



KVALITET PROIZVODA I USLUGA U FUNKCIJI RAZVOJA GLOBALNE KONKURENTNOSTI POSLOVNIH SUBJEKATA

M.Sc. Azra Suljić

JU Osnovna škola „OTOKA“

M.Sc. Suljo Suljić

UNA-SA

Akademik prof. dr. Cariša Bešić

Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka u Čačku

e-mail: osotoka@live.com

Sažetak: Uslovi savremenog poslovanja zahtijevaju donošenje brzih poslovnih odluka u vezi sa prilagođavanjem tržišnim uslovima. Da bi se održala konkurentska pozicija, potrebno je donositi odluke koje su ponekad teške, ali koje će za krajnji cilj imati dalji tržišni razvoj. Upravljanje organizacijom postaje sve teži zadatak ukoliko se uzme u obzir proces globalizacije tržišta.

Na osnovu ovih činjenica, naučni rad se bavi dokazivanjem da se postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svjetske klase proizvoda i usluga može postići jedino po osnovu kontinualnog usavršavanja kvaliteta poslovanja organizacije. Sem toga, istražena su iskustva u razvoju kvaliteta u međunarodnim razmjerama, konkurentska sposobnost zemalja u tranziciji, kao i proces upravljanja kvalitetom u zemljama u tranziciji. Na kraju, u vidu zaključaka sumirani su rezultati istraživanja do kojih smo došli u toku realizacije ovog rada.

Ključne riječi: Kvalitet, globalizacija, konkurentnost, tranzicija, znanje

THE QUALITY OF PRODUCTS AND SERVICES IN THE ROLE OF DEVELOPING GLOBAL COMPETITIVENESS OF BUSINESS SUBJECTS

Abstract: The conditions of modern business require making quick business decisions regarding the adjustment of market conditions. To maintain a competitive position, it is necessary to make decisions that are sometimes difficult, but that would have the ultimate goal of further market development. Management of the organization is becoming more difficult task if one considers the process of market globalization.

Based on these facts, the scientific paper deals with proving that the achievement of operational excellence and achievement of world-class products and services can only be achieved by continual improvement of quality of business organization. In addition, we explored the experiences of developing quality on an international scale, competitiveness of countries in transition, as well as the process of quality management in the countries in transition. Finally, the results of research that we have encountered during the implementation of this work have been summed up in the conclusion.



Key words: Quality, globalization, competitiveness, transition, knowledge.

1. UVODNA RAZMATRANJA

Kvalitet je danas globalni fenomen. Upravljanje kvalitetom predstavlja najbitniji faktor konkurentske sposobnost poslovne organizacije. Cilj savremenog poslovanja jeste postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svjetske klase proizvoda i usluga. Ovo se može postići jedino po osnovu kontinualnog usavršavanja kvaliteta poslovanja organizacije, koje je zasnovano na povećanju produktivnosti rada i znanja svakog pojedinca zaposlenog u organizaciji.

Inovacije i konkurentnost u globalnoj ekonomiji moraju se odvijati na 4 područja:

1. *Poslovni sistemi,*
2. *Proizvod i usluge,*
3. *Fokusiranje kupaca,*
4. *Zaposleni, menadžeri i osoblje¹⁴².*

Moderno poimanje kvaliteta jeste rezultat dugogodišnjeg teoretskog i praktičnog rada najrazvijenijih zemalja u ovoj oblasti. Razvoj koncepta kvaliteta je počeo kada se teorijski formirala menadžment teorija. Dostignuća Tejlora su bila izuzetno značajna za dalji napredak u oblasti kvaliteta. Proučavanje kvaliteta se vezuje za tržište SAD-a i period između dva svjetska rata. Radovi Voltera Šuharta na polju statističke kontrole kvaliteta su bili osnova za budući razvoj koncepta upravljanja kvalitetom.

Integralni pristup kvalitetu jeste japanski izum, koji je nastao tokom višedecenijskog permanentnog razvoja kulture kvaliteta na mikro, mezo i makro nivou. Sam japanski model upravljanja kvalitetom predstavlja ujedno i najrazvijeniji model zbog činjenice da se od samog početka bazirao na postulatima koji su od suštinskog značaja za opstanak i razvoj svakog poslovnog subjekta, a koji izvorno u sebi sadrže imperativ za ostvarivanje konkurentske prednosti, a to su: *permanentno unapređivanje produktivnosti poslovanja i fokus na kupca.*

Šuhartovo učenje o obuhvaćenoj varijaciji otpadaka i škarta u procesu proizvodnje je u Japanu primjenio Edvards Deming, koji je radeći zajedno sa japanskim kolegama okupljenim oko Japanskog udruženja naučnika i inženjera (JUSE) na čijem je čelu bio Kaoru Išikava, razvio pristup izučavanja upravljanja kvalitetom. Edvards Deming, teoretičar i praktičar, odigrao je presudnu ulogu u razvoju japanskog poimanja upravljanja kvalitetom koji smatra da su kvalitet i produktivnost nužno povezani. Naime, razmatrajući probleme u vezi sa kontrolom kvaliteta na jednom od sastanaka sa proizvodnim radnicima i predstavnicima

¹⁴² Kenichi Ohmae, *Nova globalna pozornica*, Mate, Zagreb, 2007., str. 248.



sindikata, Deming je postavio pitanje: *Zašto se sa usavršavanjem kvaliteta uvećava produktivnost? Odgovor je glasio: Zbog manje dorade*¹⁴³.

Japanski autori kvaliteta, zajedno sa japanskim inženjerima i menadžerima su uspostavili novi pristup u izučavanju menadžmenta i kvaliteta, koji su zapadni autori kasnije definisali kao koncept *TQM* – total quality management. Ovaj koncept je formulisan na bazi demingove strategije statističke kontrole kvaliteta (SQC), koja je usavršena za izvorni japanski filozofski princip *kaizen*. Prema mišljenju Masaki Imaja, jednog od najvećih praktičara upravljanja kvalitetom, *kaizen* strategija je najvažniji koncept japanskog menadžmenta – *ključ japanskog poslovnog uspeha*. *Kaizen* primjenjuje poboljšanje, neprestano poboljšanje. *Kaizen* se tiče svakog¹⁴⁴.

Jačanje japanskog ekonomskog uticaja, rezultovalo je i većim interesovanjem za japanski menadžment, posebno tokom osamdesetih godina dvadesetog vijeka. Japanski model upravljanja kvalitetom je dominantni model kvaliteta u svijetu. Sve druge zemlje ili regioni su prihvatili ovaj model u neizmjenjenoj ili djelimično prilagođenoj formi, ali se u suštini radi o japanskom shvatanju kvaliteta, zasnovanom na stalnom poboljšanju (*kaizen*), konstantnoj borbi za produktivnost (poslovanje sa nula greškom), primjeni statističkih alata kvaliteta (SQC), brigom za ljudske resurse, potrošače, kao i brigom za cjelokupnu društvenu zajednicu.

Kvalitet, posmatran sa stanovišta upravljanja organizacijom, predstavlja tržišni koncept koji stvara uslove za postizanje poslovne izvrsnosti. Upravljanje kvalitetom je prevashodno menadžment koncept. Potrošač, odnosno korisnik, predstavlja početnu i završnu kariku u marketing lancu. Svi poslovi u organizaciji moraju da se fokusiraju na korisnika. Mišljenje korisnika o proizvodima organizacije, kao i samoj poslovnoj organizaciji postaje presudno.

Najšire posmatrano, postoje dva osnovna puta ka postizanju ciljeva poslovne izvrsnosti. Jedan put podrazumjeva *izgrađivanje koncepta upravljanja totalnim kvalitetom (TQM)*, dok drugi put podrazumjeva *implementaciju koncepta integrisanih menadžment sistema (IMS)*. *Razvoj koncepta TQM predstavlja dugotrajan put koji se zasniva na izgrađivanju kvaliteta na bazi usavršavanja produktivnosti znanja i rada svakog pojedinca u organizaciji. Implementacija integrisanih menadžment sistema podrazumjeva integrisanje međunarodnih standarda za upravljanje kvalitetom (QMS), upravljanje zaštitom životne sredine (EMS), upravljanje bezbjednošću zaposlenih (OHSAS), itd. čiju osnovu predstavlja primjena zahtjeva navedenih standarda.*

Primjena integrisanih menadžment sistema omogućuje skraćivanje vremena potrebnog za uspostavljanje ciljeva kvaliteta, što stvara uslove da poslovne organizacije koje dolaze iz manje razvijenih zemalja, a ovo posebno važi za zemlje u tranziciji, poštujući zahtjeve

¹⁴³ Deming Edwards, **Kako izaći iz krize**, PS Grmeč - Privredni Pregled, Beograd, 1996., str. 13.

¹⁴⁴ Masaki Imaj, **Kaizen**, Mono i Manjana, Beograd, 2008, str. 23.



međunarodnih standarda, izgrade poslovni sistem i menadžment koji može da omogućiti formiranje konkurentnih proizvoda i realizaciju ciljeva poslovne izvrsnosti.

Usavršavanje kvaliteta poslovanja jeste osnov za usavršavanje drugih faktora koji utiču na konkurentsku sposobnost preduzeća u međunarodnim okvirima, posebno produktivnosti poslovanja i formiranja cijena.

2. ISKUSTVA U RAZVOJU KVALITETA U MEĐUNARODNIM RAZMJERAMA

Danas postaje sasvim jasno da je kvalitet, odnosno upravljanje kvalitetom, mnogo više od same poslovne funkcije koja ima svoje mjesto u hijerarhijskoj strukturi poslovnih funkcija preduzeća. U savremenom poslovanju, kvalitet se iz proizvodnje izmješta na nivo upravljanja preduzećem, u funkciji usavršavanja cjelokupnog poslovanja preduzeća, uz fokusiranje potrošača. Kvalitet poprima obilježje integrisanog menadžment pristupa, koji objedinjava upravljački, marketinški i razvojni aspekt poslovanja, sa krajnjim ciljem zadovoljavanja potreba korisnika i potrošača, ali i cjelokupne društvene zajednice.

O integrisanom pristupu kvalitetu poslovanja govori odnos preduzeća iz najrazvijenijih zemalja prema objedinjenom djelovanju funkcija istraživanja i razvoja i upravljanja kvalitetom u cilju usavršavanja kvaliteta poslovanja i postizanja svjetske klase kvaliteta proizvoda i usluga:

- 1) 90% japanskih, 83% njemačkih i 70% sjevernoameričkih firmi uvijek ugrađuje očekivanje potrošača u razvoj novog proizvoda,
- 2) 98% japanskih, 93% njemačkih i 80% sjevernoameričkih firmi smatra da je razvoj tehnologije od primarnog značaja za susretanje sa zahtjevima i očekivanjima potrošača,
- 3) 82% japanskih, 54% sjevernoameričkih i 34% njemačkih firmi koristi proces simplifikacije u cilju usavršavanja poslovnog procesa (kao osnov kontinualnih usavršavanja kvaliteta poslovanja),
- 4) 90% japanskih, 70% sjevernoameričkih i 70% njemačkih firmi zasniva ocjenjivanje poslovnih performansi na bazi informacionog sistema koji je u sebe inkorporirao pretpostavke upravljanja kvalitetom¹⁴⁵.

U prilog ovome svakako govore i neke od sljedećih činjenica:

- Koncept upravljanja kvalitetom se najviše primjenjuje u najrazvijenijim zemljama svijeta - SAD, Japanu i EU.
- Iskustva iz prakse razvijenih zemalja pokazuju da implementacija sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima serije standarda ISO 9000 predstavlja

¹⁴⁵ Lindsy William, Petrick Joseph, *Total Quality and organization development*, St.Lucie Press, USA, 1997.



osnovu za povećanje konkurentnosti. Prema analizi Loyda (istraživanje na uzorku od preko 200 firmi), firme koje su uvele sistem kvaliteta ostvarile su 2-3 puta bolje rezultate od onih koji ga nemaju. U manje razvijenim zemljama uvedeni sistem upravljanja kvalitetom je uticao na ostvarivanje značajnih ušteda u troškovima i do 75%.

- SAD, Japan i EU, da bi podsticale dalji razvoj kvaliteta, ustanovile su i poslovne nagrade koje se dodjeljuju firmama i koje su izuzetno cijenjene u poslovnom svijetu - u Japanu je razvijena Demingova nagrada za kvalitet (Deming Prize), u SAD je 1987. ustanovljena nagrada Malkolm Boldridž (Malcolm Baldrige National Quality Award), koja predstavlja bitnu tačku u evoluciji koncepta totalnog upravljanja kvalitetom, a u Evropi je na osnovu pomenute američke nagrade za kvalitet ustanovljena Evropska nagrada za kvalitet (European Quality Award).
- Praksa je pokazala da poslovne organizacije koje dobiju neku od ovih nagrada, pored toga što predstavljaju svjetske lidere u oblasti kvaliteta, ujedno predstavljaju i svjetske tržišne lidere. Tako na primjer, Xerox koji je jedan od nosilaca američke nagrade za kvalitet, polazeći od principa upravljanja kvalitetom, razvio je potpuno nove proizvodne programe u oblasti elektronskog upravljanja dokumentacijom koji su evidentno pravi svjetski lideri u oblasti informacione tehnologije.

Savremeni koncepti upravljanja kvalitetom su komplementarni i međusobno se nadopunjuju. Tako preprojektovanje organizacione strukture preduzeća u skladu sa principima reinžinjeriniga stvara uslove za adekvatniju i sveobuhvatniju primjenu koncepta TQM-a (prvo preprojektovati, pa onda kontinualno usavršavati), a benčmarking se permanentno mora primjenjivati (da bi se što objektivnije utvrdile dobre i loše strane preduzeća u odnosu na konkurenciju).

3. KONKURENTSKA SPOSOBNOST ZEMALJA U TRANZICIJI

Konkurentska sposobnost poslovnih organizacija iz zemalja u tranziciji nije zadovoljavajuća, pogotovu kada se uzmu u obzir novi konkurentski donosi na globalnom tržištu. Poslovne organizacije iz zemalja u tranziciji nisu samo izložene djelovanju konkurencije iz razvijenih zemalja, posebno EU, već i novoindustrijalizovanih zemalja koje agresivno nastupaju na globalnom tržištu. One su izložene konkurenciji na domaćem tržištu, gdje se susreću sa drugim subjektima koji dolaze kako iz EU, tako i iz novoindustrijalizovanih zemalja, posebno Kine. Većina zemalja zapadnog Balkana ima iste probleme – loša produktivnost utiče na viši nivo cijena, uz nedovoljno standardizovani nivo kvaliteta, što u krajnjoj liniji rezultuje neadekvatnom, ponekad i veoma lošom konkurentskom sposobnošću.

O konkurentskoj sposobnosti poslovnih organizacija koje dolaze iz regiona zapadnog Balkana najbolje govore relevantni izveštaji međunarodnih organizacija. Svjetska banka je po sedmi put



za redom objavila izveštaj *Doing Business*, čiji je cilj rangiranje zemalja po kvalitetu poslovnog okruženja. Za razliku od sličnih izveštaja koji ocjenjuju propise, *Doing Business* ocjenjuje poslovnu praksu.

Tabela 1: Rangiranje zemalja zapadnog Balkana prema izvještaju Svjetske banke za 2009.

Država	BiH	Hrvatska	Makedonija	Crna Gora	Srbija	Slovenija
Ukupan indeks	116	103	32	71	88	53
Započinjanje posla	160	101	6	85	73	26
Građ. dozvola	136	144	137	160	174	59
Zapošljavanje	111	163	58	46	94	162
Reg. imovine	139	109	63	130	105	108
Dobijanje kredita	61	61	43	43	4	87
Zaštita investitora	93	132	20	27	73	20
Plaćanje poreza	128	39	26	145	137	84
Trgovina preko granice	63	96	62	47	69	84
Sprovođenje ugovora	124	45	64	138	97	60
Zatvaranje posla	63	82	115	44	102	40

Izvor: Paunović Marko, Poslovanje u Srbiji, Fokus – kvartalni izveštaj o institucionalnim reformama, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, oktobar 2009., str. 8-12.



Konkurentnost je u direktnoj vezi sa kvalitetom i produktivnošću poslovanja. Kjoto Deklaracija, usvojena na IV internacionalnom simpozijumu o produktivnosti 1990. u Japanu, daje pet prijedloga za poboljšanje produktivnosti:

1. Briga o ljudskim resursima,
2. Saradnja rukovodstva sa zaposlenim,
3. Međusobno razumjevanje,
4. Globalna saradnja,
5. Rad za bolju budućnost.

Nada globalne ekonomije sadržana je u tome da omogući regijama da donesu bogatstvo iz ostatka svijeta. Ovo od regija zahtijeva da budu opremljene visoko obrazovanim i disciplinovanim ljudima koje vodi vizionarski lider, sposoban da komunicira sa ostatkom svijeta¹⁴⁶. Neke od tih regija su ostrvo Hainan (jug Kine, provincija Guandong), Vankuver i Britanska Kolumbija (Kanada), Estonija, Ho Ši Min Siti (Vijetnam), Primorska i ostrvo Sahalin (Rusija), Sao Paolo (Brazil), Kjušu (Japan).

Region zapadnog Balkana ima sve predispozicije da postane jedan od ovakvih regiona, ali preduslov za to je jačanje konkurentske sposobnosti poslovnih subjekata na bazi poboljšanja produktivnosti poslovanja i implmentacije koncepta kvaliteta.

Vlasnici kapitala i izvršno rukovodstvo su ti koji treba da uspostave nove elemente konkurentnosti u domaćim preduzećima. Neophodno je da se prevaziđene politike i tehnike upravljanja napuste i da se prihvate moderne upravljačke tehnike, kao i da se uči iz iskustava kako globalnih lidera, tako i preduzeća koja dolaze iz novoindustrijalizovanih zemalja, a koja su izuzetno uspješna na globalnom tržištu.

4. RAZVOJ UPRAVLJANJA KVALITETOM U ZEMLJAMA U TRANZICIJI

Situacija u oblasti razvoja koncepta upravljanja kvalitetom u zemljama u tranziciji nije povoljna. Kvalitet je nedovoljno izraženi element u definisanju poslovne politike preduzeća iz zemalja u tranziciji.

U tabeli 2 prikazan je broj sertifikovanih preduzeća u zemljama Zapadnog Balkana i njegovog okruženja za 2008. godinu (podaci za SA 8000 su od 2009. godine). Kao što se može vidjeti iz tabele Rumunija i Mađarska predstavljaju zemlje sa najvećim brojem sertifikovanih preduzeća u odnosu na zemlje u okruženju. Rumunija je po broju sertifikovanih preduzeća najdominantnija zemlja u odnosu na druge, a to se posebno vidi kod primjene ISO 14001:2004, ISO 27001:2005 i SA 8000.

¹⁴⁶ Kenichi Ohmae, **Nova globalna pozornica**, Mate, Zagreb, 2007., str. 256.



Tabela 2: Broj sertifikovanih preduzeća

<i>Zemlja</i>	<i>ISO 9001:2000</i>	<i>ISO 14001:2004</i>	<i>ISO22000:2005</i>	<i>ISO 27001:2005</i>	<i>SA 8000</i>
Albanija	43	0	0	4	0
BiH	811	60	0	3	0
Bugarska	5.323	321	23	223	2
Hrvatska	2.302	343	10	88	5
Mađarska	10.187	1.834	135	87	0
Crna Gora	160	17	0	9	0
Rumunija	10.737	3.884	44	347	35
Srbija	2.091	176	0	17	1
Slovenija	1.95	672	16	12	1
Makedonija	271	26	4	19	1

Izvor: Na osnovu The ISO Survey – 2008., www.iso.org.

Prema podacima Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) za 2008. godinu Kina (224.616) i Italija (118.309) zauzimaju prva dva mjesta po broju implementiranih standarda ISO 9001:2000. Kina zauzima prvo mjesto (39.195) i po uvođenju ISO 14001:2004 u svoja preduzeća, dok za njom slijedi Japan (35.573).

Po primjeni ISO 22000:2005 u svojoj privredi najviše se ističu Turska i Grčka sa 1.155, odnosno 1.074 sertifikovanih preduzeća. Japan je sa 4.425 sertifikovanih preduzeća najdominantniji po broju primjene ISO 27001:2005. Ovi podaci za Tursku, Grčku i Japan nisu slučajni jer se njihove ekonomije dosta baziraju na ovim djelatnostima. Turska i Grčka veliku pažnju poklanjaju prehrambenom kompleksu i turizmu, odnosno hotelijerstvu. Dok je Japan zemlja sa tradicionalno razvijenim preduzećima visoke tehnologije.

U oblasti SA 8000 Italija ima najviše sertifikovanih postrojenja 881, a za njom ide Indija sa 429. Ove podatke možemo objasniti činjenicom da se u ovim zemljama najviše razvijaju mala i srednja preduzeća iz tekstilne industrije što predstavlja odličnu bazu za implementaciju ovog standarda.



Implementacija sistema upravljanja kvalitetom na bazi međunarodnih standarda ISO 9000 predstavlja polaznu osnovu za dalje poboljšanje konkurentnosti. Sistem upravljanja kvalitetom treba da se usavršava i da se na njega nadograđuju drugi standardi, poput standarda za upravljanje zaštitom životne sredine ISO 14000, ili HACCP sistem, a sve u funkciji uspostavljanja integrisanih menadžment sistema, kao osnove za postizanje poslovne izvrsnosti.

Poslovne organizacije koje dolaze iz zemalja u tranziciji su prinuđene da uvedu koncept upravljanja kvalitetom u svoju organizaciju, kako bi mogli da konkurišu na tržištu EU. U nekim oblastima, poput proizvodnje i prerade hrane, partneri iz EU zahtijevaju od lokalnih poslovnih partnera postojanje izgrađenog integrisanog menadžment sistema, sa posebnim naglaskom na primjenu sistema upravljanja kvalitetom (ISO 9001), zaštite životne sredine (ISO 14001) i upravljanja bezbjednošću hrane ISO (22001).

Kao najznačajnije mjere za poboljšanje kvaliteta poslovanja mogu se uočiti sljedeće:

- *Potreba za širokom primjenom sistema upravljanja kvalitetom na bazi međunarodne serije standarda ISO 9000,*
- *Potreba za permanentnim obrazovanjem svih zaposlenih,*
- *Potreba za obrazovanjem iz oblasti kvaliteta, gdje se prevashodno podrazumjeva obrazovanje za primjenu standarda ISO 9000 i SQC,*
- *Povećanje produktivnosti preduzeća iz zemalja u tranziciji na bazi korištenja efekta usavršavanja produktivnosti znanja,*
- *Primjena inostranih iskustava, pogotovu učenje od svjetskih tržišnih lidera,*
- *Forsiranje primjene najbolje prakse.*

Najznačajnije djelovanje u oblasti poboljšanja konkurentnosti preduzeća iz zemalja u tranziciji treba da se odnosi na usavršavanja znanja svih zaposlenih, posebno rukovodilaca, što za posljedicu treba da ima primjenu savremenih menadžment tehnika i usavršavanju kvaliteta poslovanja. *Kvalitet počinje i završava sa obrazovanjem, a kvalitet kreira izvršno rukovodstvo*, smatra Deming, jedan od najvećih svjetskih autoriteta u oblasti kvaliteta.

Glavni pravci djelovanja u oblasti obrazovanja domaćih rukovodilaca treba da budu:

- 1) *Obrazovanje za nove uslove privređivanja*, koji su zasnovani na tržišnom mehanizmu, privatnoj svojini i produktivnosti kao faktoru konkurentnosti,
- 2) *Promovisanje novog koncepta* – neophodnosti borbe za produktivnost, kao osnove opstanka na tržištu, tržišnog razvoja i razvoja konkretnih preduzeća,
- 3) *Permanentno učenje na tuđim iskustvima* – stalna primjena benčmarkinga u funkciji postizanja poslovne izvrsnosti¹⁴⁷.

¹⁴⁷ Bešić Cariša, Uloga koncepta benčmarkinga u formiranju poslovne izvrsnosti domaćih poslovnih subjekata, *Zbornik radova naučnog skupa IS 05.*, FTN, Novi Sad, 2005.



ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Kvalitet je faktor konkurentne sposobnosti poslovne organizacije. Kvalitet poslovanja podrazumjeva menadžment pristup, odnosno upravljanje kvalitetom poslovanja.

Najveći broj poslovnih organizacija iz zemalja u tranziciji ima problem sa postizanjem i održavanjem konkurentne sposobnosti u međunarodnim okvirima. Prema mišljenju Masaki Imaja¹⁴⁸, svako kašnjenje u primjeni najnovijih tehnologija može biti veoma skupo, a kašnjenje u primjeni najnovijih menadžment tehnika, takođe nije ništa manje skupo. Pitanje usavršavanja konkurentnosti jeste u suštini pitanje primjene savremenih metoda i tehnika menadžmenta, gdje koncept upravljanja kvalitetom ima centralno mjesto. Raširenija primjena koncepta upravljanja kvalitetom, posebno šira primjena serije ISO 9000:2000 jeste najznačajniji faktor usavršavanja konkurentnosti domaćih preduzeća.

Primjena koncepta integrisanih menadžment sistema može da bude od velike važnosti za preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji. Naime, kako je ovim preduzećima potrebno da usavrše svoju konkurentnu sposobnost na globalnom tržištu u kraćem vremenskom periodu, implementacija IMS predstavlja jedino sredstvo za ostvarivanje cilja.

Najznačajniji način za usavršavanje konkurentne sposobnosti poslovnih organizacija koje dolaze iz zemalja u tranziciji po osnovu implementacije IMS jeste usavršavanje znanja rukovodilaca, kao i stvaranje ekspertske timova koji će biti sposobni za primjenu globalnih poslovnih iskustava.

Prema čuvenom teoretičaru i praktičaru u oblasti upravljanja kvalitetom Demingu¹⁴⁹, jednom od 7 „guru-a kvaliteta“ ne postoji zamjena za znanje. Deming smatra da pripreme za budućnost podrazumjevaju da zaposleni nikad ne prestanu da uče. To učenje podrazumjeva kontinualno „snimanje“ okruženja (tehničkog, društvenog, ekonomskog) kako bi se osjetila potreba za inovacijom, novim proizvodom, novom uslugom, ili za inoviranjem metoda.

Ključna činjenica koju moraju da imaju u vidu sve poslovne organizacije iz zemalja u tranzicije jeste da su Japanci problem resursnog siromaštva premostili stalnim usvršavanjem znanja, koristeći već postojeće i potvrđeno znanje koje je dolazilo sa Zapada, uz težnju da postojeće koncepte i tehnike unaprijede.

¹⁴⁸ Masaki Imaj, **Kaizen**, Mono i Manjana, Beograd, 2008, str. 24.

¹⁴⁹ Edwards Deming, **Nova ekonomska nauka**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 1.



LITERATURA

1. Bešić Cariša, Uloga koncepta benčmarkinga u formiranju poslovne izvrsnosti domaćih poslovnih subjekata, Zbornik radova naučnog skupa IS 05., FTN, Novi Sad, 2005.
2. Deming Edwards, Kako izaći iz krize, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
3. Deming Edwards, Nova ekonomska nauka, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
4. Đorđević D., Čočkalović D., Upravljanje kvalitetom, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2004.
5. Đorđević D., Đekić I., Osnove upravljanja kvalitetom, Teagraf, Beograd, 2001.
6. Heleta Milenko, TQM – Model za poslovnu izvrsnost, Educta, Beograd, 1998.
7. Kenichi Ohmae, Nova globalna pozornica, Mate, Zagreb, 2007.
8. Kotler F., Li N., Korporativna društvena odgovornost, Čigoja, Beograd, 2007.
9. Kotler Philip, Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem, Adižes, Novi Sad, 2003.
10. Lewis R., Smith D., Totalni kvalitet u visokom obrazovanju, ZUNS Beograd, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 1998.
11. Lindsy William, Petrick Joseph, Total Quality and organization development, St.Lucie Press, USA, 1997.
12. Masaki Imaj, Kaizen, Mono i Manjana, Beograd, 2008.
13. Paul James, Total Quality management, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 1996.
14. Paunović Marko, Poslovanje u Srbiji, Fokus – kvartalni izveštaj o institucionalnim reformama, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, oktobar 2009., str. 8-12.
15. Rao, Carr, Dambolena, Kopp, Martin, Rafii, Schlesinger, TQM – A Cross Functional perspective, John Wiley and Sons Inc, 1996.
16. Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Menadžment trendovi, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2006.
17. Subhash Jain, International Marketing management, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1996.
18. The ISO Survey – 2008. ISO, 2009., www.iso.org