet se ne shvata na pravi način". Takođe, ne treba zanemariti i motivaciju zaposlenih za primenu ovog koncepta upravljanja, koja inače treba da bude na dosta visokom nivou. Neka anketirana lica smatraju da "inženjeri sa platom od 15.000 dinara teško mogu da razmišljaju o ISO 9000:2000, već samo o tome kako da odu iz preduzeća ili iz zemlje". Problem motivisanosti zaposlenih za primenu koncepta QMS je najvažniji segment za realizaciju ovog koncepta, jer bez konsenzusa menadžmenta sa zaposlenima, ovaj sam koncept upravljanja vrlo brzo propada.

Kroz odgovore u anketi, veliki broj ispitanika je izneo stav, da osim države koja mora uradi jedan deo posla, za pospešivanje primene koncepta QMS, neophodna je promena odnosa samih MSP. Naime, sama MSP moraju da menjaju svoj dosadašnji inertni stav i da neočekuju stalnu pomoć države. Vlasnici MSP moraju da iskazuju inicijativu, kako bi odgovarajuće državne službe mogle da reaguju na njihove potrebe (PKS, Agencija za razvoj MSPP). Inicijativa može biti organizovanje MSP u udruženja koja bi na taj način predstavljala partnera u odnosu na državu. U sklopu udruženja može se inicirati zahtev za informisanjem, a kasnije i edukovanjem iz oblasti menadžmenta kao npr.: QMS, Benčmarking, Reinženjering i sl. Takođe, inicijativa vlasnika MSP

može biti stvaranje klastera, pomoću kojih se može ostvariti unapređenje kvaliteta upravljanja u samim preduzećima i obezbediti internacionalizacija poslovanja.

Za dalje unapređenje efikasnosti domaćih malih i srednjih preduzeća neophodno je da se što više promoviše primena sistema menadžmenta kvaliteta. Naime, najveći deo ispitanika nema uveden standard ISO 9000:2000 (83,33%), a više od pola tih preduzeća ne planira da ga u narednom periodu i implementira. Ovi rezultati nam pokazuju da je neophodno bolje informisanje preduzetnika i MSP o prednostima primene sistema menadžmenta kvaliteta u preduzećima. Preduzetnici za nedovoljnu aktivnost u oblasti uvođenja sistema menadžmenta kvaliteta u svoja preduzeća najčešće uzimaju dva razloga i to:

- veliki troškovi koji iziskuju sam proces uvođenja i održavanja sistema menadžmenta kvaliteta u MSP i
- shvatanje da je uvođenje sistema menadžmenta kvaliteta nemoguće zbog toga što MSP ima mali broj zaposlenih.

Ovi navedeni razlozi domaćih preduzetnika vezani za neuvođenje sistema menadžmenta kvaliteta imaju delimično osnova u delu vezanim za troškove. Zato je Vlada Republike Srbije u 2005. godini krenula sa javnim konkursom za sufinansiranje uvođenja i primene standarda bezbedne hrane i cilju stvaranja što konkurentnije prehrambene industrije. Takođe, Regionalna komora Valjevo je u saradnji sa lokalnom samoupravom i preduzetnicima, kao i međunarodnom organizacijom IRD omogućila grupno uvođenje sistema menadžmenta kvaliteta u svom regionu. Međutim, kod ovakvih vidova pomoći preduzetnicima, neophodno je da se i oni sami uključe proces sufinansiranja jer ga samo na taj način mogu ozbiljno shvatiti. Iskustvo iz ranijih godina pokazala su da kada je Vlada Republike Srbije preko Ministarstva za nauku i tehnologiju finansijski omogućavala preduzećima uvođenje sistema menadžmenta kvaliteta, proces implementacije je teško uspeo da se završi, a i ona preduzeća koja su uvela nisu ga se pridržavala.

Međutim, konstatacija domaćih preduzetnika da nedoljan broj radnika onemogućava uvođenje ISO 9000:2000 predstavlja signal njihove nedovoljne informisanosti. Naime, predstavnici Privredne komore Srbije (PKS) i Agencije za razvoj MSP i preduzetništva (MSPP) moraju mnogo agresivnije nastupati u oblasti informisanja preduzetnika o načinu uvođenja ISO 9000:2000. Od državnih ustanova jedino Agencija za promociju izvoza (SIEPA) ima publikaciju o seriji standarda ISO

9000:2000 i ISO 14000, ali one su vezane za velika preduzeća, a ne za MSP. Iz ovoga možemo zaključiti da MSP ukoliko žele da se informišu o samom procesu uvođenja QMS, odnosno obuci zaposlenih, pripremi i izradi dokumentacije, proveri dokumentacije i samoj sertifikacije nemaju kome da se obrate. Zato se kao rezultat ovakvog odnosa prema ovom menadžment konceptu dobija mali broj sertifikovanih preduzeća (velika, mala i srednja preduzeća) u Republici Srbiji u odnosu na zemlje u regionu.

Znanje predstavlja, osnovni resurs preduzeća u savremenom poslovanju. Preduzeća danas kvalitet svojih proizvoda i usluga ne ostvaruju samo u proizvodnoj fazi, nego već u fazi planiranja. Takođe, preduzeća danas, usled brzog razvoja tehnologija za posledicu imaju neophodnost oslanjanja na istraživačko razvojne aktivnosti (R&D), kao i skraćivanje životnog ciklusa proizvoda. Razlika u oblasti tehnološkog razvoja dovela je do toga da postoji velika razlika između visoko razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Stoga, razvijene zemlje svoje proizvode, kojima je životni ciklus pri kraju, šalju u zemlje u razvoju i na taj način nastavljaju eksploataciju tih proizvoda, a zemlje u razvoju još više ostaju zaostale [5, str. 2].

Riderstrale i Nordstrom [6, str. 224-225] smatraju da obrazovanje postaje konkurentsko oružje kako za pojedince tako i za preduzeća. Ako želite da privučete i zadržite najbolje ljude, morate ih obučavati. Programi obuke u firmama se razvijaju 10.000 puta brže od akademskih. Pojedina preduzeća kao što su Apple, Silicon Graphics i Intel institucionalizovale su plaćanje odmora za edukaciju svojih vdećih ljudi. Takođe, dosta preduzeća imaju svoje Univezitate na kojima se obučavaju budući direktori. McDonaldsov Univerzitet "Hamburger" za 35 godina rada ima preko 50.000 studenata, dok nastavu drži 30 redovnih profesora koji drže predavanja na 22 strana jezika.

Nedovoljna angažovanost u oblasti edukacije predstavlja značajan problem za proces unapređenja poslovanja sektora MSP. Istraživanje je pokazalo da vlasnici MSP nisu spremni za usavršavanje (64,71%) kao vid unapređenja poslovanja svog MSP. Kao posledica neodgovarajućeg znanja iz oblasti menadžmenta (samo 31,25% ispitanika se usavršavalo iz oblasti menadžmenta) dolazi se do situacije da preduzetnici nisu upoznati sa pojmovima kao što su: kvalitet, poslovna izvrsnost, integrisani menadžment sistemi i sl. Vlasnici MSP su više okrenuti tehničko-tehnološkom usavršavanju 62,5%, što predstavlja ključni problem u daljem razvoju serije standarda ISO 9000:2000 u tom preduzeću.

Međutim, zaposleni u MSP su u većem broju (50,91%) pohađali obuke za usavršavanje, a najviše iz oblasti menadžmenta 44,19%. Privredni servisi kao što su PKS i Agencija za razvoj MSP još uvek ne pružaju adekvatan spektar obuka za preduzetnike. Naime, od svih oblasti obuka najmanje su zastupljene one koje spadaju u segment savremenih menadžment koncepta. Zato se kao neophodnost javlja veće angažovanje ovih institucija u razvoju obuka koje će pokrivati oblasti savremenih menadžment konceptata kao što su: upravljanje kvalitetom, upravljanje totalnim kvalitetom (TQM), totalno zadovoljstvo korisnika, benčamrking, reinženjering, upravljanje zaštitom životne sredine, savremeni marketing koncepti i sl. Međutim, osim ponude privrednih servisa najvažnija je inicijativa samih preduzetnika u procesu edukacije vezane za oblasti savremenog menadžmenta. Oni moraju biti inicijatori mnogih aktivnosti koje će za posledicu imati povećanje broja sertifikovanih MSP. Samo na taj način moguće je uspešno razvijati sektor MSP i unaprediti poslovanje domaće privrede.

Ispitanici smatraju da za uspešnu implementaciju sistema menadžmenta kvalitetom u MSP problem mogu predstavljati novi vlasnici privatizovanih preduzeća koji se više fokusiraju na zaradu, dok razvoj i kadrove stavljaju u drugi plan. Takođe, oni smatraju da je novim vlasnicima privatizovanih preduzeća primaran samo profit, dok o kvalitetu proizvoda ili usluge ne razmišljaju.

Prema mišljenju anketiranih lica tržište predstavlja jedan od ograničavajućih faktora za primenu sistema menadžmenta kvaliteta u MSP. Naime, velika preduzeća u svojim poslovnim aktivnostima preuzimaju tržište i MSP što onemogućava njihov dalji opstanak, tako da u tim situacijama preduzetnici nisu u mogućnosti da razmišljaju o uvođenju QMS. Takođe, ispitanici smatraju da trenutna situacija na tržištu Republike Srbije za razvoj sektora MSP teža nego ikada.

#### 4. ZAKLJUČAK

Mala i srednja preduzeća u Republici Srbiji ukoliko žele da što više razviju svoje poslovanje na domaćem tržištu, ali i da krenu sa nastupom na stranim tržištima kao imperativ moraju imati postizanje poslovne izvrsnosti. Samo na taj način, domaća MSP će biti sposobna da odgovore zahtevima tržišta koje sve više postaje zahtevnije što je posledica sve veće konkurencije kako na domaćem, tako i na stranom tržištu.

Domaći preduzetnici još uvek nedovoljno primenjuju sistem menadžmenta kvalitetom što

značajno utiče na njihovu nekonkurentnost. Razloga za slabu primenu QMS u MSP postoji više, ali se kao najveći smatraju: neadekvatna informisanost preduzetnika, slaba edukacija vlasnika o svrsishodnosti QMS, država i privredni servisi moraju još intenzivnije raditi na promovisanju ovog koncepta u domaćoj privredi, ali i sami preduzetnici još nemaju dovoljno inicijative u procesu implementacije ovog koncepta. U cilju bolje primene koncepta QMS u domaćoj privredi država mora da donese Nacionalnu strategiju o kvalitetu u kojoj će precizno biti definisani svi elementi koji utiču na stvaranje adekvatnog ambijenta za primenu sistema menadžmenta kvaliteta u domaćoj privredi.

## LITERATURA

- [1] Ferbenks M., Lindzej S., Oranje mora, Stubovi kulture, Beograd, 2003.
- [2] Draker Piter, Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, 2005.
- [3] Uredba o korišćenju podsticajnih sredstava za uvođenje i sertifikaciju sistema bezbednosti hrane u 2005. godini, Vlada Republike Srbije, Beograd, 2005.
- [4] Mackan Dirk, Integrisani sistem upravljanja MSP: predloženi iskustveni model, The TQM Magazine, Volume 15, Number 1, 2003.
- [5] Sajfert Z., Đorđević D., Cariša B., Menadžment trendovi, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin, 2006.
- [6] Bogetić Srđan, Primena informacioni tehnologija u malim i srednjim preduzećima, XX Naučno - stručni skup INFOTECH 2005, 6-10. maja, Vrnjačka Banja, 2005.
- [7] Riderstrale J, Nordstrom K., Funky business, Plato, Beograd, 2004.