



УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Мр Един Џ. Калач

**ПРИМЕНА ЕВРОПСКОГ МОДЕЛА ПОСЛОВНЕ
ИЗВРСНОСТИ У ЦИЉУ УНАПРЕЂЕЊА
КОНКУРЕНТНОСТИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ
ПРЕДУЗЕЊА**

Докторска дисертација

Ниш, 2014. година

УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Мр Един Џ. Калач

**ПРИМЕНА ЕВРОПСКОГ МОДЕЛА ПОСЛОВНЕ
ИЗВРСНОСТИ У ЦИЉУ УНАПРЕЂЕЊА
КОНКУРЕНТНОСТИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ
ПРЕДУЗЕЊА**

Докторска дисертација

Ниш, 2014. година

UNIVERSITY OF NIŠ
FACULTY OF ECONOMICS

Msc Edin Dž. Kalač

**IMPLEMENTATION OF EUROPEAN BUSINESS
EXCELLENCE MODEL FOR IMPROVING
COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM SIZE
ENTERPRISES**

Doctoral dissertation

Niš, 2014.

Ментор:

Доц. др Марија Анђелковић, Универзитет у Нишу, Економски Факултет

Чланови комисије:

1. Проф. др Горица Бошковић, Универзитет у Нишу, Економски Факултет
2. Проф. др Душанка Ушћумлић, Универзитет у Београду, Економски Факултет
3. Доц. др Марија Анђелковић, Универзитет у Нишу, Економски Факултет

Датум одбране: 20. 09. 2014.

Мојој породици

ПРИМЕНА ЕВРОПСКОГ МОДЕЛА ПОСЛОВНЕ ИЗВРСНОСТИ У ЦИЉУ УНАПРЕЂЕЊА КОНКУРЕНТНОСТИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА

Резиме: Последња инстанца еволутивног процеса развоја управљања квалитетом јесте концепт свеобухватног, интегрисаног управљања квалитетом економије предузећа, познат као концепт пословне изврсноности. Премда се овај концепт значајно ослања на управљање укупним квалитетом, у оквиру њега јављају се модели пословне изврсноности, којима се постиже конкретизација и операционализација концепта. Ови модели представљају основу евалуације предузећа, на основу које је могуће идентификовати предности и слабости пословања

Дисертација анализира елементе и значај модела пословне изврсноности као и заступљеност модела заснованог на принципима пословне изврсноности у малим и средњим предузећима у Србији.

Модел пословне изврсноности садржи одређене критеријуме на основу којих менаџмент предузећа може вршити самоевалуацију, ради идентификовања нивоа квалитета пословања, а у циљу достизања пословне изврсноности. Ови критеријуми представљају и основу за оцењивање пословне изврсноности предузећа у поступку награђивања за квалитет. С обзиром да је, под окриљем пословне изврсноности, установљено више награда за квалитет, разматрају се критеријуми ових различитих награда за квалитет (Демингова награда, Малколм Балдриц, Аустралијска награда, Европска награда за квалитет и Награда за квалитет у Србији).

Модел пословне изврсноности може се ефикасно комбиновати са савременим техникама и концептима управљања који подржавају унапређење перформанси предузећа. Теза приказује како се *EFQM* модел пословне изврсноности може комбиновати са моделима Балансна карта и Призма перформанси, концептима *Six Sigma* и *Lean*, као и *InCaS* извештајем.

Рад је резултат истраживања које је спроведено у периоду између маја 2009. и марта 2011. и испитује ниво квалитета пословања малих и средњих предузећа у Србији. Ово истраживање базирано је на моделу Европске фондације за управљање квалитетом - *EFQM* 2003.

Дисертација доприноси приближавању Европског модела пословне изврсноности практичарима и његову већу заступљеност у домаћим предузећима. Теоријски оквир приказаног модела изврсноности, указује на његов значај за унапређење конкурентности малих и средњих предузећа. Резултати практичног истраживања представљају значајан извор информација и основу за решавање проблема у процесу управљања малим и средњим предузећима у Србији.

Кључне речи: Пословна изврсност, перформансе предузећа, квалитет, *EFQM*, *TQM*, мала и средња предузећа, награде за квалитет, *RADAR*.

Научна област: Економија

Ужа научна област: Пословно управљање

УДК број:

IMPLEMENTATION OF EUROPEAN BUSINESS EXCELLENCE MODEL FOR IMPROVING COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES

Abstract: A comprehensive, integrated enterprise economy quality management concept is the last instance of quality management development evolutionary process, known as business excellence concept. This concept significantly relies on overall quality management; it, nonetheless, comprises business excellence models aiming at concretisation and operationalization of the concept itself. These models are the cornerstone for evaluation of an enterprise, on the basis of which one may identify business advantages and disadvantages.

This dissertation analyses elements and importance of business excellence model, as well as its presence in small and medium enterprises in Serbia.

The business excellence model comprises certain criteria on the basis of which management of an enterprise may conduct a self-evaluation. They are also basis for business excellence evaluation in the quality award process. Since there are a number of quality awards within the business excellence, criteria for these quality awards are presented (Deming Prize, Malcolm Baldrige, Australian, European Quality Award and Serbian Quality Award).

The business excellence model may efficiently be combined with modern management techniques and concepts supporting enterprise performances enhancement. This thesis presents how the EFQM excellence model may be combined with the Balance Card and the Performance Prism models, as well as with *Six Sigma* and *Lean* concepts and InCaS report.

This work is a result of research conducted between May 2009 and March 2011 and study level of Business Excellence in the Serbian small and medium enterprises. This research was conducted using the European Foundation for Quality Management (EFQM 2003) model.

The dissertation contributes to the elucidation of European Business Excellence Model to the practitioners and greater representation of this model in domestic enterprises. The theoretical framework of the presented model points out its significance, for competitiveness improvement. The results of practical research represent a significant source of information and establish a basis for solving problems in the process of managing small and medium enterprises in Serbia.

Key words: Business excellence, business performance, quality, EFQM, TQM, small and medium enterprises, quality award, RADAR.

Academic Expertise: Economics

Special topics: Business Management

UDC number:

САДРЖАЈ

		Списак слика	I
		Списак табела	II
		Преглед коришћених скраћеница	IV
		Увод	1
1.		Пословна изврност као одговор предузећа на савремене услове пословања	6
	1.1.	Концепт пословне изврности	8
		1.1.1. Премисе пословне изврности	10
		1.1.2. Принципи пословне изврности	14
		1.1.3. Фактори пословне изврности	17
	1.2.	Стицање конкурентске предности по основу пословне изврности	21
		1.2.1. Детерминанте конкурентске предности предузећа	23
		1.2.2. Пословна изврности као услов обезбеђења конкурентске предности	28
	1.3.	Модели пословне изврности	31
	1.4.	Награде за пословну изврност	33
		1.4.1. Награда за пословну изврност у Јапану	34
		1.4.2. Награда за пословну изврност у Сједињеним Америчким Државама	37
		1.4.3. Награда за пословну изврност у Европи	38
		1.4.4. Награда за пословну изврност у Аустралији	45
		1.4.5. Награда за пословну изврност у Републици Србији	46
		1.4.6. Компаративна анализа критеријума награда за пословну изврност	47
2.		Управљање квалитетом - основа концепта пословне изврности	52
	2.1.	Појам и значај квалитета	52
	2.2.	Еволуција управљања квалитетом	55
	2.3.	Различити приступи квалитету	58
		2.3.1. Квалитет производа	58
		2.3.2. Квалитет процеса	60
		2.3.3. Квалитет дизајна	62
		2.3.4. Квалитет пословања	63
	2.4.	Имплементација система управљања квалитетом у функцији пословне изврности	64
		2.4.1. Планирање квалитета	65

	2.4.2. Обезбеђење квалитета	67
	2.4.3. Контрола квалитета	68
	2.4.4. Унапређење квалитета	69
2.5.	Трошкови имплементације система управљања квалитетом	71
2.6.	Ограничења имплементације система управљања квалитетом	73
3.	Обезбеђење пословне изврности малих и средњих предузећа	76
3.1.	Карактеристике пословања малих и средњих предузећа	77
3.2.	Мала и средња предузећа као покретач привредног развоја	81
	3.2.1. Улога малих и средњих предузећа у смањењу незапослености	84
	3.2.2. Улога малих и средњих предузећа у равномерном регионалном развоју	86
	3.2.3. Улога малих и средњих предузећа у унапређењу перформанси великих предузећа	87
3.3.	Предности и ограничења малих и средњих предузећа у условима динамичке конкурентности	90
3.4.	Детерминанте пословне изврности малих и средњих предузећа	93
	3.4.1. Иновативност малих и средњих предузећа	94
	3.4.2. Флексибилност малих и средњих предузећа	96
3.5.	Имплементација система управљања квалитетом у малим и средњим предузећима ради обезбеђења пословне изврности	99
4.	Постулати и елементи Европског модела пословне изврности	103
4.1.	Настанак и развој Европског модела пословне изврности	104
4.2.	Постулати Европског модела пословне изврности	111
4.3.	Ресурси у моделу пословне изврности	117
	4.3.1. Лидерство и управљање	119
	4.3.2. Политика и стратегија	121
	4.3.3. Запослени	122
	4.3.4. Партнерства и ресурси	124
	4.3.5. Процеси	125
4.4.	Резултати у моделу пословне изврности	127
	4.4.1. Резултати везани за купце	128
	4.4.2. Резултати везани за запослене	129
	4.4.3. Резултати везани за друштво	130
	4.4.4. Кључни пословни резултати	132
4.5.	Мерење пословне изврности према Европском моделу пословне изврности	134
	4.5.1. Процена испуњености критеријума Европског модела пословне изврности	135
	4.5.2. <i>RADAR</i> методологија за процену пословне изврности	136

	4.6.	Примена Европског модела пословне изврности у пракси – предности и ограничења	142
5.		Комплементарност Европског модела пословне изврности и савремених управљачких концепата	149
	5.1.	Европски модел пословне изврности и концепт Балансна карта	149
	5.2.	Европски модел пословне изврности и концепт Призма перформанси	155
	5.3.	Европски модел пословне изврности и концепт <i>Six Sigma</i>	161
	5.4.	Европски модел пословне изврности и <i>Lean</i> концепт	166
	5.5.	Европски модел пословне изврности и концепт Ланца снабдевања	168
	5.6.	Европски модел пословне изврности и концепт <i>InCaS</i>	173
6.		Евалуација малих и средњих предузећа у Србији применом Европског модела пословне изврности	182
	6.1.	Предмет, циљ и задаци истраживања	183
	6.2.	Процес и метод прикупљања података	190
	6.3.	Структура предузећа у узорку	200
	6.4.	Анализа прикупљених података	206
	6.5.	Импликације за менаџере малих и средњих предузећа у Србији	233
		Закључна разматрања	242
		Литература	250
		Прилог	265
		Биографија аутора	268
		Изјаве аутора	269

СПИСАК СЛИКА

Бр.	Слика бр.	Назив слике
1.	Слика 1.1.	Основни модел изврсности
2.	Слика 1.2.	Демингов циклус <i>PDCA</i>
3.	Слика 1.3.	Модел Демингове награде
4.	Слика 1.4.	Модел Балдриџ награде
5.	Слика 1.5.	<i>EFQM</i> модел 2010
6.	Слика 1.6.	Модел Аустралијске награде
7.	Слика 4.1	Оквир за <i>EFQM</i> модел 2003
8.	Слика 4.2.	Оквир за <i>EFQM</i> модел 2010
9.	Слика 4.3.	Визуелни идентитет модела <i>EFQM</i> 2010
10.	Слика 4.4.	<i>RADAR</i> модел
11.	Слика 4.5.	Однос мера перформанси и процента промене посматраних компанија
12.	Слика 4.6.	Поређење независних добитника награда и испоручилаца добитника награда
13.	Слика 4.7.	Поређење малих и великих компанија добитника награда
14.	Слика 4.8.	Поређење компанија добитника награда мање и више зависних од капитала
15.	Слика 5.1.	Компатибилност <i>EFQM</i> и <i>BSC</i> модела
16.	Слика 5.2.	Призма перформанси
17.	Слика 6.1.	Приказ процентуалног удела малих и средњих предузећа у узорку
18.	Слика 6.2.	Фреквенција предузећа према броју запослених
19.	Слика 6.3.	Приказ поделе предузећа према основној делатности
20.	Слика 6.4.	Подела предузећа према годинама старости
21.	Слика 6.5.	Приказ територијалне расподеле предузећа
22.	Слика 6.6.	Просечне оцене критеријума лидерство у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа
23.	Слика 6.7.	Просечне оцене критеријума политика и стратегија у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа
24.	Слика 6.8.	Просечне оцене критеријума запослени у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа
25.	Слика 6.9.	Просечне оцене критеријума партнерство и ресурси у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа
26.	Слика 6.10.	Просечне оцене критеријума процеси у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа
27.	Слика 6.11.	Просечне оцене критеријума резултати везани за купце у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа
28.	Слика 6.12.	Просечне оцене критеријума резултати везани за запослене у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа
29.	Слика 6.13.	Просечне оцене критеријума резултати везани за друштво у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа
30.	Слика 6.14.	Просечне оцене критеријума кључни пословни резултати у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа
31.	Слика 6.15.	Просечне оцене укупних резултата у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа

СПИСАК ТАБЕЛА

Бр.	Табела бр.	Назив табеле
1.	Табела 1.1.	Разлике у називу и бодовању девет критеријума <i>EFQM</i> модела 2003 и 2010
2.	Табела 1.2.	Различити модели награда за квалитет и пословну изврсност и земље у којима се примењују
3.	Табела 4.1.	Прва радна верзија модела за Европску награду за квалитет презентована 21. децембра 1990.
4.	Табела 4.2.	Разлике у тумачењу осам фундаменталних начела између два модела
5.	Табела 4.3.	Везе између основних концепата изврсности и <i>EFQM</i> Модела изврсности
6.	Табела 4.4.	Називи и вредности појединачних критеријума Ресурси у моделима из 2003 и 2010.
7.	Табела 4.5.	Називи и вредности појединачних критеријума “Резултата” у моделима <i>EFQM</i> 2003 и 2010.
8.	Табела 6.1.	Програм рада за први дан прве процене
9.	Табела 6.2.	Програм рада за други дан прве процене
10.	Табела 6.3.	Програм рада за први дан друге процене
11.	Табела 6.4.	Програм рада за други дан друге процене
12.	Табела 6.5.	Опис оцене за сваку ставку на скали од 0 - 4
13.	Табела 6.6.	Дескриптивна статистика броја запослених у предузећима
14.	Табела 6.7.	Предузећа према броју запослених
15.	Табела 6.8.	Подела организација према основној делатности
16.	Табела 6.9.	Резултати процене предузећа критеријума лидерство
17.	Табела 6.10.	Дескриптивна статистика оцена за критеријум лидерство
18.	Табела 6.11.	<i>Paired Samples Test</i> оцена за критеријум лидерство
19.	Табела 6.12.	Резултати процене предузећа критеријума политика и стратегија
20.	Табела 6.13.	Дескриптивна статистика оцена критеријума политика и стратегија
21.	Табела 6.14.	<i>Paired Samples Test</i> оцена за критеријум политика и стратегија
22.	Табела 6.15.	Резултати процене предузећа критеријума запослени
23.	Табела 6.16.	Дескриптивна статистика оцена критеријума запослени
24.	Табела 6.17.	<i>Paired Samples Test</i> оцена за критеријум запослени
25.	Табела 6.18.	Резултати процене предузећа критеријума запослени
26.	Табела 6.19.	Дескриптивна статистика критеријума партнерство и ресурси
27.	Табела 6.20.	<i>Paired Samples Test</i> оцена за критеријум партнерство и ресурси
28.	Табела 6.21.	Резултати процене предузећа критеријума процеси
29.	Табела 6.22.	Дескриптивна статистика оцена критеријума процеси
30.	Табела 6.23.	<i>Paired Samples Test</i> оцена за критеријум процеси
31.	Табела 6.24.	Резултати процене предузећа критеријума резултати везани за купце
32.	Табела 6.25.	Дескриптивна статистика оцена критеријума резултати везани за купце
33.	Табела 6.26.	<i>Paired Samples Test</i> оцена за критеријум резултати везани за купце
34.	Табела 6.27.	Резултати процене предузећа критеријума резултати везани за запослене
35.	Табела 6.28.	Дескриптивна статистика оцена критеријума резултати везани за запослене
36.	Табела 6.29.	<i>Paired Samples Test</i> оцена за критеријум резултати везани за запослене
37.	Табела 6.30.	Резултати процене предузећа критеријума резултати везани за друштво
38.	Табела 6.31.	Дескриптивна статистика оцена критеријума резултати везани за

- друштво
39. Табела 6.32. *Paired Samples Test* оцена за критеријум Резултати везани за друштво
40. Табела 6.33. Резултати процене предузећа критеријума кључни пословни резултати
41. Табела 6.34. Дескриптивна статистика оцена критеријума кључни пословни резултати
42. Табела 6.35. *Paired Samples Test* оцена за критеријум кључни резултати
43. Табела 6.36. Укупни резултати предузећа
44. Табела 6.37. Дескриптивна статистика укупних резултата
45. Табела 6.38. *Paired Samples Test* оцена укупних резултата
46. Табела 6.39. Однос укупних оцена ресурса и укупних оцена резултата предузећа у првом мерењу
47. Табела 6.40. Дескриптивна статистика укупних оцена ресурса и укупних оцена резултата предузећа и њиховог односа у првом мерењу
48. Табела 6.41. Однос укупних оцена ресурса и укупних оцена резултата предузећа у другом мерењу
49. Табела 6.42. Дескриптивна статистика укупних оцена ресурса и укупних оцена резултата предузећа и њиховог односа у другом мерењу
50. Табела 6.43. Финансијски индикатори предузећа
51. Табела 6.44. Дескриптивна статистика финансијских показатеља
52. Табела 6.45. Корелација финансијских показатеља и укупних *EFQM* резултата
53. Табела 6.46. Остварени просечни резултати приказани у процентима

ПРЕГЛЕД КОРИШЋЕНИХ СКРАЋЕНИЦА

ABEF	енглески	<i>Australian Business Excellence Framework</i> – Аустралијска матрица за пословну изврност
ASQ	енглески	<i>American Society for Quality</i> - Америчко друштво за квалитет
BEA	енглески	<i>Business Excellence Award</i> - Награда за пословну изврност
BSC	енглески	<i>Balanced scorecard</i> - Балансна карта
CRS	енглески	<i>Corporate Social Responsibility</i> - Друштвено одговорног пословања
C2E	енглески	<i>Committed to Excellence</i> - Посвећен изврности
DMAIC	енглески	<i>Define, Measure, Analyze, Improve, Control</i> - Дефинисати, Мерити, Анализирати, Унапредити, Контролисати.
DMADV	енглески	<i>Define, Measure, Analyze, Design, Verify</i> - Дефинисати, Мерити, Анализирати, Пројектовати, Проверити
EFQM	енглески	<i>European Foundation for Quality Management</i> – Европска фондација за менаџмент квалитетом
EU	енглески	<i>European Union</i> – Европска унија
EQA	енглески	<i>European Quality Award</i> - Европска награда за квалитет
FQCE	енглески	<i>Found for quality culture and excellence</i> / Фондација за културу квалитета и изврност
HACCP	енглески	<i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i> – Анализа опасности и критичне контролне тачке
InCaS	енглески	<i>Intellectual capital statement</i> – Извештај о интелектуалном капиталу
IT	српски	Информационе технологије
ISO	енглески	<i>International Standard Organization</i> - Међународна организација за стандардизацију
IMS	енглески	<i>Integrated Management Systems</i> - Интегрисани менаџмент системи
JUSE	енглески	<i>Union of Japanese Scientists and Engineers</i> – Удружење Јапанских научника и инжињера
MBNQA	енглески	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i> – Малколм Балдриц национална награда за квалитет
МСП	српски	Мала и средња предузећа
НАРР	српски	Национална агенција за регионални развој
NIST	енглески	<i>National Institute of Science and Technology</i> - Национални институт за науку и технологију
OECD	енглески	<i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i> Организација за економску сарадњу и развој
OHSAS	енглески	<i>Occupational Health and Safety Management System</i> – Систем менаџмента заштитом здравља и безбедности на раду
RADAR	енглески	<i>Results, Approach, Deployment, Assesment, Review</i> – Резултати, Приступ, Развој, Имплементација, Процена
PDCA	енглески	<i>Plan, Do, Check, Act</i> - Планирај, Уради, Провери, Делуј
ПКС	српски	Привредна комора Србије
R4E	енглески	<i>Recognised for Excellence</i> - Препознат по изврности
SECEP	енглески	<i>Support to Enterprise Competitiveness and Export Promotion</i> – Пројекат за развој конкурентности и промоцију извоза
SIPOC	енглески	<i>Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers</i> - Додављачи, инпути, процеси, оутпути, клијенти.
SIIPA	енглески	<i>Serbia Investment and Export Promotion Agency</i> - Агенција за страна улагања и промоцију извоза Републике Србије
TPS	енглески	<i>Toyota Production System</i> - Тојотин производни систем
TQC	енглески	<i>Total Quality Control</i> – Укупно контролисање квалитета
TQM	енглески	<i>Total Quality Management</i> – Тотални менаџмент квалитетом
QMS	енглески	<i>Quality Management System</i> - Менаџмент система квалитета

УВОД

Неизвесност пословања савремених предузећа условљена је динамичним и сложеним окружењем. Турбулентне промене утичу на предузеће и његово унутрашње структурирање, на начин управљања и остваривања конкурентске предности. Предузећа су зато принуђена да промене пословну филозофију и науче да живе у окружењу у којем је промена једина константа. Да би се остварио задовољавајући пословни успех, морају се пратити савремени трендови у развоју науке и технике, достигнућа модерног менаџмента нарочито из области управљања квалитетом. Управљање укупним квалитетом у модерним условима постаје незаобилазан концепт управљања предузећем те представља доминантан фактор његове конкурентске предности. Предузећа на тим основама добијају квалитетан производ, смањују трошкове, побољшавају однос с купцима, добављачима, пословним партнерима, и стичу глобалну препознатљивост и имиџ.

У двадесет првом веку, глобализација тржишта је допринела поспешивању и либерализацији услова пословања кроз спровођење регулаторних реформи, чиме се у значајној мери утиче на конкурентност предузећа, али и привреде у целини. Потписивањем билатералног споразума о приступању Светској трговинској организацији и *CEFTA* уговора, Србија отвара тржишта и прихвата либерализацију трговине кроз смањивање (укидање) свих препрека међународној трговини, као што су царине, субвенције итд. Либерализација је процес ка стварању јединственог тржишта, чиме се ствара велика шанса за домаћа мала и средња предузећа која желе да се укључе у међународну тржишну утакмицу, али и опасност за оне који неспремно дочекују нову конкуренцију. Процес либерализације свих сегмената тржишта захтева брзо прилагођавање привредних субјеката. Нови услови пословања дају шансу за раст домаћих предузећа, али и остављају простор страним фирмама да несметано пласирају своје производе на домаће тржиште, или да кроз директне инвестиције развијају своје производе и услуге. Мала и средња предузећа тако постају суочена са светском конкуренцијом на домаћем тржишту на исти начин као и да извозе ван граница своје државе. Поред тога, ова предузећа су погођена негативним привредним кретањима проузрокована економском кризом. Побеђујући конкуренцију у свом дворишту, мала и средња предузећа ће бити спремна и за наступ на иностраном тржишту. У том процесу се стварају услови у којима знање, креативност и иновативност чине суштину конкурентности и развој економије базиране на знању. Традиционални извори конкурентске предности постају потпуно непоздани и неодрживи. Тако изворе конкурентске предности није могуће обезбедити само ниским трошковима производње, јефтином радном снагом или власништвом над ретким или вредним ресурсима, већ се они морају активно и перманентно тражити у иновацијама, технологији, знању, квалитету и менаџменту.

Предузећа морају да одбаце конвенционалну пословну праксу и створе неопходне услове за континуирано унапређење пословања кроз иновације које

представљају извор непрекидних побољшања. Иновације, за своју успешну имплементацију, захтевају предузетнички дух који не мањка домаћим предузећима. Развој конкурентности заснован на иновативности постаје императив за мала и средња предузећа. Та конкурентност треба да се темељи на већој вредности која се нуди у односу на понуду других произвођача. Да би организација могла постићи задате циљеве ради повећања конкурентске способности неће бити довољно управљати само темељним пословним процесима чији се резултат потврђује на тржишту, већ и управљачким и процесима подршке те процесима мерења, анализе и побољшања.

Мотив сваког предузећа у пословном свету је успех. Традиционално се ова реч везивала за остварење што већег профита за власнике предузећа. Данас је за успех предузећа заинтересован већи број корисника, те се поред власника морају задовољити потребе и очекивања свих стејкхолдера. Нови концепт полази од чињенице да свако предузеће које жели постићи одрживи успех, мора учинити све како би испунило захтеве купаца/корисника, партнера, запослених, власника, друштвене заједнице и др. Предузећа морају бити усмерена ка сталном побољшању карактеристика система управљања, што значи континуитет промена на боље, односно стално побољшање. Тражењем начина за постизање наведених циљева, истражују се све неискоришћене могућности које менаџерима домаћих малих и средњих предузећа стоје на располагању. Један од бољих начина проактивног деловања је изградња и имплементација система управљања укупним квалитетом, те континуираним унапређењем доћи до стадијума пословне изврсности.

Пословна изврсност је менаџерска филозофија која је добила велику пажњу у пословном свету у последњих неколико година. Пословна изврсност означава постизање супериорних пословних перформанси у односу на конкуренте, односно квалитетно управљање предузећем које резултира остварењем жељених пословних перформанси. Стога је пословна изврсност један од највише позиционираних циљева у хијерархији циљева предузећа у савременим условима. Пренесено на поље пословања предузећа, пословна изврсност указује на сталну тежњу предузећа за унапређењем пословања и остварењем перформанси на вишем нивоу у односу на претходни период. Сходно томе, може се рећи да се концепт пословне изврсности јавио као резултат ширења филозофије управљања квалитетом на оперативном и стратегијском нивоу.

Филозофија управљања укупним квалитетом операционализована је моделима изврсности, који својим критеријумима усмеравају предузећа ка континуираном повећању нивоа квалитета пословања. Предност модела је његова универзална примена те се он може користити у пракси и то у свим предузећима независно од државе, величине, делатности. Модели су примењиви на све врсте организација, структурирани су на начин који омогућава компарацију свих са свима. Значај модела се огледа у томе да организације које их примењују и које су доказале њихову вредност, важе за светске лидере у квалитету те да представљају генераторе развоја и унапређења квалитета у одређеним регионима и земљама. Данас је примена модела предуслов економске успешности и глобалне препознатљивости предузећа.

Модели пословне изврсности представљају и оквир за награђивање предузећа по основу остварених пословних перформанси. Награде за квалитет и пословну изврсност постављају оквир за постизање високог нивоа квалитета система управљања,

а темеље се на начелима TQM-а. Награде квалитета предузећима служе за процену праксе менаџмента квалитетом и пословних перформанси. Критеријуми награде, који стоје на основама континуираних побољшања укупних оперативних перформанси компаније, постају оквир у коме је примена TQM-а одређена кроз праксу. За предузећа у Србији због територијалне припадности је посебно важна европска награда за квалитет, односно модел пословне изврности формулисан од стране Европске фондације за управљање квалитетом (*European Foundation for Quality Management – EFQM*).

Треба знати да је процес интернационализације најчешће скуп, дуготрајан и исцрпљујући процес, нарочито када знамо да је недостатак финансија и менаџерских вештина основна карактеристика домаћих малих и средњих предузећа. Поред тога недостатак међународног искуства представља велики ограничавајући фактор интернационализације ових предузећа. Домаћа мала и средња предузећа су суочена са изазовом прилагођавања условима савременог тржишта, те је неопходна примена савремених управљачких алата ради побољшања пословних перформанси и остваривања конкурентске предности. Ова предузећа представљају кључни елемент развоја економије Републике Србије, с обзиром да ова предузећа чине преко 99% свих предузећа, запошљавају преко две трећине укупно запослених, учествују са око 70% у укупном промету роба и услуга и са 50% у укупном извозу. Како се овај сектор посматра као један од стубова будуће тржишне економије Србије, то је веома битно да се он оснажи предузимањем активности на пољу управљања квалитетом, с обзиром да се квалитет издвојио као кључна детерминанта конкурентности у савременим условима. Зато је неопходно приближити *EFQM* модел практичарима и проширити његову заступљеност у пракси малих и средњих предузећа у Србији.

У овој Докторској дисертацији приказују се теоријски и емпиријски резултати истраживања у области управљања квалитетом и пословне изврности, који практично афирмишу континуирано унапређење као пословну стратегију на путу ка пословној изврности малих и средњих предузећа.

Дисертација се састоји из следећих целина: увода, шест поглавља, закључка и прилога.

У уводу су приказана разматрања полазних елемената за ово истраживање, као и кратка структура рада.

У првом поглављу представљен је концепт пословне изврности кроз опис премиса, принципа и фактора пословне изврности. Такође описани су модели појединачних награда за квалитет са својим специфичним карактеристикама. У наставку је приказан настанак и развој највећих међународних награда за квалитет и пословну изврност, пружајући увид у њихов општи значај и критеријуме. Награде посебну важност имају у Европи, САД-у, Јапану и Аустралији, иако и друге регије и јаке националне економије имају властите награде за квалитет и пословну изврност. Такође описана је домаћа награда за квалитет “Оскар квалитета”. Многе од ових награда имају заједничке елементе или чак користе исте критеријуме за процену нивоа квалитета пословања предузећа, те је на крају овог поглавља приказана компаративна анализа националних награда за квалитет и пословну изврност у свету.

У другом поглављу су описани елементи управљања квалитетом као темељи концепта пословне изврности. У савременим условима квалитет постаје важан, а можда и најважнији чинилац конкурентности производа и предузећа. Дефинисан је појам и генеза појавних облика квалитета до данашњих дана када управљање квалитетом постаје посебан задатак менаџмента у вођењу предузећа кроз путеве савременог пословања. Приказани су различити приступи квалитету као што су квалитет производа, процеса, дизајна и пословања. Даље се описује систем управљања квалитетом кроз планирање, обезбеђење, контролу и унапређење квалитета. Делотворно управљање квалитетом има за резултат не само унапређење квалитета, већ и смањење трошкова. Зато ће део рада бити посвећен трошковима квалитета, који обухватају трошкове проузроковане обезбеђивањем услова да производ/услуга одговара установљеним стандардима квалитета, као и трошкове изостанка квалитета. На крају овог поглавља описују се ограничења имплементације система управљања квалитетом предузећа, као и предлози за њихово превазилажење.

У трећем поглављу приказан је значај пословне изврности за конкурентност малих и средњих предузећа. Описане су карактеристике пословања малих и средњих предузећа. Мала и средња предузећа представљају значајан сегмент привредног развоја, посебно је значајна њихова улога у смањењу незапослености, равномерном развоју економије и унапређењу перформанси великих предузећа. Сагледавајући улогу малих и средњих предузећа истакнути су кључни ресурси и одреднице конкурентности ових предузећа, њихова иновативност и флексибилност. Такође анализирани су предности и ограничења малих и средњих предузећа у савременим условима пословања. Ова предузећа имају компаративну предност у погледу адаптације на промене захтева тржишта, док њихова иновативност ствара основу за одрживу конкурентну предност. На крају овог поглавља приказане су специфичности имплементације система управљања квалитетом у малим и средњим предузећима.

У оквиру четвртог поглавља детаљно је презентован Европски модел пословне изврности (*EFQM* модел), од момента његовог настанка, развој, дефиниције и основе за примену истог. 1991. представљена је прва верзија модела Европске награде за квалитет која је касније два пута доживела измене. *EFQM* модел указује на узрочно-последичну везу између активности реализованих ради постизања постављених циљева. У овом поглављу детаљно су презентовани постулати и критеријуми *EFQM* модела. Мерење пословне изврности према *EFQM* моделу је веома детаљан процес, тако се у наставку рада приказује поступак евалуације предузећа помоћу овог модела и *RADAR* метододологије. *RADAR* као алат за процену предузећа у смислу квалитета пословања уз помоћ једноставних и суштински значајних питања, „води“ процењивача у процесу процене. На крају поглавља описују се предности и ограничења практичне примене *EFQM* модела.

У петом поглављу описује се комплементарност *EFQM* модела са савременим управљачким алатима. Повећање конкурентности предузећа може се остварити програмима развоја управљања и применом савремених управљачких алата. Постоје различити управљачки концепти за унапређење пословања, а у раду се приказује неколико значајних, као што су Балансна карта, Призма перформанси и концепти *Lean* и *Six Sigma*, досадашња искуства у њиховој примени, као и њихова компатибилност са

EFQM моделом. Даље се приказује усклађеност *EFQM* модела и концепта ланца снабдевања. *EFQM* модел се може употребити и за праћење нематеријалне вредности предузећа те се повлаче паралеле овог модела са *InCaS* извештајем који директно помаже малим и средњим предузећима у јачању њихове конкурентности.

У шестом поглављу приказани су резултати емпиријског истраживања евалуације малих и средњих предузећа у Србији применом *EFQM* модела. Методологија истраживања обухвата више активности које су подељене у неколико етапа кроз које се постепено долазило до тражених закључака. На почетку поглавља дефинисани су циљ и предмет истраживања те су приказани резултати истраживања и преглед домаће и стране литературе везане за тему пословне изврности уз истицање одређених претпоставки које су у претходном периоду други аутори утврдили током својих истраживања. Након тога следи приказ поступка практичног дела истраживања кроз детаљан опис процедуре истраживања, метода прикупљања података, као и процеса избора предузећа у узорак. За избор предузећа која су била предмет посматрања дефинисани су услови попут: одређене секторске и географске заступљености и величине предузећа.

Подаци прикупљени на датом узорку статистички су обрађени коришћењем *SPSS* програма. Детаљно су описани и анализирани појединачни резултати по сваком од 9 елемената *EFQM* модела, као и укупни резултати. Укупни резултати су уз помоћ статистичких тестова упоређени са традиционалним финансијским показатељима: принос на активу (*return on assets*) – *ROA*, принос на акционарски капитал (*return on equity*) – *ROE*, и приход по запосленом. Добијени резултати истраживања приказују тренутну слику стања малих и средњих предузећа у Србији, са аспекта управљања квалитетом и пословне изврности. На крају поглавља формулисане су препоруке за менаџере малих и средњих предузећа о неопходности интензивне примене принципа пословне изврности.

У оквиру закључних разматрања представљени су резултати анализе и одговори на истраживачка питања, односно постављене хипотезе. Такође, у овом делу рада, а на основу теорије и анализираних података, формулисани су ставови и принципи корисни за привреду, теорију и будућа истраживања.

На крају су дати: списак литературе коришћене током истраживања и писања ове дисертације и прилози.

1. Пословна изврсност као одговор предузећа на савремене услове пословања

Пословна изврсност представља пут који води предузећа у савременим условима пословања, да на адекватан начин одговоре на захтеве потрошача и других интересних група. То је истовремено и модел пословања најбољих организација на почетку овог миленијума. Организације, лидери квалитета на светском тржишту, се препознају по развоју и конзистентној примени модела изврсности на бази менаџмента укрупним квалитетом, као подлоге за остваривање и унапређење тог лидерства.¹

Почетак двадесетпрвог века карактерише глобално тржиште где су предузећа свакодневно суочена са новим захтевима купаца а конкуренција тежи предвиђању и испуњењу њихових жеља и очекивања. Достижање вишег нивоа квалитета производа и њихова бржа испорука подразумева да менаџери идентификују и превазиђу разноврсна ограничења са којима се сусрећу у пословању. Превазилажење ових ограничења захтева континуирано унапређење пословања, чији је непосредни циљ повећање нивоа квалитета производа или услуга, а крајњи циљ достизање конкурентске предности и обезбеђење раста предузећа. Неопходно је балансирати задовољства свих заинтересованих страна, уз повезаност планова предузећа са кључним процесима који доносе додатну вредност предузећу. Нове технологије и њихова примена омогућавају брзе промене параметара производа, који даље детерминишу успех на тржишту, док нови модели пословања теже ка изврсности, као моделу компаније будућности. Нови услови пословања захтевају стална унапређење процеса унутар предузећа. Промена је једина константа, па у том контексту предузећа морају иницирати промене или им се прилагођавати (уколико сама нису иницијатори), не само да би одржала конкурентску предност, већ и да би опстала на тржишту.²

Пословна изврсност означава постизање супериорних пословних перформанси у односу на конкуренте, односно квалитетно управљање предузећем које резултира остварењем жељених пословних перформанси. Стога је пословна изврсност један од највише позиционираних циљева у хијерархији циљева предузећа у савременим условима. Пренесено на поље пословања предузећа, пословна изврсност указује на сталну тежњу предузећа за унапређењем пословања и остварењем перформанси на вишем нивоу у односу на претходни период. Пословна изврсност у организационој структури тежи синергији, а не конфликту пословних функција организације које обезбеђују њено дугорочно функционисање и пословних процеса који обезбеђују реализацију производа што даје предност предузећима у односу на конкуренцију.

¹ Dokin, R. (2004) Re-defining what quality means, "Made in Europe", Issue 1, pp. 4 - 8, према: Мајсторовић, В. (2008) Пословна изврсност као стратегија за међународну конкурентност, *International Journal „Total Quality Management & Excellence”*, Vol. 36, No. 1 - 2, YUSQ ICQ 2008. стр.1.

² Анђелковић, М. и Пешић, Д. (2005) Примена EFQM модела у мерењу ефеката унапређења пословних процеса, VI Симпозијум „Савремене технологије и привредни развој“, Технолошки факултет, Лесковац, стр. 298.

Пословна изврсност постаје стратегија за јачање међународне конкурентности. Тежити изврсноци у послу највиши је циљ који менаџмент треба да постави. Тржишна утакмица у савременим условима наводи предузећа да се константно такмиче са глобалном конкуренцијом како би се остварила што боља позиција. Управљање укупним квалитетом је један од начина за обезбеђење конкурентске предности и пословног успеха. Основни задатак менаџмента предузећа у том процесу је развој свести о квалитету и његова уградња у све процесе на свим нивоима предузећа. *ISO* стандарди направили су у томе велик искорак јер су унифицирањем процеса поставили темеље и створили предуслове за стандардизацију која омогућава упоређивање једног предузећа с другим, као и праћење перформанси једног предузећа током времена. Али битна је спознаја да само добијање сертификата за пословање по принципима неког од серије *ISO* стандарда није довољна за велика постигнућа. Ако направимо поређење са спортским такмичењем, *ISO* стандарди су данас довољни за утакмице на домаћем или регионалном првенству, међутим за велика постигнућа попут такмичења на европском, светском првенству или олимпијским играма је привилегија само најбољих спортиста и тимова. Освајање неке од медаља је у рангу са освајањем неке од престижних награда на такмичењима за пословну изврсност. То могу само најбољи у својој бранши. Знамо да су за велика постигнућа потребна велика одрицања, много труда, рада, времена и уложених средства. Али је добијено признање вредно тога, зато се све више предузећа укључује у овај процес како би били у позицији да се такмиче са најбољим у свом рангу.

Данас управљање предузећем на основама принципа пословне изврсноци постаје посебан задатак менаџмента у вођењу предузећа кроз путеве савременог пословања и директно утиче на тржишну позицију тог предузећа. Пословање по принципима пословне изврсноци подразумева константно унапређење перформанси што у крајњем олакшава борбу са конкуренцијом. Пословна изврсност предузећима омогућава убрзани раст и знатно боље резултате, те им даје већу флексибилност и могућност прилагођавања тржишној ситуацији, а тиме могућност да задрже достигнуте развојне позиције и конкурентску предност.

Управљање организационим процесима у којима се стварају вредности су одлучујући основ конкурентске предности предузећа. Евидентно је да су циљеви предузећа процеси постизања изврсноци или јединствене компетентности, којим се истичу конкурентске предности и шансе. У избору различитих могућности, предузећа се опредељују за пословну филозофију у којој кључну улогу има квалитет пословања тј. пословна изврсност компаније. Све већа, глобална конкуренција довела је до константног раста очекивања потрошача вазаних за квалитет. Како би одржала конкурентност и повећала пословне резултате, предузећа морају употребити све делотворније и ефикасније начине управљања, зато се квалитет посматра из угла конкурентске предности за предузећа која га примењују као своју стратегију. Компаније које су успеле побољшати конкурентност применом менаџмента тоталног квалитета, створиле су основу за постизање изврсноци уз помоћ модела за престижне награде за квалитет.

Пре више од пола века у Јапану је 1951. године, успостављена Демингова награда за квалитет и тиме практично јавно промовисан нови концепт квалитета, као

први модел менаџмента укупним квалитетом (*Total Quality Management – TQM*). Она је била подстицај да се и у другим регионима широм света успоставе награде са сличним циљем како би се промовисао квалитет и његов значај. Савремене награде су помериле тежиште с изврности производа и услуге на изврност квалитета целокупне организације. Квалитет је на тај начин уместо техничке попримио стратешку димензију, а нагласак је прешао с техничког квалитета на целокупну изврност свих организационих процеса.³

TQM омогућава организацијама постизање ефективних и ефикасних циљева и стварање одрживе конкурентске предности.⁴ Филозофија управљања укупним квалитетом данас је отелотворена у моделима изврности, који својим методама, захтевима и техникама помажу предузећима да континуирано повећавају ниво квалитета и учествују у такмичењима за престижне награде квалитета и тиме докажу своју одређеност ка изврности.

1.1. Концепт пословне изврности

Појам “изврсно” је чест у свакодневном говору и најчешће се употребљава за описивање стања одушевљења неком појавом, нпр. догађајем – концертом, фудбалском утакмицом; конструкцијом - грађевинским објектом, аутомобилом; састојком - укусом неког јела или напитка. Дакле “изврсно” је све оно што нас у датом моменту одушеви а закључак на основу којег смо стекли такав утисак је стечен на основу неког претходног искуства и поређења са другим, истим или сличним стањем. Оно што можемо навести као битну ставку код појма “изврсно” је да суд на основу којег дајемо овакву квалификацију мора бити заснован на основу поређења са оним што нам је до тог тренутка било познато. Поређење се врши углавном са најбољим до сада стеченим искуством, тј. са оним што је до тада било присутно као најбоље у својој класи.

Када је 1875. *Alexander Graham Bell* као свој изум патентирао телефон, преношење порука путем телеграфа није више било изврсно, јер је настао бољи, бржи, ефикаснији начин комуницирања. У том тренутку овакав начин преноса порука је изгледао скоро савршено. Деценијама касније на бази телефонске везе развијају се многи други проналасци, који наново одушевљавају кориснике, попут телефакса, интернета исл. и који у тим моментима представљају изврсно решење за пословање. Међутим ту није крај, нови видови комуникације који служе истој сврси, преношењу порука, додатно напредују појавом безжичне комуникације, попут мобилне телефоније и паметних телефона са великим могућностима обраде података. Ако упоредимо нове са претходним начинима комуницирања статус изврности ће припасти новим. Шта се променило? У основи променио се критеријум оцењивања који је напредовао заједно са напретком технике. У датом моменту телеграф је био најбоља справа за даљинску комуникацију али се временом дошло до много бољих решења, зато поред поређење

³ Lazibat, T. Samardžija, J. (2010) Globalna kultura izvrsnosti, *Ekonomska misao i praksa DBK*, Sveučilište u Dubrovniku, God XIX. Br. 1. pp.121-138. str. 128.

⁴ Dodangeh, J., Rosnah, Y. and Jassbi, J. (2011) Assessment system based on fuzzy scoring in European Foundation for Quality Management (EFQM) business excellence model, *African Journal of Business Management*, Academic Journals. 5.15 str. 6209.

морамо додати и фактор достигнути приликом оцењивања изврности. Тренутно најбоље решење не значи најбоље решење и у будућности. Изврност није стално стање, увек постоји могућност усавршавања, те се то стање може достићи што је веома битна чињеница и даје подстрек свима који желе да добију тај статус, нарочито у пословном свету. „Како се приближавамо савршенству у послу, изврност је доступнија.“⁵

Десетак година уназад појам пословне изврности све се више користи у литератури о квалитету и управљању. Многи данас пишући о квалитету и управљању користе појам пословне изврности као исти или сличан појму управљања укупним квалитетом *TQM*. Разлике ипак постоје, најочигледнија је да је *TQM* потпуно оријентисан на тржиште и вођен купцем (*Customer - driven*) док „пословна изврност“ има много веће тежиште на задовољење интереса осталих заинтересованих страна (власници, партнери, ужа и шира друштвена заједница, запослени).⁶ *TQM* компоненте се брже прихватају са развојем и применом модела изврности и награда за квалитет у свету.⁷

Сматра се да је последња инстанца еволутивног процеса развоја управљања квалитетом концепт пословне изврности. Иако се не може сасвим прецизно утврдити кад је дошло до промене из појма управљање потпуном квалитетом у појам пословне изврности, сматра се да је пресудан био утицај Европске фондације за управљање квалитетом (*European Foundation for Quality Management - EFQM*).⁸ Управо је Европска фондација међу првима дала и дефиницију пословне изврности која гласи „*Пословна је изврност начин пословања који омогућује организацијама да постигну балансирано задовољство заинтересованих страна (нпр. купци, запослени, друштво и деоничари), увећавајући на тај начин вероватноћу дугорочног успеха.*“⁹

Пословна изврност се односи на одређену супериорност коју предузеће остварује у односу на тржиште на којем делује. Другим речима, остварење позиције изврности везано је уз својство предузећа да постигне супериорне резултате у односу на конкуренте у интересу клијената, предузећа самог и стејкхолдера.¹⁰

Изврност се посматра као добра пракса менаџмента у остваривању резултата светске класе перформанси базираних на примени модела изврности. Појам пословне изврности можемо сматрати и као виши облик разумевања менаџмента укупним

⁵ Talwar, B. (2011) Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models, *Measuring Business Excellence*, Vol. 15 Iss: 1, pp.49 – 65. DOI: 10.1108/13683041111113240

⁶ Fadić, F. (2008) Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija, *Ekonomski pregled*, Ekonomski institut Zagreb, Vol. 50. str. 125-152.

⁷ Sun, H., Li, S., Ho, K., Gersten, F., Hansen, P. and Frick, J. (2004), The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 131-53. Према: Fotopoulos C. B. Psomas E. L. (2009) The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 No. 2, Emerald Group Publishing Limited 0265-671X DOI 10.1108 / 02656710910928798 str. 151.

⁸ Fadić, F. (2008) Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija, *Ekonomski pregled*, Ekonomski institut Zagreb, Vol. 50. str. 128.

⁹ Kanji, K. G. (2006) *Measuring Business Excellence*, New York Publisher: Routledge Advances in Management and Business Studies, p. 7. ISBN-13: 978-0415258227

¹⁰ Sisek, B. (2008) Kvaliteta - zadovoljstvo svih stakeholdera, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb, Vol.6. No.1. str. 263.

квалитетом. Постизање пословне изврсности у суштини је циљ *TQM*-а, што подразумева предузимање активности за побољшање у целој организацији, односно свим њеним структурним елементима. Овај појам се објашњава као одраз врхунског квалитета и поузданости. За врхунске организације је карактеристично да стално унапређују своје пословање, прилагођавају се променама у времену и простору, а истовремено и саме проузрокују промене.

Један од основних услова за постизање пословне изврсности јесте оптимално коришћење људског потенцијала. Слика 1.1. приказује „тријаду“ изврсности, коју чине мотивисани људи, покретачи процеса, који воде предузеће ка извршним перформансама пословања.



Слика 1.1. Основни модел изврсности¹¹

Концепт пословне изврсности добија све више на значају, посебно са интензивирањем процеса економске глобализације, либерализације и напретка брзорастућих тржишта. Имајући у виду да овај концепт представља модеран систем управљања квалитетом у даљем тексту посебна пажња је посвећена предусловима за остварење пословне изврсности као и његовим принципима и моделима.

1.1.1. Премисе пословне изврсности

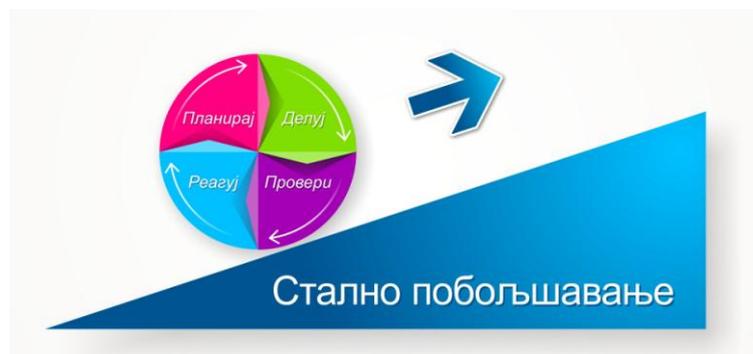
У савременим условима пословања промене су неопходне, без обзира да ли је реч о радикалним променама или инкременталним променама, односно побољшањима и прилагођавањима.¹² Промене не значе само имплементирање нечег новог већ и увођење побољшања. То значи да све што се ради није довољно добро и да увек може боље. И најбоље перформансе се могу превазићи и постати још боље.

На путу од хаоса до пословне изврсности, као две крајности, предузеће треба да врши промене и стална побољшања. Овај процес се најбоље може представити точком *PDCA* циклуса који дочарава континуираност и тежњу ка пословном савршенству. *PDCA* циклус се представља кругом или точком који је подељен на четири једнака дела, као што се види на слици 1.2. Точак мора непрестално да се окреће у правом смеру, што указује на карактер повезаности активности у процесу трајног и динамичког унапређења квалитета. Прва фаза (*Plan* - планирати) се односи на израду плана акције на бази одговарајућих предвиђања. Затим се спроводе промене (*Do* -

¹¹ Porter, L. J. and Tanner, S. J. (2004) *Assessing Business Excellence*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann., str. 158. према: Fadić, F. (2008) Примјена načela управљања заснованих на пословној изврсности у пракси хрватских организација, *Економски преглед*, Економски институт Загреб, Vol. 50. str. 129.

¹² Анђелковић, М. Пешић, Д. (2005) Примена *EFQM* модела у мерењу ефеката унапређења пословних процеса, VI Симпозијум „Савремене технологије и привредни развој“, Технолошки факултет, Лесковац, стр. 298.

делуј) онако како је планом утврђено. У фази проверавања (*Check* - провери) сагледавају се ефекти промена. Следи затим прихватање (*Act* - реагуј) измена или напуштање у зависности од тога шта је научено.



Слика 1.2. Демингов циклус *PDCA*

Истовремено процес *PDCA* треба схватити и као процес стицања знања. Може се применити како на поједине процесе у предузећу тако и на предузеће као целину. Како је пут ка пословној изврсности, по правилу напоран и не могу га сви прећи, то се он симболички може представити успоном који *PDCA* точак треба савладати. У супротном довољно би било направити почетни напор на точак и он би се сам котрљао, те би свако врло лако дошао до циља - изврсности. Дакле што већи напор и снагу уложимо у окретање точка то ћемо даље одмаћи конкуренцији на овој стрмини. Ако изостане напор, јасно је да ће се предузеће кретати у супротном смеру (пад), да ће заостајати у односу на конкуренцију те да ће доћи у опасност упадања у провалију хаоса и импровизације.

Пословање у систему хаоса садржи хаотично распоређене оперативне али и системске обавезе. На путу ка пословној изврсности овај хаотични систем се мора савладати. Циљ примене тоталног управљања квалитетом једини је исправни пут за решавање хаотичног стања. Уз *TQM* предузеће ради на остварењу изврсности у коме су складно распоређене обавезе.

Полазна премиса је утврђивање стања у којем се предузеће налази. Као и увек приликом дефинисања стратешких праваца деловања, неопходно је реалано извршити поцену постојећег стања унутар предузећа. Један од могућих начина је самооцењивање организације. Процес самооцењивања омогућава организацији да спозна сопствене предности и могућности за унапређење на основу који се одређују пословни приоритети. Самооцена на бази модела изврсности омогућава запосленим детаљан приказ организације. Такође упоређивање с другима из исте делатности указује на тренутну позицију компаније дајући јасно до знања њену позицију у односу према другима. Упоређивање с најбољима убрзава напредак организације јер учење лекција на туђим примерима и ван оквира компаније даје нови поглед на постојеће процесе и доноси нове идеје. Упоређивање омогућава да се мере и потврђују предности и утврђују потенцијали за будући развој. Самопроцена се усредсређује на перформансе читаве организације. Процес самопроцене идентификује и прати све важне резултате предузећа и омогућаје повратну информацију о способности предузећа.

Након самопроцене и поређења са конкуренцијом предузећу следи константни рад, нема опуштања чак и када се достигне тренутно највећи ниво зато што конкуренција ради на томе да достигне и претигне супарнике. На путу ка извршном предузећу, постоје етапе које се морају проћи, то су у ствари логичне промене а које предузеће мора савладати:¹³

- Савладавање пословно - технолошког јаза,
- Савладавање организационог јаза,
- Савладавање културног јаза и
- Савладавање јаза разноликости и друштвене одговорности.

У почетку су то **пословно-технолошке** промене, којима се успостављају основни оквири пословних процеса, основна правила диктирана технологијом рада специфичном за дату делатност предузећа. Овај јаз може се савладати поштовањем правила, која могу бити у облику обавезних прописа или наведених стандарда. Нпр. квалитет производа мора бити усклађен са техничким прописима, стандардима и захтевима купаца, односно декларисани карактеристикама и условима испоруке што се односи на технолошки део. Пословне обавезе се такође морају поштовати, попут плаћања обавеза према испоручиоцима и држави према уговореним законским обавезама.

У следећем кораку, пословно – техничке промене се надграђују **организационим променама** које су више - мање универзалне, јер стварају глобалне предуслове за успешан рад. Кроз ове промене предузећа долазе кроз успешно успостављене, примењене, одржаване и унапређиване системе менаџмента квалитетом. Савладавање овог јаза значи поседовање организационе културе чија је карактеристика усклађен менаџмент систем са одговарајућим стандардима. То је поседовање гаранције да у предузећу постоји менаџмент систем који гарантује примену захтева који се односи на пословно-технолошки јаз. Уз савладавање овог јаза предузеће постаје поуздан испоручилац на међународном тржишту.

Менаџмент систем се најбоље може унапредити применом различитих стандарда те њиховом интеграцијом. Интегрисани менаџмент системи (*Integrated Management Systems - IMS*) обухватају све стандардизоване и постојеће парцијалне менаџмент системе. Предузећа која желе да се укључе у “друштво извршних” неопходно да у својој стратегији менаџмента усвоје концепт интегрисаних менаџмент система. На првом месту ту је менаџмент система квалитета (*Quality Management System - QMS*) према захтевима верзије стандарда *ISO 9001:2008* који доводе до транзиције из обезбеђења квалитета у менаџмент квалитетом. То подразумева да предузеће поред превентивног приступа води рачуна и о ефикасности и ефикасности у остваривању циљева квалитета, како би се задовољили купци кроз обезбеђење захтеваног квалитета производа. Применом овог стандарда предузеће прелази границу из традиционалног ка превентивном предузећу. Пословни процеси су организовани тако да пружају обезбеђење квалитета а резултат су производи који испуњавају

¹³ Хелета, М. (2010) *TQM – модели извршности и интегрисани менаџмент системи*, Завод за уџбенике Београд, стр. 53.

захтеве. *QMS* најчешће представља основу у коју се интегришу менаџмент систем животне средине према стандардима ISO 14000, менаџмент система здравља и безбедности запослених према стандардима *OHSAS* 18000, као и остали парцијални менаџмент системи у организацији.

Да би се кренуло даље неопходно је савладати **културни јаз** те извршити промене које задиру у суштину опредељења организације за постизање пословне изврности. То се постиже кроз надграђивање *QMS* система што организацију одваја од већине осталих и чини је бољим од осталих. Што је већа пређена деоница пута то је предузећу лакше, зато што се отварају нове могућности за побољшања и унапређења, такође свест о побољшању је усвојена као нормални начин рада.¹⁴ Савладавање културног јаза подразумева стварање културе организације која примењује *TQM* и доводи до транзиције из менаџмента квалитетом у квалитет менаџмента. У томе кључну улогу имају запослени да кроз самооцењивање идентификују предности и могућности за унапређење, како сопствено тако и организационо. Потстицањем сваког запосленог да развије нову свест о томе како види себе, свој рад и свет у којем живимо, предузеће ће успети да створи нека заједничка уверења и карактеристике у раду. Ова веровања и карактеристике треба превести у политику, праксу и процедуре које постају укореењен начин на који се људи у организацији понашају стварајући тако организациону културу посвећену изврности.

Мора се стално имати у виду да *TQM* није стање већ процес, до њега се не долази брзо нити једноставно. Често је то дуготрајан процес и већина организација, без обзира на имплементацију система управљања квалитетом у складу са захтевима норми *ISO* стандарда и развоја различитих облика интегрисаних система управљања, никад не дође. То је темељ на који се надограђује пословна изврност. Предузеће користи моделе пословне изврности који нису стандарди већ креативни оквир који уз помоћ метода бенчмаркинга – поређења са другима и учењу на њиховим искуствима, усавршавају своје пословање тежећи ка вишим нивоима изврности. Савладавање јаза **разноликости и друштвене одговорности** подразумева примену нове стратегије тоталног квалитета који се темељи на повећању свести и одговорности према заједници у којој организација делује. То треба да доведе до пословања у којем ће апсолутно све заинтересоване стране бити задовољене.

Наведени пут од хаоса до пословне изврности се некада на први поглед не може уочити. За адекватну проверу да ли организација функционише по принципима изврности неопходно је адекватно искуство проверивача као и постојање система на основу којег ће се провера извршити. Најбољи пример нам као и увек долази из природе, где сви системи функционишу апсолутно савршено. За неког ко не познаје систем организованости пчела у кошници цео рој му изгледа као хаотично стање у којем се на хиљаде радилица сусрећу, можда чак и сударају у свом раду, док неколицина трутова и једна матица чекају као какви нерадници и уживају у плодовима туђег рада. Међутим било који пчелар ће вам рећи да је кошница најорганизованији систем који перфектно функционише, те да сваки радник има одређени задатак који има за циљ добробит свих. Овај систем функционише по принципима изврности, свако

¹⁴ Раковић, Р. (2006) *Квалитетом ка пословној изврности*, Енергопројект ИнГраф, Београд, стр. 135.

саће је перфектно и савршено урађено, свака пчела зна где да одлаже мед а где остале производе, полен, млеч и прополис. А чак и ти трутови су неправедно тако проглашени, јер и они имају своју вредну улогу у стварању новог потомства. Тако је и у економији, само онај ко зна да процени организацију може о њој да говори похвално или не, те да је рангира на скали изврности.

1.1.2. Принципи пословне изврности

За дефинисање принципа пословне изврности неопходно је сагледати заједничке чиниоце, атрибуте и начин рада који издвајају изврсне организације од обичних. Принципи представљају основу на коју се изграђује пословна изврност. Принципи уједно указују на неке основне карактеристике посматраних пословних система. Изврсне организације теже задовољавању интересних група, а то чине прихватајући принципе пословне изврности.

Вредности и концепти, који се дефинишу принципима изврности, пронађени су у пракси најбољих организација.¹⁵ Они нам служе као полазна основа тј. темељ за интегрисање кључних перформанси и оперативних захтева унутар постављеног оквира за процену предузећа. На основу њих можемо предузети адекватну акцију и добити резултат на основу повратне информације.

Постоје различити приступи пословној изврности на свих пет континената. До сада је идентификовано око 100 модела изврности који се користе широм света.¹⁶ Наиме свака држава узима у обзир привредне посебности и оно што жели да истакне као мање или више битне елементе приликом дефинисања принципа пословне изврности. У основи сви се труде да дефинишу принципе на начин који ће бити база за модел изврности а све у циљу унапређења целокупних перформанси пословних субјеката.

Неке заједничке вредности светских модела изврности су усмереност на потрошача, континуирано учење, иновације и унапређења, укључивање запослених и развој, развој партнерства, системи, управљање усмерено на процесе, агилност и друштвена одговорност.¹⁷ Професор Хелета је креативном применом најновијих светских искустава из ове области комбинујући дошао до базног концепта и вредности пословне изврности.¹⁸ Полазну основу су представљали најпознатији светски модели изврности - амерички *Malcolm Baldrige*, који се користи као основа за америчку националну награду за квалитет, европског *EFQM* модела који се користи за европску награду за квалитет, као и на искуствима унапређења квалитета у Јапану и другим

¹⁵ The Malcolm Baldrige National Quality award, 2011–2012. Criteria for Performance Excellence, http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf str. 55. (преузето 05.03.2012. год)

¹⁶ Talwar, B. (2011) Business excellence models and the path ahead ..., *The TQM Journal*, Vol. 23 Iss: 1, pp.21 – 35.

¹⁷ Talwar, B. (2009) Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values, *Measuring Business Excellence*, Vol. 13 Iss: 4, pp.34 - 46

¹⁸ Хелета, М. (2010) *TQM – модели изврности и интегрисани менаџмент системи*, Завод за уџбенике Београд, стр. 336.

државама и организацијама у свету. Исти аутор издваја десет основних вредности модела изврности:

- 1. Оријентација на резултате.** Изврност организације зависи од склада у задовољавању интереса свих заинтересованих страна: купаца, испоручилаца, запослених, акционара и друштва. Изврсне организације испуњавају мисију и визију кроз планирање и достизање уравнотежених резултата који испуњавају краткорочне и дугорочне потребе њихових заинтересованих страна. Да би се тај склад остварио, планови и акције морају обезбедити задовољење различитих потреба корисника. Стратегија организације мора да садржи експлицитне захтеве свих корисника организације, како би се могло остварити балансирање у случају могућих конфликта или промена.
- 2. Оријентација на купца.** Квалитет почиње и завршава се са купцем. Купац је финални судија квалитета производа и услуга. Предузеће постоји зато да служи својим купцима. Усмерење на купце значи прихватање избора и конкуренције, што у суштини значи да преживљавање предузећа зависи од његовог учинка, као што га оцењују купци. Циљ организације јесте да испуни све исказане и неисказане потребе и очекивања садашњих и потенцијалних купаца. Задовољење купца се мери и анализира, с циљем да се постигне његова лојалност. Сви запослени морају радити тако да задовоље екстерне и интерне купце.
- 3. Лидерство.** Лидери развијају културу организације. Менаџери свих нивоа креирају ка купцу оријентисан менаџмент систем, с функцијама и процесима, који воде према изврности. Најважнији задатак лидера јесте да, у оквиру морала и етике делатности, развијају визију и стратегију, уз учешће запослених, и то тако да буду примењене у свим активностима организације. Одговорност лидера је да охрабрују партиципацију, учење и креативност свих запослених.
- 4. Развој и партиципација запослених.** За успешну реализацију свих пројеката квалитета веома је важно бити свестан да квалитет стварају људи а не систем сам по себи. То је такође предуслов за успешност појединих пројеката, зато је заједничка нит свих пројеката компетентност запослених. Конкурентност и успех организације зависе од знања, способности и мотивације људи који у њој раде. Сваки запослени треба да има могућност за развој и унапређење својих способности. Потенцијал запослених може се у потпуности реализовати ширењем поверења према њима и њиховим овлашћивањем. Сви запослени морају осећати да организација има поверења у њих, да их уважава и морају учествовати у развијању и реализацији њених циљева. Култура комуникације, креативности и тимског рада треба да буде препознатљив и привлачан стил за све запослене. Неопходно је развијати компетентност запослених. То подразумева увећавати знање, вештине, спретности, особине и карактеристике понашања, убеђења, етичке квалитете, запослених – све оно што је заједно много већа гаранција за успех при раду од знања самог по себи.
- 5. Дугорочна перспектива.** Маркетиншко лидерство захтева дугорочну оријентацију, развој и одговорност према свим заинтересованим странама - купцима, запосленима, испоруциочима, партнерима, акционарима и друштву.

Одрживи процес побољшања и раста води ка променама, као што су нове пословне прилике, развој технологије, унапређење продуктивности и ефикасности, боља заштита животне и радне средине, пораст задовољства купаца и дугорочна профитабилност.

- 6. Оријентација на превенцију, процесе и систем.** Активности у организацији се систематски одвијају кроз процес, у којима се креирају вредности за купца. Процеси су постављени на основама превенције могућих грешака у реализацији производа и услуга атрактивног квалитета. Систем се гради на успостављању склада између свих процеса. Оријентација на превенцију, процесе и систем стимулише активности у вези с анализом и побољшањима у свакодневном раду свих запослених.
- 7. Континуално учење, побољшања, пробоји и иновације.** Да би се остварили највиши нивои перформанси организације неопходно је успоставити културу континуалног учења, скоковитих побољшања уз коришћење креације оригиналног мишљења и иновација уз учешће свих. Континуална унапређења значи то да нису нити идеје нити стандардни поступци вечни, већ морају бити подвргнути контроли и изазовима, заснованим на посматрању и размишљању.
- 8. Менаџмент на основу чињеница и брз одзив.** Савремен бизнис зависи од мерења и анализе његових перформанси. Управљање квалитетом се мора темељити на чињеницама, анализи и експериментима. Одлуке руководства морају бити базиране на документованим и поузданим чињеницама, које су представљене објективним подацима и информацијама. Због тога управљање на основу чињеница подупире отворен ток информација. Критични фактори успеха на конкурентском тржишту су скраћење времена одзива организације и брже и флексибилне реакције на потребе купаца. То захтева скраћење циклуса развоја, производње и реализације услуга испоруке производа и услуга, као и времена одвијања административних и финансијских процеса. Важно је интегрално остварити скраћење времена одзива, захтевани квалитет и продуктивност.
- 9. Партнерство.** Да би боље остваривала своје циљеве, организација мора да гради интерно и екстерно партнерство. Партнерство се остварује кооперацијом различитих способности унутар служби организације, као и са купцима, испоручиоцима и власницима. Партнерство захтева поверење и одговарајућу интеграцију у генерисању побољшања и развоју нових вредности. Изврсне организације траже, развијају и одржавају однос поверења са различитим партнерима како би обезбедиле вишеструки успех. Партнерство може бити формирано са купцима, локалном заједницом, добављачима, образовним установама или невладиним организацијама.
- 10. Друштвена одговорност.** Организација има дугорочну друштвену одговорност, која укључује и превазилази захтеве закона и прописа. Ова одговорност се базира на етици и моралу организације, на одговорности за безбедност производа, бризи о здрављу и безбедности запослених, штедњи необновљивих природних ресурса и чувању животне средине. Организација и њени запослени морају активно доприносити унапређењу друштва и околине у којима делују.

Треба напоменути да су приступи система менаџмента квалитетом, који су дати у фамилији стандарда *ISO 9000* и у моделима пословне изврности, засновани на заједничким принципима. И једни и други:¹⁹

- 1) Омогућавају организацији да идентификује своје снаге и слабости,
- 2) Садрже одредбе за вредновање према генеричким моделима,
- 3) Дају основ за стална побољшања и
- 4) Садрже одредбе за екстерно признавање.

1.1.3. Фактори пословне изврности

Изврсна предузећа се могу наћи у различитим окружењима, могу бити различитих облика и величина, али оно што морају имати заједничко је размишљање које се темељи на начину рада које их издвајају од других. У том начину рада предузећа обраћају пажњу на све факторе пословања и процењују како их побољшати. Главне факторе свих успешних *TQM* иницијатива чине задовољство купца, ефективно управљање процесом и ресурсима, као и адекватно руковођење и мотивисање запослених.²⁰ Аутори (*Jose Conca* и остали)²¹ закључили су да се као критични фактори у управљању квалитетом код већине анализираних научних радова јављају: лидерство, планирање, управљање људским ресурсима, фокус на купца, управљање процесима, однос са добављачима и константно унапређење. Адекватном применом ових фактора и њиховим проширењем додатним захтевима изврности предузеће стаје у ред кандидата потенцијалних добитника награда за квалитет.

Пословни системи садрже велики број чиниоца које треба на адекватан начин управљати и комбиновати у целину. Унутар система издвајају се стратешки фактори на које посебно треба обратити пажњу услед великог значаја који они имају. Стратешке детерминанте су кључне области за организационе перформансе предузећа, које ће побољшати конкурентност и пословну изврности, уколико се њима правилно управља.²² За постизање пословне изврности између осталог је неопходно: вршити континуирана побољшања, повећати ефикасност и профитабилност, минимизирати грешке, смањити време производње, побољшати мотивацију запослених, комуникацију и информисаност, сигурност и поузданост производа или услуга исл.

Пословна изврност је вишедимензионална и динамична категорија која узима у обзир све значајне факторе и параметре пословања посебно наглашавајући квалитет и конкурентности кроз стална и трајна побољшања.

Продуктивност и цена су у прошлости представљали критичне факторе успеха компаније, данас су то захтеви за иновацијским вештинама, јединственост,

¹⁹ *СРПС ИСО 9000:2007, Системи менаџмента квалитетом, Основе и речник*, Институт за стандардизацију Србије. Март 2007 стр. 20.

²⁰ Ђеримовић, Е., Туцаковић, Х., Поповић, Д. (2006) Потенцијали сталног побољшања у постизању пословне изврности. *Квалитет*, вол. 16, бр. 3-4, стр. 46-49.

²¹ Jose Conca, F., Llopis, J., Tari, J. J. (2004) Development of a measure to assess quality management in certified firms, *European Journal of Operational Research*, vol. 156. pp. 683–697. Elsevier стр. 685.

²² Stiglitz, J. (2002), *Globalization and its discontents*, Allen Lane Penguin Press, Victoria. према: Kitt, Ch. M. (2008) *Towards being a learning organisation - a business excellence approach*, Doctorate thesis, University of Durham UK. стр. 35.

способности учења, добро осмишљени производи или услужни програми, флексибилно прилагођавање променљивим тржишним условима и захтевима клијената. За адекватну анализу пословних перформанси предузећа неопходна су мерила и показатељи који се односе на бројчане информације које квантитативно изражавају улагање, добитак и димензију успешности процеса, производа, услуга, као и читаве компаније. Награде за пословну изврсност су у оквиру својих модела развиле систем мерења у чијој основи леже фактори пословне изврсности. Иако директно не одређују начин на који ће предузеће обезбедити унапређење пословања и повећање конкурентности, модели путем истицања појединих елемената, сугеришу шта предузеће мора користити како би обезбедило пословање по принципима изврсности. Пре свега, реч је о управљању процесима, стратегији, лидерству, управљању запосленима и управљању ресурсима. Ови фактори су у оквиру модела постављени као критеријуми који се мере и оцењују, те се на основу збира појединачних оцена добијених у укупном збиру даје коначна процена пословне изврсности предузећа.

Фактори обухватају све оно што постоји или се дешава у предузећу, те условљавају резултате. Резултати су продукт различитих фактора у предузећу, али истовремено дају и повратне информације о евентуалном унапређењу појединих фактора. Уколико фактори указују на изгледан успех, тада ће и резултати, који се огледају у задовољству потрошача, запослених, акционара, друштва и предузећа као целине, бити ближи жељеним. Изврсни резултати предузећа се дакле постижу дефинисањем стратегије од стране лидера, која се спроводи кроз оптимално комбиновање ресурса и запослених кроз пословне процесе.

Елементи модела изврсности се најчешће могу систематизовати у две категорије: факторе и резултате. Нпр. код *EFQM* модела факторе чине: лидерство, стратегија, запослени и остали ресурси, процеси и сарадња са добављачима.²³ Ових пет делова воде пословни систем и подупиру трансформацију улазних у излазне вредности. Фактори дакле наводе предузећа ка жељеним резултатима. Изврсна предузећа имају руководство које подржава одрживи развој, успоставља доследну стратегију, ефикасно ради са партнерима, оптимално користи ресурсе и фокусира се на запослене. Процеси у сваком елементу играју запажену улогу у остварењу пословне изврсности. Парцијалном или комплетном употребом фактора пословне изврсности унапређујемо деловање организације. То се дешава кроз константан кружни процес унапређења рада и повратну везу на основу које добијамо информације о степену побољшања процеса рада.

Фактори пословне изврсности имају сличну основу код свих светских модела пословне изврсности. Поређењем награда за квалитет може се закључити да су фактори пословне изврсности груписани према томе где и на који начин сваки појединачни фактор доприноси изврсности предузећа, те издвајамо следеће факторе: лидерство, стратегију и политику, управљање запосленима, партнерство и ресурсе, управљање процесима и вредност за потрошаче.

²³ Анђелковић, М. и Пешић, Д. (2005) Примена EFQM модела у мерењу ефеката унапређења пословних процеса, VI Симпозијум „Савремене технологије и привредни развој“, Технолошки факултет, Лесковац, стр. 302.

1. Лидерство - успешан лидерски систем ствара јасне вредности, с обзиром на захтеве акционара компаније, и поставља високе захтеве за успешну пословност и њено побољшање. Лидери су успешни уколико развијају и убрзавају реализовање мисије и визије предузећа; они дефинишу организационе вредности и постављају правила понашања у предузећу; успешне лидере одликује способност увођења промена, посебно у смислу промене правца кретања предузећа, али и умеће инспирисања осталих запослених, како би га следили и подржавали промене које он уводи; за успешну реализацију лидерских задатака неопходна је предузетничка иницијатива, односно неопходно је да се лидери понашају као предузетници. Они изграђују лојалност и тимски рад, заснован на вредностима и ангажовању на заједничким циљевима. Битна је посвећеност менаџмента да кроз комуникацију мотивише запослене.²⁴ Они охрабрују и подржавају иницијативу и преузимање ризика; они подређују организацију намени и функцији и избегавају ланце заповести који налажу дуге путање одлучивања.

Лидерство се односи на начин на који компанија развија свој поглед на будућност, поставља стартешке правце и преводи те правце у јасну делатност. Нагласак је на конкурентском лидерству. То захтева стварање таквог погледа на будућност, који узима у обзир, не само такмичење на тржишту, већ и начин на који они конкуришу једни другима.

2. Стратегија и политика - Стратешко планирање се односи на стратешко и пословно планирање и реализацију планова. Стратешким планирањем дефинишемо начине на који компанија поставља стратешке правце и како одређује кључне акционе планове. Такође одређујемо начин на који се планови преводe у ефикасан систем успешног управљања пословањем. Дакле оно обухвата успешни развој, превођење и реализацију укупних захтева потрошача и оперативног пословања, захтева изведених из стратегије. Предузећа која настоје да достигну изврност морају при дефинисању стратегије бити фокусирана на стејкхолдере, тачније на креирање вредности за стејкхолдере; то значи да се при дефинисању стратегије мора имати у виду стејкхолдер приступ, с тим да се мора поћи од тржишта на коме предузеће послује, као и од кључних компетенција.

Посебна улога стратешког планирања је да руководи свакодневним радом, да га усклађује са стратешким правцима компаније, и да тиме осигура да ће се побољшањем подстаћи приоритети компаније. Сагледавањем стратешког планирања компаније, доћи ћемо до правих информација о купцима на основу којих се постављају стратешки правци. Тиме ће се осигурати да текућа побољшања процеса буду у складу са стратешким правцима компаније. Такође вршиће се оптимализација употребе ресурса и адекватна координација између краткорочних и дугорочних захтева ради ефикасне реализације.

3. Управљање запосленима - Људски ресурси су један од основних услова за постизање пословне изврности. Приступ њиховом развоју и управљању је у складу са стратешким правцима предузећа. Запослени се морају посматрати као

²⁴ Jose Conca, F., Llopis, J., Tari, J. J. (2004) Development of a measure to assess quality management in certified firms, *European Journal of Operational Research*, Elsevier. vol. 156. pp. 683–697. стр. 692.

ресурси предузећа те се морају усмеравати, али и укључивати у процес усмеравања, односно управљања осталим ресурсима предузећа. Адекватно пројектовање рада и радних места у предузећу охрабрује све запослене да дају свој максимум и ефикасно обављају своје дужности. Оптимално коришћење људског потенцијала, свакако уз континуирано повећање тог потенцијала, као и давање награда и признања запосленима за посвећеност и адекватну употребу знања и вештина доприноси остварењу циља - пословној изврсности. Знање и вештине запослених, зависе од природе посла предузећа и одговорности запослених, као и од фазе њиховог развоја, зато се потребе за образовањем и обуком могу увелико разликовати. Неопходно је да се адекватно пројектује обука и начин на који се образовање и обука одвијају, са посебним освртом на практичну примену знања и вештина усавршавања радника. Одређивање специфичних потреба у образовању и обуци заснива се на процени самог предузећа, као и на само-процени запослених, и/или се упоређују нивои вештине унутар предузећа или изван њега. Тимски рад, радно окружење и мотивациона радна клима утичу на задовољство и развој свих запослених и представљају критичне елементе за постизање изврских резултата. Неопходно је утврдити факторе који коче мотивацију, те их треба узети као приоритете у решавању.

4. Партнерство и ресурси – предузећа која намеравају да добију епитет успешних морају са својим екстерним стејкхолдерима, добављачима и потрошачима, успостављати партнерске односе, односно односе сарадње; удрживање, сарадња и интегрисање компетенција јесу значајни фактори квалитета пословања предузећа.²⁵

Фактори који посебно наглашавају јединствене односе које предузеће изграђује са кључним испоручиоцима, укључујући успостављање партнерских односа, веома утичу на ефикасност и ефективност. За многа предузећа успостављање партнерства представља остварење стратешких циљева, те могу да обезбеде јединственост предузећу на разним пољима деловања од пројектовања, финансирања до дистрибуције и пост продајних услуга. Јачање веза и континуирано побољшање способности испоручилаца и партнера може да садржи следеће могућности: заједничко планирање, брзу размену података, формирање заједничких тимова, примену бенчмаркинга, обуку, дугорочне споразуме, стимулансе и награђивање. На путу ка пословној изврсности посебан задатак предузећа је управљање ресурсима. Неопходно је ефективно и ефикасно управљање: основним, финансијским, нематеријалним и другим ресурсима.

5. Управљање процесима – Изврсно управљање процесима критично је у постизању изврсности.²⁶ Процеси се морају систематски дизајнирати и усмеравати, али је неопходно и њихово континуирано побољшање, јер се на тај начин постиже усклађеност са стално растућим потребама потрошача. Да би потрошачи били

²⁵ <http://www.efqm.org/welcome.asp> према: Анђелковић, М. и Пешић, Д. (2005) Примена *EFQM* модела у мерењу ефеката унапређења пословних процеса, VI Симпозијум „Савремене технологије и привредни развој“, Технолошки факултет, Лесковац, стр. 301

²⁶ Fadić, F. (2008) Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija, *Ekonomski pregled*, Ekonomski institut Zagreb, Vol. 50. стр. 132.

задовољни односом вредности које добијају кроз производ и цене коју плаћају за производ, процеси морају бити дизајнирани полазећи од жеља и захтева потрошача, укључујући пројекте оријентисане на купца, процесе испоруке услуга, процесе подршке и процесе, везане за испоручиоце и партнере, који обухватају све радне јединице. Ови фактори утичу на извршност тако што дефинишу начин на који се пројектују кључни процеси, како се њима успешно управља и како се побољшавају да би се постигло боље пословање. Начин на који се управља и којим се побољшавају кључни процеси, везани за производњу или испоруку производа и услуга компаније је од посебног значаја. Неопходно је описати кључне процесе и њихове водеће захтеве, сачувати интегритет процеса да би се осигурало да ће производи и услуге задовољити оперативне и захтеве купца, и проценити и континуирано побољшавати процесе ради остварења бољег пословања, укључујући побољшања производа и услуга. Побољшање оперативног пословања доприноси краткорочном и дугорочном порасту продуктивности и конкурентности трошкова и цена.

- б. Вредност за потрошаче – предузеће доказује своју извршност управо уколико успе, не само да задовољи потребе потрошача, већ и да изазове одушевљење и пријатно изненађење код потрошача; једино уколико потрошачима буде стално пружало више него што они очекују или више у односу на конкуренте, предузеће ће имати лојалне потрошаче.²⁷ У конкурентском окружењу које се муњевито мења, многи фактори могу да утичу на наклоност и лојалност купца, тако да је неопходно да се непрекидно слуша и учи. Да би било ефикасно, то слушање и учење мора да буде тесно повезано са укупном пословном стратегијом компаније. Предузеће мора да има интензивне контакте са купцима како би идентификовало њихове захтеве и ојачало активности побољшања њиховог задовољства.²⁸ Квалитет, као интерес потрошача, представља стратешки поглед на квалитет, зато предузеће мора да се фокусира на покретачким снагама задовољства купца и на задржавању купца - а то су кључни фактори у конкурентности, профитабилности и успеху посла.

1.2. Стицање конкурентске предности по основу пословне извршности

Конкурентност зависи од способности предузећа да буде боље од других по питању цена, квалитета, поузданости и брзине испоруке, иновација и флексибилности те прилагођавања новим приликама и променама на тржишту. Многа предузећа развијају посебност у свом раду како би задовољила купце на најбољи могући начин. Таква предузећа постављају себи веће захтеве али су истовремено спремнија за нове изазове. Постати конкурентан представља избор међу више опција и захтева добро разумевање слабости и јаких страна и предузећа и њених конкурентата. Предузеће само

²⁷ <http://www.efqm.org/welcome.asp> према: Анђелковић, М. и Пешић, Д. (2005) Примена *EFQM* модела у мерењу ефеката унапређења пословних процеса, VI Симпозијум „Савремене технологије и привредни развој“, Технолошки факултет, Лесковац, стр. 301.

²⁸ Jose Conca, F., Llopis, J., Tari, J. J. (2004) Development of a measure to assess quality management in certified firms, *European Journal of Operational Research*, vol. 156. pp. 683–697 Elsevier. стр. 693.

бира пут приликом избора и спровођења стратегије пословања, нарочито стратегије конкурентности. Операционализација стратегије у виду акционих планова има за сврху достизање и престижање конкурентских предности конкуренције. Између осталог примарни циљ предузећа је постизање одређеног нивоа конкурентности који ће му омогућити стабилну позицију на тржишту уз задовољење интересних група. Деценијама уназад у домаћим предузећима су присутне активности на плану повећања продуктивности, рентабилности и екомичности пословања како би се кроз смањење трошкова производње и пословања створио простор за понуду производа по нижим ценама или по бољим перформансама од конкуренције. Динамичност окружења и глобализација тржишта остављају веома мало маневарског простора за предузећа која се ослањају само на ове традиционалне изворе конкурентске предности и која не јачају сопствене снаге. Предузећа могу да имају компаративну предност у погледу цене, нарочито ако користе предности по основу јефтиних инпута. Међутим, без обзира на то колико су ниске цене које нуде, ова предузећа не могу да реализују своје послове уколико је квалитет њихових производа знатно испод нивоа који се тражи на данашњим тржиштима. Са повећањем глобалне конкуренције све је више строжих захтева купаца нарочито по питању квалитета. У протеклом периоду у Србији је дошло до генералног напредка управо зато што је питање квалитета постало приоритетно. Али како су услови пословања све сложенији то садашња предузећа морају применити стратегију адекватну тим условима. Модерна стратегија пословања подразумева остваривање добрих резултата који ће бити постигнути најновијим достигнућима из области иновација, *TQM*, информационих технологија и реинжињеринга.

Предузећа су принуђена да све више употребљавају савремене начине управљања. Савремене технике и методе за управљање системима менаџмента квалитета и култура квалитета постају и у домаћим предузећима кључни фактори конкурентности а пословна извршност се све више примењује као пословна филозофија. Приступ који комбинује менаџмент филозофију и принципе квалитета је од суштинске важности за постизање конкурентске предности.²⁹ У савременим условима опстанак ће обезбедити само предузећа која усвоје дисциплиновани, на потрошаче фокусирани и процесно засновани приступ унапређењу квалитета. Неопходно је да предузећа што интезивније примене савремене концепте управљања квалитетом који воде ка пословној извршности. Ефективна примена *TQM*-а представља вредан ресурс предузећа, нарочито за јачање конкурентске способности.³⁰ *ISO* стандарди представљају основу док је за озбиљнији "окршај" са конкуренцијом на међународном нивоу неопходно применити моделе који воде до пословне извршности.

Постојећа и жељена позиција предузећа на тржишту у односу на конкуренцију захтева коришћење различитих извора и способности у стварању предности. Данас, кад на привредној сцени остају само "брзопотезна" предузећа, веома је значајно

²⁹ Samardžija, J. Fadić, F. (2009) *Business excellence – the way to make products and services more competitive*, 53rd European organization for quality annual congress, 12th-14th May. 2009. Dubrovnik-Croatia. str. 1.

³⁰ Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M. and Zaim, S. (2006) An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance, evidence from Turkish SMEs, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17. No. 6, pp. 829-47.

континуирано тежити променама, са циљем производње квалитетнијих и јефтинијих производа, бржим пружањем квалитетнијих услуга, путем повећања ефикасности пословних процеса и пословних процедура, како би се у коначном обезбедио одрживи раст и развој предузећа.³¹ У циљу постизања конкурентске предности, предузећима стоје на располагању различити методи и технике унапређења пословања и побољшања способности, међу којима се издвајају модели пословне изврсности попут *EFQM*.³²

1.2.1. Детерминанте конкурентске предности предузећа

Економска теорија разликује два основна концепта конкурентности: микроконкурентност, која се односи на конкурентност предузећа, као њихову релативну предност над другим предузећима; и макроконкурентност, која подразумева конкурентност једне националне привреде у целини. Такође актуелан је и појам конкурентности појединачног производа, али се тада ова појава више посматра из перспективе појединачних дисциплина попут маркетинга. Истраживање овог рада је фокусирано на област микроконкурентности тј. конкурентске предности предузећа, али која индиректно утиче и на јачање макроконкурентности.

Микроконкурентност или компаративна предност предузећа припада обележју производних јединица. Конкурентност предузећа се може схватити као кључни фактор успеха или неуспеха једног предузећа. Ниво конкурентности одређује продуктивност тј. мера способности да се произведу робе и услуге користећи постојеће властите људске, финансијске, природне и друге ресурсе и ефикасности којом се они производе. Продуктивност рада је резултат организације производње, умешности и мотивисаности радне снаге, техничке опремљености рада.³³ Побољшање квалитета производа и пословних процеса у предузећима утиче на смањење укупних трошкова пословања тако што се смањују трошкови дораде, шкарта, грешака, застоја, лоше репутације и њеног обнављања, чиме се директно утиче на пораст продуктивности рада. То даље доприноси и могућности за освајање нових тржишта већим нивоом квалитета или нижом ценом производа (услед уштеда насталих због смањених трошкова).

Оно по чему је предузеће супериорно у односу на конкуренте, снага коју није лако досећи или имитирати, представља дистинктивну компетентност. Конкурентска предност је дистинктивна компетентност која је значајна за задовољење потрошача.³⁴ У контексту међународне трговине, поједини аутори дефинишу конкурентност фирме

³¹ Анђелковић, М. и Пешић, Д. (2005) Примена EFQM модела у мерењу ефеката унапређења пословних процеса, VI Симпозијум „Савремене технологије и привредни развој“, Технолошки факултет, Лесковац, стр. 306.

³² Леројевић, В., Калаџ, Е. (2012) The role of statistical process control for providing business excellence according to the EFQM model. *Facta universitatis - series: Economics and Organization*, 9(1), pp. 111-121. стр. 112.

³³ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 189.

³⁴ Јаношевић, С., Сенић, Р., Стефановић, Ж., Арсовски, З. и Шолак, Њ. (1999) *Менаџмент укупног квалитета*, Економски Факултет, Крагујевац, стр. 33

као способност да се испоручи роба која ће издржати тест међународних тржишта.³⁵ Конкурентност предузећа традиционално се темељи на релативним ценама и квалитету производа у односу на понуду других произвођача. Предузећа данас имају на располагању више фактора за такмичења на тржишту, то су брзина, цена, технологија, иновације, квалитет, поузданост и управљање информацијама.³⁶ Ниски трошкови пословања (посебно радне снаге) или виши раст факторске продуктивности су типични чиниоци микро компаративне предности, односно конкурентности. Међутим још половином осамдесетих година прошлог века проф. Портер истицао је да су фактори, као што су ниски трошкови рада необразоване радне снаге и природни ресурси све мање важни у глобалној конкурентности, у односу на комплексне факторе, као што су: вешта научна и техничка подршка радника или напредна инфраструктура.³⁷

У динамичним условима пословања конкурентска предност предузећа се врло брзо мења, подложна је притиску са свих страна, зато слаби па је неопходно улагати у њено обнављање и јачање. Предузеће је принуђено да константно расте кроз иновације и унапређење рада, уколико само одржава постојеће стање значи да стагнира, зато што други расту.

Конкурентска предност фирме проистиче из начина на који она организује и врши своје посебне активности. Наиме, функционисање једне фирме може се посматрати кроз одвијање серије активности на основу којих она ствара вредност за потрошача, а коначна вредност коју фирма створи мери се износом који су потрошачи спремни да плате за њен производ, односно услугу.

Конкурентска предност представља способност фирме да постигне тржишну супериорност. На дуге стазе, константна конкурентска предност обезбеђује пословање са резултатима изнад просечних. *S. C. Wheelwright* је идентификовао 6 карактеристика изражене конкурентске предности које се директно односе на квалитет:³⁸

1. Вођена је жељама и потребама корисника. Компанија обезбеђује вредност за своје кориснике коју конкуренти не пружају.
2. Пружа значајан допринос успешности пословања.
3. Користи јединствене ресурсе организације у складу са шансама које се стварају у окружењу.
4. Постојана је и тешка за копирање од стране конкурената. Супериорни сектор истраживања и развоја је, на пример, у стању да стално развија нове производе и процесе који фирми обезбеђују предност над конкурентима.
5. Пружа основу за даља побољшавања.
6. Трасира пут и обезбеђује мотивацију за целу организацију.

³⁵ Buckley, P. J., Pass, C. L. and Prescott, K. (1988) Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management*, 4 (2), pp. 175- 200.

³⁶ Christian N. M. (2000) Competing through maintenance strategies, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17. Iss: 9, str. 937.

³⁷ Porter, M. (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 38 - 39.

³⁸ Филиповић, Ј. (2007) *Основе квалитета*, Факултет организационих наука, Београд. ISBN 978-86-7680-117-6 стр. 99.

Мерење учинка предузећа је дефинисано као процес квантификације ефикасности и ефикасности рада предузећа.³⁹ Да би стекла конкурентску предност фирма мора или обезбедити исту вредност за потрошаче у односу на конкуренцију уз производњу по нижим трошковима (ефикасније), или уз исту ефикасност кроз извођење активности на јединствен начин учинити да се оствари већа вредност за потрошаче. Портер за јачање конкурентности предузећа саветује испуњење следећа четири услова:⁴⁰

1. Фирма треба да настоји да оствари конкурентну предност кроз иновације и промене тј. да неким пословним потезом учини нешто пре од других конкурената, а што ће купци радо прихватити и ценити.⁴¹
2. Конкурентна предност треба да буде израз укупног система вредности, тј. да фирма предузима успешне активности које се укључују у стварање и коришћење производа које потрошачи захтевају и прихватају.⁴²
3. Конкурентна предност одржава се само кроз стално побољшање и фирма која то не чини лако бива потиснута од стране конкурената. Тачно је да се понекад постигнута конкурентна позиција може задржати у дужем временском периоду и по престанку унапређања (успешно успостављање везе за потрошачима, економија обима у примењеној технологији дистрибутивних канала и др.) али опуштање и веровање у дуговечност своје конкурентске предности је по правилу замка.
4. Постојање глобалног приступа стратегији, при чему је посебно значајно да фирма обавезно узима у обзир захтев учвршћења своје позиције на међународном тржишту и то кроз успостављање међународних маркетиншких канала које контролише, затим да се лоцира и у другим земљама у циљу остваривања локалних предности као и да успоставља координацију и интеграцију на светској основи везано за економију обима или знања. Другим речима, да настоји да постиже корист фирми преко међународне конкуренције.

Конкурентност предузећа на тржишту одређује и конкурентност робе коју то предузеће производи. Конкурентност робе опредељена је технолошко тржишном актуелношћу производа, која опет може бити посматрана са аспекта актуелности производа, да ли је он потпуно нов производ - који задовољава нове потребе или је то супституирајући производ - који ће да задовољи постојећу или нову потребу.

³⁹ Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995) Performance measurement system design, *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), pp. 80–116.

⁴⁰ Michael E. Porter (1991) Конкурентска предност земаља, *Преглед*, бр. 254/1991. према: Пејановић, Р. Тица, Н. и Влаховић, Б. (2003) Фактори конкурентности пољо(привреде). *Агроэкономика*, бр. 32, стр. 3-24 УДК: 355.013:631

⁴¹ Компанија »Sony«, на пример, прва је увела транзисторе у радио апарате, то је омогућило знатно смањење димензије ових апарата што се веома повољно одразило на тражњу тако иновираних производа. То је покренуло "лавину" нових производа који су управо захваљујући транзисторима изменили свој облик и нашли нову улогу код порошача.

⁴² Такав је пример понашања италијанске компаније »Benetton« (за производњу одеће) која је својом благовременом активношћу свела инвентар на минимум, обезбедила брзу испоруку и брзо реаговање на модне трендове.

Можемо идентификовати неколико димензија конкурентности, то су:⁴³

- Трошкови ("произвести јефтино"),
- Квалитет ("произвести добро"),
- Брзина испоруке ("произвести брзо"),
- Поузданост испоруке ("испоручити када је обећано"),
- Флексибилност обима ("мењати волумен"),
- Иновативност ("промене").

Ови фактори конкурентности се могу сврстати у три димензије: трошковну (у погледу цене производа), квалитета и поузданости (у смислу функционалности производа и континуираног испуњавања захтева купаца), времена и флексибилности (у смислу да је производ увек на располагању купцу и да се увек испоручују на време, или да су нови производи и процеси уведени на време).⁴⁴

Факторе конкурентности предузећа најједноставније је систематизовати у две основне групе. Ценовне факторе и неценовне факторе конкурентности. Ценовни фактори конкурентности су још увек најзначајнији чиниоци конкурентности предузећа. Ценовна предност се нарочито цени код масовне производње стандардизованих производа. Такође производи који захтевају мање софистицирану технологију су нарочито осетљиви на ценовне разлике. Само нови производи на тржишту који су веома актуелни, у почетном периоду актуелности могу имати високу цену. То је и нормално услед непостојања конкуренције, тржиште је тада на страни произвођача тј. тражња је већа од понуде и произвођач може да тражи већу цену.

Врло је широк спектар неценовних фактора конкурентности. Број и врста производа, особине, стандарди и квалитет роба су између осталих битни неценовни фактори конкурентности. Уместо цене, у први план овде избијају друге особине производа: квалитет, облик, лакоћа употребе, век трајања, сигурност, поузданост, брзина испоруке, гарантни рокови, сервисирање и набавка делова.

Свакако најбитнији неценовни фактор конкурентности је квалитет производа, нарочито код производа вишег степена финалне обраде где ценовни фактор конкурентности губи на значају, а примат добијају неценовни фактори. Квалитет производа је данас постао најзначајнији стратешки фактор успеха организације. Унапређење квалитета производа и процеса рада кроз повећање продуктивности рада и знања, кроз иновације и развој технологија и кроз решавања проблема предствља кључни фактор јачања конкурентности предузећа.

Потпуно је јасно да неценовни фактори имају своју цену и да они уопште нису "неценовни", међутим купац своју одлуку о куповини доноси комбинацијом две компоненте: цене и карактеристике производа, свој избор врши на основу

⁴³ Chase, R., Jacobs, R., Aquilano, N. (2004) *Operations Management for Competitive Advantage*. Irwin: McGraw Hill. према: Анђелковић-Пешић, М., Јанковић-Милић, В. и Станковић, Ј. (2012) Значај управљања квалитетом пословања за повећање конкурентности привреде Србије, *Serbian Journal of Management*, vol. 7, no. 1, стр. 152.

⁴⁴ Анђелковић-Пешић, М., Јанковић-Милић, В. и Станковић, Ј. (2012) Значај управљања квалитетом пословања за повећање конкурентности привреде Србије, *Serbian Journal of Management*, vol. 7, no. 1, стр. 152.

најповољније варијанте за њега. Са тог становишта веома битна је способност комбиновања ових фактора и организовање процеса производње, дистрибуције и пласмана производа. На дужи рок и у систему глобалне конкуренције веома је битно одабрати праву комбинацију ових фактора јер једино тако предузећа могу адекватно да одговоре на сталне изазове тржишта.

Да би постигло ценовну предност предузеће има две опције да константно уводи нове производе брже од конкуренције, или да одржава трошковну предност у односу на конкуренцију која ће му на дуже стазе омогућити и ценовну предност. Уколико жели да очува висок ниво цена произвођач се мора определити за стратегију диференцирања производа и истицање разлика својих производа у односу на конкурентске. Тако се издвајају две стратегије на основу којих предузеће може остварити факторе конкурентске предности. То су: (1) предност у трошковима и (2) диференцирање. Поменути извори конкурентске предности се међусобно не искључују.

Предност у трошковима се јавља уколико предузеће има мању кумуланту трошкова обављања активности у односу на конкуренте.⁴⁵ Трошковну предност предузеће може остварити по више основа, најчешће су то ниске цене пословних инпута као што су: сировине, радна снага, енергенти и друго; висока продуктивност и економичност производње, иновације и развој у функцији смањења трошкова исл. Одржавање предности у трошковима је могуће уколико се извори предности у трошковима тешко имитирају. Лидери у домену трошкова обично остварују своју трошковну предност на основу већег броја извора те предности. Приступ снижења трошкова уз увећање степена додате вредности је омогућен уз помоћ система менаџмента укупног квалитета, тако што предузеће обезбеђује потрошачима понуду са солидним нивоом квалитета уз нижи ниво трошкова.⁴⁶

Предузеће може да постигне одређену специфичност или различитост у односу на конкуренте а да то није нижа цена. У том случају предузеће користи предности и могућности по основу диференцирања. Диференцирање омогућава предузећу продају по вишим ценама од цена конкурената, већу продају по постојећим ценама или константну продају у периодима цикличних и сезонских флукуација тражње.⁴⁷ Свако предузеће је довољно различито и специфично, али ће оно бити диференцирано у односу на конкуренте једино ако његова диференција има вредност за купца. Диференцираност ствара трошкове, пошто јединственост захтева да се активности обављају боље од конкурената, зато је на предузећу задатак да направи праву расподелу трошкова и посебности. Диференцирање је исплативо једино када разлика у цени превазилази трошкове дифенцирања. Али понекад диференцираност утиче и на смањење трошкова, нпр. велики је утицај нивоа квалитета на смањење трошкова, што значајно утиче на конкурентност цена.

⁴⁵ Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, С. (2001) *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања. Београд. стр. 199.

⁴⁶ Grant, R. M. (1998) *Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications*, 3rd edition, Blackwell Publishers Inc., стр.191.

⁴⁷ Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, С. (2001) *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања. Београд. стр. 201.

Диференцираност се може постићи по више основа, не само по карактеристикама производа који се нуде већ и по разноврсности своје делатности, нпр. могућност задовољења потреба потрошача на различитим локацијама, компатибилност производа, послепродајне услуге исл. Понекад основу диференцирања могу представљати добављачи и канали продаје. Произвођач “производа са географским пореклом” мора имати добављаче сировина само са тог подручја те се на основу тога може диференцирати.

Може се закључити да више фактора утиче на конкурентност у модерним условима пословања. Предузећа тешко долазе у позицију да преточе компаративне у конкурентске предности а остварена конкурентност се у динамичној тржишној утакмици веома лако губи. Као дугорочно решење за остварење конкурентске предности препоручује се пословање по принципима изврности.

1.2.2. Пословна изврност као услов обезбеђења конкурентске предности

Веома брзи техничко-технолошки напредак захтева од предузећа динамичност у свим сегментима пословања како би се одржала конкурентска предност, док је за лидерску позицију неопходно и више - константно унапређење тј. стално унапређење на свим подручјима пословања као и стално повећање задовољства купаца и запослених. Успешна предузећа су она која се могу мењати у односу на конкуренцију, односно предузећа која су оспособљена да брзо развијају и пласирају нове производе. Конкурентска предност се крије у иновацијама и променама а савремено пословање захтева од предузећа "креирање конкурентске предности". Способност иновирања предузећа односно иновативна пракса постаје важан фактор економске моћи предузећа. Конкурентска способност предузећа у савременим условима веома зависи од брзине и способности којом оно може увести нове и супериорне производе или услуге, односно од иновативне способности предузећа. Пословна изврност тада избија у први план и постаје важан фактор одрживе конкурентности предузећа. Предузеће доказује своју изврност управо уколико успе, не само да задовољи потребе потрошача, већ и да изазове њихово одушевљење. Уколико потрошачима буде стално пружало више него што они очекују, предузеће ће имати лојалне потрошаче. Висок ниво перформанси пословања омогућава сатисфакцију потрошача и осталих стејкхолдера предузећа.

Коришћење савремених система за контролу и мерење перформанси може допринети адекватнијем мерењу перформанси предузећа, разумевању постојећег стања и бржем достизању постављених циљева предузећа.⁴⁸ Мисија изврсне организације је задовољење свих заинтересованих страна док је стратешки циљ постизање изврности њених параметара. Изазов за сва предузећа је интегрисање изврности као пословне филозофије у својим пословним процесима и операцијама, уместо да се она посматра као посебна иницијатива. Пословна изврност мора да постане део стратегије

⁴⁸ Пешел, Б. (2007) Упоредна анализа националних награда за квалитет и њихова улога у унапређењу конкурентности предузећа и привреде, *Теме*, бр. 31/2: 361-380. стр. 378.

предузећа а њена филозофија и принципи морају бити уграђени у свакодневне активности са циљем имплементације стратегије.⁴⁹

Менаџмент предузећа се труди да подстакне развој конкурентских предности кроз основне концепте изврности пре свега да би се постигли резултати који ће да задовоље интересне групе предузећа. Улога менаџмента у смислу јачања конкурентности је наглашена кроз значај доношења одлуке о успостављању и унапређењу система квалитета који представља темељ за пословну изврност предузећа. Менаџмент је тај који доноси одлуку о имплементацији система квалитета и континуирано помаже да се он успостави, унапреди, и активно ради на мотивацији запослених и тежи дефинисању културе квалитета. Између менаџмента и захтева интересних група налазе се ресурси које адекватним управљањем треба ускладити како би се остварили циљеви предузећа.

Обе стратегије за остварење фактора конкурентске предности (предност у трошковима и диференцирање) се подједнако добро могу применити пословањем по принципима пословне изврности. Кроз систем менаџмента квалитетом доследном применом постиже се ефективност система и остварује се задовољство купца. Кроз модел пословне изврности подиже се ефикасност пословног система и остварује задовољство свих заинтересованих страна (не само купаца, већ и запослених, акционара, испоручиоца, пословних банака, шире друштвене заједнице).⁵⁰

Пословна изврност условљава и посебност у организовању компаније, процесни структурни капитал где припадају пословни процеси и технике, који се користе при изради производа и услуга уз људски капитал служе као ослонац компаније за дугорочни развој. Пословна изврност неће организацијама омогућити само убрзани раст и знатно боље резултате, већ ће им дати и већу флексибилност и могућност прилагођавања тржишној ситуацији, а тиме и омогућити да задрже достигнуте развојне позиције и конкурентске предности.

Велики број аутора се слаже да је пословна изврност адекватно средство за постизање конкурентности:

- Изврсна предузећа конкурентност обезбеђују прихватајући и послујући према начелима пословне изврности.⁵¹
- Пословна изврност постала је најјаче средство за постизање конкурентске предности, а укупно управљање квалитетом је пут који осигурава остварење изврних резултата у будућности.⁵²
- Претпоставка успешности пословне изврности је каизен филозофија - константно трагање за унапређењем спознаја, јер нам пружа могућност учења које је брже од оног наше конкуренције.⁵³

⁴⁹ Милојевић, Р. и Анђелковић Пешић, М. (2010) Пословна култура као акцелератор имплементације модела пословне изврности, *Економске теме*, Универзитет у Нишу, Економски факултет. бр. 1. стр. 30.

⁵⁰ Раковић, Р. (2006) *Квалитетом ка пословној изврности*, Енергопројект ИнГраф, Београд, стр. 128.

⁵¹ Gemoets, P. (2009), "EFQM Transition Guide - How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010", Brussels: EFQM. стр. 4. http://ww1.efqm.org/en/PdfResources/Transition_Guide.pdf (преузето 17. 03. 2012)

⁵² Samardžija, J. Kolak, G. (2009) *Компаративна анализа три највећа свјетска модела пословне изврности*, *Економски вјесник*, Nr.1. Економски факултет у Осijekу, Хрватска. стр. 211.

- Модели пословне изврности су основа за унапређење пословних процеса и базирани су на пословној филозофији која подржава остваривање одрживе конкурентности.⁵⁴
- Данас је јасније него икад да је изврност у пословању постала стратегија за постизање међународне конкурентности.⁵⁵

Конкурентска предност је резултат напора предузећа да постигне изврност у пословању. Пошто се ради о континуираном унапређењу а не о стању које се само једном достиже неопходно је континуирано радити на унапређењу што додатно води ка јачању конкурентности. Конкурентност предузећа зависи од знања и умећа дефинисања такве конкурентске стратегије која ће са датим и расположивим факторима пословања и развоја предузећа обезбедити најбоље конкурентске позиције. Примарни циљ је да запослени схвате квалитет као изузетну вредност – од појединца се очекују и захтевају најбољи могући резултати при спровођењу радних задатака, склоност ка свестраној изврности, при чему су за предузеће најбитнији елементи на којима се заснива изврност. Посвећени запослени минимизираће трошкове уз максимизирање посебности производа што даје крајни ефекат “задовољство купца”. Свест о неопходности промена код запослених ради постизања конкурентности предузећа мора стално да балансира између два нивоа - период релативног спокоја и задовољства и период испуњен иновативним променама. Филозофија пословне изврности треба да буде интегрисана у пословне процесе који представљају извор конкурентске предности предузећа. Филозофија и принципи пословне изврности морају бити уграђени у свакодневне активности.⁵⁶ Искуства успешних предузећа доказују да само стално унапређење конкурентности омогућује дугорочну стабилност на тржишту. Континуална побољшања користе многа предузећа, на почетку у сврху повећања учинка, док се касније то прихвата као уобичајена пракса у свим сегментима пословања. Континуално побољшање служи не само при постизању, већ и одржању позиција на врху у односној бранши. Уз то је могуће преко континуалног побољшања уштедети ресурсе (људе, материјале, машине, време итд.) у свим организационим подручјима или створити нове. Crosby је у свом чувеном делу Квалитет је бесплатан⁵⁷ нагласио да улагања у квалитет имају оправдање зато што су трошкови превенције увек нижи од трошкова идентификовања и елиминације грешака које су направљене. Континуална побољшања директно имају утицај и на превенцију што доприноси конкурентској способности.

⁵³ Lazibat, T. Samardžija, J. (2010) Revizija EFQM modela poslovne izvrsnosti, *Kvaliteta, konkurentnost i održivost*. Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. 11. Međunarodni simpozij o kvaliteti, 18.-19.03.2010. str. 17-31.

⁵⁴ Милојевић, Р. и Анђелковић Пешић, М. (2010) Пословна култура као акцелератор имплементације модела пословне изврности, *Економске теме*, Универзитет у Нишу, Економски факултет. XLVIII бр. 1. стр. 30.

⁵⁵ Мајсторовић, В. (2008) Пословна изврност као стратегија за међународну конкурентност, *International Journal „Total Quality Management & Excellence”*, Vol. 36, No. 1 - 2, YUSQ ICQ 2008. стр.1.

⁵⁶ Милојевић, Р. и Анђелковић Пешић, М. (2010) Пословна култура као акцелератор имплементације модела пословне изврности, *Економске теме*, Универзитет у Нишу, Економски факултет. XLVIII бр. 1. стр. 39.

⁵⁷ Crosby, P. B. (1979) *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York, itd: McGraw-Hill.

1.3. Модели пословне изврности

Модели изврности представљају системски, интегрисани и трајни приступ побољшању, односно интегрисану стратегију за поступно остварење пословне изврности.⁵⁸ Модели пословне изврности у себи интегришу вредности одрживог развоја.⁵⁹

Модели пословне изврности подразумевају континуирано унапређење пословних процеса. Према овим моделима, у савременим условима опстанак ће обезбедити само предузећа која усвоје дисциплиновани, на потрошаче фокусирани и процесно засновани приступ унапређењу квалитета.⁶⁰

Значај модела се огледа у томе да организације које их примењују и које су доказале њихову вредност, важе за светске лидере у квалитету те да представљају генераторе развоја и унапређења квалитета у одређеним регионима и земљама. Предност модела је његова универзална примена те се он може користити у пракси и то у свим предузећима независно од државе, величине, делатности. Модели су примењиви на све врсте организација, структурирани су на начин који омогућава компарацију свих са свима. Данас је примена модела предуслов економске успешности и глобалне препознатљивости предузећа.

Модели појединачних награда за квалитет међусобно се разликују по својим специфичним карактеристикама. На основу критеријума и утврђених области за оцењивање, награде за квалитет омогућавају предузећима да самостално или кроз екстерно процењивање на најбољи начин утврде своју тренутну позицију на путу ка пословној изврности. Иако су различити сваки од модела награда за квалитет утемељен је на филозофији управљања укупним квалитетом. Организације за доделу светски признатих награда за квалитет стално проверавају моделе осавремењују их на основу „добрих пословних пракси“ хиљада организација широм света. На тај начин модели осигуравају динамичност и усклађеност са савременим погледима на управљање. О детаљима и специфичностима раличитих модела биће више речи приликом презентације појединачних награда за квалитет у даљем тексту.

Модели изврности најчешће садрже две, међусобно повезане стране: ресурсе и резултате. Суштина модела садржана је у претпоставци да се изврсне перформансе постижу кроз партнерство ресурса и резултата.

Ресурси⁶¹ организације садрже критеријуме који се односе на питања како организација приступа унапређењу својих перформанси. Они се састоје од различитих критеријума, зависно од модела, најчешће обухватају: лидерство, оријентацију на купца и партнерство, процесе, ресурсе, људе, континуална побољшања и иновације. Сваки критеријум се састоји од бројних поткритеријума, који омогућују да се сваки од

⁵⁸ Oslić, I. (2008) *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*, M.E.P. Consult, Zagreb. str. 160.

⁵⁹ Garvare, R., Isaksson, R. (2001) Sustainable development: extending the scope of business excellence models, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 Iss: 3, pp. 11 – 15.

⁶⁰ Милојевић, Р. и Анђелковић Пешић, М. (2010) Пословна култура као акцелератор имплементације модела пословне изврности, *Економске теме*, Универзитет у Нишу, Економски факултет. XLVIII бр. 1. стр. 30.

⁶¹ (Eng. *Enablers*) у литератури можемо наћи и следећи превод: могућности или способности.

тих критеријума примени у различитим организацијама. Истовремено, на основу информација које показују изврсност приступа и ширину развијања (распростирања) тог приступа, вертикално - кроз све нивое пословних функција организације и хоризонтално - у свим подручјима и процесима, може се оценити степен остварене изврсноности организације.⁶²

Резултати организације садрже критеријуме који се односе на питање шта је организација остварила и шта остварује. Резултати организације у зависности од модела најчешће садрже критеријуме: производ и финансијске и нефинансијске резултате према сваком од корисника организације - резултате према купцима, запосленима, друштву и акционарима. Сваки критеријум је додатно расчлањен на бројне поткритеријуме.

Показатељи резултата организације треба да садрже трендове перформанси и циљева и њихово поређење с резултатима конкуренције и организација које су најбоље у класи.

Имплементација модела пословне изврсноности није сама по себи сврха, већ његово увођење даје смернице унапређивању пословања које је базирано на самопроцени и континуираном унапређењу процеса. Установљени критеријуми и модел у целини који се користи за оцену успешности предузећа представљају истовремено и инструментаријум за мерење и унапређење перформанси предузећа.⁶³

Самооцењивањем, коришћењем признатог модела изврсноности, предузећа могу идентификовати области унутар којих постоје могућности за унапређење и могу промовисати системски приступ у процесу континуираног унапређења. Процес самопроцене је метод који промовише континуирана побољшања.⁶⁴ Модели пословне изврсноности тако омогућавају предузећима да на најбржи и најефикаснији начин сагледају своју позицију у односу на конкуренцију, те да анализом података изврше неопходно унапређење сопствених слабих страна. Такође предузеће може да увиди сопствене предности те их даљим унапређењем истакне као своје компаративне предности у односу на конкуренцију.

Предузећа која су доследном применом модела направила искорак и променила приступ управљању квалитетом долазе у позицију да се квалификују за једну од награда за квалитет. Та предузећа су развила ефектне методе управљања квалитетом, установила структуру за њихову имплементацију и превођење у праксу. Пријавом за награду, предузећа имају осећај истинског успеха на основу мерљивог искуства и принципа менаџмента којим су постигли пословни успех кроз унапређење квалитета.

⁶² Хелета, М. (2010) *TQM – модели изврсноности и интегрисани менаџмент системи*, Завод за уџбенике Београд, стр. 317.

⁶³ Пешел, Б. (2007) Упоредна анализа националних награда за квалитет и њихова улога у унапређењу конкурентности предузећа и привреде, *Теме*, бр. 31/2: 361-380. стр. 362.

⁶⁴ Ford, M.W. and Evans, J.R. (2001) Baldrige assessment and organisational learning: the need for change management, *Quality Management Journal*, Vol. 8 No. 3, pp. 9-25.

1.4. Награде за пословну изврсност

Веома снажан такмичарски нагон и учење кроз цео живот су фактори који људе испуњавају. То је одређена енергија у човеку која подстиче његов конкурентски потенцијал. Мотив за постигнућем се одређује као тенденција да се улаже напор да се постигне и оствари нешто што се сматра вредним и чиме ће се истаћи пред другима. Добијање престижне награде као мотив представља покретачку снагу ка постигнућем. Такмичарски нагон непрестално подиже ниво знања и способности, нарочито лидерске вештине, стварајући огроман потенцијал за суочавање са све сложенијом и динамичнијом глобалном економијом. Жеља да се постигне нешто што је тешко остваритво; да се савладају препреке и достигне нешто што се цени; да се такмичи са другима и да се истакне пред другима и да се други надвише; да се улаже дуго понављани напор да би се остварило нешто што је тешко, представља задатак за чије решење постоји награда за најбоље. Награде су формиране као мотивишући фактор, наиме ако компанија буде подстицана да се такмичи са конкуренцијом и да добро обавља разне задатке који су постављани пред њом и ако у томе успе добиће награду те је вероватно да ће доћи до развијања додатног снажног мотива за постигнућем. Ако се не буде подстицала конкуренција и не буде позитивно реаговало на постигнути успех компаније, вероватно је да се између осталог неће развити овај мотив. Будући да је у конкурентивном друштву за успех важна борбеност и такмичење, менаџмент компаније такво понашање прихвата као користан и целисходан начин понашања.

Награде за квалитет и пословну изврсност постављају оквир за постизање високог нивоа квалитета система управљања, а темеље се на начелима *TQM*-а. Нема гаранције да ће евентуална имплементација начела *TQM*-а или испуњавање захтева међународне норме *ISO 9001:2008*, довести систем управљања до нивоа кад се може говорити о доброј компанији или потенцијалном кандидату за награду за пословну изврсност. Такмичење за награде за квалитет и пословну изврсност доводи до знатног побољшања система управљања организација које се такмиче, из године у годину. Будући да се критеријуми награде не могу испунити у кратком временском периоду потребно је више година за редом спроводити, документовати и доказивати побољшања како би се могло доћи до неке од категорија награде. Процене говоре да је неопходно минимум три године рада на унапређењу квалитета како би се постигао резултат.⁶⁵ Уколико се систем управљања запустити услед непостојања мотива као што је одређеност менаџмента за стално побољшање квалитета или у крајњем награда за квалитет, постоји опасност да дође до ентропије система, поступног незадовољства заинтересованих страна резултатима пословних процеса и у крајњем, губитка позиције на тржишту, што дугорочно утиче на пословну успешност. Не може свака организација која се определи за побољшање квалитета система управљања достићи ниво пословне изврсности или добити награду за квалитет. Али стална побољшања система управљања, подизање нивоа квалитета, повећање степена задовољства

⁶⁵ Lan Goh P. (2000) *The implementation of total quality management in small and medium enterprises*, PhD Thesis, Ibberson Centre, Department of Mechanical Engineering, The University of Sheffield. UK. May 2000. str. 19.

купца/корисника и осталих заинтересованих страна за резултат има јачање пословних процеса организације, добар пословни резултат, тренд повећања удела на тржишту, те позитивне финансијске резултате.

Основна сврха награда за квалитет је побољшање конкурентности са фокусом на два циља: континуирано унапређење вредности клијента и унапређење целокупних организационих процеса. Путем награђивања изврсности у пословању промовишу се следеће вредности: продуктивност, ефикасност, квалитет производа и услуга, очување животне средине. Установљени критеријуми и модел који се користи за оцену успешности предузећа представљају истовремено и инструментаријум за мерење и унапређење перформанси предузећа.⁶⁶

Бројне земље данас имају националне награде за квалитет и пословну изврсност које се годишње додељују организацијама које су постигле највећи напредак у примени начела управљања квалитетом. Награде посебну важност имају у Европи, САД-у и Јапану иако и друге светске регије и снажне националне економије имају властите награде за квалитет као: Аустралија, Канада, Сингапур и др.

1.4.1. Награда за пословну изврсност у Јапану

У разрушеном Јапану након другог светског рата маја, 1946. настало је удружење научника и инжињера *JUSE*⁶⁷ чиме је започет покрет квалитета у овој земљи. 1950. *JUSE* позива америчког професора Др. *William-a Edwards-a Deming-a* како би одржао предавања на семинарима о статистичкој контроли процеса.⁶⁸ Од тог момента Деминг оставља снажан утицај на јапанску индустрију, а његова филозофија се шири на најразвијеније економије света и даје велики допринос њиховом развоју. Деминг постаје отац светски раширеног покрета квалитета и остаје запамћен као најеминентнији гуру квалитета све до своје смрти 1993.

Деминг представља један од главних разлога зашто је Јапан остварио невероватан напредак након другог светског рата. Изгледа невероватно да је управо Американац дао смернице Јапану за бржи развој и тако створио Америци највећег конкурента. Јапанци су препознали потенцијал Демингове филозофије континуираног унапређења с којом особље свакодневно доприноси континуираном унапређењу компаније, што је прерасло у Јапанску пословну филозофију.

У знак захвалности и пријатељства за велики допринос Деминга Јапану, директор *JUSE* организације г. *Kenichi Koynagi* је предложио оснивање награде која ће да носи назив по Демингу, а у циљу промоције и развоја квалитета. Тако је успостављена Демингова награда у Јапану 1951. Она представља најстарију и најпрестижнију награду за квалитет. Награда се додељује оним предузећима, која примењују модел *TQC (Total Quality Control)*⁶⁹ и владају њиме. Као мерило за награду

⁶⁶ Пешел, Б. (2007) Упоредна анализа националних награда за квалитет и њихова улога у унапређењу конкурентности предузећа и привреде, *Теме*, бр. 31/2: 361-380. стр. 361.

⁶⁷ *JUSE* - Union of Japanese Scientists and Engineers – Удружење Јапанских научника и инжињера <http://www.juse.or.jp/e> (преузето 24. 4. 2012)

⁶⁸ www.juse.or.jp/e/deming/03.html (преузето 24. 4. 2012)

⁶⁹ *TQC - Total Quality Control* - Укупно контролисање квалитета се касније у Јапану прилагодило *TQM* као опште прихваћеном систему у свету.

формулисани су критеријуми као и веома строг систем процене на бази скале поена. Предузећа, добитници награде, побољшавају своју репутацију код купаца и конкурената, те тако подстичу остале да их прате на путу ка сталним побољшањем квалитета. Подстрек да се добије престижно одликовање, проширило је модел *TQC* широм јапанске индустрије. Ревизија Деминговог оквира која је наступила 1994. замењује појам контроле квалитета са *TQM*, а уводи и садржаје оквира Балдрицовог и *EFQM*-а попут *CRS (Corporate Social Responsibility)* друштвено одговорног пословања.⁷⁰ Данас се у читавом свету у примењеној стручној и научној литератури о квалитету сматра да је Демингова награда важна основа јапанског успеха. Одликовање, између осталог, има и из интернационалног угла гледања, знатну престижну вредност. Организације које су учествовале у такмичењу за Демингову награду сагласне су у томе да су стекле вредно искуство те да начела управљања којима се постиже пословни успех кроз стално побољшање квалитета заиста имају практичну примену. Искуство тих организација допринело је да и бројне друге организације започну примену начела управљања квалитетом у властитом систему управљања.⁷¹ Модел Демингове награде приказан је на слици 1.3. Ставке под редним бројем 2, 3 и 4 чине срж система квалитета и доносе 50% укупног броја бодова, док остале ставке служе као подршка и доносе преосталих 50% вредност.



Слика 1.3. Модел Демингове награде⁷²

Демингова награда је оригинално уведена како би осигурала побољшање перформанси кроз успешну имплементацију активности контроле квалитете распрострањену кроз читаву компанију.⁷³ Основна сврха Демингове награде је ширење истине о квалитету кроз препознавање важности побољшања ефикасности, које

⁷⁰ Samardžija, J. Kolak, G. (2009) Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti, *Ekonomski vijesnik*, Nr.1. Ekonomski fakultet u Osijeku, Hrvatska. str. 214.

⁷¹ The Deming Prize Committee, *The Guide for the Deming Application Prize*, Union of Japanese Scientists and Engineers, Tokyo, Japan, 2006. <http://www.juse.or.jp/e>

⁷² <http://www.juse.or.jp/e> (преузето 24. 4. 2012)

⁷³ Kay, C. T. (2002) A comparative study of 16 national quality awards, *The TQM Magazine*; Volume: 14 Issue: 3, pp.165 – 171. стр. 167.

произилази из успешне контроле квалитета у организацији, а темељи се на техникама статистичке контроле квалитета.⁷⁴ Нема ограничења приликом конкурисања за награду у погледу индустријског сектора у којем компанија ради, величине компаније или порекла. Компаније могу бити приватне или јавне, такође пријава може бити за целу компанију или само њен део (пословну јединицу).⁷⁵

Категорије у којима се додељују награде су следеће:

- Демингова награда за појединце,
- Награда за посебну заслугу, ширење и промоцију *TQM* (додељује се појединцима ван Јапана) и
- Демингова годишња награда за организације.

Демингова награда се додељује организацијама које испуне следеће критеријуме:⁷⁶

- а) Усмереност према купцима - пословни циљеви и стратегија су успостављени у складу са филозофијом пословања, врстом индустрије, величином компаније, пословним окружењем и јасним менаџмент циљем.
- б) *TQM* се адекватно спроводи како би остварио пословне циљеве и стратегију описану у тачки а)
- в) Пословни циљеви и стратегија у тачки а) су постигнути као ефекат резултата тачке б).

Не само у Јапану већ и у иностранству предузећа показују интересовање за Деминговом наградом и моделом *TQC*. За ту ситуацију су највише заслужни економски успех Јапана и ширење Јапанских предузећа кроз ћерке фирме или *Joint-Venture* предузећа пре свега у САД-у и Европи.

Демингова награда има вишеструки значај, увођењем ове награде лансирана је пракса самопроцене, а предуслов је развој концепта бодовања. Утицај Демингове награде за квалитет је евидентан за успостављање и процес додељивања Малколм Балдриц националне награде за квалитет (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) и Европске награде за квалитет (*European Quality Awards*).⁷⁷

⁷⁴ Quist, J. P., Clegg, S. R. (2007) The Power of Quality Models, *Scandinavian Journal of Management*, Volume 23, Issue 4, December 2007, Pages 445-462.

⁷⁵ The Application Guide for The Deming Prize 2012 For Companies and Organizations Overseas str. 1. http://www.juse.or.jp/e/deming/171/attachs/03_TheApplicationGuideforTheDemingPrize2012.pdf (преузето 22. 04. 2012)

⁷⁶ The Application Guide for The Deming Prize 2012 For Companies and Organizations Overseas str. 2. http://www.juse.or.jp/e/deming/171/attachs/03_TheApplicationGuideforTheDemingPrize2012.pdf (преузето 22. 04. 2012)

⁷⁷ Ranjan, M. K. (2007) Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time, *The TQM Magazine*; Volume: 19 Issue: 3; Technical paper, str. 250.

1.4.2. Награда за пословну изврсност у Сједињеним Америчким Државама

Након снажног јапанског продора на америчко тржиште крајем седамдесетих и почетком осамдесетих година прошлог века, требало је повратити америчку економску доминацију на светском тржишту. Јапански успех подстакао је САД да примени сличан рецепт. Тек 1987. када је концепција *TQM* пренесена у САД дошло је до оснивања Балдриц (*Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA*) у САД-у, националне награда за квалитет, која је добила име по првом Секретару за трговину у влади Роналда Регана.⁷⁸ Награда је допринела економском просперитету САД-а. Награда је утемељена 1987. године законским актом Конгреса као највише национално признање за пословну изврсност коју организација у САД може добити.⁷⁹ Балдриц награда у потпуности промовише просперитет унутар америчког бизниса. Колико је ова награда значајна за економију САД посебно говори чињеница да је традиционално лично уручује председник САД-а у Вашингтону.

Административне послове Награде обавља Америчко друштво за квалитет (*American Society for Quality - ASQ*) док наградом управља Национални институт за науку и технологију (*NIST - National Institute of Science and Technology*) и Привредна комора САД-а.⁸⁰ Ова национална награда за квалитет представља један од светски најпрепознатљивијих и најраширенијих модела пословне изврсности чији је оквир за самопроцену узор многим националним моделима пословне изврсности. Критеријуми Балдрицове награде су играли кључну улогу у промоцији пословне изврсности.⁸¹ Чињеница, да многе компаније у САД-у користе критеријуме награде не само за конкурисање за награду већ и за мерење својих пословних перформанси и њихово унапређење, говори колико је награда добила на популарности. Број организација које захтевају примерак “критеријума награда” вишеструко премашује број организација кандидата за награду. Само у периоду између 1988. када је награда креирана и 1992. милиони копија критеријума су дистрибуирани широм САД-а.⁸² Данас се програм Балдриц награде не користи само у САД-у већ и у многим земљама широм света као алат за оцењивање и унапређење пословања. Модел Балдриц награде приказан је на слици 1.4.

⁷⁸ Гајић, Б. (2004) Интегрисани савремени системи за мерење перформанси предузећа. *Економски анали*, 44 (161), стр. 151-164. Економски Факултет Београд. стр. 157.

⁷⁹ The Malcolm Baldrige National Quality award, 2011–2012. *Criteria for Performance Excellence*, стр. 87. http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf (преузето 05.03.2012. год)

⁸⁰ The Malcolm Baldrige National Quality award, 2011–2012 *Criteria for Performance Excellence* стр. 2. http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf (преузето 05.03.2012. год)

⁸¹ Samardžija, J. Kolak, G. (2009) Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti, *Ekonomski vijesnik*, Nr.1. Ekonomski fakultet u Osijeku, Hrvatska. стр. 215.

⁸² Hewitt, S. (1999) *An investigation into the use of the Business Excellence Model in small businesses in the UK*, PhD thesis, Faculty of Engineering, University of the West of England, Bristol. стр. 9



Слика 1.4. Модел Балдриц награде⁸³

У почетној фази од 1987-1999. награда се користила како би се компаније из приватног сектора усмериле ка квалитету и пословној изврности. Од момента оснивања награда је додељивана у три категорије за производна, услужна и мала предузећа (предузећа са мање од 500 запослених). Од 1999. уведене су категорије образовања и здравства. У 2007. додаје се категорија и за непрофитне организације.⁸⁴ У свакој од категорија могу се доделити до 3 награде годишње, што укупно даје до 18 добитника *MBNQA* награда. До 2009. године 84 награда је додељено у шест категорија: 28 производних компанија, 15 услужних, 19 малих, 8 образовних организација, 11 здравствених организација и 3 непрофитне организације.⁸⁵

Истраживања Националног института за стандарде и технологију, указују да су предузећа исказала позитивне резултате у периоду након добијања награде. “Произвођачи су постигли врло добре резултате које се директно односе на увећане приходе, задовољство купца и задовољства запослених, као и других мера успеха”.⁸⁶

1.4.3. Награда за пословну изврност у Европи

Европском наградом за квалитет (*EQA – European Quality Award*) управља и додељује је Европска фондација за управљање квалитетом (*EFQM – European Foundation for Quality Management*). *EFQM* је глобална непрофитна, организација са седиштем у Бриселу, Белгији. Фондација је основана 15.09.1988. године⁸⁷ као одговор на позитиван пример већ постојећих награда за квалитет. Иницијатори оснивања

⁸³ NIST (2009), Baldrige National Quality Program, www.baldrige.nist.gov

⁸⁴ www.baldrige.nist.gov/Education_Criteria.htm (преузето 05.03.2012. год)

⁸⁵ The Malcolm Baldrige National Quality award, 2011–2012 Criteria for Performance Excellence str. 87. http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf (преузето 05.03.2012. год)

⁸⁶ BALDRIGE 20 20, An Executive’s Guide to the Criteria for Performance Excellence, Baldrige Performance Excellence Program - National Institute of Standards and Technology <http://www.nist.gov/baldrige> str.5 (преузето 05.03.2012. год)

⁸⁷ Анђелковић, М. и Пешић, Д. (2005) Примена EFQM модела у мерењу ефеката унапређења пословних процеса, VI Симпозијум „Савремене технологије и привредни развој“, Технолошки факултет, Лесковац, стр. 301.

Европске награде за квалитет били су представници 14 великих европских компанија.⁸⁸ Ово је веома битна чињеница да су саме компаније препознале потребу за формирањем једне такве организације која ће да промовише стално побољшање квалитета европских компанија што је нарочито важно у времену јаке конкуренције Јапанских и Америчких компанија на глобалном тржишту. *EFQM* модел пословне изврности је у себи инкорпорирао сва искуства својих претходника додајући му културолошко прилагођавање у складу са потребама ЕУ.⁸⁹

Још од оснивања *EFQM* има врло јасно постављене принципе и политику које ова фондација мора следити, као и циљеви које мора остварити:⁹⁰

- Стимулисање и помоћ организацијама широм Европе да прихвате и побољшају активности које коначно воде до савршеног задовољства како купца, тако и запослених, те тако и до повезивања друштвених и пословних резултата,
- Помоћи руководствима у европским организацијама у убрзавању процеса реализације *TQM*-а, као пресудног фактора за подизање глобалне конкурентности.

EFQM фондација данас броји преко 500 чланова из 55 земаља и 50 различитих привредних грана.⁹¹ Она служи и као база различитим организацијама за размењивање искустава, учење и унапређење перформанси. Фондација је власник *EFQM* модела који је до сада помогао да преко 30.000 организација широм света примене систем одрживе изврности.

Примарна сврха Европске награда за квалитет је пружање подршке и развој ефективног управљања квалитетом у европским организацијама. Примена Европског модела изврности је убрзо дала изузетно добре резултате. Европске компаније које су примењивале Европски модел изврности су убрзо постале водеће европске компаније са значајно побољшаним перформансама и, што је најважније, веома конкурентне на светском тржишту.

EFQM модел пословне изврности изражава стање и нивое перформанси предузећа кроз збир од максимално 1000 поена. Ниво зрелости предузећа у смислу управљања укупним квалитетом, процењује се на основу укупног броја освојених бодова током процене.

Као оквир за процену пријава за Европску награду за изврност користи се *EFQM* модел пословне изврности. Године 1991. предложена је и усвојена прва верзија модела Европске награде за квалитет која је касније два пута доживела измене. Међутим, полазиште и елементи Европске награде за квалитет нису се битно мењали. 2003. године дошло је до прве ревизије модела када је настала верзија *EFQM* 2003.

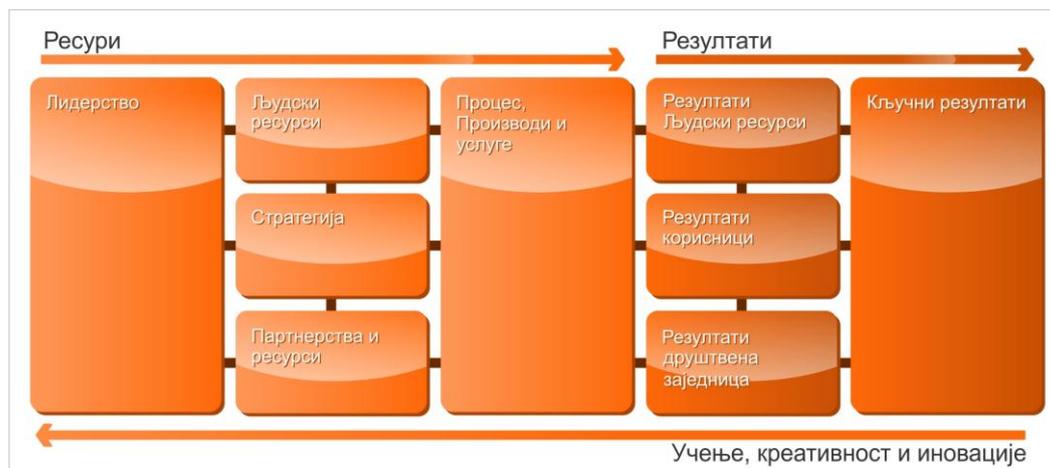
⁸⁸ Следеће компаније су оснивачи Европске фондације за управљање квалитетом: *Bosch, British Telecommunications, Bull, Ciba-Geigy, Dassault Aviation, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen.*

⁸⁹ Samardžija, J. Kolak, G. (2009) Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti, *Ekonomski vijesnik*, Nr.1. Ekonomski fakultet u Osijeku, Hrvatska. str. 216.

⁹⁰ Dumičić, K. Knego, N. Melvan, P. (2007) Okruženje kao mjera kvalitete i poslovne izvrsnosti, *Poslovna izvrsnost*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Vol.1 No.1 Lipanj 2007. str.33

⁹¹ www.efqm.org/en/Home/AboutEFQM (преузето 09. 10. 2012)

Крајем 2009. године јавности је представљена нова верзија модела која носи назив *EFQM* модел 2010.



Слика 1.5. *EFQM* модел 2010⁹²

У 2012. години нови *EFQM* модел 2010 у потпуности мења стари из 2003. те постаје основа за процену за Европску награду за пословну извршност. Промене у моделу Европске награде за квалитет приказане су у табели 1.1.

Табела 1.1. Разлике у називу и бодовању девет критеријума *EFQM* модела 2003 и 2010

	EFQM модел 2003	Бод.	EFQM модел 2010	Бод.
Ресурси	Лидерство	100	Лидерство	100
	Стратегија и политика	80	Стратегија	100
	Људски ресурси	90	Људски ресурси	100
	Партнерства и ресурси	90	Партнерства и ресурси	100
	Процеси	140	Процеси, производи и услуге	100
Резултати	Резултати – људски ресурси	90	Резултати – људски ресурси	100
	Резултати – корисници	200	Резултати – корисници	150
	Резултати – друштвена заједница	60	Резултати – друштвена заједница	100
	Кључни пословни резултати	150	Кључни резултати	150
УКУПНО		1000		1000

Извор: *EFQM Excellence Model EFQM 2010*⁹³

⁹² www.efqm.org (преузето 09. 10. 2012)

⁹³ www.efqm.org (преузето 09. 10. 2012)

EFQM фондација наводи следеће разлоге зашто се треба прикључити овом систему.⁹⁴

1. Сазнајте колико сте добри – укључивањем у сам процес доделе награде, ваша организација ће се проценити на основу модела који се највише примењује у Европи: *EFQM* модела,
2. Откријте ваш потенцијал – Тим састављен од независних процењивача ће вам доставити повратну информацију о вашим снагама и могућностима за унапређење пословања,
3. Мотивишите ваш тим – узбуђење од могућег успеха може да инспирише на још већи успех, мотивишући и подстичући ваше запослене на свим нивоима у позитивној и конструктивној атмосфери,
4. Објавите ваш успех – Ваша признање ће се објавити на престижној годишњој церемонији на *EFQM* форуму. Ваши напори биће представљени широком кругу учесника на целом континенту,
5. Прославите са вашим партнерима – Бити део Европске награде за изврност даје вам прилику да се окупите са лидерима и добитницима признања из других сектора. Заједно можете направити мрежу, дискутовати и размењивати нове идеје, и што је најважније прослављати успех,
6. Нека ваш углед процвета – Приступањем *EFQM* награди за изврност, показујете ваше највеће постигнуће, то гради и оснажује добро мишљење о вама и вашем раду у широј заједници.

Додела *EFQM* награда је процес у којем се врши анализа посвећености организација ка изврности. Процес ткз. “препознавања” посвећености на путу ка изврности врши се на основу одређивања којем нивоу организација припада. Ово је одличан начин да се покаже свим учесницима у програму на којем су нивоу и колико су напредовали у претходном периоду. Шема препознавања има за циљ стварање ентузијазма за напредак те служити као одличан начин мотивисања и потстицања системског побољшања. На основу програма препознавања дефинише се којој категорији организација припада и које признање заслужује.

На самом почетку Европска фондација је додељивала само награде за пословну изврност (три категорије), али је увидела да је коришћење европског модела изврности само кроз такмичење за награду ригидно и резервисано само за изузетно успешне и амбициозне европске компаније. За већи број компанија, које су биле заинтересоване да отпочну са применом европског модела изврности, такмичење за *EQA* је био преамбициозан захват и нереалан за остварење јер је било неопходно да се у предтакмичењу освоји 500 и више бодова (од 1000 могућих) да би се компанија пласирала у другу рунду такмичења и евентуално освојила ласкаво звање Финалисте *EQA*. Тако је све до 2001. пирамида изврности имала само три нивоа: основу пирамиде сачињавају најбројнији такмичари, добитници признања – Финалиста Награде (*Finalist*). Други, средњи ниво пирамиде, припадао је добитницима Награде за квалитет (*European Quality Prize*). На врху пирамиде, биле су компаније које су у

⁹⁴ <http://www.efqm.org/en/PdfResources/Call%20for%20Award%20Applicants.pdf> (преузето 09. 10. 2012)

конкурсној години освојиле Европску награду за квалитет (*European Quality Award*). Европска фондација за менаџмент квалитетом лансирала је 2001. године свој нови програм под називом *EFQM* нивои изврности, са пирамидом од пет нивоа изврности. Заправо, постојећа пирамида од три нивоа продужена је тако што су у подножју (основи) додата два нова нивоа “Посвећен изврности“ и “Препознат по изврности”. Управо да би се изашло у сусрет компанијама које желе поступно да приступе коришћењу Европског модела изврности, креирани су додатни нивои. Овај приступ у пракси *EFQM*-а је дао изванредне резултате, јер је у релативно кратком временском периоду велики број европских организација добио *EFQM* Први ниво изврности.⁹⁵ Године 2006. на „*Learning Edge Conference*“, усвојена је нова шема награђивања тако што је облик награде “Препознат по изврности” додатно подељен на три нивоа (3 звездице, 4 звездице и 5 звездица) а који ниво ће организација добити зависи од броја освојених бодова.

Данас постоје три “главна” облика и шест под облика признања *EFQM* фондације зато што два облика имају по три нивоа.⁹⁶

- Посвећен изврности *C2E (Committed to Excellence)*,
- Препознат по изврности *R4E (Recognised for Excellence)* има три нивоа награде: 3 звездице, 4 звездице и 5 звездица,
- Награда за пословну изврност *BEA (Business Excellence Award ili EFQM Excellence Award)* има три нивоа награде: финалиста такмичења за *EQA*, добитник признања и добитник награде.

Наведене категорије изврности омогућавају организацијама непрестално, поступно и контролисано остваривање изврности, као и избор и усвајање најбољег приступа за сваку организацију појединачно.

Посвећен изврности. Овај облик признања осмишљен је за организације које су на почетку свог пута ка изврности. На овом степену организације би нпр. требале да докажу да примењују захтеве према стандардима квалитета или систем уравнотежених показатеља успеха (*Balanced scorecard – BSC*) исл. Компаније које се одлуче за овај веома редуцирани приступ у примени Европског модела изврности (у односу на његову примену путем конкурса за Награду) могу то да учине у сваком тренутку током године, склапајући одговарајући аранжман са *EFQM*-ом.⁹⁷ Организације овај поступак спроводе једноставно и практично на темељу властитог знања и искуства о *EFQM* моделу изврности и *RADAR*⁹⁸ приступу. Организације се

⁹⁵ Трајковић, В. (2005) *Практична примена FQCE модела изврности* Фестивал квалитета 2005. 32. Национална конференција о квалитету, Зборник радова, Уредници: Арсовски, С. Лазић, М. Стефановић, М. Крагујевац, 19.-21. мај 2005. Машински Факултет Крагујевац, Центар за квалитет, ISBN 86-80581-77-1. стр. А38.

⁹⁶ EFQM Recognition, Become a global role model, EFQM Avenue des Olympiades 2. Brussels – Belgium str.4 <http://www.efqm.org/en/PdfResources/Recognition%20Brochure%202012.pdf> (преузето 09. 10. 2012)

⁹⁷ Трајковић, В. (2005) *Практична примена FQCE модела изврности*, Фестивал квалитета 2005. 32. Национална конференција о квалитету, Зборник радова, Уредници: Арсовски, С. Лазић, М. Стефановић, М. Крагујевац, 19.-21. мај 2005. Машински Факултет Крагујевац, Центар за квалитет, ISBN 86-80581-77-1. стр. А38.

⁹⁸ *RADAR* је акроним и има следеће значење: *Results* (резултати), *Approach* (приступ), *Deployment* (имплементација), *Assesment* (процена) *Review* (процена).

пријављују за ову награду по објављеном позиву, уз пријаву неопходно је уплатити накнаду у износу од 4.000 Еура. Сам процес процене представља најбољи пут за почетак путовања организације ка изврсној. Први корак на том путу своди се на самооцењивање, где је организација у обавези да изврши самооцењивање помоћу упитника, који се базира на девет елемената и критеријума EFQM модела. На основу добијених резултата организација идентификује, поставља приоритете, израђује план побољшања управљања и спроводи пројекат побољшања карактеристика система, коришћењем EFQM модела и *RADAR* логике. Након 6 - 9 месеци, независни процењивачи *EFQM*-а, који могу бити из различитих земаља Европе, долазе у организацију која им треба показати и доказати напредак и развој система управљања на најмање три плана побољшања насталих на темељу самооцењивања. Ове активности најчешће се спровode у једном дану, а зависе од величине и посебности организације, могу се продужити и на два дана. Процењивачи на крају програма дају организацији повратне информације које између осталог садрже, процену главних снага и могућности за унапређење процеса рада и препоруке за следеће кораке. На основу приказаних резултата организацији се уручује сертификат "Посвећен изврсној". Од 2011. године *EFQM* организација је започела са праксом одржавања једнодневних радних састанака са потенцијалним кандидатима у оквиру којих менаџмент организације добија основне информације о *EFQM* моделу и апликацији, што им касније олакшава процес пријављивања и израде плана побољшања.

Препознат по изврсној ниво је креиран за оне организације или пословне јединице које су се показале успешним на путу ка изврсној. *EFQM* други ниво изврсној, намењен је организацијама које су већ користиле Европски модел изврсној методом самооцењивања и које су кроз континуална унапређења постигле завидан ниво зрелости пословног система.

Ово признање се заснива на екстерним проверама укупних перформанси организације и њених постигнућа. Те организације или делови тих организација имају искуство у имплементацији концепта изврсној у систем управљања.

Организација која се пријављује за овај ниво признања мора да:

- У последње три године има извршена побољшања резултата и да је вршила поређење напретка са другим организацијама,
- Дефинише, контролише и регуларно врши надзор главних процеса те врши њихова стална побољшања,
- Изврши самопроцену према *EFQM* моделу те да постигне резултат изнад 300 поена.

Оне чине задовољавајуће напоре како би имплементирале изврсној и добру праксу. Ова имплементација побољшања спроводи се плански и етапно.

Информације о нивоу изврсној система управљања која менаџменту организације дају *EFQM* процењивачи треба бити полазиште за побољшање карактеристика система управљања и његове конкурентности у наредном периоду. Уз пријаву неопходно је уплатити накнаду у износу од 9.000 Еура. Процена *EFQM* модела даје организацији повратну информацију, план за напредак, као и признања за

остверене резултате. Организација или пословна јединица која добије неко од признања „Препознат по изврности“ добија сертификат који може користити у маркетиншке сврхе. Као што је већ наглашено, облик признања “Препознат по изврности” подељен је на три нивоа. (3 звездице, 4 звездице и 5 звездица). Која од три нивоа ће организација добити зависи од остварених резултата, односно са колико је бодова организација оцењена.

Награда за изврност је најпрестижније признање тог типа у Европи које се додељује за приказани ниво изврности. Прва додела награде била је 1992. године.⁹⁹ Циљ награде је да препозна европске организације са најбољим перформансама, било да долазе из приватног, јавног или непрофитног сектора.¹⁰⁰ Пријаву за награду може да поднесе само организација која је члан *EFQM* фондације. Пријава се може добити у електронском облику на сајту www.efqm.org. Попуњена пријава се шаље до краја новембра текуће године када почиње званични циклус пријаве за наредну годину. Уз пријаву се шаљу и додатна документа која пружају основне информације и главна постигнућа организације. За пријаву кандидатима је неопходно да имају више од 500 бодова према *EFQM* моделу.¹⁰¹

Други корак је слање пријавних документа до краја Јануара конкурсне године. Уз пријаву је неопходно уплатити и накнаду за награду која зависи од величине организације и географске локације. Накнада може бити: 8.000, 12.000 или 15.000 Еура. Подносиоци пријава такође носе трошкове везане за посету процењивача на терену.

Организације које уђу у ужи избор за процену, обавештавају се и заказује им се посета од стране тима процењивача. Сам процес процене је веома ригорозан. Кандидати који конкуришу за награду морају да докажу искусним међународним процењивачима да заиста заслужују признање изврсне компаније. Тим од 4 до 8 процењивача проведу скоро целу једну седмицу са менаџерима и радницима компаније вршећи разне анализе, интервјуе, процењујући стање документације исл. Повратне информације процењивачи презентују независном тиму који чини жири који даље одлучује о достигнутом нивоу изврности за сваког финалисту. Повратне оцене и информације о резултатима вредновања прикупљених доказа провере према критеријумима провере добија и компанија кандидат за награду.

Како би освојила *EFQM* награду, организација која подноси захтев мора бити у стању да докаже да је њен тренутни учинак бољи од својих конкурената, али и да покаже да ће се такав тренд рада да настави и у будућности. На основу процене од стране процењивача, врши се одабир оних организација које заслужују да буду у самој завршници такмичења „Финалиста“. Међу њима врши се одабир оних организација које ће бити „Добитник признања“, и као завршна одлука бира се организација која је у тој години најбоља од свих као „Добитник награде“.

⁹⁹ Трајковић, В. (2005) *Практична примена FQCE модела изврности* Фестивал квалитета 2005. 32. Национална конференција о квалитету, Зборник радова, Уредници: Арсовски, С. Лазић, М. Стефановић, М. Крагујевац, 19.-21. мај 2005. Машински Факултет Крагујевац, Центар за квалитет, ISBN 86-80581-77-1. стр. А33.

¹⁰⁰ EFQM Excellence Award 2011, The most prestigious business award in Europe and beyond. EFQM Avenue des Olympiades 2. Brussels – Belgium www.efqm.org стр. 7. (преузето 11. 10. 2012)

¹⁰¹ <http://www.efqm.org/en/PdfResources/Call%20for%20Award%20Applicants.pdf> (преузето 09. 10. 2012)

Процењивачи долазе из више земаља, различитих организација, приватног или јавног сектора, великих или малих и средњих предузећа, мултинационалних компанија, доносећи различито искуство и вештине. Процењивачи не долазе само са искуством из области пословне изврности, појединци су експерти за људске ресурсе, информационе технологије, финансије, очување животне средине исл. Ове различитости користе не само организацијама које конкуришу тако што ће добити повратне информације од тима процењивача већ и самом тиму који може да размени искуства са колегама које се налазе у тимовима за процену.

Жири за доделу награда је састављен од људи са дугогодишњим искуством из света бизниса, јавних сервиса и науке. Веома је битно да сви чланови жирија током већања размене своја мишљења како би усагласили ставове и потврдили своје претпоставке било да су добре или лоше пре доношења коначне одлуке.

Церемонија доделе награда се традиционално одржава првог дана *EFQM* форума који се одржава почетком октобра месеца. Награда се додељује једном годишње организацији која се оцени као најбоља међу добитницима у свакој од следећих категорија:¹⁰²

- Велике компаније и пословне јединице;
- Операционе јединице компаније;
- Организације у јавном сектору;
- Мала и средња предузећа.

Награда подстиче предузећа да напредују кроз процес усклађивања и интегрисања свих фактора и њихове оптимизације у складну и изврсну организацију. Значај награде је да кроз модел има функцију покретача иновативних активности у предузећу, у смислу стимулисања континуираних побољшања и развоја конкурентности предузећа.

EFQM модел је прихваћен у великом броју европских земаља као база за националне награде. Свака од партнерских организација има своју властиту националну награду за квалитету која користи у основи *EFQM* модел и самим тим представља дистрибуцијски канал *EFQM* производа и услуга, али и плодно тло за бенчмаркинг.

1.4.4. Награда за пословну изврност у Аустралији

Награда је успостављена 1987. године од стране организације *SAI Global (Standard Australia International)*. Награда је настала под притиском светских трендова осамдесетих година прошлог века када је Аустралија формирала националну организацију “Аустралијски савет за квалитет (*Australian Quality Council AQC*)” који је имао задатак да подстакне и шири примену принципа упављања квалитетом. Модел Аустралијске награде приказан је на слици 1.6.

¹⁰² Dumičić, K. Knego, N. Melvan, P. (2007) Okruženje kao mjera kvalitete i poslovne izvrsnosti, *Poslovna izvrsnost*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Vol.1 No.1 Lipanj 2007. str.34.



Слика 1.6. Модел Аустралијске награде¹⁰³

Циљ награде је да обезбеди национални фокус на квалитет и конкурентност. За потребе процене организација развијена је матрица, која представља модел за процену. 1998. награда се преименује у “Аустралијска награда за пословну изврсност” а критеријуми награде се преименују у Аустралијска матрица за пословну изврсност (*Australian Business Excellence Framework - ABEF*).¹⁰⁴

ABEF матрица је развијена од стране водећих Аустралијских организација. Критеријуми су креирани како би се операционализовали принципи управљања квалитетом. Критеријуми се преиспитују једном годишње тако да се модел са временом мењао не само у погледу броја бодова који се додељују појединачном критеријуму, већ су се промене дешавале и у самим критеријумима.¹⁰⁵

1.4.5. Награда за пословну изврсност у Републици Србији

Национална награда за квалитет у Србији носи назив “Оскар квалитета”. Ова награда се додељује профитним и непрофитним организацијама, као независна и неутрална награда за врхунске резултате постигнуте на развоју и унапређењу организационе и пословне изврсности и конкурентности.¹⁰⁶

Награда би требало да представља снажни мотивациони фактор на путу ка пословној изврсности организација и подстицај развоју укупне климе за унапређење квалитета у нашој земљи, а додељује се уз подршку привредних асоцијација и научних

¹⁰³ Application guidelines - 2012 Australian business excellence awards: SAI Global Limited, 2012. str.4. <http://www.saiglobal.com> (преузето 18. 10. 2012)

¹⁰⁴ Vogel, N. (2002) *Business Excellence Awards—The Australian Experience*: Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards held in Nadi, Fiji, from 18. to 20. September 2001. Asian Productivity Organization, Tokyo 2002. ISBN: 92-833-2332-7 str. 42.

¹⁰⁵ Vogel, N. (2002) *Business Excellence Awards—The Australian Experience*: Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards held in Nadi, Fiji, from 18. to 20. September 2001. Asian Productivity Organization, Tokyo 2002. ISBN: 92-833-2332-7 str. 41.

¹⁰⁶ http://www.fqce.org.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=48:oskarkvaliteta&catid=35:oskar-kvaliteta&Itemid=57 (преузето 10. 08. 2012)

институција, које су у оквиру својих активности задужене за праћење и подстицај унапређења квалитета у нашој земљи.¹⁰⁷

Награду је успоставио часопис “Квалитет”¹⁰⁸ 1995. године, уз подршку Министарства за науку и технологију Републике Србије – Савет за квалитет Републике Србије, Привредне коморе Србије и других релевантних институција и асоцијација. Награда се додељује од 1995. године. Током 2005. и 2006. године покровитељ доделе Награде је било Министарство привреде Републике Србије, а од 2007. године покровитељ Награде је Министарство економије и регионалног развоја Републике Србије (као ресорно Министарство за инфраструктуру квалитета и техничке прописе).

У циљу развоја партнерских односа са корисницима и бржег укључења у међународне токове и институције (пре свега у Европску фондацију за менаџмент квалитетом – *EFQM*), средином фебруара 2002. године основан је Фонд за културу квалитета и изврност – *FQCE* је преузео улогу управљања Националном наградом за квалитет и бригу о њеном даљем развоју. *FQCE* је од 1. маја 2003. године постала придружени члан *EFQM*-а и од тада је организационо и кадровски спремна да конкурише за чланство у *EFQM* шеми.¹⁰⁹ Након усклађивања са новим Законом о задужбинама и фондацијама, *FQCE* од 2011. године има статус фондације.

Модел пословне изврности у Србији, „Оскар квалитета“, у великој мери је усклађен са моделом Европске награде за квалитет *EFQM*.¹¹⁰ Стање пословног система се у моделу изражава кроз збир од максимално 1000 бодова. Критеријуми на основу којих се врши бодовање су: лидерство (максимално 100 бодова), стратегија (100 бодова), људски ресурси (100), партнерство и ресурси (100), процеси, производи и услуге (100), резултати – корисници (150), резултати – људски ресурси (100), резултати – друштвена заједница (100) и кључни резултати (максимално 150 бодова).

FQCE модел је неколико пута ревидиран и у значајној мери прати све промене које се дешавају у европском *EFQM* моделу пословне изврности.¹¹¹ Од лансирања Награде издвајају се три карактеристична периода:¹¹²

- 1) Првих седам година се национална награда додељивала као награда за квалитет;
- 2) Од 2003. године, национална награда постаје награда за пословну изврност;
- 3) Од 2009. године је период после избијања глобалне економске кризе, у коме пословна изврност добија атрибут – одржива изврност.

¹⁰⁷ Пешел, Б. (2007) Упоредна анализа националних награда за квалитет и њихова улога у унапређењу конкурентности предузећа и привреде, *Теме*, бр. 31/2: 361-380. стр. 373.

¹⁰⁸ чији је издавач »Пословна политика« АД – Београд

¹⁰⁹ Трајковић, В. (2005) *Практична примена FQCE модела изврности* Фестивал квалитета 2005. 32. Национална конференција о квалитету, Зборник радова, Уредници: Арсовски, С. Лазих, М. Стефановић, М. Крагујевац, 19.-21. мај 2005. Машински Факултет Крагујевац, Центар за квалитет, ISBN 86-80581-77-1. стр. А34.

¹¹⁰ Критеријуми националне награде за пословну изврност „Оскар квалитета“ (Фонд за културу квалитета и изврност, 2010. стр. 4. www.fqce.org.rs (преузето 09. 11. 2011)

¹¹¹ Критеријуми националне награде за пословну изврност „Оскар квалитета“ (Фонд за културу квалитета и изврност, 2010. стр. 4 www.fqce.org.rs (преузето 09. 11. 2011)

¹¹² http://www.fqce.org.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=123&Itemid=108 (преузето 10. 08. 2012)

“Оскар квалитета” се, као традиционална награда, додељује сваке године новембра месеца на Светски дан квалитета и исто предузеће може више пута да учествује на Конкурсу. Награда има значајну улогу у унапређењу перформанси предузећа и привреде у целини, па и у бољем интегрисању наших предузећа у европску и светску привреду. Посебно је значајно што је модел награде креиран по угледу на Европску награду за квалитет и што настоји да прати промене и унапређења Европског модела изврности и уз одговарајућа прилагођавања интегрише их у национални модел.¹¹³

1.4.6. Компаративна анализа критеријума награда за пословну изврност

Националне награде за изврност пружају смернице за унапређење пословања организација, промовишући нове тенденције и награђују оне који се одлуче за пословну изврност. Оне имају важну улогу у промоцији и награђивању изврности у организацијским перформансама. Организације прихватају моделе за мерење перформанси, како би остварили вредности које ће бити вредноване и награђене наградом за квалитет, тиме награде подижу стандарде квалитета организација и профила земље у целини.

У свету је данас мали број земаља које не примењују барем један од модела за пословну изврност. Подаци анализе два аутора¹¹⁴ указују да су 2010. године 96 земаља на свих пет континената имале успостављену награду за квалитет и пословну изврност. Као модели за награду примењују се појединачни модели који имају регионални карактер попут *MBQA* или *EFQM*, национални модели настали на њиховим основама, или модели који су настали кобиновањем више модела, табела 1.2.¹¹⁵

¹¹³ Пешел, Б. (2007) Упоредна анализа националних награда за квалитет и њихова улога у унапређењу конкурентности предузећа и привреде, *Теме*, бр. 31/2: 361-380. стр. 374.

¹¹⁴ Research undertaken on behalf of NIST by Musli Mohammad and Dr Robin Mann; Centre for Organisational Excellence Research, www.coer.org.nz. (Date of research: 9-13 January 2010) (преузето 10. 09. 2012)

¹¹⁵ За одређене земље не постоје подаци који модел користе али постоји успостављена награда за квалитет.

Табела 1.2. Различити модели награда за квалитет и пословну изврност и земље у којима се примењују

Модел Награде	Земље у којој се примењује
Национални модел (јединствен)	Јапан, Аустралија, Јужна Кореја, Тајван, Малезија, Кипар, Израел, Шведска, Грчка, Шпанија, Луксембург, Куба, Костарика, Мексико, Колумбија, Уругвај, Канада.
<i>EFQM</i> модел изврности	Индија, Бахреин, Турска, Уједињени Арапски Емирати, Чешка, Мађарска, Пољска, Румунија, Руска Федерација, Украјна, Данска, Естонија, Финска, Ирска, Летонија, Литванија, Северна Ирска, Шкотска, Шведска, Велика Британија, Велс, Италија, Португалија, Словенија, Аустрија, Белгија, Немачка, Швајцарска
Национални модел (развијен на основама <i>EFQM</i> модела изврности)	Мароко, Јужноафричка Република, Иран, Јордан, Словачка, Норвешка, Грчка, Француска, Холандија, Србија
<i>MBQA</i> модел	САД, Хонг Конг, Шри Ланка, Индонезија, Филипини, Таиланд, Шведска, Нови Зеланд
Национални модел (развијен на основама Балдриц модела)	Маурицијус, Египат, Кина, Јапан, Монголија, Индија, Вијетнам, Ирска, Аруба
Национални модел (развијен на основама комбинације Балдриц и <i>EFQM</i> модела)	Индија, Сингапур, Исланд, Бразил
Национални модел (развијен на основама комбинације Балдриц, Деминг и <i>EFQM</i> Модела)	Аргентина, Чиле
Национални модел (развијен на основама Балдриц и Деминг модела)	Непал, Пакистан, Малезија
Национални модел (развијен на основама Деминг модела)	Мађарска
Национални модел (развијен на основама Аустралијске награде за пословну изврност)	Фици
Није познато порекло модела	Порторико, Парагвај, Еквадор, Перу

Извор: аутор прилагодио према подацима, *Centre for Organisational Excellence Research*, www.coer.org.nz.

Интересанто је уочити да се у појединим земљама примењују више награда за пословну изврност које користе различите моделе. Национане награде за квалитет као основу најчешће користе један или комбинацију модела. Могуће је уочити да се као основа за дефинисање појединих националних награда за квалитет користи територијална припадност тј. да државе у Европи прихватају модел Европске награде за квалитет, у креирању својих националних награда, углавном без икаквог прилагођавања, док земље југоисточне Азије користе углавном модел Балдриц награде, али и Демингове награде и Аустралијске националне награде, уз евентуална прилагођавања. Ове националне награде за пословну изврност се прилагођавају

приликама, потребама и пракси привреде и делују као подстицај развоју укупне климе за унапређење квалитета и конкурентности.

Награде су углавном настајале са идејом потстицања привредног напретка. Околности које су претходиле наградама као разлози настанка награда су економске кризе, јака конкуренција на глобалном нивоу и привредни пад појединих региона и земаља.

Ако се изузме Демингова награда у Јапану, тренд увођења националних награда у свету је релативно нов, његови потпуни ефекти се осећају тек у последњих двадесет година. Демингова награда је започела процес кроз модел изврности који иако није формално имао такав назив, он је ипак био у основи то, јер је садржао елементе континуалних унапређења, који су основна карактеристика и данашњих *TQM* модела, базних елемената различитих награда за квалитет.¹¹⁶

Програми награда за квалитет, њихови модели и критеријуми имају неколико заједничких циљева. Сви програми наглашавају континуирану анализу и побољшања, са фокусом на управљање квалитетом. Све награде за квалитет директно заступају интересе купца у свим подручјима. Посебно се вреднује прихватање жеља купаца од стране компанија и њихова “имплементација” у нове производе или промене постојећих производа. Фокус награда је на континуална побољшања која воде ка повећању учинка и конкурентској способности. У суштини, програми илуструју квалитет оријентисан ка купцу кроз процесе дизајнирања производа, лидерство, развој људских ресурса и фокусиране стратешке планове.¹¹⁷ Одређене специфичности и разлике које се примећују у моделима су нпр. оријентација на купца и тржиште која је саставни елемент парадигме *Malcolm Baldrige* модела, док у *EFQM* моделу овај елемент није експлицитно исказан, већ је садржан у захтевима за друге елементе.¹¹⁸ Демингова награда и *MBQA* су ревизијом 2005. године померили тежиште с изврности производа и услуге на изврност квалитета целокупног организацијског процеса.¹¹⁹

Веће фокусирање на купце и испоручиоце примећен је код *EFQM* модела, где пословање по принципима пословне изврности ставља купца и тржиште у фокус, тако што инсистира на успостављању дугорочних веза са купцима и формирању база које чине знање о купцима. Даље, производ није експлицитно обухваћен у парадигми која се примењује код постојећих модела изврности, објашњење за такву ситуацију се види у томе да западне компаније имају производе са супериорним дизајном и квалитетом, те да нема потребе то истицати нешто што је већ њихова супериорна база квалитета. Код *Malcolm Baldrige* модела изврности перформансе производа су исказане у оквиру пословних резултата, док се у новом *EFQM* моделу производ налази у оквиру критеријума процеси. Развој нових производа врхунских перформанси и

¹¹⁶ Мајсторовић, В. (2008) Пословна изврност као стратегија за међународну конкурентност, *International Journal „Total Quality Management & Excellence”*, Vol. 36, No. 1 - 2, YUSQ ICQ 2008. стр.1.

¹¹⁷ Vokurka J. R. Stading L. G. and Brazeal, J. (2000) A Comparative Analysis Of National and Regional Quality Awards, *Quality progress*, August, 2000. стр. 44

¹¹⁸ Хелега, М. (2010) *TQM – модели изврности и интегрисани менаџмент системи*, Завод за уџбенике Београд, стр. 335

¹¹⁹ Lazibat, T. Samardžija, J. (2010) Globalna kultura izvrsnosti, *Ekonomska misao i praksa DBK*, Sveučilište u Dubrovniku, God XIX. Br. 1. pp.121-138. стр. 128.

атрактивног квалитета и константан квалитет испоручених производа представљају основне факторе који се односе на производ.

Док Демингова награда подржава „каизен“ филозофију, јапански термин за поступан приступ увек вишим стандардима квалитета и смањивања отпада, кроз мала, али континуирана унапређења који укључује све људе у компанији од председника управе до радника на најнижем нивоу производње, то је Балдриџ приклоњенији „каикаку“ филозофији која осликава догађање рапидних промена и који је у супротности са каизен филозофијом која се односи на мале додавајуће и акумулирајуће промене. Када бисмо поједноставили рекли бисмо да је каикаку филозофија револуцијска док је каизен еволуцијска.¹²⁰

Уочљива је разлика у бодовању одређених критеријума. Однос између ресурса и резултата који се примењује у разним моделима креће се, у процентима око 50:50. Код америчког *MBQA* модела тај однос је 55:45, док је код европског *EFQM* модела тај однос 50:50. То нам указује да америчке организације, за разлику од европских, захтевају јаче лидерство, оријентацију на купца, тржиште, информације и анализе, док европске организације већу пажњу посвећују задовољењу купаца, задовољењу запослених и утицају на друштво.¹²¹ Сви критеријуми награда се перидично ажурирају са циљем адекватног обухвата најновије праксе и побољшања.¹²²

Све награде за квалитет детаљно процењују кандидате за награде. Процењивачи су адекватно едуковани за спровођење програма, оцену критеријума и модела. Структуру процењивача сва три модела сачињавају независни стручњаци из јавног или приватног сектора и академских кругова. Нити један од модела не предвиђа плаћање процењивача, већ је њихово деловање искључиво волонтерско. Сва три модела одобравају обављање консултантских услуга које помажу организацијама олакшано разумевање и примену модела. Једина ситуација која није могућа јесте обједињавање улоге испитивача и консултанта исте организације, што је уједно и врло логично ограничење.¹²³

¹²⁰ Samardžija, J., Kolak, G. (2009) Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti, *Ekonomski vijesnik*, Nr.1. Ekonomski fakultet u Osijeku, Hrvatska. str. 215.

¹²¹ http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf (преузето 05.03.2012. год)

и <http://www.efqm.org>

¹²² Vokurka J. R., Stading L. G. and Brazeal, J. (2000) A Comparative Analysis Of National and Regional Quality Awards, *Quality progress*, August, 2000. str. 44.

¹²³ www.quality.nist.gov/PDF_files/2006_Exam_App_PDF_Version.pdf, стр.3. (преузето 05.03.2012. год)

2. Управљање квалитетом - основа концепта пословне изврности

Концепт квалитета нарочито добија на значају у другој половини XX века када се интензивира процес економске глобализације, либерализације и напретка брзорастућих тржишта. Временом, ширење тржишта са великим бројем конкурената из развијених тржишних економија, постаје условљено поштовањем одређених прописа попут стандарда, који се тичу промета роба и услуга, заштите животне средине, сервисирања, контроле и поправке производа, постпродајних активности исл. Ови процеси глобализације тржишта су још у већој мери афирмисали квалитет као фундаментални извор конкурентске предности. Квалитет је, с једне стране, постао основ напретка, ефикаснијег пословања, а с друге стране препрека за укључивање на међународно тржиште, с обзиром на потребне критеријуме које треба испунити кад су у питању функционалне и друге карактеристике, потребе заштите животне средине, еколошки захтеви и др. Купци захтевају од својих испоручиоца не само задовољавајући квалитет, већ и одређени доказ о дугорочној доследности тог квалитета. Да би пружили тај доказ, испоручиоци су све чешће принуђени да докажу да поседују и примењују адекватне системе за управљање квалитетом и животном средином. То је условило и промену савремених погледа на квалитет.

Савремено пословање доноси нова правила, нове методе и нове људе, када наступа период промена које се дешавају у предузећима широм света. У том систему квалитет се доводи у везу са пословном изврсношћу, која означава постизање супериорних пословних перформанси у односу на конкуренте, односно квалитетно управљање предузећем које резултира остварењем жељених пословних перформанси.

Пословна изврност постаје гледиште на појам квалитета у XXI веку, као један од највише позиционираних циљева у хијерархији циљева предузећа у савременим условима. Пренесено на поље пословања предузећа, пословна изврност указује на континуирану тежњу предузећа за унапређењем пословања и остварењем перформанси на вишем нивоу у односу на претходни период. Сходно томе, може се рећи да је концепт пословне изврности резултат ширења филозофије управљања квалитетом на оперативни и стратегијски ниво.

Постићи изврност у пракси значи применити координисане активности за вођење организације кроз систем управљања квалитетом те достићи конкурентност кроз планирање, одређивање приоритета и извођење унапређења. Континуираним спровођењем унапређења квалитета и редовним проверавањем резултата долазимо до циља, изврности.

2.1. Појам и значај квалитета

Не постоји сагласност између писаца који су током последњих година писали о квалитету како се може дефинисати квалитет. Истиче се да квалитет није могуће дефинисати, већ само тумачити. У том смислу се и говори о квалитету као релативној

категорији.¹²⁴ Мишљење консултанта компаније *McKinsey*: „Не постоји дефиниција квалитета... Квалитет је осећање да је нешто боље од нечег другог. Процена квалитета, мења се током људског живота, мења се и од једне генерације до друге, а увелико зависи од многобројних аспеката људских активности.“¹²⁵ Квалитет је иманентан људској природи тако да се одувек тежило за квалитеним производом. Људи имају у глави извесне елементе квалитета, који одређују њихово понашање при одабиру производа или услуга. То је схватања да је квалитет "нешто више" што нас често наводи да одаберемо један производ уместо другог или једног произвођача уместо другог. Услед различитих културалних археотипова јављају се и значајне разлике у појмању квалитета у различитим земљама:¹²⁶

- Немачка - Квалитет је усаглашеност са спецификацијама.
- Француска - Квалитет је ствар класе – или га поседујеш или га не поседујеш.
- Јапан - Квалитет је перфекција. Представља хармонију између плана и начина на који је примењен. Њихов приступ почива на моралном принципу конзистентности и нагласку на смањењу растура. Јапанска култура је изграђена на брижљивом коришћењу ресурса, уредности и темељности.
- Америка - Квалитет је кад нешто функционише. Историјски, амерички приступ је окарактерисан применом механизма командовања и управљања.

Данас се на квалитет може гледати и на следеће начине: квалитет као својство ентитета, квалитет као функција организације и квалитет као научно-стручна (инжењерско-економска) дисциплина.

Реч **квалитет** води порекло од латинске речи *qualitas* која означава да нешто има добра својства, особине или вредности.¹²⁷ С обзиром на значај феномена квалитета за концепт управљања предузећем, многи аутори су квалитет дефинисали на различите начине. Тако је на пример, *Fred Smith* квалитет дефинисао као перформансу стандардно очекивану од тржишта, односно потрошача. *Juran* квалитет првенствено види као пословну, а не техничку ствар. Опстанак организације зависи од њене способности да задовољи друштвене потребе за квалитетом.¹²⁸ *Boeing* под квалитетом подразумева обезбеђење потрошача одређеним производима и услугама који, по својим карактеристикама, стално одговарају њиховим очекивањима и потребама. Министарство одбране Сједињених Америчких држава (*US Department for defence*) дефинише квалитет као „радити праве ствари у право време, увек тежећи унапређењу и сатисфакцији потрошача“. *W.E. Deming* сматра да квалитет подразумева више различитих критеријума, који се континуелно мењају, што појму квалитета даје динамичку димензију и ограниченост у времену, па је неопходно мерити потрошачке

¹²⁴ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 16.

¹²⁵ Stoner, A. F. Dž., Edvard, R. F., D. and Gilbert, R. (1998) *Menadžment*, Želnid, Beograd. str. 190.

¹²⁶ Студија *Clotaire Rapaille*, према: Филиповић, Ј. (2007) *Основе квалитета*, Факултет организационих наука, Београд. ISBN 978-86-7680-117-6 стр. 53.

¹²⁷ Годоровић, Ј. Ђуричин, Д. Јаношевић, С. (2001) *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања. Београд. стр. 461

¹²⁸ Филиповић, Ј. (2007) *Основе квалитета*, Факултет организационих наука, Београд. ISBN 978-86-7680-117-6 стр. 51.

склоности (преференције) и квалитет са њима усаглашавати.¹²⁹

Све ове дефиниције квалитета заправо се свODE на једно: произвести такав производ или услугу који ће својим карактеристикама испунити захтеве купца/корисника, што би га требало дугорочним поверењем везати за организацију, што би се у коначном требало позитивно одразити на пословну успешност, а потом на повољнију позицију на тржишту. Упркос чињеници да су различити аутори различито појмовно одређивали појам квалитета те да су, у већој или мањој мери успевали појаснити његову суштину, логично је прихватити дефиницију и тумачење појма квалитета коју дају *ISO* нормe. Системи менаџмента квалитетом *ISO 9000* – Основе и речник (референтна ознака *SRPS ISO 9000:2007*) дефинишу квалитет као: **Ниво до којег скуп својствених карактеристика испуњава захтеве.**¹³⁰

Квалитет се не сме посматрати само као карактеристика производа, већ и као укупност карактеристика производа, али и пословања предузећа у целини.¹³¹ Квалитет у савременом предузећу постаје интегрални део сваке фазе пословања предузећа. Систем управљања квалитетом препознаје чињеницу да су разне функције пословања међусобно повезане, што значи да квалитет укључује сваког појединца као и све активности у организацији. Квалитет у потпуности обухвата све структурне елементе система управљања. Квалитет се не тиче само производа или услуге, он има шире значење и обухвата: процес стварања квалитета, носиоце процеса и активности и факторе који делују из окружења у коме послује одређено предузеће. Отуда се, ипак, може рећи да квалитет подразумева извесно динамичко стање, или континуелну промену која се "изводи" на производима, процесима, члановима организације и окружењу.¹³² То се објашњава новим потребама потрошача, које временом мењају и "мерило" квалитета, што захтева и промене у скупу карактеристика нових производа и тако се као коначни циљ могу имати задовољни потрошачи. Када су потребе задовољене, заинтересовани субјекти су остварили одређену корист. Зато се онда може рећи да је већа корист повезана са вишим нивоом квалитета. Према томе, остварена корист може такође бити сумарно мерило за квалитет. Наравно, напред поменуто мерило квалитета је за многе производе у пракси тешко применљиво. Због тога се уместо њих често користе и друга мерила квалитета као: класе квалитета, конформност (усаглашеност) производа, грешке, односно мерила која су пре свега разумљива купцима као најважнијем чиниоцу квалитета.

Квалитет је данас постао глобално питање и брига о њему доприноси општој хуманизацији односа у друштвеним системима и људској заједници у целини. Питањем квалитета се не баве само пословни системи, него и владине и невладине организације, удружења потрошача и друштвене организације које у својим

¹²⁹ Goetsch, D. et. All. (1997); *Introduction to the Total Quality*, Prentice Hall, New Jersey. str 2. Према: Стефановић, Н. Стефановић, В. (2007) *Лидерство и квалитет*, Универзитет у Крагујевцу, Машински факултет у Крагујевцу, Центар за квалитет, Крагујевац. стр.59.

¹³⁰ Системи менаџмента квалитетом, *SRPS ISO 9000:2007*, Основе и речник, Институт за стандардизацију Србије. Март, 2007. стр.20.

¹³¹ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 13.

¹³² Стефановић, Н. Стефановић, В. (2007) *Лидерство и квалитет*, Универзитет у Крагујевцу, Машински факултет у Крагујевцу, Центар за квалитет, Крагујевац. стр. 58.

програмима имају квалитет као циљ деловања. У програмима ових организација у основи се налазе питања која подстичу пословне субјекте да своју стратегију усмере према филозофији квалитета. У том смислу пружају помоћ у одговарајућим системима образовања кадрова и формирањем фондова за награђивање и промоцију организација које показују изврсне резултате у пословању.

Савремени тржишни услови императивно захтевају промену става према квалитету који постаје *conditio sine qua non* развоја и опстанка предузећа која послују у условима сталних промена и повећања конкурентности. Квалитет постаје носећа парадигма на преласку из XX у XXI век и основни елемент политике и стратегије предузећа. Промена става, пре свега топ менаџмента, у односу на квалитет проистиче из стратегијског значаја квалитета на конкурентност предузећа, имиџ, транспарентност пословних процеса, одговорност сваког учесника у пословном процесу, мотивацију и оријентисаност према купцу.¹³³

2.2. Еволуција управљања квалитетом

Поглед на концепт квалитета се последњих година значајно променио. Транзиција квалитета се одигравала у неколико области, од којих су најзначајније: еволуција терминологије о квалитету и око квалитета, еволуција приступа квалитету производа, еволуција од задовољства потрошача ка задовољству интересних страна и балансирање квалитета и профита као хармонизација захтева интересних страна, еволуција од контроле квалитета, преко система квалитета ка управљању (менаџменту) квалитетом, еволуција алата квалитета и метода мерења и праћења трошкова квалитета, еволуција стандарда из области квалитета, еволуција потврда квалитета (од сертификата до награда за квалитет). Као закључак може се констатовати да се еволуција одигравала у две основне димензије квалитета, и то: димензија квалитета производа, димензија квалитета организације.¹³⁴

Иако је за квалитет постојало интересовање још у примитивној друштвеној заједници, на садашњем степену развоја, наука о квалитету препознаје шест фаза у еволуцији квалитета од завршне контроле, контроле квалитета, обезбеђења квалитета, до система квалитета сагласно серији стандарда *ISO 9000*, *TQM* и квалитета живљења.¹³⁵

Интересовање људи за квалитет постоји практично одувек, односно оно се јавља оног тренутка када је човек почео да се интересује за своје и туђе грешке и њихове последице. Развој квалитета и његово стално побољшање је старо колико и сама активност привређивања, али је суштински значај добио средином прошлог века. Захтеви квалитета сежу далеко у прошлост и карактеристични су за сваку етапу развоја човека и његових производних снага. Чињеница је да се квалитет није доживљавао у данашњем смислу, али је кроз историју човек тежио функционалнијем, трајнијем, бољем или просто квалитетнијем, производу или систему. Постоје бројни примери из

¹³³ Арсовски, С. (1998) *Квалитетом до профита*, ЦИМ центар, Машински факултет, Крагујевац, стр. 3.

¹³⁴ Ђекић, И. (2010) *Методe побољшања система управљања безбедношћу и квалитетом у производњи хране*, Пољопривредни Факултет, Београд, стр. 1-4.

¹³⁵ Арсовски, С. (1998) *Квалитетом до профита*, ЦИМ центар, Машински факултет, Крагујевац, стр. 8.

историје који сведоче о томе да је квалитет био значајни део људског деловања. Одређене активности мерења и контролисања примећене су још на детаљима египатског зидног сликарства 1450. г.п.н.е. То је уједно и први писани траг о "контроли квалитета". На цртежу је приказан "контролор" који проверава димензије блока који ће бити уграђен у пирамиду. Добро конципиран метод градње, процедурална конзистентност и прецизни мерни инструменти учинили су да комади камена за пирамиде буду клесани са великом прецизношћу.

Историја квалитета може се пратити паралелно са историјом људске цивилизације. Тако је спорији развој цивилизације условио и спорији развој квалитета све до педесетих година 20. века, када наступа раздобље модерне историје квалитета која представља цивилизацијски одговор на изазове које је донело индустријско друштво. Предузећа у таквим условима пословања полазе од претпоставки да потрошачи неће куповати производе предузећа уколико не постоји продајни и промоциони напор од стране предузећа. Понуда достиже, а на појединим робним сегментима престиже, тражњу. Зато се почиње обраћати пажња на купце и њихове потребе и захтеве. Централно питање на које предузеће треба да одговори је где може да се прода оно што ми производимо? Због тога, у периоду доминације продајне оријентације долази до експанзије комерцијалног сектора у организационој структури предузећа. Статистичка контрола квалитета и нове методе испитивања квалитета постају свакодневна пракса.¹³⁶ Квалитет се превентивно обезбеђује систематским праћењем процеса настанка производа. Током еволуције, инспекција је еволуирала у контролу квалитета, која се даље развила у обезбеђење квалитета. У овом периоду расте потреба за стандардима квалитета, снажни замах добијају пре свега национални и интернационални стандарди квалитета попут *ISO* стандарди. Стандарди за нормирање система квалитета омогућују сертификацију и упоредивост система квалитета са независног места те стварају поверење између произвођача и клијента.¹³⁷

Модерно доба доноси интегралну контролу квалитета, где долази до обједињавања система управљања квалитетом, заштитом животне средине, безбедности радника и друштвене одговорности у интегрисани систем управљања. Развијени произвођачи су одавно дошли до закључка да располагање најсавременијом опремом и најновијом технологијом и добро организована техничка контрола квалитета нису гаранција за успех и даљу експанзију производа на тржишту. Разлози неуспеха могу бити различити: неуспела концепција производа (слаба функционалност, недовољна безбедност, неуспео дизајн, неадекватно и неатрактивно паковање), висока цена, неприхватљиви однос између цене и нивоа квалитета, неподешеност савременим условима продаје, неподударност са жељама и навикама потрошача и сл. Основни принцип интегралне контроле квалитета је праћење и анализа квалитета производа кроз све фазе животног тока производа. У интегралној контроли квалитета принцип самоконтроле, како је то било у почетним фазама развоја концепта

¹³⁶ Sisek, B. (2008) Kvaliteta - zadovoljstvo svih stakeholdera, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb, Vol.6. No.1. str. 257.

¹³⁷ Hoyle, D. (2007) *Quality Management essentials*, Published by Elsevier Limited, Oxford OX2, UK. str. 7.

квалитета, поново добија на значају.¹³⁸ Ову фазу карактерише експлозиван развој и примена модела менаџмента тоталним квалитетом, који прерастају у моделе изврности, зато што: (I) је глобално тржиште вођено захтевима за квалитет купца, тежи предвиђању његове перцепције и испуњењу његових очекивања и осећања за квалитет, (II) нове технологије и њихова примена, највише утичу на одређивање захтева и параметара производа, који детерминишу успех на тржишту, и (III) нови модели пословања се развијају ка изврности, као моделу компаније за двадесетпрви век.¹³⁹ *TQM* концепт постаје саставни елемент пословног размишљања, неизбежна и глобално присутна стратегијска алатка савремене индустријске привреде. Његово ширење поставља се и као подршка и као изазов за нов нагласак на ресурсе специфичне за предузеће у истраживању стратегијског менаџмента.¹⁴⁰ Оно што је најважније у интеграцији система управљања, је чињеница да ова интеграција показује један од корака у развоју квалитета, наиме оријентацију ка пословној изврности и пребацивање тежишта са задовољства клијената према задовољству свих стејкехолдера.¹⁴¹ Пословна изврност као концепт управљања је еволуција концепта управљања потпуном квалитетом (*TQM*) зато што је саграђена на истим вредностима.¹⁴² Карактеристике ове фазе су и снажан утицај националних и међународних награда за квалитет и пословну изврност, и експанзија научних и стручних истраживања из области квалитета.

У садашњости се на квалитет гледа као на стратегијски покретач менаџмента у целој организацији, док пословна изврност постаје норма пословања. То захтева преиспитивање пословних стратегија у правцу остваривања пословне изврности и конкурентности и одрживог развоја. Таква пракса управљања треба ускладити (помирити) делотворно управљање корпорацијом с њезином друштвеном одговорношћу, дакле да нови приступ побољшава пословни резултат и углед корпорације.¹⁴³ Квалитет постаје везивно ткиво између ентитета организације, почев од фазе дефинисања стратегије и оперативних планова, до мониторинга и унапређења свих пословних процеса.

У будућности се квалитет види као свеобухватни концепт који је уткан у све поре свакодневног живота у ткз. „квалитет живљења“. То је ниво који треба да се достигне у наредном периоду и који представља претпоставку опстанка и развоја друштва.

¹³⁸ Ушћумлић, Д. Лукић, Р. (2003) *Управљање квалитетом материјалних производа*, Центар за издавачку делатност, Економски факултет, Београд. стр. 48.

¹³⁹ Мајсторовић, В. (2008) Пословна изврност као стратегија за међународну конкурентност, *International Journal „Total Quality Management & Excellence“*, Vol. 36, No. 1 - 2, YUSQ ICQ 2008. стр.1.

¹⁴⁰ Килибарда, М. (2008) *Управљање квалитетом у логистици*, I издање, Саобраћајни Факултет, Београд. ISBN 978-86-7395-250-5, стр. 3.

¹⁴¹ Sisek, B. (2008) Kvaliteta - zadovoljstvo svih stakeholdera, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb, Vol.6. No.1. str. 260.

¹⁴² Kanji, G. K. (2006.). *Measuring Business Excellence*, New York: Routledge, према: Fadić, F. (2008) Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija, *Ekonomski pregled*, Ekonomski institut Zagreb, Vol. 50. str. 128.

¹⁴³ Sisek, B. (2008) Kvaliteta - zadovoljstvo svih stakeholdera, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb, Vol.6. No.1. str. 261.

2.3. Различити приступи квалитету

Квалитет се дуго посматрао кроз три димензије, као: квалитет дизајна, квалитет процеса и квалитет производа (услуге).¹⁴⁴ Како се данас све више целокупно пословање посматра кроз аспект управљања квалитетом то се, може укључити и четврта димензија, квалитет пословања.

Најраспрострањенија је свакако димензија која се односи на квалитет производа. Не тако давно квалитет се односио само на технички квалитет производа који је у својој бити упућивао на одређену чврстоћу, конзистентност или мању вероватноћу квара производа. Касније се кроз животни циклус производа, квалитет посматра кроз два основна периода: период стварања и период коришћења производа. Период стварања (дизајнирања) обухвата развој и производњу док је период коришћења углавном обухватао период од набавке до одлагања употребљеног производа од стране корисника. Како је сама производња производа сачињена од низа процеса, то се као квалитет посматра и квалитет стварања производа тј. квалитет процеса. Дакле квалитет се не посматра само кроз квалитет производа или услуге, он има шире значење и обухвата: процес стварања квалитета, носиоце процеса, активности и факторе који делују из окружења у коме послује одређено предузеће. Даље, корисници нису искључиво заинтересовани само за квалитет одређених производа, већ организације вреднују и на основу општог нивоа квалитета њихових производа, процеса и система, односно утицаја који имају на окружење па је неопходно посматрати и квалитет целокупног пословања. Другим речима за кориснике је битна и посвећеност организације животној средини, поштовање закона и моралних норми, друштвена одговорност, однос према синдикатима исл.¹⁴⁵

2.3.1. Квалитет производа

Основна сврха постојања било ког предузећа је производња производа, чијом продајом, предузеће остварује одређени профит. Да би продали производ он мора да одговара захтевима купаца. Купци захтевају производ (услугу) који ће бити доступан у жељеном року и који за дату цену пружа највећу вредност. Захтеви купца су одређени на основу три основна параметра који чине одређени производ атрактивним за куповину, то су: цена, квалитет и доступност. Предузеће ће опстати на тржишту једино ако купцима одговори адекватно на ова три захтева. Док цена производа зависи од трошкова, профитне маргине, тржишне позиције исл. доступност производа зависи од ефикасности и ефективности компаније. Квалитет производа је одређен степеном задовољства купца који користи производ. Цена и доступност су актуелне у моменту куповине производа и њихов утицај опада временом, док је утицај квалитета присутан током целог животног века производа. Произвођач мора да задовољи захтеве корисника уз услов да буде јефтинији од конкуренције. Тако се квалитетним може

¹⁴⁴ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 17.

¹⁴⁵ Филиповић, Ј. (2007) *Основе квалитета*, Факултет организационих наука, Београд. ISBN 978-86-7680-117-6 стр. 72.

сматрати производ који је подједнако добар као и конкурентски, али има нижу продајну цену.

Квалитет производа, (*Quality of Conformance*) - односи се на обезбеђење карактеристика производа као резултата процеса у границама дефинисаним спецификацијама; може се представити и као квалитет усаглашености.¹⁴⁶ Све што важи за квалитет производа потпуно је релевантно и за квалитет услуга, уколико уважимо одређене карактеристике по којима се услуге разликују од производа.

Купац је тај који одређује квалитет а не произвођач. Тако можемо дефинисати квалитет производа као: “ниво до кога производи задовољавају потребе и захтеве корисника”.¹⁴⁷ За оцену квалитета производа неопходно је познавати потребе корисника. Да би производ или услуга задовољили захтеве корисника, морају имати уграђене особине, односно карактеристике које су, у основи, за корисника, од различитог значаја, а које произвођач односно давалац услуга креира у фазама свог процеса. Свака особина производа и/или услуге од које се тражи да задовољи потребе корисника или достигне жељени ниво употребљивости, представља карактеристике квалитета.¹⁴⁸ Постоје разне класе карактеристика, као што су:¹⁴⁹

- Физичке (на пример: механичке, електричне, хемијске или биолошке карактеристике);
- Чулне (на пример: које се односе на мирис, додир, укус, вид, слух);
- Карактеристике понашања (на пример: љубазност, поштење, истинитост);
- Временске (на пример: тачност, поузданост, расположивост);
- Ергономске (на пример: психолошке карактеристике, или оне које се односе на безбедност људи);
- Функционалне (на пример: највећа брзина авиона).

Квалитет производа се мора посматрати кроз све фазе његовог животног циклуса. Уколико се било где јављају грешке, неопходно их је што пре уочити и отклонити њихове узроке. Сваку од фаза треба усклађивати са променљивим захтевима тржишта:

- **Продаја** је тренутак када производ долази до крајњег корисника. Код материјалних производа предходи јој манипулација којом треба одржати употребну вредност производа од момента производње до момента продаје. Коришћење производа различито траје у зависности од врсте производа. Неки производи се користе само једном, а неки трају веома дуго. Основни захтев у овој фази је правилно руковање производом, односно коришћење у складу са

¹⁴⁶ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 17.

¹⁴⁷ Филиповић, Ј. (2007) *Основе квалитета*, Факултет организационих наука, Београд. ISBN 978-86-7680-117-6 стр. 72.

¹⁴⁸ Вулановић В., Станивуковић Д., Камберовић Б., Максимовић Р., Радаковић Н., Радловацки В. и Шилобад М. (2001). *Систем квалитета ISO 9001:2000*, ИМПРЕСУМ, Нови Сад: Истраживачки и технолошки центар: Факултет техничких наука, Институт за индустријско инжењерство и менаџмент. стр.2.

¹⁴⁹ Системи менаџмента квалитетом, *SRPS ISO 9000:2007*, Основе и речник, Институт за стандардизацију Србије. Март, 2007. стр. 30.

упутством произвођача.

- **Одржавање** производа подразумева чување производа и одржавање његове употребне вредности. Код многих трајних потрошних добара постоји обавеза продавца да даје гаранцију и обезбеди сервисирање производа.
- **Одбацивање** производа је последња фаза животног тока. Може почети када производ изгуби употребну вредност, али и када корисник више нема потребе за њим. Снажан покрет за заштитом животне средине је осим бриге за загађењима која стварају производне организације, са правом иницирао и питање одлагања производа пошто је изгубио своју употребну вредност. Као резултат све веће бриге за животном средином, јавио се још један период у животном циклусу производа, познат као пост-употребни период.¹⁵⁰ Тако да на квалитет индиректно утиче и могућност одлагања или рециклаже производа након његове употребе.

2.3.2. Квалитет процеса

Квалитет процеса (*Quality of Process*) - подразумева ефикасну употребу ресурса потребних за превођење дизајна у конкретан резултат (производ); најчешће се утврђује провером подударности резултата појединих активности процеса са дефинисаним спецификацијама; може се означити као квалитет израде.¹⁵¹

Оријентација предузећа према процесима, значи да се њихова пажња помера са квалитета производа/услуга на ланац активности који обликују те производе/услугу. Основна замисао је да, с обзиром да је процес тај који (уз активно учествовање људи) ствара резултате, процесима у организацији треба управљати и треба их непрекидно побољшавати. Жељени резултат се може ефикасније остварити ако се управљање одговарајућим активностима и ресурсима остварује као процес. Процеси дакле стварају резултате, па је њихов квалитет кључан за постизање адекватних пословних резултата.

Процесни приступ је са серијом *ISO* стандарда постао стуб и један од основних менаџмент принципа на којима је заснована ова серија стандарда. Издавање верзије стандарда серије *ISO 9000* која је промовисала процесни приступ изазвао је велики преокрет у начину управљања квалитетом. Еволуцију приступа квалитету можемо управо сагледати и кроз њихов развој. Ако погледамо стандарде *ISO 9000* из 1987. и 1994. године, односно њихове захтеве, види се да се провера система квалитета сводила на проверу – да ли се активности дефинисане у планираним програмима спроводе, или не. Ефективност система, континуирана побољшања и циљеви квалитета нису били у том периоду битни за стандарде *ISO 9000*. Појавом стандарда *ISO 9000:2000* ствари су се промениле у смислу постављања захтева за континуираним побољшањем ефикасности система у чијој основи лежи процесни приступ. Овакав приступ је потврђен и у издању стандарда из 2008. године.

¹⁵⁰ Ђекић, И. (2010) *Методe побољшања система управљања безбедношћу и квалитетом у производњи хране*, Пољопривредни Факултет, Београд, стр.2-15.

¹⁵¹ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 16.

Процес представља ланац активности који у повратним токовима ствара вредност потрошачима.¹⁵² При том се сматра да су улазни елементи неког процеса по правилу излазни елементи других процеса. Улази и жељени излази могу бити материјалне природе (опипљиви) као што су опрема, материјали и компоненте или нематеријалне природе, као што су енергија и информације. Излази могу да садрже и нежељене компоненте, као што су отпад и загађивачи. Сваки процес има своје кориснике и заинтересоване стране (унутрашње или спољашње) на које процес утиче и који, према својим потребама и очекивањима, дефинишу захтеване излазе.¹⁵³ Корисници су ти који имају најзначајнију улогу у дефинисању захтева као улазних елемената процеса. Праћењем и вредновањем њиховог задовољства долазимо до податка да ли је организација испунила захтеве корисника, тј. да ли је квалитет процеса адекватан.

Процес се може сматрати квалитетним уколико се реализација активности одвија по утврђеном редоследу, за предвиђено време и уколико нема дефеката, као последице њихове реализације (јер би то значило понављање активности, те додатно трошење ресурса и времена).¹⁵⁴ Анализирањем података о перформансама процеса утврђује се потреба за корективним мерама или побољшавањем процеса. Сви процеси би требало да буду усаглашени са циљевима организације и пројектовани за стварање додате вредности, с обзиром на област деловања и комплексност организације.

Три главне димензије за мерење квалитета процеса су: ефективност, ефикасност, и прилагодљивост. Процес је ефикасан ако производ задовољава потребе купаца, ефикасан, када се ефективност постиже уз најнижу цену и прилагодљив, када остаје ефикасан и ефикасан упркос многим промена које се дешавају током времена.¹⁵⁵

Побољшањем процеса директно побољшавамо перформансе целокупне организације. Анализом, тј. праћењем и мерењем врши се квантификовање перформанси процеса. Поређењем резултата мерења перформанси процеса са дефинисаним захтевима за процес, долазимо до потврде ефективности и ефикасности процеса, као и евентуалне потребе за корективним мерама. На основу података о перформансама процеса идентификујемо шансе за њихова побољшања. Организација мора да усресреди напоре на стално подизање перформанси процеса на виши ниво. Примери побољшања могу бити: упрошћавање процеса, повећање ефикасности, побољшање ефективности, скраћење времена циклуса исл. Критичне тачке су и међусобне везе између процеса. Побољшања веза између процеса такође доприноси

¹⁵² Rentzhog, O. (1997) *Temelji preduzeća sutrašnjice, (Procesima usmerena poslovna filozofija)*, Prometej, Novi Sad. str.42.

¹⁵³ Филиповић, Ј. (2007) *Основе квалитета*, Факултет организационих наука, Београд. ISBN 978-86-7680-117-6 стр. 217.

¹⁵⁴ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 18.

¹⁵⁵ Juran, J. M. (1998) *Juran's quality handbook*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York. ISBN 0-07-034003-X стр. 6.1.

квалитету рада. *PDCA* методологија може се показати погодном за дефинисање, примену и управљање корективним мерама и побољшањима.¹⁵⁶

2.3.3. Квалитет дизајна

Квалитет дизајна (*Quality of Design*) - представља усаглашеност спецификација производа и њему одговарајућих процеса са захтевима и потребама корисника (потрошача).¹⁵⁷ Квалитет дизајна се може дефинисати као спој потреба купаца и карактеристика производа.¹⁵⁸ Квалитет дизајна се може још назвати и квалитет пројектованог решења или квалитет конструкције.

Производња квалитетног производа подразумева константно усаглашавање спецификација са захтевима потрошача. Пре самог појављивања производа на тржишту неопходне су многе активности које обавља велики број различитих субјеката у дужем временском периоду. То су активности којим организација у току пројектовања производа и фазе развоја обезбеђује захтевани квалитета и безбедност производа.

Произвођач узима у обзир захтеве купца, како би их реализовао у карактеристике производа на основу којих ће изградити производ за тржиште. То подразумева дефинисање разних техничких, физичких, механичких, хемијских и сл. величина и њихових вредности, на основу којих може да се организује израда производа.¹⁵⁹ Идеална ситуација је да су купци апсолутно упозанти са својим потребама те да би се оне спознале неопходно је спровести просто истраживање тржишта како би се од њих добиле те информације. Међутим, у пракси спознаја купаца о сопственим потребама може бити и те како мањкава.¹⁶⁰ Ако квалитета дизајна не одражава захтеве купца, производ који произвођач нуди са великом вероватноћом неће задовољити купца.

Квалитет дизајна утиче на вредност производа на тржишту и представља значајан аспект стратегијског менаџмента. Док квалитет процеса и производа подразумевају да се карактеристике произведених производа и пружених услуга подудару са спецификацијама, односно дизајном, квалитет дизајна односи се на усклађеност дизајнираних карактеристика производа и услуга са жељама и захтевима потрошача.¹⁶¹

Кроз квалитет дизајна обезбеђује се или гради квалитет функционисања или поузданост. Тако се може закључити да је за креирање вредности за потрошаче или за

¹⁵⁶ Филиповић, Ј. (2007) *Основе квалитета*, Факултет организационих наука, Београд. ISBN 978-86-7680-117-6 стр. 223.

¹⁵⁷ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 16.

¹⁵⁸ Meirovich, G. (2006) Quality of design and quality of conformance: Contingency and synergistic approaches, *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 17, No. 2, 205-219, March 2006. str 205.

¹⁵⁹ Ушћумлић, Д. Лукић, Р. (2003) *Управљање квалитетом материјалних производа*, Центар за издавачку делатност, Економски факултет, Београд. стр.15.

¹⁶⁰ Juran, J. M. (1992) *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*, Free Press; Revised edition, May 4, str. 85.

¹⁶¹ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 17.

обезбеђење квалитета функционисања, потребно истовремено постићи квалитет дизајна и квалитет производа. При томе, квалитет дизајна представља потенцијални квалитет, док квалитет производа представља остварени квалитет.¹⁶²

2.3.4. Квалитет пословања

Квалитет пословања представља знатно шири контекст посматрања самог концепта квалитета. На квалитет пословања се у последње време посебно обраћа пажња пре свега због међународних награда за квалитет које се додељују широм света. За мерење перформанси предузећа нису више значајни само финансијски показатељи попут трошкова, прихода, дивиденди исл. већ је неопходно применити нове методе и технике које показују колико је предузеће спремно да изађе у сусрет жељама купаца, колико води рачуна о задовољству својих запослених, заштити животне средине исл. Нефинансијски показатељи допуњују финансијске и служе као индикатори будуће финансијске слике предузећа.¹⁶³

Квалитет пословања као фаза еволуција квалитета обухвата више фаза развоја, од инсистирања на квалитету производа, па до интегрисаног прилаза који обједињава претходне фазе и активности планирања пословања.¹⁶⁴ Квалитет пословања се односи на ниво до кога организација својим пословањем задовољава потребе друштва.¹⁶⁵ Корисници нису искључиво заинтересовани за квалитет одређених производа, већ организације вреднују и на основу општог нивоа квалитета њихових производа, процеса и система, односно утицаја који имају на окружење. За кориснике је све више битна посвећеност организације животnoj средини, поштовању закона и моралних норми, друштвеној одговорности, односу према синдикатима исл. Најзначајнији циљ пословања тако постаје постизање пословне изврности предузећа. Овако постављени циљ у условима глобалног тржишта, ствара предуслове за дугорочни раст и развој предузећа по основу задовољења свих сегмената друштва – потрошача, партнера, запослених, власника, државне администрације, шире јавности итд.

Применом принципа управљања квалитета на све аспекте пословања долази се до концепта управљања укупним квалитетом. Општи циљ овог концепта је базиран на непрекидном побољшању и остварењу квалитета пословања. Овакав приступ у савременим условима привређивања је неопходан да би се остварила конкурентска предност. Једино се тим путем долази до супериорних перформанси тј. до квалитета пословања. Управљање квалитетом утиче на функционисање предузећа као скупа међусобно повезаних делова тј. представља покретачку снагу менаџмента и средство за

¹⁶² Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 21.

¹⁶³ Анђелковић-Пешић, М., Јанковић-Милић, В.& Станковић, Ј. "Значај управљања квалитетом пословања за повећање конкурентности привреде Србије", *Serbian Journal of Management*, 2012, vol. 7, no. 1, стр. 150.

¹⁶⁴ Juran, J. M. (1998) *Juran's quality handbook*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York. ISBN 0-07-034003-X стр. 14.16.

¹⁶⁵ Филиповић, Ј. (2007) *Основе квалитета*, Факултет организационих наука, Београд. ISBN 978-86-7680-117-6 стр. 72.

побољшање пословања. Квалитет пословања значи да квалитет мора бити задатак како стратегијског, тако и оперативног менаџмента, јер је једино путем његове заступљености на свим хијерархијским нивоима или свим организационим јединицама могуће постићи квалитет пословања.¹⁶⁶

Квалитети производа, процеса и пословања морају синергетски да функционишу. Остваривање високог нивоа квалитета производа обезбеђује се уколико се обезбеди контролисан ток одвијања процеса трансформације над инпутима. То значи да обезбеђењем високог нивоа квалитета пословања за резултат даје висок ниво квалитета производа. Задовољни корисници већом куповином утичу на повећање тржишног учешћа предузећа чиме расту и приходи предузећа чиме је додатно могуће унапредити квалитет целокупног пословања. Тај циљ се постиже применом и унапређењем квалитета по TQM концепту. Тиме добијамо верност купаца, бољи економски аспект пословања, избегавање грешака у свим димензијама пословања, преузимање одговорности за производ/услугу, конкурентност широм света, извршавање свих уговорених обавеза, бољу искоришћеност свих ресурса, повећан квалитет уз мање трошкове, повећану продуктивност исл.¹⁶⁷

2.4. Имплементација система управљања квалитетом у функцији пословне изврности

Систем управљања квалитетом подстиче организације да анализирају захтеве корисника, дефинишу процесе који доприносе остваривању производа који је прихватљив за наручиоца и да држе те процесе под контролом. Систем управљања квалитетом може дати оквир за стална побољшавања којима се повећава вероватноћа да се постигне повећавање задовољења корисника и задовољење осталих заинтересованих страна. Тиме се код организације и њених корисника обезбеђује поверење да је могуће испоручивати производе који константно испуњавају захтеве.

Једном успостављен систем управљања квалитетом подразумева његово одржавање, преиспитивање, корекцију и развој, у циљу постизања сатисфакције потрошача и бољег позиционирања предузећа у одређеним условима окружења.¹⁶⁸

У случају када се систем управљања квалитетом имплементира и примењује на одговарајући начин пословне перформансе се континуирано побољшавају. Организације које су кроз своје пословање имплементирале систем управљања квалитетом остварују вишеструку предност и корист на свим нивоима, како екстерно у односу са партнерима и пословним окружењем, тако и интерно унутар саме организације. Имплементацијом система управљања квалитетом постављају се темељи на којима ће се континуираним унапређењем доћи до пословне изврности. Главни начин како нека организација да достигне пословну изврности лежи у иновацијама.

¹⁶⁶ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 26.

¹⁶⁷ Бекић, И. (2010) *Методe побољшања система управљања безбедношћу и квалитетом у производњи хране*, Пољопривредни Факултет, Београд, стр. 1-5.

¹⁶⁸ Стефановић, Н. Стефановић, В. (2007) *Лидерство и квалитет*, Универзитет у Крагујевцу, Машински факултет у Крагујевцу, Центар за квалитет, Крагујевац, стр. 59.

Иновације стварају вредност и укључују задовољство клијената и интересних група, омогућавајући предузећу да оствари одрживу конкурентску предност. Даље, организације применом система управљања квалитетом добијају једноставну методологију за праћење повратних информација о успешности одвијања процеса. На основу таквих показатеља могу се осмислити активности за њихово унапређење. Надоградњом кроз моделе и критеријуме пословне изврсности организације стижу до жељеног циља, задовољства свих интересних група. У литератури се може наћи процена да коректно реализован систем менаџмента квалитетом представља 40-60% од пословне изврсности, што налази своје упориште и у релативном односу броја поена које таква организација може добити у оквиру оцењивања по разним моделима пословне изврсности.¹⁶⁹

Оперативни задаци управљања квалитетом односе се на активности предузећа приликом уобличавања, производње и продаје производа. На овом нивоу разликујемо четири врсте задатака:

- планирање квалитета;
- контрола квалитета;
- обезбеђење квалитета;
- стално побољшавање (унапређење квалитета).

Ова четири корака представљају услов за оптимално функционисање организације.

2.4.1. Планирање квалитета

Планирање квалитета се дефинише као део менаџмента квалитета усресређен на успостављање циљева квалитета и на утврђивање неопходних оперативних процеса и одговарајућих ресурса за испуњење циљева квалитета.¹⁷⁰ Планирање квалитета је перманентан процес и један од најважнијих задатака сваког пословног субјекта, односно система који тежи развоју.¹⁷¹ Планирање се посматра као скуп задатака менаџмента квалитетом, којим се задаци са стратегијског преносе на оперативни ниво.

Планирање квалитета је кључни сегмент континуалног побољшања перформанси производа и процеса. То значи планирање у дужем временском периоду узимајући у обзир општу мисију предузећа као и пословну стратегију. На основу општих циљева и стратегије предузећа дефинишу се стратегија и циљеви квалитета. Стратегија квалитета обзиром да проистиче из стратегије предузећа мора бити са њом у потпуности усаглашена. Она подразумева фокус на потрошаче и усмеравање предузећа према квалитету а на чијим основама се врши даље планирање квалитета кроз дефинисање визије и формулисање циљева квалитета. Планирати је могуће искључиво пошто се утврди циљ. Циљ квалитета је мета квалитета коју смо

¹⁶⁹ Раковић, Р. (2006) *Квалитетом ка пословној изврсности*, Енергопројект ИнГраф, Београд, стр. 128.

¹⁷⁰ Системи менаџмента квалитетом, SRPS ISO 9000:2007, Основе и речник, Институт за стандардизацију Србије. Март, 2007. стр. 24.

¹⁷¹ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 84.

нанишанили.¹⁷² Циљеви квалитета допуњују друге циљеве предузећа као што су они повезани са финансијским успехом, профитабилношћу, испуњавањем услова из уговора, очувањем околине и безбедности на раду.¹⁷³ При успостављању циљева квалитета мора се водити рачуна о потребама и стању на тржишту, о расположивим ресурсима и времену које стоји на располагању да се тим ресурсима задовоље утврђене потребе, уз обезбеђење супериорног положаја у односу на конкуренцију и уз остварење одговарајућих економских ефеката.¹⁷⁴

Планирање квалитета се посматра и као процес утврђивања и постизања циљева квалитета.¹⁷⁵ Циљеви квалитета морају бити усмерени на достизање највише вредности и представљају основу за детаљно планирање активности предузећа. Они се морају стално преиспитивати у односу на претходно остварене резултате и захтеве тржишта како би се дефинисали програми побољшања. Са развојем предузећа неопходно је развијати квалитет, планирање у том процесу има за задатак да предвиди неопходне активности како би се остварили постављени циљеви квалитета.

Планирање квалитета омогућава израду посебних докумената – планова и политике квалитета. План квалитета представља документ којим се, за специфични пројекат, производ, процес или уговор, утврђује које се процедуре и одговарајући ресурси морају применити, ко мора да их примени и када.¹⁷⁶ План квалитета пружа запосленима увид у процедуре и потребне ресурсе ради испуњавања циљева тј. реализације конкретних пројеката у циљу поштовања производње производа/пружања услуга. План квалитета треба да омогући постизање жељених циљева, односно подциљева квалитета. Овај докуменат служи менаџменту предузећа као упутство и подсетник за битне чиниоце те приликом доношења одлука како исте треба планирати како би се дошло до унапређења квалитета пословног система. Планове квалитета у предузећу је нужно радити и због стварања поверења према купцима.

Посебну улогу у планирању квалитетом имају лидери. Веома је важно да лидери подстакну запослене и да дају свој лични печат тако што ће обезбедити да се систем развија кроз одговарајућа решења и доследно оствари у пракси.

У пракси се искристалисало седам правила за планирање квалитета у функцији управљања квалитетом, и то су:¹⁷⁷

1. дефинисати шта квалитет значи за предузеће и његове потрошаче, како оно може помоћи предузећу да постигне своје циљеве и ефективније се бори за део тржишног колача,
2. развити стратегију за специфични аспект квалитета, који је неопходан за стицање конкурентске предности,

¹⁷² Јуран, Ј. М. (1997) *Обликовањем до квалитета*, Пословни систем Грмеч. стр. 33.

¹⁷³ Dolaček-Alduk Z. Blanda, M. Šimetin, D. (2010) Quality Management System Development in the Phase of Construction Project Realization, *Kvaliteta, konkurentnost i održivost*. Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. 11. Međunarodni simpozij o kvaliteti, 18.-19.03.2010. str. 405-415. str. 409.

¹⁷⁴ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 87.

¹⁷⁵ Јуран, Ј. М. (1997) *Обликовањем до квалитета*, Пословни систем Грмеч. стр. 20.

¹⁷⁶ *Системи менаџмента квалитетом, SRPS ISO 9000:2007*, Основе и речник, Институт за стандардизацију Србије. Март, 2007. стр 36.

¹⁷⁷ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 85.

3. обавезати све на квалитет, јер квалитет мора бити присутан у свим функцијама, на свим нивоима и у свим процесима,
4. увести интегрисани приступ квалитету, који подразумева повезивање функција и нивоа у предузећу, јер се једино тако може обезбедити квалитет процеса, који углавном повезују више функција и управљачких нивоа,
5. поставити методологију за мерење квалитета, у смислу специфичних аспеката квалитета, али и за мерење утицаја на краткорочне и дугорочне циљеве предузећа,
6. обезбедити подршку топ менаџмента, јер они осталим запосленима морају и примером показати да је потребна континуирана посвећеност квалитету,
7. овластити запослене за квалитет, јер запослене не треба спутавати и диктирати им конкретно шта и како треба да раде, већ их храбрити да и сами дају допринос повећању квалитета, уважавањем њихових идеја и давањем одређеног степена слободе при обављању задатака, али и повећањем одговорности запослених за резултате активности и процеса за које су задужени.

2.4.2. Обезбеђење квалитета

Обезбеђење квалитета представља подршку планирању и контроли квалитета. Стандард *SRPS ISO 9000* дефинише обезбеђење квалитета као део менаџмента квалитетом који је усредсређен на обезбеђење поверења у то да су испуњени захтеви квалитета.¹⁷⁸ Филозофија коришћења обезбеђења квалитета се са годинама мењала. Током 1960-их практично универзална перспектива пословних руководилица је "ако није покварено, не поправљај га." Данас, се та филозофија мења у филозофију континуираног побољшања.¹⁷⁹

Обезбеђење квалитета има за циљ да створи основу за поверење у квалитет, како у оквиру саме организације, односно пословног система, тако и екстерно. Најефикаснија мера за обезбеђење квалитета је постојање система квалитета који је прилагођен специфичностима предузећа. Стандардизације је основа за обезбеђење система квалитета у сваком пословном систему и привреди као целини. Кроз стандарде система квалитета предузеће доказује своју способност обезбеђења потребног квалитета за производњу одређеног производа. У међународној трговини, стандарди представљају заједнички „језик” или референтну основу која олакшава успостављање односа између произвођача, купаца и добављача. Данас велики број предузећа способност свог система квалитета потврђује управо одговарајућим сертификатима. Прихватање одређених стандарда система квалитета (зависно од конкретне области коју они третирају - стандарди серије *ISO 9000*, *ISO 14000*, *HACCP* систем, *ISO 22000*, *OHSAS 18001*, *ISO 27000* и други) једна је од могућности за реализацију задатка управљања квалитетом, који се назива обезбеђење квалитета. То подразумева да постоји усаглашеност по питању квалитета у складу са одређеним стандардима, али и

¹⁷⁸ *Системи менаџмента квалитетом, SRPS ISO 9000:2007*, Основе и речник, Институт за стандардизацију Србије. Март, 2007. стр. 24.

¹⁷⁹ Juran, J. M. (1998) *Juran's quality handbook*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York. ISBN 0-07-034003-X стр. 11.5.

оцењивање и проверу функционисања система квалитета (укључујући документацију која све то прати). Тако, на пример, *ISO 9001* представља основу за: успостављање система квалитета, осигурање усаглашености са захтевима квалитета и остваривање дугорочне доследности система квалитета који је у вези са овим стандардом.¹⁸⁰

Важно је да се предузеће правилно позиционира у оквиру систематског планирања обезбеђења квалитета тј. да врши систематско планирање примене одређених метода и технике у зависности од врсте проблема којег треба решити. Такође као начин обезбеђења квалитета предузеће треба да делује проактивно и да врши континуирану контролу процеса.

Планирање мера обезбеђења квалитета врши се са циљем превентивног деловања и елиминисања грешака. Уколико је могућност настајања грешке већа и ако су њене последице теже, неопходно је мерама обезбеђења квалитета посветити већу пажњу. С обзиром да увек постоји одређени ризик настајања грешака и њихових последица, важно је да се пре планирања мера обезбеђења квалитета изврши анализа ризика. На пример, произвођачи хране морају да буду нарочито опрезни приликом производње било којег производа ове врсте како би обезбедили квалитет и здравствену исправност производа, те посебно морају да мере ризик могућности настанка грешака. Потрошачи с правом очекују да је храна здравствено безбедна и погодна за конзумирање. Кварење хране доводи до повећања трошкова произвођачима, негативно утиче на трговину и доводи до губитка поверења потрошача; такође изузев бола и патње, болести изазване храном представљају велики терет здравственом сектору и озбиљан финансијски издатак привреди уопште. Систем анализе опасности и критичне контролне тачке *HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)*, је настао са циљем континуалног решавања проблема и превентивног деловања. *HACCP* захтева од организације да анализира своје процесе у циљу идентификовања критичних контролних тачака, дефинисања критичних граница и поступака њиховог праћења. Помоћу њега се јасно види да конкретна организација има крајњу одговорност за обезбеђење квалитета и безбедности хране коју производи. Он представља концепт обезбеђења хигијенско-токсиколошких и свих других исправности прехранбених производа, и то од примарне производње основних и помоћних сировина, њихове обраде, прераде, паковања и складиштења, преко транспорта, манипулације и излагања продаји готових производа, до чувања и њиховог непосредног коришћења у домаћинству. Имплементацијом *HACCP* концепта предузеће обезбеђује исправност прехранбеног производ, што за његовог потрошача представља највећу вредност.

2.4.3. Контрола квалитета

Контрола квалитета се бави извршењем планова путем спровођења операција како би се постигли задати циљеви. Контрола квалитета укључује послове надзора и откривање разлика између остварених и достигнутих циљева.¹⁸¹ Такође контрола

¹⁸⁰ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 105.

¹⁸¹ Јуран, Ј. М. (1997) *Обликовањем до квалитета*, Пословни систем Грмеч, стр. 25.

квалитета предузима мере “гашења пожара” насталог услед појаве одступања, те у случају потребе враћања система на почетну фазу.

Приликом извођења процеса контроле треба следити два повезана циља: поштовање спецификације или стандарда (усаглашеност или конформност производа) и владање квалитетом процеса (смањење броја грешака и тежња ка циљу од нула грешака).

Важно је да се контрола квалитета правилно организује јер без ње није могућа благовремена дијагноза ситуације (рано откривање грешака). Процесна структура представља добру основу за адекватну контролу квалитета. Процесни приступ олакшава обезбеђење жељеног нивоа квалитета и остварење мисије предузећа. Посматрање пословања предузећа кроз процесе омогућава да се контрола квалитета врши пре, у току и након завршетка процеса. Да би се применио процесни приступ, потребно је идентификовати процесе и “власнике процеса” односно менаџера који ће сносити одговорност за крајњи резултат процеса. Ово је могуће обезбедити путем дијаграма тока процеса или процесне мапе, којима су приказане активности, као делови процеса, везе између активности, као и ресурси потребни за обављање активности. Процесна мапа представља основу за контролу и унапређење процеса. Како се пословање заснива на више макро процеса то је неопходно њих “разбити” на микропроцесе, они на процесне кораке, а затим на активности итд. Ово хијерархијско структурирање се може изводити све до појединачних покрета или преноса информација. Препоручује се да се структурирање изводи до оног хијерархијског нивоа на чијем доњем нивоу нема ни једног функционалног процесног места. Због ефикасности битно је да се структурирање процеса ограничи на процесе који највише утичу на конкурентност предузећа.

Алати за контролу квалитета представљају практичне технике и инструменте које је могуће применити за решавање специфичних задатака и проблема везаних за управљање квалитетом, односно прецизније за мерење или одређивање нивоа квалитета. Најчешће коришћени алати су: *SIPOC* дијаграм, процесне мапе, контролни листови, контролни дијаграми, контролне карте, дијаграм “рибља кост”, Парето дијаграм, дијаграм распршености, способност процеса и сигма ниво квалитета.¹⁸²

2.4.4. Унапређење квалитета

Унапређење квалитета услед сложености самог концепта и сталних промена у предузећу и пословном окружењу, захтева поступан приступ овом проблему кроз процес планирања квалитета. На тој основи, кроз примену и изградњу система управљања, која ће да мери повећање квалитета и оствари повратну спрегу преко корективних акција, долази до унапређења квалитета.

Унапређење квалитета врши се на основу података добијених контролом квалитета, који заправо омогућавају лоцирање постојећих проблема и идентификовање предмета унапређења. Планирањем је пожељно утврдити узроке проблема, јер се у

¹⁸² Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 123.

случају отклањања узрока проблема, проблем трајно решава. Уколико отклањањемо само последице, проблем се само привидно решава. Унапређење квалитета је усмерено на проблеме који захтевају дијагностицирање да би се открили узроци и обезбедила терапија за њихово уклањање.¹⁸³

Континуирано унапређење квалитета не сме представљати решавање изолованих проблема већ се проблеми морају посматрати кроз пословање целог предузећа. Решавањем проблема који обезбеђују највећу корист са аспекта предузећа као целине је уједно и најбоља алтернатива за унапређење квалитета. Тако се често заборавља на реч "стално", тако да се унапређење врши повремено, обично када је то неопходно. Полази се од става да је, у савременим условима, неопходно континуирано унапређење квалитета, јер се без континуитета, повременим акцијама, не може обезбедити повећање нивоа квалитета, дугорочно посматрано. Превентива је суштина концепта управљања квалитетом у предузећу. За овај задатак управљања могло би се рећи да је превентива баш континуитет, тј. непрекидно одвијање процеса побољшавања.

Пројекти за побољшавање (унапређење) квалитета могу да се организују на различите начине. Два екстремна облика су тимови квалитета и кружоци квалитета. Чланови тима су особе које менаџмент бира међу сарадницима из различитих одељења и различитих хијерархијских нивоа. Учешће у тиму је обавезно и на почетку је јасно дефинисан проблем који се решава, односно задатак тима. Када се проблем реши, тим се расформира. За разлику од тимова, кружоци квалитета обично решавају мање проблеме, везане за једну област. Учешће у кружоцима је добровољно (уз сагласност менаџмента) и углавном га чине заинтересовани сарадници из једног одељења. Решавају се проблеми из сопственог делокруга рада. Кружоци могу да трају много дуже од тимова, јер решавају више проблема у свом одељењу. Састанци се уобичајено заказују сваке седмице. С обзиром да оба приступа имају предности и недостатке, оптимално решење налази се у комбинацији ових екстрема, односно у сарадњи кружока и тимова како би се искористиле предности и једног и другог начина побољшавања квалитета пословања. Као што је истакнуто, процесни приступ подразумева да сваки процес има свог "власника", те је власник процеса задужен за формирање тима за унапређење истог. Тим за унапређење, заједно са власником процеса, а на основу података добијених мерењем, односно контролом процеса, доноси одлуку о томе шта и како треба унапредити.

За успешније обављање унапређења квалитета користе се различите методе и технике (алати) којима се подстиче процес. Алати који се могу користити за унапређење квалитета су: логичка анализа, Кано дијаграм, матрица приоритета, кружоци квалитета, развијање функције квалитета, инжењеринг, анализа вредности и др.

¹⁸³ Јуран, Ј. М. (1997) *Обликовањем до квалитета*, Пословни систем. Грмеч. стр 26.

2.5. Трошкови имплементације система управљања квалитетом

Власници предузећа су првенствено заинтересовани за финансијски резултат. Зато треба пронаћи начин да се покаже да менаџмент квалитетом може да допринесе бољем финансијском резултату. Циљ управљања квалитетом има за резултат повећавање профита што се између осталог може постићи адекватним управљањем трошковима квалитета. Предузећа која адекватно не управљају квалитетом неуспешна су и у остваривању конкурентске предности што као резултат даје лошу финансијску добит која не може да задовољи власнике или акционаре. То доводи до повлачења капитала и преусмеравање у оне делатности које ће доносити добит.

Инвестирање у систем управљања квалитетом услов је реализације развојних циљева предузећа те достизања пословне изврсности. Улагања предузећа у унапређење квалитета морају бити континуирана и представљати дугорочан процес, а никако не смеју представљати само једнократну меру. Та улагања представљају инвестиције од којих се може очекивати да, у будућности, обезбеде задржавање постојећих и придобијање нових купаца датих производа. При томе се, свакако, мора водити рачуна да ова улагања буду економски оправдана, односно да се не улаже у онај ниво квалитета за којим не постоји платежно способна тражња на тржишту, као и да улагања у одређени ниво квалитета не буду изнад објективно потребних. Квалитет који треба постићи је онај који је потребан и довољан да задовољи захтеве потрошача у границама дате цене у датом времену и довољним количинама. Тако се може рећи да је вишак квалитета (што се плаћа), као и мањак квалитета, заправо некавалитет.¹⁸⁴

Трошкови квалитета настају у процесу спречавања настанка лошег квалитета, као и трошкови настали када квалитет не испуњава захтеве купаца.¹⁸⁵ Квалитет се зато мери трошковима квалитета који представљају трошкове неусаглашености са захтевима. То су, у ствари, трошкови који настају услед погрешног рада. Манифестују се кроз шкарт, дораду, накнадни сервис, контролисање, гаранције, тестирања и све сличне активности, које је потребно обавити уколико постоји проблем неусаглашености са захтевима.¹⁸⁶

Трошкови квалитета су трошкови активности превентиве, идентификације, поправке и отклањања недостатака, као и опортунитетни трошкови губитка времена производње и продаје као резултат недостатка. Они се традиционално разврставају у четири групе: **1. трошкови превенције, 2. трошкови контроле, 3. интерни трошкови недостатака и 4. екстерни трошкови недостатака.**

Трошкови превенције су трошкови осигурања од дефеката. Ту спадају, трошкови обуке, трошкови планирања квалитета, трошкови одржавања опреме, трошкови осигурања добављача, трошкови информационог система, редизајн

¹⁸⁴ Sruchand, L. (1995) *Шта требате да знате о квалитету*, Пословна политика, Београд, стр.20. Према: Тодоровић, Ј. Ђуричин, Д. Јаношевић, С. (2001) *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања. Београд. стр. 463.

¹⁸⁵ Krishnan, S. K. Agus, A. & Husain, N. (2000) Cost of quality: The hidden costs, *Total Quality Management* Vol.11, Issue 4-6, Taylor & Francis, pages 844-848. Стр. 844.

¹⁸⁶ Тодоровић, Ј. Ђуричин, Д. Јаношевић, С. (2001) *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања. Београд. стр. 463.

производа и побољшање процеса. Ове трошкове исправније је назвати "превентивним инвестицијама", јер се њихови ефекти манифестују у дугом року и не подразумевају трошење, као последицу изостанка квалитета, већ улагање ради спречавања изостанка квалитета. У том смислу, може се рећи да трошкови квалитета представљају улагања потребна да се обезбеди жељени ниво квалитета, трошкове који се јављају ради инспекције квалитета, као и све трошкове отклањања последица изостанка жељеног нивоа квалитета.¹⁸⁷ То су трошкови било какве интервенције предузете ради истраживања, спречавања и смањења ризика од неусаглашености или недостатака производа.¹⁸⁸

Савремени поглед на концепт квалитета настао је оног момента када је прихваћено схватање да квалитет, трошкови и профит могу да буду комплементарни, а не конфликтни циљеви. Повећањем трошкова превенције, смањују се остали трошкове квалитета. Стога је оправдано да се знатан део новца, намењен за унапређење квалитета, инвестира у превенционе активности. Обично су трошкови превенције „добровољни“ и представљају најбољи трошковно-ефикасан начин за унапређење квалитета. Насупрот осталим категоријама трошкова квалитета, трошкови превенције не морају се повећавати сразмерно обиму активности. То значи да ће сва улагања у превенцију попут набавке савремене опреме, обуке и усавршавања запослених, увођење система мерења, бити повремени, али ће се њихови ефекти осећати у садашњости и будућности. Зато је ове трошкове потребно распоредити на оне обрачунске периоде у којима се очекују њихови ефекти.¹⁸⁹

Трошкови контроле су трошкови утврђивања дефекта. Ту спадају: трошкови тестирања и инспекције, тестирања опреме и инструмената, ревизија квалитета, тестирање лабораторијске прихватљивости, тестирање и процењивање процеса и трошкови информација.

Интерни трошкови недостатака су трошкови поправке дефекта утврђеног контролом производа пре испоруке потрошачима. Они не додају вредност и сувишни су. Типични су следећи: трошкови корективних акција, трошкови поновног рада и отпадака, трошкови поновљених процеса, трошкови отпреме, трошкови поновне инспекције и поновног тестирања, и контрибуциони губитак због повећане тражње за додатним ограниченим ресурсима.

Екстерни трошкови недостатака су трошкови проузроковани после продаје дефектних производа, тј. њиховог отклањања и губитак профита по том основу. У ове трошкове спадају: трошкови поправке или замене, трошкови потрошачевих жалби и повраћаја, трошкови подсећања на обавезе у вези с производом, губитак продаје због неодговарајућих производа и потрошача и трошкови обнављања реномеа. Велики део ових трошкова су опортунитетни трошкови и не приказују се у рачуноводству, па се морају у циљу утврђивања укупних екстерних трошкова недостатака и трошкова

¹⁸⁷ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 166.

¹⁸⁸ Georgios, G., Enkawa, T. & Washitani K. (2001) Hidden quality costs and the distinction between quality cost and quality loss, *Total Quality Management* Volume 12, Issue 2, Taylor & Francis. pages 179-190 стр. 179.

¹⁸⁹ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 170.

квалитета проценити.

Јасно је да су квалитет, продуктивност, трошкови и вредност итекако међусобно повезани. У том смислу треба радити на томе да сви проблеми у вези са квалитетом буду откривени у раној фази. Нагласак, дакле, треба ставити на превентивне, а корективним активностима прибегавати кад је неопходно. Основни циљ мерења трошкова квалитета је елиминисање екстерних трошкова недостатака, минимизирање трошкова контроле и интерних трошкова недостатка и ефикасно инвестирање у превенционе активности.

2.6. Ограничења имплементације система управљања квалитетом

Савремени пословни амбијент карактеришу сложени услови који отежавају свакодневне активности предузећа. Када се у таквим условима предузећа одреде за развој и унапређење свог пословања, попут имплементације система управљања квалитетом, наилазе на одређена ограничења. Пре свега у процесу рада приметна је растућа оскудица квалификованих радника, запослени су све више мобилни и све мање лојални. На подручју ресурса се такође уочава растућа оскудица, која ограничава нове подухвате предузећа, док су на другој страни клијенти све захтевнији и компликованији, тржишта су све више фрагментирана и све више сегментирана. Присутне су и промене у доношењу законских регулатива које постају све строжије по предузећа. Сви ти услови отежавају процес имплементације система квалитета.

За успешну имплементацију модела изврности неопходно је добро познавати сопствене снаге и слабости, створити подржавајућу организациону културу те ускладити имплементацију са стратегијом, конкурентским окружењем и постављеним циљевима.¹⁹⁰

Главни разлози за неуспешну примену програма управљања квалитетом у малим и средњим предузећима, су недостатак менаџмент вештина, недостатак специфичних циљева, ограничена финансијска средства и недостатак делотворних одлука и алата.¹⁹¹

Успех свих активности везаних за имплементацију система квалитета највише зависи од ангажовања људских ресурса унутар предузећа. Запослени су ти који спроводе квалитативне процесе, који утврђују ниво спровођења квалитета и својим идејама доприносе сталним побољшањима. Недовољност кадровског потенцијала у смислу броја, знања и воље, сигурно се појављује као кључни фактор који је препрека не само за имплементацију система управљања квалитетом већ представља ограничење за раст предузећа. Са становишта кадровског потенцијала, максимални износ раста

¹⁹⁰ Lagrosen, Y., Lagrosen, S. (2005) The effects of quality management – a survey of Swedish quality professionals, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 10, pp. 940-952 q Emerald Group Publishing Limited. str. 941.

¹⁹¹ Noci, G. (1995) Accounting and non-accounting measures of quality-based performances in small firms, *International Journal of Operations & Production Management*, 15(7), pp. 78-105. Према: Sousa, S. D., Aspinwall, E., Paulo, A., Sampaio, A. and Guimares, R. (2005) Performance Measures and Quality Tools in Portuguese Small and Medium Enterprises: Survey Resultc, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 2, 277-307, Taylor & Francis Group Ltd, str. 279.

биће одређен расположивошћу релевантног кадровског потенцијала у односу на потенцијал који се захтева да би се остварио темпо раста.¹⁹²

Један од разлога отежане имплементације тј. недостатка подршке приликом имплементације *EFQM* модела је и чињеница да се овај систем не уводи само као решење постојећих проблема лошег квалитета већ да он интегрише постојећу организациону културу с новим ставовима о проблематици квалитета и управљања квалитетом.

Постоје и други разлози за отежану имплементацију система, наиме многи тешко прихватају било какву промену, те не желе да мењају тренутни начин рада, иако је он доказано погрешан. Запослени су неповерљиви и скептични према новинама. Многи чак схватају стандард као претерану “формализацију” и “малтретирање запослених”, губитак времена, превише папирологије, администрације исл.¹⁹³ У таквим ситуацијама неопходна је иницијатива и подршка топ менаџмента, али и тренинг запослених. Јавља се потреба за променом пословне културе, како би се развила свест о значају квалитета и он постао посао свих запослених. Потребно је да се што пре започне са програмом образовања, који захтева доста новца и времена, али може да донесе и доста користи. Контролисања, испитивања и корективне активности треба обавити пре него што проблеми постану тако велики да могу да се претворе у катастрофу. Такву превентиву није тешко спровести – тешко је „пласирати“ је. Она захтева способност уверавања људи да ће им се догодити непријатне ствари ако не буду превентивно деловали. Већина људи, или није у стању, или не жели да прихвати такве ствари на интелектуалној основи већ само на основу искуства.¹⁹⁴ Прескупо је учити се на сопственим грешкама. Превише је и очекивати да се грешка појави па тек тад да се извуче нека поука и реагује.

Менаџери морају да дају лични пример, њихова улога је нарочито значајна приликом успостављања ефикасног система интерних и екстерних комуникација у организацији, уз одговарајућу организациону структуру и осигурање потребних ресурса за имплементацију.

Код малих и средњих предузећа посебно долази до изражаја проблем прихватања промена, настао услед имплементације система квалитета, услед компактности колектива и постојања неформалних група. Зато је неопходна потпуна опредељеност највишег руководства која мора бити стварна и потпуна у свим сегментима пословања и имплементације предложене методологије и темељити се на стварним спознајама о користима које доноси правилна и систематична примена.

Грешка која се често јавља приликом имплементације система квалитета је да се користи „шаблон“ тј. одређени генерички модел без суштинских промена, најчешће прекопиран од других, уместо да се модел прилагоди компанији у којој се имплементира систем. Такође за процес имплементације се најчешће задужује посебно

¹⁹² Penrose, P. (1963) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil, Blackwell, str. 200. Према: Тодоровић, Ј., Буричин, Д., Јаношевић, С. (2001) *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања, Београд, стр. 367.

¹⁹³ Раковић, Р. (2006) Системи менаџмента квалитетом и пословне изврности заблуде и предрасуде и како их превазилазити. *Квалитет*, вол. 16. бр. (9-10), стр. 48-50.

¹⁹⁴ Crosby, P. V. (1979) *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York, itd: McGraw-Hill. str. 26.

одељење за квалитет уместо да то постане саставни део свакодневног рада свих у предузећу.¹⁹⁵

Следећи проблем везан за имплементацију система квалитета јесте задовољство достигнутим нивоом перформанси. Наиме, уколико се перформансе предузећа сматрају задовољавајућим, може се поставити питање зашто нешто мењати, односно зашто унапређивати пословање и даље повећавати ниво квалитета. Уз то менаџери сматрају да ће са повећањем обима производа (или обима активности) бити обезбеђено више квалитетних производа (квалитетно реализованих активности), односно да ће се учешће дефектних производа у укупном броју смањивати. Међутим, случај је управо обратан. Са повећањем обима производње, због већег притиска са којим запослени раде, повећава се број грешака, а самим тим и број дефектних производа. То значи да се дешава управо супротно од интенције менаџера. Број дефеката се у укупном броју производа повећава у већем проценту од повећања самог обима производње, односно прогресивно.¹⁹⁶

Како мала предузећа немају довољно финансијских средстава за самосталну примену система менаџмента квалитетом, а понекад ни довољно запослених који би могли самостално да изнесу посао око увођења система менаџмента према захтевима стандарда *ISO*, у неким развијеним земљама се примењује пракса групног увођења система менаџмента за предузећа из групе малих и средњих. Такву праксу можемо видети и у Србији где се последњих неколико година вршила групна обука и припрема предузећа за имплементацију система менаџмента квалитетом.

Други проблем у Србији је сам приступ предузећа овом проблему, тј. површност при имплементацији захтева. Наиме многа предузећа су увидела предности стандарда али се јављају грешке и ограничења приликом примене система у пословању. У великом броју предузећа влада мишљење да се стандардизацијом решавају проблеми квалитета, да је довољно стандардизовати активности и континуирано се приближавати стандардима.¹⁹⁷ Систем квалитета у компанији не уводи консултантска кућа као што је одомаћено у нашој пракси. Консултанти су ту да помогну, изврше обуку, заједно са запосленима припреме документацију док је на менаџменту задатак да покрене запослене како би система квалитета „оживео“ унутар предузећа. У противном Сертификат о спроведеном систему квалитета, стајаће на столу или зиду канцеларија домаћих компанија само као украс.

Посебан проблем који се јавља код увођења система квалитета у Србији, је тај, што још увек постоје људи, посебно у руководећој структури предузећа, који не схватају значај управљања квалитетом. Ипак та ситуација се полако мења након одређеног периода живота предузећа са имплементираним стандардом.

¹⁹⁵ Rao, A. (1996) *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley & Sons, New York. str.18 - 19

¹⁹⁶ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 25.

¹⁹⁷ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 182.

3. Обезбеђење пословне изврности малих и средњих предузећа

Мала и средња предузећа су обично усмерена на ограничена или специјализована тржишта, која нису посебно атрактивна за велика предузећа. Ова предузећа представљају покретач економског развоја, при чему је њихова улога посебно значајна у смањењу незапослености и равномерном развоју економије. Мала и средња предузећа такође могу одиграти важну улогу у реорганизацији великих, преузимајући део функција које не представљају основне функције великог предузећа, а које оно може екстернализовати.

Због своје еластичности мала и средња предузећа су потребна посебно тамо где су укуси потрошача различити. Ова предузећа, имају компаративну предност у погледу флексибилности тј. адаптације на промене захтева тржишта те имају могућност лакшег и бржег прилагођавања новонасталим тржишним ситуацијама, а исто тако и могућност индивидуалног приступа савременом потрошачу. Низак ниво формализације, добри односи руководиоца и запослених, те лична везаност за предузеће су можда најзначајнији чиниоци њихове конкурентности.

У самом процесу глобализације светске привреде долази до повећавања значаја конкурентске предности засноване на иновацијама и флексибилности. Управо у овим областима предност над великим имају мали и средњи учесници на тржишту. У динамичним условима пословања предузећа све теже налазе путеве успешних пословних решења, мала и средња предузећа лимитирана обимом финансијских средства морају да нађу нове начине како да се изборе са конкуренцијом, те се све више окрећу знању и интелектуалном капиталу како би дошли до препознатљиве посебности. Њихова конкурентност зависи од континуираних побољшања, за чији успех је веома значајно промовисање промена у предузећу. Ту могућност ова предузећа остварују кроз иновативност.

Савремени услови пословања постављају као основи услов за опстанак предузећа из овог сектора, достизање способности прилагођавања променљивим тржишним околностима на начин који је прихватљив свим интересним групама. Предузећа из овог сектора у динамичним условима требају стално да анализирају конкуренцију и врше унапређења пословања како би остали у корак са дешавањима на тржишту. У таквим условима карактеристике малих и средњих предузећа постају кључни фактори развоја и управљања квалитетом на путу достизања пословне изврности. Све брже промене у навикама купаца и доступности различитих роба услед глобализације, пружају шансу домаћим малим и средњим предузећима да се прилагоде условима и применом међународних стандарда за управљање квалитетом узму учешће у дељењу тржишног колача.

3.1. Карактеристике пословања малих и средњих предузећа

За подробнију анализу неопходно је одговорити на питање, која предузећа се могу сврстати у групу малих и средњих предузећа? Постоји више критеријума на основу којих се дефинише величина неког предузећа. Проблем може настати избором само једног појединачних показатеља величине јер се може десити да изабрани индикатор не уважава специфичности појединих предузећа, те да стога не изражава адекватну величину предузећа. Као би се решио овај проблем у пракси се користе различити показатељи величине и различите граничне вредности тих показатеља као критеријуми за диференцирање предузећа према величини у различитим привредним гранама.¹⁹⁸ Тако се одређује да је предузеће мало када се пореди са највећим у својој делатности.¹⁹⁹ У највећем броју земаља користе се два основна критерија за разврставање предузећа: број запослених и инвестирани капитал или бруто приход. Ова два критеријума треба користити симултано, обзиром да однос варира по појединим делатностима. Свака земља може за своју привредну структуру да дефинише, полазећи од односа два критерија, шта је то мало предузеће у појединим привредним делатностима.

При категоризацији у квантитативном смислу, у оптицају су најчешће три критеријума:

- број запослених,
- бруто приход и
- вредност средстава.

На основу три критеријума предузећа се могу поделити на микро, мала и средња.

Према дефиницији Европске уније, подела предузећа изгледа овако: средњим предузећима се сматрају она предузећа која запошљавају до 250 запослених, укључујући ту микро, мала и средња предузећа. Разврставања се даље врше према следећим критеријима:

1. врло мала предузећа, позната као микро-предузећа, са мање од 10 запослених;
2. мала предузећа, са мање од 50 запослених и са годишњим пословним прометом мањим од 7 милиона евра или укупним салдо билансом до 5 милиона евра;
3. средња предузећа, са 50 до 250 запослених и са годишњим пословним прометом мањим од 40 милиона евра или са укупним салдо билансом до 27 милиона евра.²⁰⁰

Према закону о рачуноводству Републике Србије, предузећа се категоришу на мала и средња тако што треба да испуњавају два од три критеријума. Правна лица, у

¹⁹⁸ Пауновић, Б. (2012) *Предузетништво и управљање малим предузећем*, Економски Факултет Београд, ISBN 978-86-403-1220-2. стр.126.

¹⁹⁹ Милисављевић, М. Годоровић, Ј. (1991) *Стратегијско управљање*, Универзитет у Београду, Економски Факултет, ГИП Драган Срњић. Шабац. стр. 87.

²⁰⁰ Милановић, Ж. Р. (2006) *Мали бизнис и предузетништво у пољопривреди и селу*, Институт за економику пољопривреде Београд, ДИС публиц, Београд. стр. 14.

смислу овог закона, разврставају се на мала, средња и велика, у зависности од просечног броја запослених, годишњег прихода и вредности имовине утврђене на дан састављања финансијских извештаја у пословној години.

У средња правна лица разврставају се она правна лица која на дан састављања финансијских извештаја испуњавају најмање два од следећих критеријума:

1. да је просечан број запослених у години од 50 до 250;
2. да је годишњи приход од 2.500.000 ЕУР до 10.000.000 ЕУР у динарској противвредности;
3. да је просечна вредност пословне имовине (на почетку и на крају пословне године) од 1.000.000 ЕУР до 5.000.000 ЕУР у динарској противвредности.

Правна лица која имају ниже од најнижих износа у показатељима код најмање два од наведених критеријума из претходног става, разврставају се у мала правна лица, а правна лица која имају веће износе од највећих у показатељима код најмање два од наведених критеријума, разврставају се у велика правна лица. У средња правна лица разврставају се и правна лица која имају веће износе од највећих показатеља код једног од наведених критеријума. Просечан број запослених израчунава се тако што се укупан збир запослених крајем сваког месеца, укључујући и запослене у иностранству, подели са бројем месеци. Разврставање у складу са наведеним критеријумима врши правно лице самостално на дан састављања финансијских извештаја и добијене податке користи за наредну пословну годину.²⁰¹ Велики број домаћих институција²⁰² врши додатну поделу малих предузећа на микро предузећа (до 10 запослених) и мала предузећа (од 10 до 50 запослених). За потребе даљег истраживања користиће се овај вид посматрања малих предузећа (од 10 до 50 запослених) иако су све карактеристике пословања потпуно једнаке за обе категорије, подела је направљена из практичних разлога. Наиме највише флуктоације има у овом сектору, годишње нестаје и настаје велики број микро предузећа, такође у микро предузећа се убрајају велики број потпуно малих организација, са само једним запосленим, које понекад нису ни пословно активне или пак своју активност базирају на сезонским пословима.

Карактеристично је да средња предузећа имају карактеристике малих и великих предузећа. Средња предузећа имају већу моћ прилагођавања - адаптивности потребама тржишта и других спољних фактора, него велика предузећа.²⁰³ Највећа разлика између малих и средњих предузећа је у организацији рада, организационој структури и начину управљања.²⁰⁴ Средња предузећа имају формализовану организациону структуру, са више хијерархијских нивоа, по правилу функционалну са дефинисаним радним местима и односима између њих, са утврђеним правилима и процедурама, као и формализованим системом контроле. Организација рада у овим

²⁰¹ Агенција за развој малих и средњих предузећа, Закон о рачуноводству и ревизији Републике Србије тачка 6. члан 7. од 25. 5. 2006. Службени гласник бр. 46/06

²⁰² Привредна комора, Агенција за привредне регистре, Агенција за мала и средња предузећа и предузетништво Републике Србије.

²⁰³ Маленовић, Н., Покрајчић, Д. и Пауновић, Б. (2004) *Економика предузећа*, ЦИД, Економски Факултет Београд, стр. 95.

²⁰⁴ Пауновић, Б. (2012) *Предузетништво и управљање малим предузећем*, Економски Факултет Београд, ISBN 978-86-403-1220-2. стр. 127.

предузећима је у значајнијој мери компликованија тако да се све неопходне функције развијају у складу са потребама обављања делатности и репродукције унутар предузећа. Управљање у средњим предузећима за разлику од малих је најчешће професионализовано. Остале карактеристике су најчешће исте за мала и средња предузећа.

Иако се велика предузећа и мала предузећа уопштено баве различитим пословним активностима, што отежава директна поређења, може се поставити питање како смањити ове разлике, односно зашто мала и средња предузећа не могу да продру у секторе у којима многа велика предузећа послују. Такве врсте пословних активности могуће захтевају од малих и средњих предузећа огромна улагања (финансијска пре свега) што лимитира ова предузећа чак да размишљају о уласку у такве секторе. Ту пре свега мислимо на производњу и дистрибуцију електричне енергије, пословање у секторима експлатације рудног богатства и његове прераде и било које друге секторе који поред осталог захтевају велика материјална улагања. Међутим модернизацијом технике и јачањем нематеријалне имовине као основног ресурса за будућа пословања, граница уласка малих и средњих предузећа у ове секторе све је мања. Мала и средња предузећа наравно не могу својим материјалним капацитетом да пруже све што и велика, али могу у одређеним сегментима да се понашају као кооперанти или удруживањем да дођу у прилику да конкуришу највећим.

Суочавајући се са свим проблемима и недостацима, мала и средња предузећа имају погрешан приступ тренутног решавања проблема методом гашења пожара не сагледавајући могућности превенције тј. спречавања настанка ватре.²⁰⁵ Ова предузећа можда немају времена за планирање или успостављање модерних управљачких техника, али је јасно да она своје пословање морају да унапређују, а поље квалитета им за то пружа највише.

Мала и средња предузећа су посебно погодна за задовољење специфичних потреба тржишта, или тржишта које имају ограничен пласман те самим тим није интересантно великим предузећима. Ова предузећа карактерише релативно низак степен специјализације послова, управљачких и пословних функција. Послови малих и средњих предузећа су, по правилу, локалног карактера са становишта тржишта и запослености.²⁰⁶ Поред тога производи који не трпе велике транспортне трошкове се најчешће производе на локалу од стране малих и средњих предузећа.

Мала и средња предузећа послују са врло ограниченим пословним ресурсима. Као основно обележје које може да управљање у малим предузећима учини специфичним јесте недостатак ресурса. Овде се превасходно мисли на финансијске ресурсе, али и све друге - знање, радну снагу, машине. Сама чињеница да је отежан приступ ресурсима отежава пословање и чини ова предузећа специфичним, тј. на постојеће ресурсе се другачије гледа, те су они у очима власника или менаџера “вреднији него обично” и они се са више пажње користе и чувају. Управљање предузећем у таквим условима ресурса утиче и на дефинисање организационе

²⁰⁵ Yusof, Sh. M. and Aspinwall, E. (2000) Total quality management implementation frameworks: comparison and review. *Total Quality management*, vol. 11, No.3. pp. 281-294. str. 284.

²⁰⁶ Маленовић, Н., Покрајчић, Д. и Пауновић, Б. (2004) *Економика предузећа*, ЦИД, Економски Факултет Београд, стр. 92.

структуре малих и средњих предузећа - мали је број запослених (поготову у микропредузећима), запослени обављају по више функција у предузећу (није редак случај да сам власник обавља по неколико функција), а неке функције/активности су дислоциране изван предузећа. Другим речима, мале фирме због недостатка финансијских средстава, или неисплативости формирања снажније организационе структуре, добар део активности које се тичу самог пословања фирме лоцирају изван самог предузећа (екстерни процеси). Најчешћи пример који се среће у домаћој пракси је непостојање рачуноводственог сектора тј. одељења у малим предузећима, већ се за услуге рачуноводства (са прерастањем у средња предузећа и ревизије) унајмљују агенције за рачуноводство, сличан је пример и са ИТ услугама исл. Једина пословна функција коју неби требало препустати другима, односно која мора да остане у оквиру предузећа, је истраживање и развој, јер је то функција која заједно са функцијом квалитета и маркетинга чини окосницу раста и развоја предузећа.

Чињеница да мањи број запослених ради у овим предузећима чини их специфичним и у области управљања људским ресурсима. Како су власници малих и средњих предузећа најчешће и менаџери они су много више мотивисани од менаџера великих предузећа да ефикасно управљају. Можемо рећи да је снага малих у његовим људима и њиховом јединству. Менаџери због близине и непосредног контакта врше стални дијалог са запосленима и другим заинтересованим странама, како би ови разумели и подржали пословну концепцију и филозофију предузећа. „Симбиоза“ која заговара узајамну подршку и просперитет представља један од захтева данашњице.²⁰⁷ Употребљавају ткз. персонализовани менаџмент где се управљање остварује на неформалан начин уз директну комуникацију.²⁰⁸ Тако нпр. у малим и средњим предузећима се посебно води рачуна око непосредне контроле процеса, то се дешава кад менаџер процеса контролише мали број обично три - четири радника. Непосредна контрола процеса је у малим и средњим предузећима битна јер су она посебно погодна за производњу појединачних производа или мањих серија производа, где је скупо (чак и немогуће) другачије организовати контролу процеса.

Мала и средња предузећа најчешће не послују у форми акционарских друштава те је немогуће да прибављају средства продајући акције на тржишту капитала. Такође, сектор малих и средњих предузећа карактеришу ткз. „скупи кредити“, то је условљено слабом кредитном историјом, недостатком одговарајућих колатерала (пре свега некретнина погодних за хипотеку) за узимање кредита, али и високим нивом пословног ризика. Ови недостаци значајно отежавају малим и средњим предузећима закључивање кредитних аранжмана под тржишним условима.

²⁰⁷ Ogava, E. (2001) *Upravljanje malim preduzećima danas*. Evropski centar za mir i razvoj (ECPD). Beograd. str.33.

²⁰⁸ Jennings, P. and Beaver, G. (1997) The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective, *International Small Business Journal*, Vol. 15, No. 2, January-March. pp. 63-75.

3.2. Мала и средња предузећа као покретач привредног развоја

На мала и средња предузећа се гледа као на мотор економског развоја, сектор који промовише приватну својину и предузетничке вештине. Међутим до недавно није била таква ситуација. Модел управљања привредом током 1960-тих, назван корпоративизам развијен на западу сматрао је да су мала и средња предузећа технолошки инфериорна у односу на велика, неважна за привредни раст и развој и повећање националне конкурентности.²⁰⁹ На другој страни, ограничење развоју малих и средњих предузећа у претежно комунистичким земљама представљало је централно планирање. Овај начин управљања привредом није желео у привредној структури мала и средња предузећа услед непостојања механизма за контролисање великог броја привредних субјеката које је Влада требала да контролише. Зато се у тим системима због практичности форсирала привредна структура са мањим бројем великих предузећа, док мали привредни субјекти, поготово са приватним капиталом, нису могли да нађу своје место на тржишту. Касније, спознајући недостатке концепта корпоративизма и пропадањем државних уређења са планском привредом уз откривање недостатака економије величине, привредни системи се окрећу малим и средњим предузећима уз развој предузетничке културе. Крајем двадесетог века МСП сектор се поставља као кључни фактор развоја и напретка многих привреда како на западу тако и на истоку. 1983. тадашњи Британски премијер *Margaret Thatcher* покренула је Европску годину малих и средњих предузећа са следећом поруком: *“Темељи економске структуре ове земље су засновани на предузећима оних који су почели и развили своје мале бизнисе. Здравље великог бизниса може одражавати право стање садашњег положаја привреде, али је здравље малог бизниса оно које ће одређивати њену будућност.”*²¹⁰

Сектор малих и средњих предузећа данас представља значајан елемент привредног развоја, јер ова предузећа имају компаративну предност у погледу флексибилности и адаптације на промене и задовољење захтева тржишта. Мала и средња предузећа важан су сегмент сваке националне економије. Са 60% до 70% запослених у малим и средњим предузећима у националним економијама свих европских земаља, МСП сектор представља кључни чиниоц социјалне и националне економске стабилности.²¹¹ У Србији мала и средња предузећа такође представљају кључни елемент развоја економије, ова предузећа чине преко 99% свих предузећа, ангажују 45,4% укупне запослености, 43,9% укупних инвестиција, остварују 44,5%

²⁰⁹ Пауновић, Б. (2012) *Предузетништво и управљање малим предузећем*, Економски Факултет Београд, ISBN 978-86-403-1220-2. стр. 33 и 34.

²¹⁰ Lan Goh P. (2000) *The implementation of total quality management in small and medium enterprises*, PhD Thesis, Ibberson Centre, Department of Mechanical Engineering, The University of Sheffield. UK. May 2000. стр. 3.

²¹¹ Kutnjak, G. (2010) *Европска унија у функцији потicanja и развоја малог и средњег подuzetništva*, *Poslovna izvrsnost*, Економски факултет Свеучилишта у Загребу, год. IV BR. 2. стр. 80.

извоза, 52,3% увоза, генеришу 63,3% спољнотрговинског дефицита привреде и учествују са око 33% у БДП Републике.²¹²

Значај малих и средњих предузећа је у томе што ова предузећа представљају природни начин отпочињања предузетничке активности, а успешна мала и средња предузећа су језгро из кога се развијају велика предузећа. Како сасвим мали број од укупног броја новооснованих предузећа, успева да преброди све кризе у свом расту и развије се у велика предузећа, овако настала велика предузећа поседују својеврсну виталност.²¹³

Оправдано се сматра да је положај малих и средњих предузећа у привреди битан индикатор „здравственог“ стања националне привреде. До почетка светске економске кризе, сектор МСП је био највиталнији део привреде и основни генератор нових радних места. Мала и средња предузећа су покретач развоја у земљама тржишне привреде и земљама у транзицији. Развој малих и средњих предузећа омогућава:²¹⁴

- Повећање друштвеног производа
- Повећање броја привредних субјеката
- Равномернији регионални развој
- Отварање нових радних места – смањење незапослености
- Супституцију увоза и
- Већу извозну конкурентност домаће привреде.

Мала предузећа, ако се створе услови у средини за примену менаџмента, представљају значајну снагу за промену: увођење нових производа и услуга и нових технологија.²¹⁵

Stoner наводи четири предности које мала привреда доноси једном друштву:²¹⁶

1. Подстицање економског раста,
2. Подстицање производње,
3. Стварање нове технологије, производа и услуга,
4. Подмлађивање и мењање тржишне конкуренције.

Мала и средња предузећа су важан елемент за стабилан раст било које националне економије. У добром броју земаља ограничење капиталом и рестриктивна инвестициона политика фаворизују мање производне јединице. У неким привредним делатностима у савременој привреди могуће је супституисати капитал радном снагом. Постоји схватање да мала предузећа са малим обимом инвестиција по раднику остварују већу продуктивност капитала него капиталом интензивна предузећа. Генерално говорећи, мала предузећа су више радно интензивна него велика, што је веома битно за Србију и њен проблем са великом незапосленошћу. Мала и средња

²¹² Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2010. Годину, Министарство економије и регионалног развоја Републике Србије, Национална агенција за регионални развој, Београд, септембар 2011. година ИССН 1820-8797 стр. 6.

²¹³ Пауновић, Б. (2012) *Предузетништво и управљање малим предузећем*, Економски Факултет Београд, ISBN 978-86-403-1220-2. стр. 43.

²¹⁴ www.mert.gov.rs (преузето 10. 07. 2012)

²¹⁵ Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991) *Стратегијско управљање*, Универзитет у Београду, Економски Факултет, ГИП Драган Срњић. Шабац. стр. 90

²¹⁶ Stoner, A. F. Dž., Edvard, R., Friman, D. and Gilbert, R. (1998) *Menadžment*, Želnid, Beograd. str. 142.

производна предузећа омогућавају ангажовање више директне и индиректне радне снаге. Свуда где је оптимална величина производне или услужне јединице мала, рационално је ићи на мала предузећа. Допринос ових предузећа националној привреди огледа се и у диверсификовању привредне структуре.

Значај МСП сектора се најбоље може сагледати на примерима других земаља које су уложили велики труд и знање како би исти подигли на већи ниво. Пример најдинамичније светске економије, Јапана где је још 1963. године усвојен основни Закон о малим и средњим предузећима показује колико је овај сектор битан. Овај закон је покушао да обједини мноштво постојећих законских одредби и да потврди значај малих предузећа. Статистички подаци агенција за опште послове Јапана показују да је крајем прошлог века удео сасвим малих предузећа у индустрији износио 86,1 % од укупног броја, док је учешће малих предузећа у укупном броју предузећа и запослених у индустријској производњи износило је 99,5 и 74,4 %. Према томе, мала предузећа у Јапану представљају огромну већину. Што се тиче испорука производа, Јапански статистички подаци о индустрији и трговини показују да је тих година учешће фабрика са 4-299 запослених износило 51,8 % у укупним испорукама у индустрији, док је учешће оних са 300 или више запослених износило 48,2 %. Очигледно је да су мале фабрике испоручиле више производа него велике.²¹⁷

Европска Унија је, увидевши значај овог сектора, годинама уназад пружала велику помоћ како би остварила концепт стварања конкурентних малих и средњих предузећа. То је прихватљиво решење којим се европска заједница настоји супротставити светским конкурентним тржиштима Северне Америке и Азије, с јасном поруком и повећаном бригом за опстанак европске индустрије и предузетништва на глобалном нивоу. Различити су извори финансирања програма малих и средњих предузећа у Европској Унији, путем структурних фондова али и програма директне финансијске подршке.²¹⁸

Свесна чињенице да су мала и средња предузећа покретачи иновација и извори за нова радна места и Влада Републике Србије ставља све већи нагласак на политике које помажу и подстичу њихов развој, те развој предузетничких капацитета појединаца и индустрије. Политику институционалне подршке у Србији можемо поделити на нефинансијску и финансијску. У суштини, развојна политика има за циљ да подстакне оснивање нових предузећа кроз програме Националне службе за запошљавање, подстакне развојне и иновацијске способности предузећа кроз програме Националне агенције за регионални развој и осигура предузећима могућност приступа страним тржиштима кроз програме Агенције за страна улагања и промоцију извоза.²¹⁹

Висока стопа оснивања и ликвидације малих предузећа помаже привреди да се прилагоди измењеним тржишним условима и преференцијама потрошача. Како процес транзиције наше привреде и даље траје, то је развој овог сектора од круцијалног значаја за будућу јаку националну економију. Мада неспорно има помака у амбијенту

²¹⁷ Ogava, E. (2001) *Upravljanje malim preduzećima danas*. Evropski centar za mir i razvoj (ECPD). Beograd. str.112.

²¹⁸ European Commission (2011) *Thinking Big for Small Businesses, What the EU does for SMEs*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, ISBN 978-92-79-18954-8 str. 10.

²¹⁹ www.narr.gov.rs/index.php/O-regionalnom-razvoju (преузето 11. 07. 2012)

за отварање и рад малих и средњих фирми, што даје и одређене резултате, доста је и онога што им спутава рад. Упркос одређеним напорима за јачање овог сектора у Србији, испред тих фирми стоји низ финансијских и регулаторних препрека. Ту се пре свега, мисли на фискални сектор и скупе кредите.

Развој МСП сектора је један од кључних фактора у процесу европских интеграција Републике Србије. У малим и средњим предузећима је будућност привредног развоја Србије, обзиром да имају велики потенцијал који није довољно искоришћен. Мала и средња предузећа су значајан извор пословних веза с другим европским земљама и битно помажу процес интеграције Републике Србије у шире европске привредне оквире. Интернационализација доводи до додира са различитим културама и приморава мала и средња предузећа да прихвате велике културне разлике. Долази време када се у пословним активностима мора применити концепт симбиозе на глобалној основи.²²⁰ Видан је позитиван утицај малих и средњих предузећа на негативне ефекте транзиције у Србији, али подаци Светске банке упозоравају да се структурне реформе у Србији спорије реализују у односу на окружење, што се одражава и на развој малих и средњих предузећа.²²¹

3.2.1. Улога малих и средњих предузећа у смањењу незапослености

Иако немају велики број запослених, мала и средња предузећа због своје масовности, у укупној суми обично запошљавају већину радно способне снаге у земљи, чиме значајно утичу на пораст стопе запослености. Допринос малих и средњих предузећа отварању нових радних места представља најчешће истицан аргумент у прилог подршци овом сектору у развијеним привредама. Тако 80-тих и 90-тих година XX века, мала и средња предузећа постају главни креатори нових радних места у развијеним привредама. До трансфера радне снаге из великих у мала и средња предузећа долази првенствено услед примене екстернализације и фрагментације од стране великих предузећа.²²² У основи се ради о стратегијама декомпоновања пословних група на већи број фокусираних и ефикаснијих предузећа или препуштању неких активности, небитних за основну делатност, другим предузећима. Томе посебно доприноси развој предузетничке културе тј. охрабривање запослених да преузму ризик и одпочну самосталну делатност. Најчешће су нова предузећа пословно везана за компанију из које потиче власник и за коју је до јуче радио, или за њене купце/добављаче. Пословни аранжмани таквих предузећа су различити, од купопродајних односа па све до стратешких алијанси. Мала и средња предузећа у том ланцу вредности учествују тако што снабдевају производима или услугама велика предузећа. На почетку је овај процес био ограничен само на производњу споредних

²²⁰ Ogava, E. (2001) *Upravljanje malim preduzećima danas*. Evropski centar za mir i razvoj (ECPD). Beograd. str.115.

²²¹ Global competitiveness index 2010-2011 rankings and 2009-2010 comparisons. www.weforum.org (преузето 15. 07. 2012)

²²² Пауновић, Б. (2012) *Предузетништво и управљање малим предузећем*, Економски Факултет Београд, ISBN 978-86-403-1220-2. стр. 42.

производа и извршење мањих услуга, да би се временом развио у чвршће облике сарадње.

Убрзавајући развој нових технологија и нових производа утицало је на реалокацију структуре и промене привреде, те је од изузетног значаја утицај малих предузећа на апсорбовање ове радне снаге. То се посебно односи на увођење нових технологија, роботизацију и компјутеризацију која проузрокује смањење радне снаге. Одпуштени радници пре свега проналазе ново радно место у малим и средњим предузећима.

Пораст запослених кроз samozapošljavanje тј. оснивање предузећа у земљама у транзицији је посебно изражен приватизацијом или пропадањем великих система када су запослени остајали без великих примања или чак посла у тим системима. Таква ситуација (незапосленост) принудила је потенцијалне предузетнике на преузимање ризика за оснивање сопственог предузећа. Убрзање процеса оснивања доприноси не само незапосленост већ и смањење реалних прихода запослених у државним предузећима, чиме се смањује опортунитетни трошак отпочињања самосталног посла.²²³ Услед пада реалних прихода запослени су мало могли да изгубе уколико отпочну сопствени посао. Овакав потез је условљен и знатним смањењем почетног предузетничког ризика услед постојања великог искуства у послу. Све већи број запослених у земљама које су „изашле“ из социјализма а радили су у великим предузећима одлучује да напусти радно место и одпочне сопствени посао. Поред samozapošljavanja нови предузетници су касније запошљавали и бивше колеге које су се доказале искуством и залагањем на претходном послу. Најчешће се то догађа у делатностима у којима знање, личне способности и таленат представљају основне факторе успеха пословног подухвата, док су потребе за финансијским улагањима мале.

1992. године 53% свих американаца радило је у предузећима са мање од 500 запослених - малој привреди. Између 1988. и 1990. у великим организацијама без посла је остало 500.000 радника, док су у истом периоду организације са мање од 20 запослених отвориле 4 милиона нових радних места.²²⁴ Цени се да су мала и средња предузећа, до 250 запослених, 90-тих година учествовала са 95% у броју предузећа у Унији. Ова предузећа су 2008. године учествовала са 67,4% у укупној запослености на нивоу Уније.²²⁵ Приказани подаци неоспорно говоре о доприносу малих и средњих предузећа смањењу незапослености.

²²³ Пауновић, Б. (2012) *Предузетништво и управљање малим предузећем*, Економски Факултет Београд, ISBN 978-86-403-1220-2. стр. 40.

²²⁴ Stoner, A. F. Dž., Edvard, R. F., D. and Gilbert, R. (1998) *Menadžment*, Želnid, Beograd. str. 138.

²²⁵ Министарство економије и регионалног развоја Републике Србије, Национална агенција за регионални развој, Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2010 год. стр.40.

3.2.2. Улога малих и средњих предузећа у равномерном регионалном развоју

Регионалне разике у неразвијености региона унутар појединачних земаља се уочавају широм света.²²⁶ Као решење за развој неразвијених региона све се више заступа становиште развоја малих и средњих предузећа унутар тих области. Породична предузећа тако преузимају водећу улогу у већини економских активности и тако доприносе равномерном развоју. У циљу подстицања локалног и руралног развоја неки инвеститори у ЕУ, као што су регионални фондови, фондови смелог капитала, пословни анђели исл., имају повољнији статус при финансирању малих предузећа у тим срединама. Такву повољност финансирања МСП сектора имају и органи локалне самоуправе, унутар ЕУ, чији је годишњи буџет мањи од 10 милиона евра и на чијој територији живи мање од 5.000 становника.²²⁷

Мала и средња предузећа од кључне су важности за развој регионалне привреде.²²⁸ Више студија је указало на компатибилност развоја малих и средњих предузећа и регионалног развоја.²²⁹ На примеру Италије можемо најбоље сагледати међузависност развоја малих и средњих предузећа са регионалним развојем. Ткз. модел “индустријског дистрикта” са својим иновативним малим и средњим предузећима и густим локалним мрежама кооперације, постао је познат као “Трећа Италија” и постао је пример за многе светске регије. За разлику од индустријски развијене северне Италије коју карактеришу велики индустријски центри као што су Милано и Торино, друга Италија традиционално је сиромашни и привредно заостали југ Италије. Међутим седамдесетих година пажњу је привукао динамични развој регија средње и североисточне Италије које је карактерисао велики број малих породичних предузећа, која су настала изван великих градских средишта. Те су регије популарно назване Трећом Италијом.²³⁰

На темељу оваквог приступа, Италија је остварила значајан удео у међународној трговини. Привредна структура у којој доминирају мала и средња предузећа организована у предузетничким окрузима показале су се као изразита предност у пробоју на светско тржиште. Нпр. Италија својом производњом керамичких плочица чини 30% светске производње тог производа и представља најјачег светског извозника чијих се чак 50% производње пласира на међународно тржиште. Притом је производња

²²⁶ Milanović, B. (2005) *Half a World: Regional inequality in five great federations*, World Bank Policy Research Working Paper 3699, September. 2005.

²²⁷ Пауновић, Б. (2012) *Предузетништво и управљање малим предузећем*, Економски Факултет Београд, ISBN 978-86-403-1220-2. стр. 115.

²²⁸ Vidučić, Lj. (2000) Promicanje regionalnog razvitka finansijskom podrškom malim i srednjim poduzećima, rad u zborniku: *Lokalni sustavi malih poduzeća: mogući pristup restrukturiranju gospodarstva i regionalnom razvitku*, urednici: Derado, D. Grubišić, D. Mrnjavac, Ž. Pašalić, Ž. i Vidučić Lj. Ekonomski fakultet, Split, ISBN 953-6024-34-9 str. 170.

²²⁹ Danson, M. (1996) *Small Firm Formation and Regional Economic Development*, Routledge London, str.1. ISBN 0-203-43460-9

²³⁰ Mrnjavac, Ž. (2000) Industrijski distrikti i druge Marshalllove misli u kontekstu promišljanja stvarnosti hrvatskog gospodarstva, rad u zborniku: *Lokalni sustavi malih poduzeća: mogući pristup restrukturiranju gospodarstva i regionalnom razvitku*, urednici: Derado, D. Grubišić, D. Mrnjavac, Ž. Pašalić, Ž. i Vidučić Lj. Ekonomski fakultet - Split, 2000. ISBN 953-6024-34-9 str. 19.

керамичких плочица врло локализована, те се у регији *Reggio-Emilia* остварује око 85% домаће производње која ангажује готово 80% укупне радне снаге запослене у тој индустрији. Предности које су искоришћене у овој делатности су традиционално познавање технологије израде керамичких плочица, али и непрестано иновирање које омогућава остваривање производње ценовно и квалитативно конкурентних производа.²³¹ Сличне примере можемо наћи и у индустрији кожне обуће и накита од племенитог метала по којима је Италија најпознатија у свету а које су исто традиционално организоване у предузетничким окрузима.

Поред тога што деле пословну судбину осталих предузећа једнаке величине, мала и средња предузећа која послују у руралним срединама раде под „специфичним“ условима који врло често отежавају њихово свакодневно пословање. Пре свега ова предузећа своју сировину набављају од великог броја малих пољопривредних произвођача, чиме добијају сировину неуједначеног квалитета. Уз то добављачи су најчешће територијално веома разуджени што повећава трошкове набавке и контроле приликом пријема сировине. На тај начин се повећава ризик да и крајњи производ буде уништен или произведен као некавалитетан. Поред тога и крајњи производ ових предузећа је најчешће веома кварљив, те захтева специфичне услове транспорта и чувања до крајњег потрошача. Дobar део предузећа се сусреће и са проблемом сезонске производње (нарочито прерађивачи воћа и поврћа). Таква предузећа морају да уложе велики капитал у основна средства у виду складишта, хладњача и сл. као и у обртна средства када морају да исплате велики број добављача у кратком периоду током и непосредно након сезоне убирања плодова. Овај проблем је посебно видљив код малих предузећа која се тешко боре са великим одкупљивачима, те су најчешће принуђена да проналазе тржишне нише, неинтересантне великим предузећима. Управо та чињеница највише говори о значају ових предузећа за развој неразвијених подручја. Због брзине одкупа сировина, таква мала и средња предузећа су најчешће лоцирана у подручјима која су недовољно економски развијена, са карактеристикама привредне неиздиференцираности и ниског дохода становника. Такве средине оптерећује и недовољно развијен саобраћај, слаба путна мрежа и мали промет робе. Све то отежава услове допремања робе и прихватања тржишних вишкова, што знатно утиче на дужи циклус производње у тим деловима наше земље. Као резултат мале потражње у оквиру локалног тржишта и цене производа и услуга са ових подручја су ниже, него са других подручја, те је профитабилност ових предузећа мања.

3.2.3. Улога малих и средњих предузећа у унапређењу перформанси великих предузећа

Савремена привреда омогућава међузависност предузећа различитих димензија. У тржишној привреди има места за предузећа различитих величина која су у стању да понуде купцима производе и услуге на ефикасан и ефикасан начин. Постоје бројне

²³¹ Derado, D. (2000) Nova teorija međunarodne trgovine i poduzetnički okruzi. rad u zborniku: *Lokalni sustavi malih poduzeća: mogući pristup restrukturiranju gospodarstva i regionalnom razvitku*, urednici: Derado, D. Grubišić, D. Mrnjavac, Ž. Pašalić, Ž. i Vidučić Lj. Ekonomski fakultet - Split, 2000. ISBN 953-6024-34-9 str. 100

делатности које не захтевају масовну производњу, с једне стране, као и бројна предузећа са масовном производњом која не могу успешно да послују без великог броја мањих и средњих предузећа. Тржиште треба да буде арбитар које су то димензије предузећа чија је понуда потребна и која доприноси расту и развоју привреде и њеном успешном укључивању у међународну поделу рада. Само конкурентно и до разумне мере отворено тржиште стимулише предузећа, независно од њихових димензија на рационално пословно понашање.²³²

Модерна економија брише границе између великих и малих предузећа. „Бити велики“ само по себи више није довољно. Велика предузећа као носиоци привредне активности у развијеном свету све више уступају место, односно раде са низом малих и средњих предузећа. Мала предузећа имају ниже трошкове трансфера информација у оквиру предузећа и брже реаговање на промене у средини. Ова предузећа имају посебну улогу у развоју нових производа. Од инвенције до комерцијализације потребан је, за мања предузећа, краћи временски период, јер су у највећем броју усмерена на један тржишни сегмент. Иновативна мала и средња предузећа обогаћују понуду једне привреде, ова предузећа ступају у различите пословне односе са великим предузећима или међусобно. Тако многа мала и средња предузећа имају значајну улогу у снабдевању великих предузећа.²³³ Кооперантски односи МСП и великих подстакнути су заједничким интересима, пре свега позитивним приступом великих компанија које трансфером стручног знања, као и знања из области менаџмента помажу малим и средњим предузећима а тиме и себи. Ни једна сарадња се не може успоставити без обостраних интереса. Мала предузећа се могу наћи у великим тешкоћама услед утицаја великих компанија на квалитет, испоруке и цене производа, у таквој ситуацији мала предузећа постају немоћна због лимитирајућих ресурса са којима располажу. Додатан проблем је чињеница да због своје величине предузећа у малој привреди теже долазе до финансијских средстава од кредитних институција. Зато је сарадња великих и малих од обостраног интереса.

Основне слабости великих система, које се решавају путем малих и средњих предузећа су:²³⁴

- организационо – пословна флексибилност и
- адаптивност у турбулентном окружењу.

Радије него да сами производе све компоненте, велика предузећа организују мреже специјализованих флексибилних малих предузећа које им осигуравају потребне делове за склапање готовог производа. Тако настаје посебна подела рада између великих и малих предузећа. На тај начин комбинују се предности великих и малих; финансијска снага великих компанија са способношћу решавања проблема и флексибилношћу малих предузећа на обострану корист. Сарадњом са малим

²³² Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991) *Стратегијско управљање*, Универзитет у Београду, Економски Факултет, ГИП Драган Срњић. Шабац, стр. 88 и 89.

²³³ Пауновић, Б. (2012) *Предузетништво и управљање малим предузећем*, Економски Факултет Београд, ISBN 978-86-403-1220-2. стр. 42.

²³⁴ Ахметагић, Е. (2000) *Организација предузећа*, Чикош холдинг, Економски Факултет Суботица. стр. 182.

предузећима кроз различите облике кооперација, велика предузећа користе њихову флексибилност те и сама могу знатно брже реаговати на измене услова на тржишту. Овакав приступ радије посматра мала предузећа као комплементарна, него као алтернативна великим.²³⁵

Велика предузећа са сложеном организационом структуром, високом хијерархијском пирамидом, територијално диверсификованим пословањем, су у значајној мери иновативна у технологији, али су трема приликом пласирања производа на тржиште. Велика предузећа су стога започела развој предузетништва, успостављањем концепта тзв. унутрашњег предузетништва, који укупне прометне процесе усмерава на ток стварања малих и аутономних јединица у склопу своје корпорације, која преузимају улогу имплементатора идеја о могућим новим производима за тржишта.²³⁶ Нарочито је то изражено код великих компанија које су изгубиле предузетнички дух са којим су започеле свој живот. Како су расле, њихова способност за иновативношћу и флексибилношћу се губила услед саме величине. Зато се те компаније окрећу стварању нових малих предузећа која ће повратити ту младалачку снагу и чије идеје и иновативност може матична компанија да искористи. То је могуће и кроз давање слободе запосленима да размишљају као предузетници и да развијају своје визије и пројекте. Ствара се тзв. корпоративно предузетништво у оквиру кога организација тежи да се прошири, испитујући нове могућности за комбиновање постојећих ресурса.²³⁷ Велика предузећа зато морају да подстичу предузетништво да би пребродила тешкоће са којима се суочавају док уче како да раде са партнерима или савезницима. Велика предузећа у својој организационој структури стварају јединицу која се понаша потпуно другачије од остатка организације.²³⁸

Данас је све популарније оснивање технолошких паркова од стране великих предузећа која користе иновативност и флексибилност малих и средњих те тако остварују обострану корист. Оваква стратегија развоја малих и средњих фирми у оквиру технолошких паркова и специјалних индустријских или слободних експортних производних зона присутна је у Европској унији, док су наши суседи Мађари основали преко 144 зона, у којима се производња остварује под повољнијим условима.²³⁹ У Србији је једну такву зону - технолошки парк - основао велики произвођач фармацеутских производа, Хемофарм из Вршца, на простору индустријске зоне Вршца. Идеја је да се око Хемофарма као носиоца развоја лоцирају мале и средње фирме чија би подршка био Хемофарм, док би мале и средње фирме кроз комплементарни производни програм биле укључене у Хемофармов ланац снабдевања. Природно је да сваки, па и најмањи снабдевач у ланцу Хемофарма мора да одговори овако високим захтевима и сам оствари пораст сопствене конкурентности.

²³⁵ Mrnjavac, Ž., Pašalić Ž. (2000) Endogeni lokalni razvitak i decentralizacija, rad u zborniku: *Lokalni sustavi malih poduzeća: mogući pristup restrukturiranju gospodarstva i regionalnom razvitku*, urednici: Derado, D. Grubišić, D. Mrnjavac, Ž. Pašalić, Ž. i Vidučić Lj. Ekonomski fakultet - Split, 2000. ISBN 953-6024-34-9 Str. 60

²³⁶ Kalinić, V. i Roca B. (1995) *Menadžment trgovinskih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Subotica. str. 20

²³⁷ Stoner, A. F. Dž., Edvard, R. F., D. and Gilbert, R. (1998) *Menadžment*, Želnid, Beograd. str.150.

²³⁸ Bešić, C. i Đorđević, D. (2009) Razvoj korporativnog preduzetništva kao predušlova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća, *Tranzicija*, Ekonomski institut u Tuzli, April. Vol.10 No 21-22 str. 101.

²³⁹ Jefferson institute, *Konkurentnost privrede Srbije*. str. 349

3.3. Предности и ограничења малих и средњих предузећа у условима динамичке конкурентности

За посматрање предности по питању ефикасности предузећа према величини неопходно је анализирати спецификуме појединих тржишта, његове структуре, величине са аспекта производа који се производи од стране датог предузећа. Неки произвођачи послују на делу тржишта које карактерише постојање малог броја произвођача који производе врло стандардизоване производе које продају на недиференцираној основи. Покретачке снаге за конкурентску предност тада треба тражити у економији величине и ефикасности трошкова производње. На диференцираним тржиштима је велики број произвођача специјалном технологијом и производима, која на свом тржишту користе сличне производне програме. Покретачке снаге за конкурентску предност леже у истраживачко-развојној активности, врло диференцираним или прилагођеним производима. Сегментисана тржишта су она на којима постоји мали број произвођача који нуде за различите сегменте диференциране производе. Одређене секторе због својих предности покривају велика предузећа док су мала и средња предузећа концентрисана у радно интензивним и услужним делатностима са бржим обртом капитала и краћим производним циклусом.

Бројни тржишни фактори попут пораста конкуренције на глобалном, националном и локалном нивоу, економске интеграције, веома брзи развој модерне технологије и савремени начини комуникације, стварају нове шансе за развој малих и средњих предузећа. Овако динамично пословање веома брзо брише границе кључних фактора успеха заснованих на величини појединих компанија. До изражаја долази могућност брзе трансформације и реаговање на пружене шансе у чему се флексибилност малих и средњих предузећа истиче као кључна предност.

Тржишна динамика редукује конкурентска подручја, бизнис процеси се мењају и прилагођавају тржишним ситуацијама а кључни ресурси новог економског света постају информације и интелектуални капитал предузећа. Савремена економија у први план ставља знање запослених као кључни ресурс малих и средњих предузећа у остварењу конкурентности. Запослени са целокупним распоном индивидуалног и колективног знања, способности, ставова, могућности, понашања, искуства и емоција, чине људски капитал предузећа. За мала и средња предузећа најбитнија је компетентност запослених, ту се пре свега ради о стручној способности запослених, да у датим околностима знају шта, како и када урадити. Осим стручне, важна је тзв. социјална компетенција, која се односи на успешност рада с другим људима (нпр. начин опхођења и комуницирања, тимски рад, уклапање у колектив), те комерцијална компетенција, која означава способност запослених да своје акције усмеравају ка стварању вредности.

Мала и средња предузећа због малог колектива стварају код запослених осећај посебности, припадности и лојалности. Лојалност се не можете наметнути, она спонтано настаје и свакако брже расте у малим колективима где се запослени брзо прилагоде радним условима и зближе једни другим. Снага ових предузећа лежи у томе да сваки запослени садржи свој идентитет, а истовремено подржава јединство

организације. Запослени се лакше поистовећују са предузећем и његовим успехом (неуспехом) те јасно разумеју циљеве предузећа и предано раде на њиховом остварењу. Запослени кроз несметану комуникацију, посебно у малим предузећима где се сви познају, остварују ефикасност организације. Запослени брзо искомуницирају и добију повратну информацију о резултатима свог рада. Тако ова предузећа брзо идентификују слабе тачке у свом раду и проналазе начин како да помогну запосленима који не остварују жељене резултате.

Мотивисање радника у малим и средњим предузећима је веома битно и кључно за њихов успех. Иако је плата главни мотив, некада је важно да запослени свој посао сматрају занимљивим, што се може постићи кроз адекватно радно окружење које радницима омогућава добре међуљудске односе и друштвени живот. Зато је неопходно креирати радну средину која ће да стимулише и подстиче креативност. Такође неопходно је развити специфичан модел мотивације запослених, пружити нешто што други немају.

Глобализација је условила појаву растуће оскудице квалификованих радника, запослени су све више мобилни и све мање лојални. Недостатак особља, посебно техничког, може да буде фаталан за мала и средња предузећа чији опстанак зависи од јединствене технологије. Овај проблем је мање изражен код великих предузећа мада може и код њих да се уздрма ситуација уколико фирму напусти кључна особа, али из хиљаду других радника већа је вероватноћа пронаћи адекватну замену. У ситуацији када мала предузећа која имају десетак радника изгубе само једног (било којег) радника то за њих представља губитак од 10% радне снаге, а уколико предузеће напусти било које стручно лице може доћи и до затварања фирме. Зато мала и средња предузећа не могу себи да допусте да занемаре ни једну особу. За привлачење квалификоване радне снаге мала и средња предузећа би морала да примене следеће стратегије.²⁴⁰

1. Понуда производа и услуга са високом додатом вредношћу;
2. Висока продуктивност;
3. Сагледавање и усавршавање стручног знања запослених;
4. Стално побољшање радних услова, и
5. Стално повећање безбедности и угодности на радном месту.

Ове услове може да испуни веома мали проценат малих и средњих предузећа што им не оставља могућност да много бирају на тржишту радне снаге. Стручњаке није лако привући и задржати у овим предузећима посебно када знамо да им велика предузећа нуде атрактивније могућности, попут веће плате, могућности напредовања, усавршавања на послу исл. Као решења се јављају могућности удруживања и кластеризацију као и коришћење истраживачко-развојних активности од стране научно образовних институција, Универзитета и стручних консултаната.

Поред недостатака квалификованог особља ограничење за мала и средња предузећа представља и финансијска ограничења. То представља посебан проблем код

²⁴⁰ Ogava, E. (2001) *Upravljanje malim preduzećima danas*. Evropski centar za mir i razvoj (ECPD). Beograd. str.26.

ширења тржишта малих и средњих предузећа. Иако су флексибилна и спремна на многе компромисе, оптерећење трошковима представља проблем. Већа поручбина најчешће не може да се испоштује услед недостатка средстава за набавку додатних сировина или репороматеријала, као и брзог проналазак додатних квалификованих радника. Већа количина обично подразумева и нижу цену те и нижи профит, ново тржиште повлачи и нове транспортне трошкове, и трошкове промоције. Све ово лимитира ова предузећа да брзо проширују своје тржиште. За разлику од њих, иако трма, велика предузећа имају само део ових проблема. Примера ради сама промоција нових производа великих предузећа је лакша услед изграђеног имиџа и познатог бренда компаније. Много је лакше (и новчано и практично) промовисати нову врсту чоколаде компанији „Соко штарк“ у односу на неку малу компанију која можда има бољи и квалитетнији производ чак и по нижој цени. Компанији са дугогодишњим присуством на тржишту и огромним имиџом те изграђеним брендом је довољно да пласира нови производ и потрошачи ће даље „урадити своје“. Мала и средња предузећа ће морати много више труда и средстава да уложе и то ће највероватније радити етапно, освајајући део по део тржишта.

Поред овога мала и средња предузећа треба да се суоче и са великим тржишним ризицима. Велики број ових предузећа се специјализује за производњу мањег броја производа. За разлику од великих, која имају широк производни асортиман, пад тражње за једним производом код ових предузећа може да изазове огромне потресе, смањење прихода чак и затварање предузећа уколико не нађе брзо решење за излазак из кризе.

Сви фактори који условљавају предности малих и средњих предузећа истовремено могу бити узрок неких недостатака ових предузећа. Тако нпр. исти фактори који доприносе флексибилности малих и средњих предузећа проузрокују мању ефикасност у поређењу са великим предузећима. Компаративна неефикасност малих и средњих предузећа испољава се у вишим трошковима производње по јединици производа. Виши трошкови по јединици производа настају услед честих промена производног асортимана, појединачне или малосеријске производње, недовољне специјализације, коришћења мање ефикасних универзалних средстава за рад, неразграђеног технолошког процеса, непостојања јасних процедура, поступака и правила и, последично, неразвијеног система контроле у овим предузећима.²⁴¹

Динамични услови пословања додатно компликују ионако тешку ситуацију кроз стварање нових услова на тржишту. Пре свега приметан је убрзан развој нових технологија и веће тешкоће у заштити интелектуалне својине, што доноси високе издатке за прибављање нове опреме или програма, а уједно иновација која се осмисли је под великом опасношћу да се брзо ископира од стране конкурената. Мала и средња предузећа због своје флексибилности и иновативних потенцијала често долазе у прилику да комбиновањем, експериментима и мањим изменама дођу до веома добрих решења у систему производње, иновирања производа, чак и потпуно новог производа, али материјална средства поново представљају ограничење када исту иновацију или

²⁴¹ Пауновић, Б. (2012) *Предузетништво и управљање малим предузећем*, Економски Факултет Београд, ISBN 978-86-403-1220-2. стр. 121.

производ треба заштитити, покренути озбиљнију производњу или пласирати на тржишту.

Ограничења су и велике промене у економској околини која се огледа у непредвидивости цена, трошкова, девизних курсева, каматних стопа и пословних циклуса. Мали колективи су знатно остеливији на ове промене од великих. На подручју ресурса уочава се константна растућа оскудица, посебно енергената. У односу на клијенте уочава се да су они све захтевнији и компликованији. Присутне су и промене у доношењу закона у економској сфери и регулацијама те изразита регулација заштите животне средине. Малим и средњим предузећима све ово представља велики проблем за адекватан раст и развој. У циљу превазилажења постојећих проблема пословања, неопходно је ојачати финансијску подршку, увести фискалне подстицаје и олакшице те уклонити административне баријере.²⁴²

3.4. Детерминанте пословне изврности малих и средњих предузећа

Изворе конкурентске предности предузећа данас није могуће обезбедити само ниским трошковима производње, јефтином радном снагом или власништвом над ретким или вредним ресурсима, већ се они морају активно и перманентно тражити у иновацијама, технологији, знању, квалитету исл. Мала и средња предузећа своју конкурентску предност у савременом пословном окружењу не могу одржати без континуелних промена у виду унапређења постојеће понуде и додавања нових производа и услуга. Предузећа која не уважавају иновативност и флексибилност као основу свог пословања неминовно нестају са тржишне сцене. Стратегијски значај ових фактора огледа се у стварању вредности за купце, власнике и остале интересне групе.

Испуњење захтева пословне изврности између осталог од предузећа из сектора малих и средњих предузећа тражи перманентан рад на реструктурирању и иновирању производног програма, као и на сталном побољшању постојећих и увођењу нових производа. Оно што чини препознатљивим овај сектор је динамизам пословања и прилагодљивост на промене. То су заједнички елементи ових предузећа који им дају предност у односу на „конкуренцију“ великих система. Ови елементи представљају основу за стварање појединачне конкурентске предности што има за резултат добре пословне исходе (сатисфакцију купаца, лојалност, проширење тржишног учешћа исл.).

Постизање пословне изврности подразумева континуирано поређење сопствених трендова перформанси и резултата предузећа са конкуренцијом и предузећима која су најбоља у класи. На тај начин предузећа постављају циљ који је неопходно достићи, по могућству и престижи. Флексибилност и иновативност подразумевају да је увек могуће структурирати предузећа на адекватан начин како би се адекватно прихватио изазов и кроз управљање остварила конкурентска предност. Та обележја дају предузећу нов квалитет и воде га до одрживе конкурентске предности и пословне изврности. Предност малих и средњих предузећа је управо могућност брзог

²⁴² Филиповић, С. (2003). Ограничавајући фактори развоја малих и средњих предузећа у Србији. *Индустрија*, 31 (3-4), 25-36. стр.26.

одбацивања конвенционалне пословне праксе а истовремено стварање неопходних услова за континуираност иновација које су главни извор непрекидних побољшања као основе за пословну извршност.

Успешна мала и средња предузећа су она која се могу мењати у односу на конкуренцију, односно предузећа која су оспособљена да брзо развијају и пласирају нове производе. Пословна извршност омогућава предузећима правовремено реаговање на импулсе који долазе из окружења као и на тешкоће које се могу јавити унутар самог предузећа, посебно у процесу производње. Да би се створила та способност нужно је усвојити способност одговора на нове и променљиве захтеве производње и тржишта, односно потребна је иновативност и флексибилност.

3.4.1. Иновативност малих и средњих предузећа

Према *Drucker*-у, права предузетничка привреда се заснива на иновацијама, и то како оним које спадају у категорију “сјајне идеје”, тако и оних које представљају резултат системског рада предузетника - сврсисходних иновација.²⁴³ Чак се иде толико у зближавању ове две категорије да се опстанак предузетништва доводи у питање без иновација те се иновације и предузетништво међусобно изједначавају.

Иновације и предузетништво су уско повезани, та два појма повезује низ заједничких атрибута као што су несигурност, истовремено преузимање ризика и препознавање тржишних прилика, издржљивост у супротстављању изазовима те тежња ка успеху.²⁴⁴ Креативност и иновације требају „предузетничку храброст“ дакле особу или групу која изводи (креира) иновацију и претвара је у пословну праксу. Иновација садржи креативност али она тражи могућност реализације, та могућност се најбоље остварује кроз мале привредне субјекте, који је повезују са тржишним приликама и тако остварују. Мали привредни субјекти су погодно тле за такве подухвате јер је финансијер и реализатор иновација власник капитала, који својом имовином сноси ризик за донете пословне одлуке.

Мала и средња предузећа представљају значајан извор иновација у свакој привреди. Пре свега, то је последица чињенице да иновације представљају природни инструмент предузетништва, тако да многа мала и средња предузећа настају као облик комерцијализације одређених иновација, али и последица веће флексибилности, динамичности и осетљивости на промене тражње ових предузећа у односу на велика предузећа.²⁴⁵ Када се посматра продукција проналазака, мала и средња предузећа играју значајну улогу. Помиње се податак да „од 70 најзначајнијих проналазака 20. века, више од половине отпада на индивидуалне проналазаче, и код открића у оквиру

²⁴³ Drucker, P. (1996) *Inovacije i preduzetništvo*, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd. str. 159.

²⁴⁴ Oksanen, J., Rilla, N. (2009) Innovation and entrepreneurship: new innovations as source of competitiveness in Finish SMEs, *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 35-48. стр. 37.

²⁴⁵ Пауновић, Б. (2012) *Предузетништво и управљање малим предузећем*, Економски Факултет Београд, ISBN 978-86-403-1220-2. стр. 42.

истраживачких одељења у предузећима, удео крупних предузећа, мерен према утрошеним средствима, релативно је мали“.²⁴⁶

Иновације су покретачи вредности. Оне представљају успешно коришћење идеје, или усмеравање идеје у профитабилне производе и услуге, процесе или пословну праксу. Оне утичу на мењање правила игре на тржишту и представљају најбитније факторе за стварање вредности. Ако се погледа неколико година уназад може се приметити да су највећи ствараоци вредности за акционаре била предузећа која су релативно млада, односно која постоје свега неколико година.²⁴⁷ Али ова предузећа нису постигла конкурентску предност зато што су боље обављала активности које су већ устаљене, већ су то учинила променом правила игре. Мала и средња предузећа треба да се оријентишу на иновације које доводе до драматичног увећања вредности за власнике-акционаре. Предузећа се тако окрећу новим изворима раста.

Иновације свакако заузимају високо место у рангирању кључних фактора који утичу на постизање конкурентности предузећа. Иновације још можемо назвати „креативном деструкцијом“ с обзиром на њен разарајући утицај на постојећу економију а и утицај на будући раст и развој предузећа. Иновативна предузећа плански стварају комбинацију активе и стручности на основу које се може створити и одржавати релативно трајна конкурентна предност. Иновативно предузеће уствари ствара критичне факторе успеха, а успех иновације треба мерити бољим позиционирањем предузећа на тржишту.²⁴⁸ Најважнији аспекти иновација могу се сагледати као:²⁴⁹

- увођење нечег новог барем за постојећу организацију (нови производ или услуга, нова технологија или нова организациона структура),
- процесни аспект иновације – иновација представља активности/етапе као што су формулисање циљева, дизајн и организација, имплементација и мониторинг нечег новог/иновативног,
- континуирано иновирање које представља процес који је стално присутан и укључује суочавање с увек новим и брзим променама и изазовима.

На иновативност малих и средњих предузећа утиче и расположивости високо образоване радне снаге, која може да користи нова знања за унапређење продуктивности. И ту велику улогу имају ограничени буџети ових предузећа да привуку а касније и плате високо образовани кадар који ће уз предузетника, бити способан и вољан да преузме ризик трансформације иновације у бизнис.

Иновације, једном лансиране и видљиве, могу убрзо покренути имитације које су можда боље или имају приступ бољој дистрибутивној мрежи. На тај начин имитација заузима новом производу место на тржишту. Колико је значајан сам процес настајања

²⁴⁶ Drucker, P.(1987); *Managing in Turbulent Times*, Harper and Row, New York, str. 46 према: Тодоровић, Ј., Буричин, Д., Јаношевић, С. (2001) *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања, Београд.

²⁴⁷ Каличанин, Ђ. (2006) *Менаџмент вредности предузећа*, Економски факултет, Београд. стр. 276.

²⁴⁸ Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991) *Стратегијско управљање*, Универзитет у Београду, Економски Факултет, ГИП Драган Срнић. Шабац. стр. 101.

²⁴⁹ Вакочић, Т., Ледић-Пурић Д. (2011) *Улога иновација у пословању малих и средњих предузећа*, *Poslovna izvrsnost*, Економски факултет Свеучилишта у Загребу, V br.1. str. 28.

иновације, толико је битан и процес дифузије иновације којим се нека иновација усваја и постиже њено прихватање од стране корисника. Ограниченост финансијама и доступним људским капацитетима отежава малим и средњим предузећима да убрзају процес ширења иновације. Сва је срећа да савремени видови комуникација брзо шире вести о новотаријама и иновираним производима што иде на руку малим и средњим предузећима из разлога ниских трошкова и ефикасности коришћења ових метода (интернет, мобилна телефонија).

Као стратегију коју могу да користе предузећа можемо поделити на иноваторе и имитаторе. Иноватори су предузећа која прва на свет доносе иновативна решења док имитатори усвајају таква решења и са ситнијим изменама пласирају као своја а све у складу са законским прописима. Дугогодишња изолованост српског тржишта је допринела да мала и средња предузећа свој развој често базирају на туђим иновацијама те да на кршењу права интелектуалне својине генеришу свој профит. Регулисањем тржишта и укључивањем Србије у међународне токове ова предузећа хватају прикључак развојем сопствених производа, базираних на домаћем знању.

3.4.2. Флексибилност малих и средњих предузећа

Флексибилност се јавља као изузетно својство производног система, односно привредног субјекта, којим је он у стању одговорити на динамичне услове привређивања. Брзе промене потрошачких навика тј. потражња у смеру све диференциранијих производа, те повећање жеље за производима све вишег квалитета, терају произвођаче да развију способност производње веће разноврсности производа уз све краћи производни циклус и убрзање иновативности.

Под флексибилношћу подразумевамо способност предузећа да благовремено искористе нове шансе за остваривање пословних резултата, односно да, уз што ниже трошкове прилагођавања, избегне или минимизира утицај изненадних неповољних околности на своје пословање.²⁵⁰ Флексибилност је један од најважнијих приступа за постизање конкурентске предности имајући у виду повећану тражњу купаца за различитим производима као и све већу неизвесност на тржиштима.²⁵¹ То је степен до којег је предузеће осетљиво на повољне и неповољне, или изненадне промене у факторима окружења. Флексибилност може имати пасивну и активну димензију. Пасивна флексибилност се односи на могућност предузећа да ограничи утицај промена окружења на његово пословање, док се активна односи на могућност предузећа да реагује на промене из окружења. Такође флексибилност можемо посматрати и као офанзиву и дефанзивну. Офанзивна подразумева способност предузећа да благовремено искористи шансе које се јављају, док дефанзивна значи да је предузеће оспособљено да што лакше преживи одређене изненадне неповољне промене.

Мала и средња предузећа треба да развијају и офанзивну и дефанзивну способност реаговања. Током раста и развоја предузећа промене у окружењу могу бити

²⁵⁰ Годоровић, Ј., Ђурићин, Д., Јаношевић, С. (2001) *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања. Београд. стр. 404.

²⁵¹ Liu, T., Li, M. (2012) Structural flexibility indices with shrinking capacities in cross production, *International Journal of Production Research*, Volume 50, Issue 2, Taylor & Francis. pages 393-407. стр. 393.

изненадне и неповољне по предузеће, али такође динамични услови пословања увек доносе одређене шансе које предузеће мора пре своје конкуренције да искористи. Утицај промена такође зависи и од степена зависности и повезаности предузећа са окружењем. Како су мала и средња предузећа веома зависна и под великим утицајем и најмањих промена у окружењу то је флексибилност услов опстанка ових предузећа. Ова предузећа у избору своје стратегије раста морају водити рачуна да се правци, методе и темпо раста комбинују тако да предузеће у сваком моменту искористи пружене могућности односно минимизира утицаје неповољних околности.

Предности флексибилности малих и средњих предузећа огледају се понајвише у тренуцима криза, када је неопходно извршити брзо реструктурирање. Такође веома је битна тржишна флексибилност која уз ниске фиксне трошкове представља значајну одредницу и компаративну предност малих предузећа. Ова предузећа имају већу моћ прилагођавања - адаптивности потребама тржишта и других спољних фактора.

Као детерминанте флексибилности предузећа наводе се следећи чиниоци:²⁵²

- 1. Организациона структура.** Флексибилност малих предузећа јавља се као узрок једноставне организационе структуре, тј. мањег броја хијерархијских нивоа те неформалног начина комуникације. На овај начин мала предузећа брже реагују на уочене потребе.
- 2. Менаџмент.** У малим и средњим предузећима најчешће се јавља изједначеност власничке и менаџерске функције. Самим тим менаџери су веома везани су за своја предузећа чак и емоционално, а напори које они улажу за одржавање успешног пословања су огромни. То се позитивно одражава на флексибилност и конкурентност ових предузећа, али може имати и супротне ефекте када емоције могу да преовладају над рационалним размишљањем. Поред тога мана је што менаџери у малим и средњим предузећима имају ограничене способности за стратешко вођење предузећа.²⁵³
- 3. Квалификацијска структура запослених.** Запослени у малим предузећима обично имају универзална стручна знања која им омогућавају да се лако премештају с једног на други посао. У том погледу мала предузећа изражавају већу флексибилност од великих предузећа, јер се радници брже прилагођавају новим радним задацима и пословима.
- 4. Одлучивање.** Мала предузећа имају централизован начин одлучивања, јер имају плитку организациону структуру. То им олакшава брзу размену информација и брзо доношење одлука, односно чини их флексибилним. Повећањем броја хијерархијских нивоа проток информација и доношење одлука се успорава, самим тим и нефлексибилност. Такође ова предузећа нису у могућности да сагледају ефекте предузетих стратегија на дужи рок јер се

²⁵² Grubišić, D. Mrnjavac, Ž. (2000) Fleksibilnost malih poduzeća kao potencijalni čimbenik fleksibilnosti gospodarstva, Rad u zborniku: *Lokalni sustavi malih poduzeća: mogući pristup restrukturiranju gospodarstva i regionalnom razvitku*, urednici: Derado, D. Grubišić, D. Mrnjavac, Ž. Pašalić, Ž. i Vidučić Lj. Ekonomski fakultet - Split, 2000. ISBN 953-6024-34-9 str. 140.

²⁵³ Vos, J.P. (2005) Developing strategic self descriptions of SMEs, *Technovation*, Vol. 25. No. 9, pp. 989-99. str. 989.

стратегије одређују краткорочно као реакција на резултате из претходне године.²⁵⁴

5. **Просечна старост производа.** Мала предузећа због непосреднијег односа са купцима брже могу уочити потребу за изменом производа и прилагодити га новим захтевима потрошача.
6. **Величина серије.** Мања серија омогућава лакшу промену производње него велика серија. Велике серије најчешће захтевају ангажовање скупе опреме те поделу рада до најситнијих детаља. У малим предузећима се производи производе у малим серијама те су у том погледу она флексибилнија него велика.
7. **Технологија** је веома битан чиниоц флексибилности предузећа. Мала предузећа у свом пословању користе универзалну, а велика високоспецијализовану технологију тиме су мала флексибилнија од великих предузећа. Иако је конкурентски положај малих угрожен због јефтине производње великих предузећа, њихова универзалност им омогућава економичну производњу у малим серијама производа.
8. **Прилагодљивост капацитета** је директно проузрокована типом технологије која се користи од стране предузећа. Претежни број малих предузећа заснива своју производњу на универзалним, али старим технологијама јер не могу купити савремену технологију. Насупрот њима, велика предузећа, по правилу, лакше долазе до савремене технологије која им олакшава прилагођавање, те су у овом погледу велика предузећа флексибилнија од малих.
9. **Начин набавке инпута,** већу флексибилност имају предузећа која имају већи број добављача и већу могућност супституисања производних фактора. У том погледу мала предузећа су у неповољнијем положају од великих, зато што не наручују велике количине потребних производних фактора, такође број добављача са којима она сарађују је мањи. При томе је цена производних фактора виша него када би се наручивале веће количине или кад би имале могућност избора између више добављача. Веће тешкоће при набавци производних фактора малих предузећа условљавају њихову мању флексибилност него код великих предузећа.
10. **Начин продаје.** Број канала продаје утиче на флексибилност продаје тако што мала предузећа имају знатно мањи број канала продаје него велика предузећа. Мала и средња предузећа опслужују локалне тржишне сегменте кроз мали број канала продаје.²⁵⁵ Овај недостатак у флексибилности продаје ова предузећа могу надоместити близином потрошача, директним и блиским контактом са њима.
11. **Производња** Мала предузећа са својим начином рада могу релативно брзо мењати редослед одвијања послова у процесу производње, али с обзиром на

²⁵⁴ Lages, L.F. and Montgomery, D.B. (2004) Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters, *European Journal of Marketing*, Vol. 38. No. 9/10, pp. 1186-1214. str. 1186

²⁵⁵ Urbonavicius, S. (2005) ISO system implementation in small and medium companies from new EU member countries: a tool of managerial and marketing benefits development, *Research in International Business and Finance*, Vol. 19. No. 3. pp. 412-26. str. 412.

брзину рада, која је детерминисана великим уделом људског рада, не могу бити ефикаснија од великих предузећа са модерном технологијом.

12. Финансијска снага је сигурно најзначајнији негативни чиниоц флексибилности и конкурентности малих предузећа. Мали број извора финансијских средстава и релативно мали износ финансијског капитала, чини ова предузећа нефлексибилним, јер онемогућава мала предузећа да врше промене у процесу производње или на производу, купују нову опрему, рекламирају производ, спроводе анализу конкуренције, иновирају и слично.

Од свих наведених чиниоца за пословну изврсност свакако треба издвојити флексибилност за коју су директно задужени њени запослени. Видели смо да мала и средња предузећа карактерише мали број запослених који обављају више функција у предузећу, а неке функције/активности су дислоциране изван предузећа. Њихово знање је критични ресурс у савременом предузећу. Најбољи начин да се вредност предузећа повећа је да се у функцију стави знање тих радника. Захтеви за квалитетним задовољавањем потреба купаца захтевају флексибилну организацију рада која преноси ауторитет и одговорност одлучивања све ниже низ организациону хијерархију омогућавајући двосмерну вертикалну размену информација и знања. Мали број универзалних радника даје предност малим и средњим предузећима у оваквом систему.

3.5. Имплементација система управљања квалитетом у малим и средњим предузећима ради обезбеђења пословне изврсности

Мала и средња предузећа су потенцијална велика предузећа која адекватним управљањем треба да пређу одређене деонице на путу раста и развоја. У тим фазама раста и развоја јављају се различити услови и потребе реаговања у појединачним сегментима пословања. Овај процес се може назвати процесом сазревања или прерастања предузећа. У процесима прерастања појављују се, са становишта менаџмента, ситуације које се означавају као преломне тачке или прекретнице. Тај догађај наступа онда када развој и проблеми привредног субјекта прерасту тренутну способност предузећа да одговори на захтеве тржишта, те се у систем уводи нови начин пословања, који може бити и одлучујућа прекретница за будуће пословање и раст. Проблем може бити нпр. освајање тржишта или излазак на међународно тржиште, са великим бројем конкурената из развијених тржишних економија, који објективно није могућ без поштовања одређених регулатива, прописа, стандарда исл., а који се тичу промета роба и услуга, заштите потрошача и животне средине, исл. То може да представља прекретницу у решености предузетника или менаџера да промени начин пословања или примени принципе управљања квалитетом као стандарде свакодневног пословања.

Стицање конкурентске предности малих и средњих предузећа зависи од избора праве стратегије, којом ће се ова водити у пословању. Имплементација система управљања квалитетом је не тако давно представљала најбољи начин за обезбеђење конкурентске предности и пословног успеха. Она данас представља добру основу на

kojoj ће се nadogradњом kroz razvoj svesti o kvalitetu i његову примену на све процесе на свим нивоима предузећа, сталним unapreђењем пословања, доћи до његове пословне izvrsности.

Тема uticaja имплементације система управљања квалитетом на перформансе предузећа је у претходном периоду доста истраживана. Многи аутори: Naveh и Marcus²⁵⁶ Wayhan et al²⁵⁷ Kumar et al²⁵⁸ Lin и Chang²⁵⁹ Moreno-Luzon²⁶⁰ Mehra и Ranganathan²⁶¹, Han и Chen²⁶² се слажу да је велики позитиван uticaj примене система управљања квалитетом на пословне перформансе. Тако је међу малим и средњим предузећима детектован позитиван uticaj примене система квалитета на: купце, запослене, друштво и квалитет.²⁶³ Мала и средња предузећа могу путем система управљања квалитетом да unaprede продуктивност, увећају задовољство купаца, повећају морал запослених, побољшају односе међу радницима и unaprede укупне перформансе.²⁶⁴ Међутим има и супротних мишљења која су пре свега заснована на великим очекивањима од система квалитета у кратком року након имплементације.²⁶⁵

Већина малих и средњих предузећа на почетку квалитет посматрају само kroz фокус квалитета производа и услуге и углавном се за те намере сагледавају захтеви корисника чије задовољство је на првом месту. Тек касније се нагласак даје на квалитет пословања, где се пре свега обраћа пажња на имплементацију система управљања квалитетом и достизање нивоа потпуног управљања квалитетом. Међународни стандарди су унифицирањем процеса поставили темеље и створили предуслове за стандардизацију која омогућава препознавање и праћење перформанси једног предузећа током времена. Предност система управљања квалитетом је та што омогућава предузећима да се јасно усредсреде на потребе тржишта као и постизање врхунских перформанси квалитета у свим областима, не само у квалитету производа или услуга. На темељима ових достигнућа мала и средња предузећа касније могу да размишљају о пословној izvrsности која је актуелна у савременим условима пословања. Тада се фокус помера према одређеним интересно-uticajним групама тј.

²⁵⁶ Naveh, E. and Marcus, A. (2005) Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9001. *Journal of Operations Management*. 24.1: pp. 1-26.

²⁵⁷ Wayhan, V. B., McCallum, M. F. & Golyer, N. M. (2013) TQM and financial performance: are findings of direct effects methodological artefacts? *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 24, Issue 1-2, pp. 171-187.

²⁵⁸ Kumar, V., Choisine, F., Danuta, G. Kumar, U. (2009) Impact of TQM on company's performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26. Iss: 1, pp.23 – 37

²⁵⁹ Lin, C., Chang, S. (2006) Exploring TQMs Impact on the Causal Linkage between Manufacturing Objective and Organizational Performance, *Total Quality Management*, Vol. 17. No. 4, str. 465-484.

²⁶⁰ Moreno-Luzon, M. D. (1993) Can total quality management make small firms competitive? *Total Quality Management*, Volume 4. Issue 2. pages 165-182.

²⁶¹ Mehra, S., Ranganathan, S. (2008) Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25. Iss: 9, pp.913 – 927

²⁶² Han, S. B. i Chen, S. K. (2007) The Impact of ISO 9001 on TQM and Business Performance, University of Rhode Island Maling Ebrahimpour, *Roger Williams University Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 13, No. 2, str.16.

²⁶³ Baković, T. (2010) Determinante učinkovitosti sustava upravljanja квалитетом, *Poslovna izvrsnost*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, god. IV BR. 1. str. 89.

²⁶⁴ Rajesh, K. S., Suresh, K. G., Deshmukh, S.G. (2008) Strategy development by SMEs for competitiveness: a review, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15 Iss: 5, pp. 525 - 547

²⁶⁵ Baković, T. (2010) Determinante učinkovitosti sustava upravljanja квалитетом, *Poslovna izvrsnost*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, god. IV BR. 1. str. 89.

стејхолдерима унутар и изван предузећа. Ова фаза у савременом пословању предузећа настаје као резултат великих промена које су се догодиле изван предузећа и које утичу на промене у свим активностима предузећа. То се нарочито види кроз последњих неколико година када се интегришу различити системи менаџмента, односно када се све више међународних стандарда јавља као циљ и услов стварања предузећа способног да одговори свим потребама интересних група.

Концепт пословне изврности се значајно ослања на систем управљања квалитетом који представља основу за надоградњу модела пословне изврности, којима се постиже конкретизација и операционализација самог концепта. Дакле основу концепта пословне изврности чини управљање укупним квалитетом, те је за мала и средња предузећа као примарни задатак на путу остварења пословне изврности примена принципа управљања квалитетом. То за њих значи примену координисаних активности за вођење организације кроз систем управљања квалитетом те достизање конкурентност кроз планирање, одређивање приоритета и извођење унапређења квалитета. Истовремено менаџери малих и средњих предузећа морају створити услове за непрекидни развој иновација јер су оне услов за одржавање конкурентности пословно изврсног предузећа. Успех тада резултира из примене и одржавања система управљања који је пројектован да стално побољшава перформансе, обухватајући потребе свих интересних група.

Интегрисањем менаџмент система и њиховом доследном применом олакшава се пут малим и средњим предузећима ка постизању изврности и задовољењу ових потреба. Предузеће које уз економске обраћа пажњу и на друге димензије (етичке, еколошке, социјалне) свог пословања, може да рачуна на дугорочни опстанак. Једино на тај начин се даје адекватан одговор на потребе релевантних интересних група. Само поседовање сертификата гарантује да у предузећу постоји савремен процес управљања и обезбеђења квалитета. Применом система управљања квалитетом предузећа перманентно и организовано врше унапређивање квалитета производа и услуга кроз непрестано побољшавање свих сегмената свог пословања. Што више стандарда из *ISO* серије предузеће имплементира то је за њега већа корист која се огледа у постизању савреног пословног система и задовољење ширег круга интересних група. Базични стандарди су стандарди серије *ISO 9000* (у Србији *SRPS ISO 9000*), који су израђени да би се помогло организацијама свих врста и величина, да примењују и спроводе ефективне системе менаџмента квалитетом. Нова верзија стандарда, строго оријентисана на процесни модел управљања, са пуно наде води систем ка *TQM*-у и пословној изврности.²⁶⁶ Такође све битнија заштита животне средине намеће примену система менаџмента заштитом животне средине *ISO 14000*. За управљање заштитом здравља и безбедности на раду служе стандарди серије *OHSAS 18000*²⁶⁷ којим организација обезбеђује елементе ефективног система управљања заштитом здравља и безбедношћу на раду. *ISO 27000* служи као систем заштите и безбедности информација са циљем обезбеђења поверљивости интегритета и доступности информација

²⁶⁶ Casadesus, M., Karapetrovic, S. (2005) An Empirical Study of the Benefits and Costs of ISO 9001: 2000 Compared to ISO 9001/2/3: 1994", *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 105–120.

²⁶⁷ OHSAS - Occupational health and safety management systems – Систем менаџмента здрављем и безбедношћу на раду.

заинтересованим овлашћеним странама, кроз постављање адекватних механизма заштите информација. У предузећима за производњу хране обавезна је имплементација система за управљање безбедношћу хране серије *ISO 22000*. Поред набројаних постоји низ других стандарда које појединачне компаније могу да примене посебно ако се баве делатностима где се изричито захтева поседовање одређеног стандарда. Тако је нпр. случај са произвођачима аутомобила и резервних делова за аутомобиле који имају посебне захтеве у виду примене стандарда *ISO/TS 16949*. Ово је систем менаџмента квалитетом код произвођача аутомобила и испоручиоца који снабдевају њихове производне погоне и који морају бити пројектовани и реализовани да задовоље основне поставке и захтеве фамилије стандарда *ISO 9000* и допунске захтеве стандарда *ISO/TS 16949*. Захтеви или елементи стандардизованих менаџмент система постављени су међусобно компатибилно. То омогућава да сви парцијални менаџмент системи чине јединствен интегрисани менаџмент систем у коме постоје међусобне везе појединих комплементарних елемената интегрисаних система.²⁶⁸

Како је данас имплементација система управљања квалитетом услов опстанка на савременом тржишту, то је све већи број учесника тржишне утакмице који послују са имплементираним системом. Може се чак закључити како је степен конкурентности остварен имплементацијом система управљања квалитетом обрнуто пропорционалан уделу предузећа која поседују такав систем. Зато се више не може рећи за неко предузеће да је посебно уколико само поседује неки од *ISO* сертификата. Предузеће за посебност треба да покаже много више. Због свега наведеног не чуди ни све бржа еволуција квалитета у пословну извршеност као карактеристику која још увек представља значајну конкурентску предност искључиво због чињенице како ове моделе још не примењује већина предузећа.²⁶⁹

Не само на нивоу предузећа, већ и на нивоу националне привреде, од великог је значаја примена стандарда. Тај значај се огледа кроз:²⁷⁰ (1) смањење или елиминисање техничких баријера у међународној сарадњи; (2) повећање утицаја на развој земље у целини; (3) повећање продуктивности на нивоу земље; (4) заштиту сопственог интереса од увоза некавалитетних производа; (5) пораст конкурентске способности земље на међународном тржишту; (6) лакше и брже укључивање привреде у међународну поделу рада итд. Националне економије, као и предузећа, која се на време не припреме за промене које намећу ови глобални процеси, а затим не обезбеде адекватна знања, осуђена су на заостајање и изолацију.

²⁶⁸ Ђорђевић, Д., Богетић, С. (2007) Примена интегрисаних менаџмент система у малим и средњим предузећима, *Индустрија*, вол. 35. бр. 4. стр. 98.

²⁶⁹ Baković, T. (2010) Determinante učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom, *Poslovna izvrsnost*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, god. IV BR. 1. str. 93 i 94.

²⁷⁰ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић, М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 106.

4. Постулати и елементи Европског модела пословне изврности

EFQM фондација и истоимени модел за пословну изврност настао је као остварење визије квалитета у Европи која има за циљ да интегрише квалитет у опште друштвену сферу на којој почива суштина опстанка и развоја европске интеграције чији је крајњи циљ изврност. Тако је традиционални приступ европских организација, заснован на копијама других приступа, замењен новим, који представља нови европски мит са значењем: „*Made in Europe* = Изврност“.²⁷¹ У оснивачком акту *EFQM* фондације давне 1989, посебно се наглашава "стимулисање Европске заједнице да узме учешће у активностима унапређења квалитета и јачању културе квалитета"²⁷² чиме се јасно одређује значај квалитета у Европском друштву. Таква Европа заснована на високим стандардима, изврстном дизајну, етичком менаџменту и квалитетном партнерству између јавног, приватног и трећег сектора, граби ка изврности. Те вредности треба да буду развијене на основу интеграције постојећих и модерних вредности концепта *TQM*/изврност. Европски модел изврности, бенчмаркинг, самооцењивање и остале иницијативе квалитета тако помажу промоцију европских вредности.²⁷³

EFQM концепт има нарочито важну економску, али и политичку улогу која се треба сагледавати у контексту стварања Европске уније као економске и политичке интеграције земаља у циљу стварања јединственог економског и политичког простора, а ради јачања конкурентности на глобалном тржишту, у тржишној утакмици са САД-ом, Јапаном, Кином и другим снажним економским и политичким групацијама и интеграцијама. Пословна изврност темељена на концепту *EFQM*-а једна је од стратешких мера економске политике у остваривању стратешког циља Европске уније. Европа заснована на традицији али и на иновацијама, учењу једина је опција ка одрживим конкурентским предностима јер без континуиране потраге за бољим нема ни одрживе пословне изврности.

Сам појам пословне изврности се веже за настанак *EFQM* фондације и модела. Иако се не може сасвим прецизно утврдити кад је дошло до промене из појма управљање потпуном квалитетом у појам пословне изврности, сматра се да је пресудан био утицај ове фондације која га прва званично уводи у праксу.

EFQM награда представља важан мотив за сваку организацију. За остварење тог циља менаџерима треба пружити систем који би им могао помоћи да управљају својим организацијама уз континуирано побољшање перформанси у било којој фази *PDCA*

²⁷¹ Хелета, М. (2008) *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд. ИСБН: 978-86-7912-120-2 стр. 44.

²⁷² *EFQM Policy Document signed in Montreux on 19 October 1989*. (Документ потписан у Монтреу 19. октобра 1989. стр. 4.) http://www.efqm.com/sites/default/files/2_efqm_policy_document_-_october_19892.pdf (преузето 07. 09. 2013)

²⁷³ Хелета, М. (2008) *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд. ИСБН: 978-86-7912-120-2 стр. 44.

циклуса.²⁷⁴ На тим основама је настао *EFQM* модел који је сачињен од одређеног броја критеријума који олакшавају његову примену те пружају јединственост у кориштењу и употреби у организацији. *EFQM* модел као такав унапређује традиционални поглед на *TQM* кроз шири холистички концепт управљања.²⁷⁵

Модел се данас најчешће користи у економским и научним круговима Европске Уније. Модел је развијен да помогне организацијама да имплементирају и усвоје базичне елементе изврности. Мерење пословне изврности према *EFQM* моделу је веома детаљан процес. У основи поступка оцењивања по европском моделу пословне изврности лежи логика позната као *RADAR: Results* (Резултати) - *Approaches* (Приступ) - *Deployment* (Примена) - *Assessment & Review* (Оцењивање и преиспитивање).

4.1. Настанак и развој Европског модела пословне изврности

Упркос традицији, која је дуга више од 20 година, Европски модел пословне изврности је најмлађи међу својим конкурентима.²⁷⁶ У времену јаке конкуренције Јапанских и Америчких компанија на глобалном тржишту, Европске компаније су се организовале са циљем успостављања организације која ће им помоћи у достизању нивоа квалитета пословања потребног за нову тржишну утакмицу. Тако је настала Европска фондација за управљање квалитетом *EFQM* (*European Foundation for Quality Management*). У свом раду “*A history and review of the European Quality Award Model*” *Tito A. Conti*²⁷⁷ описује настанак и прве дане живота *EFQM* организације. Све је покренуо председник компаније *Philips*, *C. Van der Klugt*, који је заједно са господином *C. De Benedetti*-јем, председником Италијанске компаније *Olivetti*, сачинио предлог за покретање овакве иницијативе у циљу јачања *TQM*-а унутар европских корпорација. Ова два председника су именовала њихове представнике: *Kees van Ham* је испред *Philips*-а и *Tito A. Conti* као представник компаније *Olivetti*. Њихов задатак био је да обиђу главне Европске компаније које послују на међународној сцени а које су директно погођене конкуренцијом Јапанских и Америчких компанија. Укупно 14 компанија је позитивно одговорило на предлог за формирање *EFQM*-а.²⁷⁸ Следеће компаније су подржале иницијативу: *Bosch*, *British Telecommunications*, *Bull*, *Ciba-Geigy*, *Dassault Aviation*, *Electrolux*, *Fiat*, *KLM*, *Nestlé*, *Olivetti*, *Philips*, *Renault*, *Sulzer*, *Volkswagen*.

У Бриселу, 15. септембра 1988. у историјској сали дворца *Val Duchesse*, где је потписана и повеља “Заједнице за угаљ и челик” као претеча Европске Уније, председници 14 чланова оснивача потписали су писмо о намерама и одобрили су

²⁷⁴ Conti A. T. (2007) A history and review of the European Quality Award Model, *The TQM Magazine*, Vol. 19 No. 2, pp.112 – 128. Emerald Group Publishing Limited. стр.121.

²⁷⁵ Kim, D.Y., Kumar, V., Murphy, A.S. (2008) European foundation for quality management (EFQM) business excellence model: a literature review and future research agenda“, *ASAC – Production and operations management*, Volume 29, No. 7, Ottawa, Canada. University of Northern British Columbia. стр. 31

²⁷⁶ Награда за пословну изврност је у Јапану успостављена 1951. у Аустралији и САД-у 1987. године, док је у Европи, прва награда додељена тек 1992. Иако је *EFQM* организација основана 1988.

²⁷⁷ Conti A. T. (2007) A history and review of the European Quality Award Model, *The TQM Magazine*, Vol. 19 No. 2, pp.112 – 128. Emerald Group Publishing Limited.

²⁷⁸ www.efqm.org (преузето 10. 09. 2011).

стратешку мисију организације *EFQM*. 19. октобра 1989, у Монтреу, фондација је и званично основана као глобална непрофитна организација чије је седиште у Бриселу, Белгији.

Оснивачки документ су потписали председници 14 компанија оснивача и 53 компаније суоснивача. Оснивачи су имали и званичну подршку Европске комисије у склопу европске политике промоције квалитета. Жак Делор, (*Jacques Delors*) тадашњи председник Европске комисије о оснивању фондације каже: "битка за квалитет је један од предуслова за успех ваших предузећа и за нашу конкурентност".²⁷⁹ А сврха модела пословне изврности је да:

- Подстиче и помаже управљачким тимовима у процесу усвајања и примене принципа изврности,
- Побољша конкурентност европске индустрије и
- Умањи конкурентски јаз између европских на једној, и америчких и јапанских компанија, на другој страни.

Чињеница да су саме компаније препознале потребу за формирањем овакве организације која ће да промовише стално побољшање квалитета европских компанија даје посебност и значај овој фондацији.

Један од стратешких циљева новоформиране организације био је стварање Европске награде за квалитет по угледу на америчку Малколм Балдриц. Амерички модел је изабран из разлога што је то први добро структуриран *TQM* модел који је имао детаљна упутства за процену. Још треба напоменути да је у то време Јапанска Деминг награда била мање позната на западу. Малколм Балдриц награда је међу менаџерима квалитета и консултантима у Европи важила као неприкосновена референца, зато није било сумње да ће чланови одбора за *EFQM* награду одабрати структуру овог модела као основу за изградњу сопствене награде. Новоформирана награда је требала да послужи као одскочна даска за промоцију примене *TQM* у Европи. Циљ је тада био да се до 1991. *EFQM* модел презентује јавности, како би се прве награде могле доделити већ наредне 1992. године. Прва радна верзија модела је презентована на *EFQM* форуму који је одржан октобра 1990. у Лондону. Предложени модел је састављен од осам критеријума, на супрот седам категорија код Малколм Балдриц награде, нови критеријум је био „друштвено признање“ табела 4.1.²⁸⁰

²⁷⁹ <http://www.efqm.org/en/Home/AboutEFQM/Ourhistory/Timeline/tabid/168/Default.aspx> (преузето 10. 09. 2011).

²⁸⁰ Conti A. T. (2007) A history and review of the European Quality Award Model, *The TQM Magazine*, Vol. 19 No. 2, pp.112 – 128. Emerald Group Publishing Limited. стр.114.

Табела 4.1. Прва радна верзија модела за Европску награду за квалитет презентована 21. децембра 1990.

Бр.	Критеријум	Поени
1.	Лидерство	150
2.	Политика и стратегија	100
3.	Управљање процесима	150
4.	Управљање ресурсима	100
5.	Задовољство запослених	100
6.	Задовољство купаца	200
7.	Друштвена признања	125
8.	Пословни учинак	125

Извор: Аутор прилагодио према: Conti A. T. (2007) A history and review of the European Quality Award Model, *The TQM Magazine*, Vol. 19 No. 2, pp.112 – 128. Emerald Group Publishing Limited. стр.114.

Међутим, *Conti* је искористио своје велико искуство у примени поступка самооцењивања у компанији *Olivetti*, те је побољшао ову радну верзију уводећи додатни критеријум и успостављајући поступак самооцењивања као нешто што ће чинити модел јединственим, а уједно практичним за употребу. На изради самог модела радио је мањи тим састављен већином од чланова који долазе из редова оснивача који је подржан од стране преко 300 експерата из целе Европе. На састанку у Бриселу 30 јануара 1991. овај предлог је и усвојен као коначни, те је тако рођен нови модел са укупно 9 критеријума распоређеним у две категорије: ресурсе (*enablers*) и резултате (*results*) и са максималним укупним бројем од 1000 поена.²⁸¹ Овај модел се, уз ситније измене, примењује и данас. Специфичност овог модела је чињеница да је модел у себи инкорпорирао сва искуства својих претходника додајући му културолошко прилагођавање у складу са потребама ЕУ. Равноправност резултата и ресурса се види и кроз бодовни систем, где ове две категорије подједнако имају укупно по 500 бодова. То значи да је за оптималне перформансе предузећа према овом моделу потребно да је однос 50:50% укупног броја бодова добијених по основу ресурса и резултата. Овај модел служи као дијагностички метод који омогућава руководству организације да оцени колико добро оно руководи свим кључним областима пословања као и да оцени квалитет резултата које остварује. Циљ је био да се менаџерима пружи модел који би им могао помоћи да управљају својим организацијама кроз процес континуираног побољшања.

Важна претпоставка модела је да се изврсни резултати добијају на бази изврсности ресурса предузећа. Под том претпоставком, основа унапређења перформанси лежи у континуираном учењу и иновацијама.

²⁸¹ Интересантна је и чињеница око давања имена самој награди. Угледајући се на друге светске награде првобитна жеља је била да награда носи име неке значајније личности те су у оптицају били и предлози да награда носи име једног од оснивача Европске уније: Аденауера, Де Гасперија, Шумана. Због потешкоће да се одабере један од њих, изабрано је компромисно име "Европска награда за квалитет" према: Conti A. T. (2007) A history and review of the European Quality Award Model, *The TQM Magazine*, Vol. 19 No. 2, pp.112 – 128. Emerald Group Publishing Limited. стр.127.

1992. званично је додељена и прва Европска награда за квалитет, апсолутни победник је компанија *Rank Xerox*, чији је генерални директор *Bernard Fournier* примио награду од Шпанског краља Хуана Карлоса (*Juan Carlos*) на церемонији одржаној у Мадриду, Шпанији.

Треба напоменути да је на почетку *EFQM* организација била фокусирана на велике организације и њихове филијале. Али већ после прве доделе награда, постало је очигледно да је модел био једнако примењив и на мала и средња предузећа и јавни сектор. Тако су и развијене нове категорије награда за:

- Велике компаније и пословне јединице;
- Операционе јединице компаније;
- Организације у јавном сектору;
- Мала и средња предузећа.

Организације широм Европе прихватају овај модел као пут за управљање активностима ради постизања ефикасности, ефикасности и конкурентских предности, па тиме и обезбеђења успеха испуњењем потреба њихових купаца, запослених, и других заинтересованих група и друштва, на дужи период.

EFQM фондација функционише по принципу чланства, зато је дефинисала политику према чланству која садржи општи део, процедуре и начин пружања услуга члановима. У 2012. Фондација је бројала преко 500 чланова из 55 земаља и 50 различитих привредних грана.²⁸² Бројно чланство служи и као база различитим организацијама за размењивање искустава, учење и унапређење перформанси. Фондација је власник *EFQM* модела који је до сада помогао да преко 30.000 организација широм света примени систем одрживе изврности.

Визија европске фондације је: Свет где су европске организације препознате као репер за одрживи економски раст.²⁸³ Примарна сврха *EFQM* организације је пружање подршке и развој ефективног управљања квалитетом у европским организацијама кроз стимулисање и помоћ организацијама широм Европе да узму учешће у активностима побољшања, које воде ка задовољењу купца, задовољењу радника, побољшању друштвених и пословних резултата и кроз подршку процеса увођења *TQM*-а као одлучујућег фактора за достизање глобалних конкурентских предности.

Од оснивања модел је задржао првобитну форму. Сваки од девет елемената је критеријум који се користи за оцену прогреса организације на путу до изврности. Прва мања ревизија модела десила се 2003. године када је и настала везија *EFQM* 2003. Време континуираних технолошких иновација, повећања међународне конкуренције, сталних промена у економској, социјалној и свери заштите животне средине, а посебно у условима економске кризе навео је фондацију да на сваке три године ажурира модел. У мају 2009. године током финансијске и економске кризе, Управни одбор Гувернера *EFQM* фондације формално је затражио ажурирање модела пословне изврности из 2003. године. Одбор је навео да је захтев настао као одговор све чешћим захтевима

²⁸² <http://www.efqm.org/en/Home/AboutEFQM> (преузето 10. 09. 2011)

²⁸³ <http://www.efqm.org/en/Home/AboutEFQM/tabid/108/Default.aspx> (преузето 10. 09. 2011).

разних интересних група као што су чланови, проценитељи, партнери, па чак и представници ЕУ.²⁸⁴

Ревидирани модел је требао да сагледа нове факторе пословне изврности и да сагледа утицај нових економских услова попут кризе тј. њених последица на пословање предузећа. Крајем 2009. године јавности је представљена његова иновирана верзија која носи назив *EFQM* модел 2010. У 2012. години нови *EFQM* модел 2010 је у потпуности заменио стари из 2003. те је постао основа за процену за Европску награду за пословну изврност.

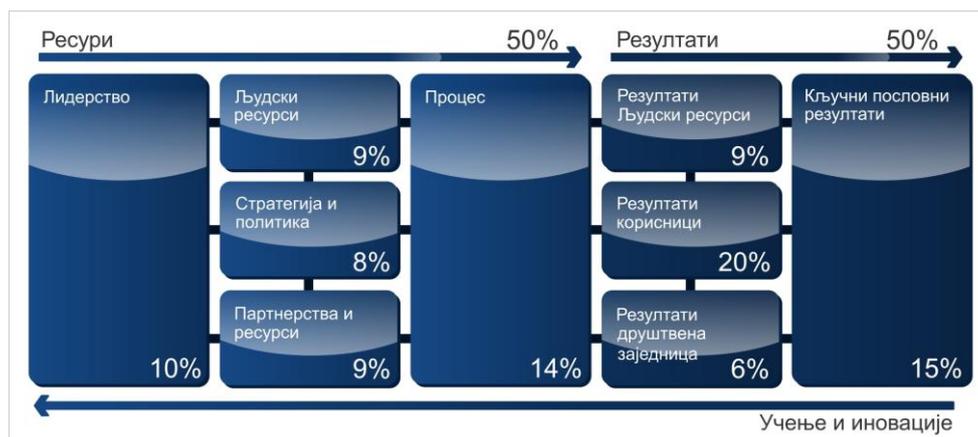
Континуирано унапређење је база развоја и једна од темељних поставки *EFQM* модела пословне изврности што и потврђује сама ревизија модела. У оквиру постојеће базе знања прикупљена су досадашња искуства корисника модела те је он прилагођен новим трендовима. Према плану *EFQM*-а функционисање модела ће се у будућности преиспитивати на годишњем нивоу. Вршиће се евалуација повратних информација те ће се на тај начин лакше пратити тржишни трендови што ће имати утицај на релевантност самог модела. Тако је динамизам дешавања проузрокован кризом навео фондацију да већ крајем 2012. најави мању ревизију модела из 2010. те уведе нови под називом *EFQM* 2013.²⁸⁵

Модел 2010 је попут старог модела по својој замисли генерички и примењив је на све организације. Прилагођен је свим релевантним секторима и темељен је на ревидираном моделу из 2003. Базни концепт пројектовања, развоја и примене *EFQM* модела изврности полази од осам начела, док се структура заснива на 9 критеријума и 32 подкритеријума. Темељни принципи кроз осам начела су потврђени у новој верзији модела. Новина је да је сада успостављена директна веза између сваког од осам начела и сваког од 32 подкритеријума.

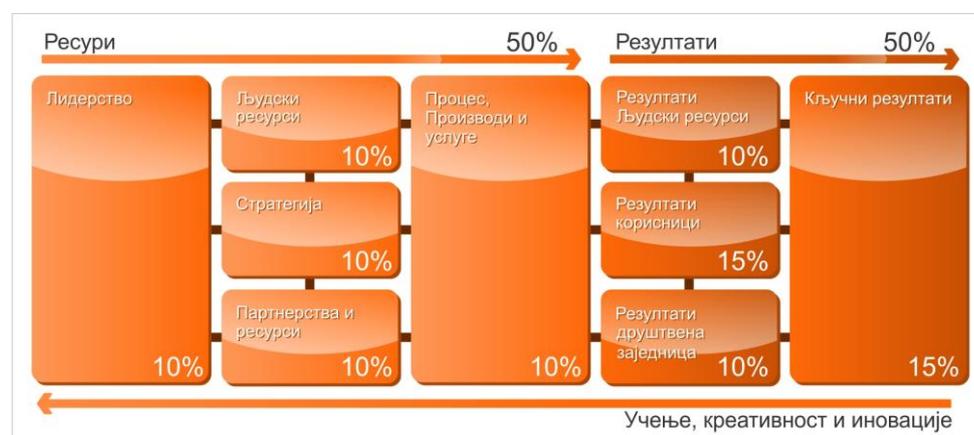
Поред главних промена и промена у бодовима између ресурса и резултата заједничко је што је и даље њихов однос 50% према 50%. Ресурси и даље имају 5 критеријума, а унутар њих је дошло до бодовне прерасподеле. Такође код резултата је дошло до прерасподеле у бодовима између 4 критеријума. Стари и нови оквири модела Европске награде за квалитет приказани су на слици 4.1. и 4.2.

²⁸⁴ Kaufmann, M. Serban, V. (2011) The New EFQM 2010 Model for Business Excellence and its Fundamental Concepts in Light of the Economic Crisis, *The Romanian Economic Journal*, Year XIV, no. 40. June. str. 100.

²⁸⁵ <http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel/tabid/132/Default.aspx> (преузето 01. 11. 2012).



Слика 4.1. Оквир за *EFQM* модел 2003



Слика 4.2. Оквир за *EFQM* модел 2010

EFQM модел је заснован на логичкој претпоставци да постоји међузависна унутрашња повезаност унутар критеријума ресурса и резултата. Илустрације модела (слике 4.1. и 4.2.) показују да лидерство спроводи политику и стратегију, управља запосленима, партнерствима и ресурсима организације, док ова три елемента утичу даље на резултате кроз одговарајуће процесе. Такође резултати везани за купце, резултати везани за запослене и резултати везани за заједницу, скупа, утичу на остварење кључних резултата пословања.²⁸⁶

Важно је напоменути и смерницу коју је дала ЕУ, а која се односи на потребу за усавршавањем визуелног идентитета модела. Као одговор дошло је до промене тако што је извршено визуелно интегрисање осам начела са преостале две компоненте, 9 критеријума и *RADAR* приступом (слика 4.3). Осам начела је сада јасно позиционирано попут електрона око језгра са *RADAR*-ом и 9 критеријума што додатно визуелно јача везу између ових елемената.²⁸⁷

²⁸⁶ Llusar, C., Ana, B., Tena, E., Roca, V. P., Beltrán-Martín I. (2005) To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?: An empirical study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 Iss: 4, pp.337 – 353. str. 340.

²⁸⁷ EFQM Excellence Model EFQM 2010, EFQM, Avenue des Olympiades 2, B-1140 Brussels, Belgium, str. 2



Слика 4.3. Визуелни идентитет модела *EFQM* 2010²⁸⁸

EFQM је развила партнерство са многобројним организацијама широм света. Партнери *EFQM* фондације су организације различитих профила: од непрофитних фондација преко консултантских кућа до Универзитета и других образовних институција.²⁸⁹ Све ове организације наступају са истим циљем да се прошири спровођење *EFQM* модела пословне изврности те да се кроз учење и унапређење модел побољша. Партнерске организације деле исту мисију, визију и сет вредности као и *EFQM* фондација. Свака од партнерских организација има своју властиту националну награду за квалитет која користи у основи *EFQM* модел и самим тим представља дистрибуцијски канал *EFQM* производа и услуга. *EFQM* модел изврности тако пружа заједнички оквир и језик који олакшава ефективну размену информација међу организацијама, превазилазећи секторске и културолошке баријере.

Данас је *EFQM* модел прихваћен у великом броју европских земаља (и шире) као база за националне награде. Такође он је послужио као основа да се у десетак земаља широм света развије национални модел специфичан за те земље.

EFQM модел је до сада доказао своју веродостојност у односу на сврху за коју је основан а то је да препозна изврност као највиши ниво квалитета једне организације. У принципу модел функционише попут “стандарда“ за идентификовање организацијског квалитета и омогућује поређење међу различитим организацијама.²⁹⁰

Циљ модела пословне изврности није да баш свака организација освоји Награду за квалитет, већ да укаже на пут како се може постићи изврност. Сврха *EFQM* модела је да подржи организације у остварењу пословне изврности кроз континуирано унапређење и развој процеса. Награда служи само као потстицај и мотивишући фактор, који ће првобитни циљ да прошири на што шири круг учесника. У пракси, *EFQM* модел се може користити на различите начине: (1) као средство за самопроцену, (2) као средство поређења са другим организацијама, (3) као водич за

²⁸⁸ <http://www.efqm.org> (преузето 01. 11. 2012).

²⁸⁹ <http://www.efqm.org/en/PdfResources/Partner%20Directory.pdf> (преузето 01. 11. 2012).

²⁹⁰ Sokovic, M. Pavletic, D. Kern-Pipan, K., (2010) Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, volume 43. issue 1. November, pp. 476 – 483. International OCSCO World Press. str. 478.

идентификовање области за побољшање, (4), као основа за заједнички речник и начин размишљања, и као (5) модел структурирања менаџмент система.²⁹¹

4.2. Постулати Европског модела пословне изврсности

Изврсне организације теже задовољавању интересних група, а то чине прихватајући постулате пословне изврсности. Они представљају темељне принципе *EFQM* модела пословне изврсности који су битан предуслов за постизање одрживе изврсности. Постулате *EFQM* модела могу применити све организације независно од сектора, индустрије или величине. *EFQM* модел пословне изврсности је заснован на осам фундаменталних принципа (постулата) који представљају елементарне делове пословне изврсности. Ревизијом модела *EFQM* 2003 промењени су и постулати пословне изврсности. Ради бољег прегледа у даљем раду прво су презентовани постулати модела *EFQM* 2003, након тога модела *EFQM* 2010 те ће се на крају тумачити њихове разлике.

Оријентација на резултате – Изврсност је постизање резултата који одушевљавају стејкхолдере организације.²⁹² Да би била изврсна, организација треба да постигне резултате који ће све заинтересоване стране учинити задовољним, тако што ће испунити њихове потребе, захтеве и очекивања.

У односу на системе менаџмента квалитетом, где се води рачуна пре свега о купцу (кориснику), овде је задатак знатно сложенији, јер су у питању сви стејкхолдери: запослени, акционари, испоручиоци, пословне банке, шира друштвена заједница исл. Да би постигле изврсност, организације морају да прате, мере и предвиђају задовољство заинтересованих страна, преиспитују себе и уграђују сва своја сазнања у стратегију, политике, планове и конкретне мере.²⁹³

Практична примена концепта: Савремени пословни амбијент захтева проактивност и флексибилност од организација како би благовремено одговориле не промене потреба и захтева заинтересованих страна. Изврсне организације мере и предвиђају потребе и очекивања својих заинтересованих страна, прате њихова искуства и перцепције, надгледају и анализирају перформансе других организације. Информације се прикупљају и од садашњих и од будућих интересних група. Исте се користе како би се поставили циљеви и планови, имплементирале и ревидирале стратегије и политике, како у краткорочном тако и дугорочном временском периоду. Прикупљене информације такође помажу организацијама да обезбеде избалансиране резултате за задовољење заинтересованих страна.

Оријентација на клијенте – Изврсност је обезбеђивање одрживе вредности за кориснике.²⁹⁴ У системима менаџмента квалитетом први принцип гласи

²⁹¹ Kim, D.Y. Kumar V. Murphy A.S. (2008) European foundation for quality management (EFQM) business excellence model: a literature review and future research agenda, *ASAC – Production and operations management*, Volume 29, No. 7, Ottawa, Canada. University of Northern British Columbia. str. 32.

²⁹² „*The Fundamental Concepts of Excellence*“, EFQM Brussels Representative Office, 2002. Brussels, Belgium ISBN 90-5236-077-4 str. 5.

²⁹³ „*EFQM Excellence Model*“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. Str. 8.

²⁹⁴ „*The Fundamental Concepts of Excellence*“, EFQM Brussels Representative Office, 2002. Brussels, Belgium ISBN 90-5236-077-4 str. 5.

“усредсређеност на корисника” што нам даје везу између ових принципа. Корисника увек можемо учинити једнократно задовољним, али изврсност подразумева остваривање дугорочне лојалност корисника. Да би била изврсна, организација треба да оствари стање у којем ће континуирано бити уважавана од стране корисника.

Практична примена концепта: Изврсне организације веома добро познају и разумеју своје купце. Знају да су купци ти који дају коначни суд о квалитету производа и услуга. Такође, знају и да се лојалност купаца, њихово задржавање и проширење тржишног удела остварује кроз јасан фокус на потребе како постојећих, тако и будућих купаца. Изврсне организације брзо реагују на све потребе и захтеве купаца. Изврсне организације групишу своје купце према њиховим потребама у циљу што адекватнијих одговора на њихове захтеве. Предвиђају њихове будуће потребе и очекивања, благовремено делују како би их испунили, односно превазишли уколико је то могуће. Такође прате активности конкуренције са посебном пажњом на њихове компаративне предности. Прате и анализирају искуства и перцепције купаца, а у случајевима када нешто пође наопако, брзо и ефективно реагују. Изврсне организације граде и одржавају изврсне односе са свим својим купцима.²⁹⁵

Лидерство и доследност – До изврсности се долази кроз инспиративно и визионарско лидерство усклађено са доследношћу у пословању.²⁹⁶

Практична примена концепта: У организацијама које теже да буду изврсне, морају постојати вође, лидери, који постављају јасне циљеве, вредности, моралне норме и културу понашања, и који личним примером окупљају људе да би све то остварили. Изврсне организације имају лидере који постављају и комуницирају веома јасан правац деловања организације, на тај начин лидери уједињују и мотивишу остале запослене унутар организације. Они свој однос према запосленима граде на личном ауторитету и суштинским особинама, а не на снази функције. Лидери успостављају вредности, етичке принципе, културу и управљачку структуру у организацији, градећи јединствени идентитет. Они предводе и инспиришу остале да теже ка изврсности, а њихови поступци су пример за углед и по питању понашања и по питању перформанси. Лидери изврсних организација препознају интересе заинтересованих страна и са њима раде на заједничким иницијативама за побољшање.²⁹⁷

У свим условима изврсне организације треба да демонстрирају доследност и постојаност у односу на интересе заинтересованих страна. У турбулентним временима они приказују доследност и посвећеност што улива поверење свим актерима пословања. Истовремено демонстрирају способност прилагођавања и преусмерења правца деловања организације у светлу брзих и учесталих промена у спољном окружењу.

Управљање помоћу процеса и чињеница - Изврсност је управљање организацијом на основу скупа међузависних и међусобно повезаних система, процеса

²⁹⁵ EFQM модел изврсности, Европска фондација за управљање квалитетом и ЦИМ Колец доо Ниш, 2008. ISBN 978-86-7965-015-3 str.7.

²⁹⁶ „The Fundamental Concepts of Excellence“, EFQM Brussels Representative Office, 2002. Brussels, Belgium ISBN 90-5236-077-4 str. 5.

²⁹⁷ „EFQM Excellence Model“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. Str. 8.

и података.²⁹⁸ Овај постулат је интересантан јер у себи практично садржи три принципа менаџмента квалитетом - процесни приступ, системски приступ менаџменту и одлучивање на основу чињеница. Да би била изврсна, организација треба да буде вођена кроз складан скуп процеса и система.

Практична примена концепта: Изврсна организација функционише као скуп повезаних процеса у чијем су извору и одредишту заинтересоване стране чије потребе, захтеве и очекивања треба задовољити. Изврсне организације имају ефективан систем менаџмента који се базира на потребама и очекивањима свих интересних група, односно који је дизајниран да им одговори на ефикасан начин. Систематска примена политике, стратегије, циљева и планова организације је омогућена кроз јасан и интегрисан процесни приступ. Процеси се ефективно одвијају и континуирано се унапређују.²⁹⁹

Изврсне организације заснивају своје одлуке на информацијама из окружења које се систематично прикупљају, обрађују и користе у процесу преиспитивања кључних опредељења и у процесу доношења оперативних одлука. Одлуке се доносе на основу информација поткрепљеним чињеницама које се односе на тренутне, али и пројектоване перформансе процеса. Ове одлуке морају да размотре потребе интересних група, као и перформансе конкуренције. Организација је свесна својих способности, слабости, шанси и опасности у неизвесном окружењу те је спремна да одговори на све могуће поремећаје у окружењу како би отклонила или бар ублажила последице које из тога могу настати. Ризици се идентификују и њима се ефективно управља. Одговарајуће превентивне мере се идентификују и имплементирају, обезбеђујући и одржавајући висок ниво поверења од стране интересних група.

Развој и укљученост људских ресурса - За постизање изврсности, организацији је потребан максимални допринос запослених, кроз њихову укљученост и усавршавање.³⁰⁰ Изврсност подразумева анализу потенцијала запослених те њихово усавршавање ради достизања њиховог пуног капацитета.

Практична примена концепта: У циљу имплементације политике, стратегије, циљева и планова, изврсне организације морају да препознају и разумеју компетенције које су им потребне, како данас, тако и у будућности. Стога регрутују праве људе и развијају постојећи кадар како би достигле тражене компетенције. Потстиче се и помаже развој запослених како би они заузврат пружили свој максимални потенцијал. Изврсне организације припремају запослене да се суоче и прилагоде променама. Изврсне организације препознају све већи значај интелектуалног капитала који поседују њихови људи и користе га као главни ресурс организације. Брину, препознају и награђују своје људе на начин који потстиче њихову посвећеност раду и лојалност организацији. Потенцијал се максимизује кроз активно укључивање људи, развој

²⁹⁸ „The Fundamental Concepts of Excellence“, EFQM Brussels Representative Office, 2002. Brussels, Belgium ISBN 90-5236-077-4 str. 6.

²⁹⁹ EFQM модел изврсности, Европска фондација за управљање квалитетом и ЦИМ Колец доо Ниш, 2008. ISBN 978-86-7965-015-3 str.8.

³⁰⁰ „The Fundamental Concepts of Excellence“, EFQM Brussels Representative Office, 2002. Brussels, Belgium ISBN 90-5236-077-4 str. 6.

заједничких вредности, културе поверења, отворености и оснаживања. Укључивањем запослених стварају се идеје за побољшање рада.³⁰¹

Укљученост запослених и њихово усавршавања вишеструко доприноси конкурентности организације кроз јачање способности за брзе одговоре на промене у окружењу, коришћење њиховог максималног потенцијала и развој привржености организацији.

Континуирано учење, иновирање и побољшавање - Да би била изврсна, организација мора стално да учи, и да кроз нова сазнања ствара услове за иновације и унапређења. Изврсност тежи ка спровођењу промена кроз учење које ће створити прилике за иновације и побољшања.³⁰²

Практична примена концепта: Изврсне организације су оне које непрестално уче, кроз своје активности али и активности других. Оне користе бенчмаркинг и пореде се са организацијама које су најбоље у својој класи. Такође у процесу постизања изврсности примењују и интерни бенчмаркинг. Прикупљено знање и добру праксу, изврсне организације деле међу својим запосленима како би знање подигли на највиши могући ниво. Изврсна организација прихвата идеје заинтересованих страна и охрабрује своје запослене да антиципирају будућност.³⁰³ Запослени се охрабрују да на ствари гледају изван перспективе данашњице и тренутних могућности. Тек са новим сазнањима они стичу могућност да уобличе своју идеју о променама на боље, кроз иновације и унапређења. У изврским организацијама они непрекидно доводе у питање статус кво, трагају за могућностима континуалне иновације и побољшања која додају вредност.

Развој партнерстава - Изврсност је развијање и одржавање партнерстава која доприносе стварању вредности.³⁰⁴ Да би била изврсна, организација треба да развија плодно партнерство са свим заинтересованим странама.

Практична примена концепта: Изврсне организације препознају да у данашњем, све захтевнијем свету уобразаних промена, успех може да зависи од добрих односа са партнерима. Зато се истражују могућности за развијање партнерства са свим заинтересованим странама. Партнерства омогућавају изврским организацијама оптимизацију кључних компетенција. Партнерства се могу градити са купцима, друштвом, испоручиоцима или чак конкуренцијом, а заснивају се на јасно идентификованим обостраним користима. Партнери раде заједно на испуњењу заједничких циљева, подржавају се и допуњују експертизама, ресурсима и знањем које поседују, те граде одрживи однос који се базира на узајамном поверењу, поштовању и отвореној атмосфери.³⁰⁵ Партнерство не значи само повезаност кроз заједнички интерес у текућем послу, већ и план за развој у будућности посматран кроз призму заједничких интереса.

³⁰¹ „EFQM Excellence Model“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. Str. 8.

³⁰² „The Fundamental Concepts of Excellence“, EFQM Brussels Representative Office, 2002. Brussels, Belgium ISBN 90-5236-077-4 str. 6.

³⁰³ EFQM модел изврсности, Европска фондација за управљање квалитетом и ЦИМ Колеџ доо Ниш, 2008. ISBN 978-86-7965-015-3 str.9.

³⁰⁴ „The Fundamental Concepts of Excellence“, EFQM Brussels Representative Office, 2002. Brussels, Belgium ISBN 90-5236-077-4 str. 7.

³⁰⁵ „EFQM Excellence Model“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. Str. 9.

Друштвено одговорно пословање - Изврсност је прекорачење минималних законских обавеза у оквиру пословног деловања организације и тежња да се разуме и одговори на очекивања интересних група унутар друштва.³⁰⁶

Практична примена концепта: Изврсне организације доказују своју одговорност тако што успостављају висок ниво етичког приступа у свом пословању кроз транспарентност према својим интересним групама. Оне су савестне и активно промовишу социјалну одговорност и одрживост, заштиту животне средине како сада, тако и у будућности. Корпоративна друштвена одговорност организације је јасно истакнута у њеним вредностима и интегрисана је унутар организације.³⁰⁷

Кроз отворену сарадњу и укљученост заинтересованих страна, изврсне организације испуњавају очекивања и регулаторне захтеве локалне заједнице, а уколико је то примењиво, делују и глобално. Изврсне организације истражују и промовишу могућности учешћа на узајамно корисним пројектима у друштву, своје развојне активности усклађују са тзв. “одрживим развојем”. Свесне су свог утицаја на стање унутар заједнице и улажу напоре како би обезбедиле да се нежељени ефекти сведу на минимум. Нпр. уколико се баве делатношћу која има негативне утицаје на друштвену заједницу предузимају све мере да се ти утицаји елиминишу или бар ублаже.

Концепција осам начела је задржана у новом моделу, али сви имају иновирани и динамичнији садржај, а неки и назив. У моделу 2010. је направљена потпуна усклађеност и директна веза између свих начела.

8 постулата су у новом моделу *EFQM* 2010. унапређени и додатно појашњени те нас наводе на принципе организације која се оцењује. Постулати у новом *EFQM* моделу 2010 гласе.³⁰⁸

- **Постизање уравнотежених резултата** - Изврсне организације испуњавају мисију и визију кроз планирање и достизање уравнотежених резултата који испуњавају краткорочне и дугорочне потребе њихових заинтересованих страна и када је то могуће превазилазе их.
- **Додавање вредности клијентима** - Изврсне организације знају да су клијенти њихов примарни разлог постојања и настоје да иновирају и стварају вредност за њих кроз разумевање и усвајање њихових потреба и очекивања.
- **Вођење визијом инспирацијом и целовитошћу** - Изврсне организације имају лидере који обликују будућност и раде на остварењу исте, и који дају лични пример вредности и етике.
- **Управљање помоћу процеса** - Изврсне организације су вођене путем структурно и стратешки усклађених процеса, користећи одлуке засноване на чињеницама како би оствариле уравнотежене и одрживе резултате.

³⁰⁶ „*The Fundamental Concepts of Excellence*“, EFQM Brussels Representative Office, 2002. Brussels, Belgium ISBN 90-5236-077-4 str. 7.

³⁰⁷ *EFQM* модел изврсности, Европска фондација за управљање квалитетом и ЦИМ Колец доо Ниш, 2008. ISBN 978-86-7965-015-3 str.8.

³⁰⁸ Gemoets, P. (2009), *EFQM Transition Guide - How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010*, Brussels: EFQM. str. 4. http://www1.efqm.org/en/PdfResources/Transition_Guide.pdf (преузето 14. 10. 2011)

- **Остваривање успеха кроз људе** - Изврсне организације вреднују своје запослене и креирају културу охрабрења за балансирано остварење приватних и пословних циљева.
- **Неговање креативности и иновација** - Изврсне организације стварају увећану вредност и ниво перформанси кроз континуирано и систематско иновирање и укључење креативности њихових заинтересованих страна.
- **Изградња партнерства** - Изврсне организације траже, развијају и одржавају однос поверења са различитим партнерима како би обезбедиле вишеструки успех. Партнерство може бити формирано са купцима, локалном заједницом, добављачима, образовним установама или невладиним организацијама.
- **Преузимање одговорности за одрживу будућност** - Изврсне организације уграђују у своју културу етичко размишљање, јасне вредности и највише стандарде организационог понашања, што омогућава стремљење ка економској, социјалној и еколошкој одрживости.

У табели 4.2. приказани су главне разлике у принципима модела *EFQM* 2010 и 2003.

Табела 4.2. Разлике у тумачењу осам фундаменталних начела између два модела³⁰⁹

Верзија 2010	Верзија 2003	Главне разлике у тумачењу
Постизање уравнотежених резултата	Оријентација на резултате	Фокус је сада на развоју кључног сета резултата који захтевају надгледање напретка визије, мисије и стратегије, који ће омогућити лидерима доношење ефективних и правовремених одлука.
Додавање вредности клијентима	Оријентација на клијенте	Фокус је на јасном дефинисању и преношењу предлога који дају вредност и активно укључивање клијената у процесе дизајнирања производа и услуга.
Вођење визијом инспирацијом и целовитошћу	Лидерство и доследност	Концепт је динамичнији и фокусира се на способност лидера да прилагођава, реагује и привуче пажњу свих заинтересованих страна како би осигурао континуирани успех организације.
Управљање помоћу процеса	Управљање помоћу процеса и чињеница	Фокус концепта је на начину дизајнирања процеса чија је сврха остваривање стратегије и надилажење класичних граница организације.
Остваривање успеха кроз људе	Развој и укљученост људских ресурса	Фокус је на стварању равнотеже између стратешких потреба организације и личних очекивања и аспирација људи како би се постигла њихова оданост и укљученост.
Неговање креативности и иновација	Континуирано учење, иновирање и побољшавање	Концепт сада препознаје потребу за развојем и стварањем „мрежа“ и укључење интересних група као потенцијалних извора креативности и иновација.
Изградња партнерства	Развој партнерстава	Концепт је проширен како би стварао партнерства која превазилазе ланац добављача и идентификује да је то кључан елемент одрживог обостарног успеха.
Преузимање одговорности за одрживу будућност	Друштвено одговорно пословање	Концепт се сада фокусира на активно преузимање одговорности за организацијске доприносе и активности и управљање њеним утицајем на ширу заједницу.

³⁰⁹ Gemoets, P. (2009) *EFQM Transition Guide - How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010*, Brussels: EFQM. str. 7 i 8 http://ww1.efqm.org/en/PdfResources/Transition_Guide.pdf (преузето 14. 10. 2011)

Како представљају основу *EFQM* модела изврности, сваки од постулата *EFQM* модела пословне изврности је на више начина, директно или индиректно, повезан са различитим критеријумима и елементима критеријума модела. Табела 4.3. приказује неке од значајних међусобних утицаја.

Табела 4.3. Везе између основних концепата изврности и *EFQM* модела изврности³¹⁰

Елементи критеријума	Лидерство и управљање					Политика и стратегија					Људи					Партнерства и ресурси					Процеси					Резултати за купце		Резултати за људе		Резултати за друшт		Кључни резултати перформ			
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B		
Оријентисаност ка резултатима						X	X	X	X	X											X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Фокус на купца			X			X	X											X	X	X	X	X													
Лидерство и константност сврхе	X	X	X	X	X			X																		X									
Менаџмент на основу процеса и података	X					X	X		X	X						X	X	X			X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Развој и укључивање људи				X		X	X				X	X	X	X	X													X	X						
Континуално учење, иновирање и побољшање	X		X	X	X	X					X	X	X			X	X	X																	
Развој партнерстава			X			X	X									X					X	X										X	X		
Корпоративна друштвена одговорност	X		X	X		X	X	X			X					X	X	X	X	X	X							X	X						

4.3. Ресурси у моделу пословне изврности

Постулати пословне изврности се разрађују кроз критеријуме пословне изврности, који служе као основа за оцењивање степена који су организације достигле у пословној изврности. Девет елемената *EFQM* модела, представљају критеријуме на основу којих се оцењује напредак организације на путу ка изврности. Првих пет критеријума су „ресурси“ који приказују оно што организација ради, док су преостала четири критеријума „резултати“ који показују шта организација постиже. „Резултате“ проузрокују „Ресурси“ док се „Ресурси“ побољшавају на основу повратних информација при разматрању „Резултата“.

³¹⁰ „*EFQM Excellence Model*“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. Str. 10.

На први поглед у *EFQM* моделу је приметна кључна улога резултата, али како сам аутор модела каже “резултати су манифестација ефикасности процеса и система као целине, а тек касније основа за побољшање”.³¹¹ Ресурси су ти који омогућавају и који треба да буду адекватно вођени како би организација успела да испоручи укупан квалитет.³¹²

Модел, који иначе препознаје да постоји више начина за достизање одрживе изврсноности у свим аспектима перформанси организације, се заснива на следећој премиси: „Изврсни резултати по питањима Перформанси, Купаца, Људи и Друштва се постижу кроз Политику и Стратегију засновану на Лидерству, а испоручују се кроз Људе, Партнерства, Ресурсе и Процесе.”³¹³

Динамичка природа *EFQM* модела се огледа кроз континуиране иновације и учење које помажу побољшање „Ресурса“ који даље воде до побољшаних „Резултата“. Сваки од девет критеријума има своју дефиницију која описује његово значење на општем нивоу. Како би се даље конкретизовало значење критеријума, исти су расчлањени на више делова. По деловим критеријума постављају се питања која се узимају у обзир код утврђивања стања организације. Коначно, испод сваког дела критеријума налазе се смернице. Коришћење смерница није неопходно, нити се ради о коначним листама смерница, већ имају за циљ да додатно појасне сваки део критеријума кроз примере.

Попут верзије из 2003. и у моделу *EFQM 2010* постоји 5 критеријума “Ресурса” (унутар којих 4 критеријума има по 5 подкритеријумских делова и једног који има 4 подкритеријума, што укупно даје 24 подкритеријума). Називи критеријума су углавном остали исти осим у два случаја: ранији назив критеријума **Политика и стратегија** се мења у **Стратегија** јер реч **Политика** ствара конфузију, нарочито у јавном сектору где политику обично одређују политичка тела. Зато је критеријум преименован у **Стратегија** јер је то термин који је једноставан јасан и разумљив. Критеријум **Процеси** (претходни назив) је сад свеобухватнији што је резултовало новим називом: **Процеси, производи и услуге**. Садржај овог критеријума наглашава јединствен карактер модела који је примењив на било који сектор, како на производни тако и на услужни. Вредност појединачних критеријума тј. релативни тежински фактор је промењен и сада је врло једноставан, сваки од 5 критеријума носи по 100 бодова. (табела 4.4.)

³¹¹ Conti A. T. (2007) A history and review of the European Quality Award Model, *The TQM Magazine*, Vol. 19 No. 2, pp.112 – 128. Emerald Group Publishing Limited. стр.114.

³¹² Hillman, G. P. (1994) Making Self-assessment Success, *Total Quality Management*, Vol. 6 (3), pp. 29-31. стр. 29.

³¹³ „*EFQM Excellence Model*“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. Str. 13.

Табела 4.4: Називи и вредности појединачних критеријума Ресурси у моделима из 2003 и 2010.

Ресурси EFQM модел 2003	Бод.	Ресурси EFQM модел 2010	Бод.
Лидерство и управљање	100	Лидерство и управљање	100
Стратегија и политика	80	Стратегија	100
Људски ресурси	90	Људски ресурси	100
Партнерства и ресурси	90	Партнерства и ресурси	100
Процеси	140	Процеси, производи и услуге	100
Укупно	500	Укупно	500

Ресурси показују шта се предузима да се у конкретном предузећу покрене процес сталних унапређења и како се то ради.³¹⁴

У оквиру ресурса разликујемо елементе који представљу социјалну тј. „софт“ и техничку тј. „хард“ димензију *TQM*. Представници социјалне димензије су критеријуми „запослени“ и „лидерство“, док су „процеси“ и „партнерство и ресурси“ репрезенти техничке димензије *TQM*. С друге стране, критеријум „политика и стратегија“ садржи ставке које се односе на оба питања.³¹⁵

4.3.1. Лидерство и управљање

Под овим критеријумом се подразумева понашање руководећег тима предузећа, односно како они промовишу културу управљања укупним квалитетом; посматра се начин на који се подржава иновативност и омогућава унапређење квалитета.³¹⁶

Овим критеријумом исказује се способност руководства унутар једне организације. Анализира се како највише руководство појединачне организације промовише и олакшава извршавање мисије и то тако што развија и подржава вредности и обрасце понашања који су неопходни за остваривање успешних резултата, а све кроз изградњу и подстицање културе квалитета. Лидери морају видно да демонстрирају своју одговорност према култури *TQM*. Они подржавају континуирана побољшања личним укључивањем обезбеђујући одговарајуће ресурсе и своју личну помоћ. Успешан лидер мора да зна како да чланове организације усмери како би се остварила визија. Лидер инспирише, мотивише и води чланове организације ка остваривању тих циљева. У нестабилним периодима лидери одржавају доследност у примени извршености и инспиришу остале у организацији да их следе. Лидери могу бити и сви други запослени који су фокусирани на остваривање циљева организације, имају јасну визију и имају способност да предводе запослене у правцу унапређења организације.

³¹⁴ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 69.

³¹⁵ Llusar, J. C.B., Escrig-Tena, B.A., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., I. (2009) An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, *Journal of Operations Management* 27. ELSEVIER. pp. 1-22. str. 6.

³¹⁶ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 69.

Критеријум лидерство и управљање носи укупно 100 могућих бодова. Тај износ се није мењао приликом промене модела из EFQM 2003 у EFQM 2010, наиме остала је иста вредност у укупном износу, што представља 10% укупног броја бодова који се могу освојити. Критеријум Лидерство и управљање расчлањен је у 5 критеријумских делова (**1a, 1b, 1c, 1d** и **1e**):³¹⁷

1a. Лидери успостављају мисију, визију, вредности и етичке принципе. Они стимулишу и охрабрују креативност, иновативност и активности које доносе константна унапређења кроз учење. Активно су укључени у активности које се односе на побољшања при чему постављају приоритете. Лидери стимулишу и охрабрују сарадњу у оквиру предузећа те представљају и успостављају вредности кроз личне примере.

1b. Лидери се лично ангажују како би обезбедили да се систем менаџмента организације развије, имплементира и континуално побољшава. Лидери успостављају организациону структуру која служи као подршка остварењу политике и стратегије предузећа. Успостављају развојне процесе, као и процесе за ефикасно управљање предузећем, врше примену и ажурирање политике и стратегије. Јасно одређују власништво над процесима и одговорност. Креирају и примењују процесе за оцењивање и ревидирање кључних резултата као и процесе за идентификовање, планирање и примену побољшања. Стимулишу побољшања кроз креативност и иновације.

1c. Лидери остварују контакт са купцима, партнерима и представницима друштва. Лидери схватају потребе и очекивања стејкхолдера те креирају услове како би компанија адекватно одговорила на њих. Они успостављају партнерства, учествују у заједничким активностима који утичу на побољшања пословања. Посебно су фокусирани на промоцију и подршку пословне изврности те воде рачуна о интересима будућих генерација.

1d. Лидери потстичу културу изврности међу људима у организацији. Лидери лично и систематично саопштавају запосленима мисију, визију, вредности, стратегију, планове и циљеве предузећа. Они пружају подршку запосленима у постизању њихових циљева, мотивишу их и омогућавају им да учествују у активностима која се односе на побољшања, одају признања за тимске и личне уложене напоре и промовишу принципе једнаких могућности. Лидери су доступни када је потребно, активно слушају запослене и одговарају на њихове сугестије.

1e. Лидери препознају и предводе организационе промене. Лидери разумеју кључне носиоце промена, како интерне тако и екстерне, идентификују промене које ће се применити, управљају процесима планирања и имплементације, обавештавају и објашњавају предстојеће промене онима који ће у њих бити укључени и пружају им подршку при реализацији и њиховом управљању. Лидери мере и преиспитују ефективност примењених промена и деле стечено искуство са запосленима.

³¹⁷ EFQM модел изврности, Европска фондација за управљање квалитетом и ЦИМ Колец доо Ниш, 2008. ISBN 978-86-7965-015-3 str.13.

4.3.2. Политика и стратегија

Мисију и визију коју је претходно успоставила, организација треба да спроведе кроз успостављање стратегије према својим заинтересованим странама, а све то треба да буде засновано на одговарајућим политикама, плановима, оперативним циљевима и одговарајућим процесима.³¹⁸ Организација која остварује пословну изврсност реализује своју мисију и визију тако што, поред осталог, развија стратегију која за свој фокус има потребе заинтересованих страна. Стратегија се заснива на разумевању потреба и очекивања свих заинтересованих страна укључујући спољно окружење, као и на познавање сопствених могућности и перформанси. За то је неопходна анализа предности и слабости организације а затим анализа спољних фактора, сагледавајући који од њих повећавају шансе за успех, а који могу бити опасност за оно што се жели постићи.

Заснованост политика и стратегије на потребама/очекивањима заинтересованих страна подразумева да се о томе прикупљају информације, да се врши њихова селекција, обрада и тумачење, што омогућује не само да се потребе и очекивања заинтересованих страна сагледају и разумеју већ и да се предвиђају, што је у условима конкуренције на тржишту веома важно. Зато је неопходно тачно утврдити ко су заинтересоване стране и које су њихове потребе. Спровођење политике и стратегије огледа се у њиховом претварању у конкретне оперативне циљеве и планове, преко које се оне остварују. Посебно је важно да организација утврди алтернативна решења за случај да се значајно промене полазне претпоставке.

Код овог критеријума је дошло до промене и у називу и у броју бодова у новом моделу *EFQM* 2010. У *EFQM* 2003 моделу назив критеријума је био „политика и стратегија“ док је број бодова био 80. У моделу из 2010. године то се мења, тако да је нови назив само „Стратегија“ док се број бодова повећава на 100, што у односу на целокупан број бодова модела представља повећање од 2% те сада овај критеријум носи 10% укупног броја бодова.

Критеријум „политика и стратегија“ сагледава како организација формулише, развија и преиспитује своју политику и стратегију и како је претвара у планове и акције и расчлањен је у 4 дела (**2a**, **2b**, **2c** и **2d**):³¹⁹

2a. Политика и стратегија се заснивају на потребама и очекивањима интересних група. У развоју своје стратегије предузеће узима у обзир информације о тренутним и будућим тржиштима и секторима у којима ради или намерава да ради. Такође анализирају се потребе и очекивања садашњих и будућих носилаца пословања и антиципирају трендови развоја тржишта укључујући могуће активности конкуренције.

2b. Политика и стратегија се заснивају на информацијама проистеклим из мерења перформанси, истраживања, учења и екстерно-повезаних активности. Политика и стратегија се заснивају на реалним информацијама добијеним из система остварених резултата предузећа, релевантним подацима бенчмаркинга и најбоље

³¹⁸ Раковић, Р. (2006) *Квалитетом ка пословној изврсној*, Енергопројект ИнГраф, Београд, стр. 152.

³¹⁹ „*EFQM Excellence Model*“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. Str. 16.

праксе, истраживања и активности учења (са фокусом на социјална, еколошка, правна, сигурносна, питања економских и демографских показатеља, нових технологија и њиховог могућег утицаја на пословне резултате). Анализирају се подаци спољне слике предузећа, будућим партнерима, утицају производа предузећа током њиховог животног циклуса.

2с. Развој, преиспитивање и ажурирање политика и стратегије. Стратегија се ревидира и ажурира у складу са равнотежом између дугорочних и краткорочних потреба и очекивања интересних група, садашњим и будућим конкурентским предностима или капацитетима, усклађености са стратегијом пословних партнера и савезима, потребом за променом тржишног приступа, развојем социјалних и еколошких стандарда. Идентификовани су кључни фактори успеха неопходни за постизање циљева предузећа и процењена је релевантност и ефикасност стратегије. Потенцијални ризици се процењују и идентификују се начини њиховог отклањања.

2d. Политика и стратегија се преносе и имплементирају кроз матрицу кључних процеса. Процеси потребни за реализацију политике и стратегије се адекватно осмишљавају и примењују. Политика и стратегија предузећа се преноси интересним групама и преиспитује се степен њене прихваћености. Појединачни циљеви на свим нивоима предузећа се дефинишу на основу опште стратегије; напредак се редовно прати коришћењем система извештавања унутар предузећа.

4.3.3. Запослени

Свест о значају запослених у организацији суштински је присутна и у системима менаџмента квалитетом и системима пословне изврсноности, како у принципима/постулатима тако и у захтевима/критеријумима, са крајње позитивним предзнаком.³²⁰

Да би се политике и стратегија организације могле остварити, потребно је створити одговарајуће предуслове кроз обезбеђење одређеног броја људи који имају стручни профил и друге способности који омогућују да се планови остваре. Један од основних услова за постизање пословне изврсноности јесте оптимално коришћење људског потенцијала, свакако уз континуирано повећање тог потенцијала, као и давање награда и признања запосленима за посвећеност и адекватну употребу знања и вештина. Дакле, запослени се морају посматрати као ресурс предузећа те се морају усмеравати, али и укључивати у процес управљања осталим ресурсима предузећа. Као саставни део развоја политика и стратегије, односно стратешких и оперативних планова, организације морају водити рачуна о развијању способности људи, ослобађању потенцијала запослених на индивидуалном, тимском и организационом нивоу и промовисању правичности и једнаких могућности за све.

Кроз овај критеријум сагледава се како организација постиже пун потенцијал својих запослених, односно како се они: планирају и развијају као ресурси, подржавају

³²⁰ Раковић, Р. (2006) *Квалитетом ка пословној изврсноности*, Енергопројект ИнГраф, Београд, стр. 157.

у развијању способности, континуално преиспитују њихове перформансе, и како организација остварује ефективан дијалог с њима.

Код овог критеријума је дошло до промене у броју бодова у новом моделу *EFQM* 2010. Тако је број бодова повећан са 90 (у *EFQM* 2003) на 100 (у *EFQM* 2010), што у односу на целокупан број бодова модела представља раст од 1% те у новом моделу овај критеријум носи 10% укупног броја бодова.

Критеријум Запослени расчлањен је у 5 критеријумских делова (**3а, 3б, 3с, 3д и 3е**) на основу којих се утврђује стање организације по питању овог критеријума. Као и у осталим критеријумима, у сваком делу подкритеријума налазе се смернице које имају за циљ да додатно појасне сваки део критеријума кроз примере. Критеријумски делови су следећи:³²¹

3а. Људски ресурси се планирају, унапређују и њима се управља. Планови везани за људске ресурсе су у складу са стратегијом предузећа и његовом организационом структуром. У циљу остварења и побољшања политике, стратегије и планова људских ресурса врши се адекватно регрутовање кадрова. Такође врши се развој каријере запослених и правовремене замене кроз нове методе и иновативне активности како би се унапредио начин рада.

3б. Знање и компетенције запослених се идентификују, развијају и одржавају. Обуке и планови развоја запослених су веома значајани јер помажу запосленима да остваре свој потпуни потенцијал. Зато се врши идентификација, класификација и усаглашавање неопходних знања и вештина са потребама предузећа. Поред тога компаније редовно идентификују индивидуалне циљеве запослених те их усклађују са циљевима предузећа.

3с. Запослени се укључују и добијају овлашћења. Компаније развијају и примењују смернице које омогућавају запосленима да учествују у активностима које се односе на побољшања. Запослени се охрабрују да раде тимски.

3д. Запослени и организација комуницирају. Врши се идентификовање сметњи у комуникацијама међу запосленима те се развија стратегија, политика и планови комуникације унутар организације које имају за циљ поспешивање размене информација. Запослени на тај начин остварују могућност да међусобно размене најбољу праксу и знања на организован начин.

3е. Запослени се награђују, одају им се признања и о њима се брине. У циљу пружања адекватних награда запосленима успостављају се различити облици бенефиција попут здравствене заштите, пензионог плана, помоћи за децу итд. Унутар предузећа се промовише свест о неопходности награђивања. Дају се признања запосленима у циљу промоције и одржавања њихове укључености и охрабривања за будуће доприносе.

³²¹ *EFQM* модел изврсности, Европска фондација за управљање квалитетом и ЦИМ Колец доо Ниш, 2008. ISBN 978-86-7965-015-3 str.16.

4.3.4. Партнерства и ресурси

Осим људских ресурса, организације које карактерише пословна изврсност, посебну пажњу поклоњају управљању, рационализовању и подизању нивоа квалитета осталих ресурса. То се односи на управљање финансијским ресурсима, материјалним ресурсима, објектима, опремом и ИТ опремом, и осталим материјалним средствима. Сви ресурси имају посебан значај у реализацији изврсности организације. То су пре свега објекти у којима организација обавља своју делатност или бар део ње, опрема, финансијска средства исл.

Изврсне организације планирају и управљају сарадњом са спољним партнерима, у складу са својом стратегијом, и на основу тога усвајају одговарајуће оперативне политике на основу којих ефикасно управљају том сарадњом. Овај критеријум пре свега треба да прикаже колико организација ефективно и ефикасно управља ресурсима и односима са спољашним партнерима.

Партнерство је тек моделима пословне изврсности препознато као ресурс организације. То је проистекло из потребе организације да у реализацији стратегије и планова посвети посебну пажњу испоручиоцима са којима заједно реализује производе према купцу/кориснику.³²² Предузећа која настоје да добију епитет успешних морају са својим екстерним стејкхолдерима, а пре свега добављачима и потрошачима, успостављати партнерске односе, односно односе сарадње. Удруживање, сарадња и интегрисање компетенција јесу значајни фактори квалитета пословања предузећа. Пословна изврсност разматра партнерство као важан ресурс организације. Изврсне организације планирају и управљају спољним партнерством, испоручиоцима и својим ресурсима, да би подржале политике и стратегију и ефективно извођење процеса. Током планирања и за време управљања партнерством и ресурсима оне уравнотежују текуће и будуће потребе организације, заједнице и окружења.³²³

Као и код претходника и код овог критеријума је дошло до промене у броју бодова у новом моделу *EFQM 2010*. Тако је број бодова повећан са 90 (у *EFQM 2003*) на 100 (у *EFQM 2010*), што у односу на целокупан број бодова модела представља повећање од 1% те у новом моделу овај критеријум носи 10% укупног броја бодова.

Овај критеријум има 5 критеријумских делова (**4а**, **4б**, **4с**, **4д** и **4е**) помоћу којих се утврђује стање организације по питању партнерства и ресурса. У сваком подкритеријуму налазе се смернице које додатно појашњавају делове критеријума кроз примере. Критеријумски делови су следећи:³²⁴

4а. Управља се екстерним партнерствима. Компаније идентификују и успостављају неопходна партнерства са организацијама у циљу максимизирања партнерских интереса. Компаније такође остварују сарадњу на пољу размене нових знања, примера добре праксе, унапређења процеса и увећања додате вредности у ланцу добављача. Циљ је постизање синергетског ефекта са партнерима на свим пољима заједничког деловања.

³²² Раковић, Р. (2006) *Квалитетом ка пословној изврсности*, Енергопројект ИнГраф, Београд, стр. 163.

³²³ Раковић, Р. (2006) *Квалитетом ка пословној изврсности*, Енергопројект ИнГраф, Београд, стр. 161.

³²⁴ „*EFQM Excellence Model*“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. Str. 18.

4b. Управља се финансијама. Компаније израђују стратегије коришћења финансијских ресурса у складу са општом стратегијом предузећа. Механизми финансијског планирања и извештавања се припремају и примењују на нивоу целе организације како би се осигурала неопходна структура ресурса и омогућила процена материјалних и нематеријалних улагања. Компаније примењују методологију управљања финансијским ризицима.

4c. Управља се објектима, опремом и материјалима. Компаније припремају и примењују стратегију управљања објектима, опремом и материјалима у складу са општом стратегијом и политиком предузећа. У ту сврху контролише се сигурност, одржавање и коришћење имовине а у циљу продужетка њеног века трајања. Врши се мерење и управљање могућим нежељеним ефектима средстава организације на друштво и запослене (здравље и безбедност). Смањује се количина отпада те се врши његова рециклажа. Оптимизују се залихе материјала и коришћење транспортних средстава.

4d. Управља се технологијом. Компаније израђују и примењују стратегију управљања технолошким ресурсима (укључујући замену застареле и искоришћење постојеће технологије) која је у складу са општом политиком предузећа. Правовремено се разматра примена алтернативних и нових технологије са посебним нагласком на иновативне технологије и технологије које не нарушавају животну околину.

4e. Управља се информацијама и знањем. Компаније израђују и примењују стратегију прикупљања информација, њихово структурирање и управљање је у складу са општом стратегијом предузећа. У ту сврху у оквиру предузећа се идентификују потребе и захтеви за информацијама те се обезбеђује несметани ток и приступ релевантним подацима како за интерне тако и за екстерне кориснике. Компаније штите своју интелектуалну својину. Примењује се адекватна информациона технологија која подржава ефикасно и безбедно коришћење комуникације.

4.3.5. Процеси

Неизоставна је улога и значај процеса и процесног приступа, као једног од универзалних принципа који су примењиви у мноштву ситуација, на пословну извршност. Процеси су срж самог модела, тако су и приказани у моделу заузимају централну позицију. Овакав приказ требало би да укаже на значај посматрања пословања предузећа из угла процеса.

Овај критеријум изражава како организација идентификује процесе, управља њима и побољшава их. За остваривање извршности потребна је евиденција како су кључни процеси идентификовани, како се њима систематски управља, како се преиспитују и како се постављају циљеви за побољшање, како се процеси побољшавају путем иновативности и креативности, како се процеси мењају и какви су ефекти тих промена.

Организација пројектује, управља и унапређује процесе с циљем да у потпуности испуни захтеве корисника, као и да свим заинтересованим странама генерише додатну вредност. Процеси се систематски пројектују и њима се управља на начин да се стално унапређују с циљем побољшања квалитета коначних резултата.

Први корак је да се сви процеси у ланцу морају идентификовати, описати и рационализовати. Дефинисање и повезивање процеса је једна од кључних ствари које организација мора да обави у дефинисању свог система менаџмента квалитетом. Кроз то дефинише се како организација пројектује и развија своје производе те како их реализује.³²⁵ Да би се оптимизовале вредности које организација пружа заинтересованим странама, потребно је јасно дефинисати „власништво“ сваког процеса као и улоге и одговорности запослених у развоју, одржавању и унапређењу, пре свега, кључних процеса.

Код овог критеријума је дошло до промене у броју бодова у новом моделу *EFQM* 2010. Тако је број бодова смањен са 140 (у *EFQM* 2003) на 100 (у *EFQM* 2010), што у односу на целокупан број бодова модела представља смањење од 4% те у новом моделу овај критеријум носи 10% укупног броја бодова.

Критеријум „Процеси“ расчлањен је у 5 делова (**5a**, **5b**, **5c**, **5d** и **5e**) помоћу којих се утврђује стање организације. У сваком делу подкритеријума налазе се смернице помоћу којих се додатно појашњавају критеријумски делови кроз примере. Критеријумски делови су следећи:³²⁶

5a. Процеси се дизајнирају и њима се систематски управља. Компаније дизајнирају и примењују процесе у циљу што ефикасније реализације стратегије предузећа. У ту сврху успоставља се систем управљања процесима, идентификују се носиоци пословних процеса, мери се њихова ефикасност те се по потреби они ревидирају и унапређују. Компаније примењују системске стандарде који обухватају системе управљања квалитетом, заштитом животне средине, здрављем и безбедношћу на раду исл.

5b. Процеси се, у циљу потпуног задовољења интересних група, побољшавају коришћењем иновација. Компаније разматрају могућности за побољшања процеса анализом резултата рада. У ту сврху имплементирају се адекватни методи, откривају нови облици процеса и потребних техника и технологија. Врши се тестирање и контрола нових и измењених процеса. Запослени се обучавају да управљају новим или измењеним процесима пре њихове примене.

5c. Производи и услуге су дизајнирани и развијени на основу потреба и очекивања купаца. Компаније развијају производе и услуге у складу са садашњим и антиципираним потребама и очекивањима клијената. Нови производи и услуге се израђују и развијају у сарадњи са клијентима и пословним партнерима, како за постојећа тако и за нова тржишта. Предузеће посебно обраћа пажњу на развој технологије те антиципира њен утицај на производе и услуге. Користи се креативност, иновативност и кључне компетенције људи у компанији у циљу дизајнирања и развоја конкурентних производа и услуга.

5d. Производи и услуге се производе, испоручују и одржавају. Производи и услуге су израђени у складу са израђеним техничким нацртима и дефинисани у складу са потребама купаца. Компаније су у обавези да обезбеде и постпродајну услугу а када је то могуће и да се постарају о рециклажи производа на крају његовог животног века.

³²⁵ Раковић, Р. (2006) *Квалитетом ка пословној изврности*, Енергопројект ИнГраф, Београд, стр. 164

³²⁶ *EFQM* модел изврности, Европска фондација за управљање квалитетом и ЦИМ Колец доо Ниш, 2008. ISBN 978-86-7965-015-3 str.19.

5e. Проширују се и управљају односи са купцима. Компаније одржавају континуирани контакт са купцима. Повратне информације из тих контаката се обрађују и на њих се адекватно одговара. Контакти имају за циљ прикупљање информација о купчевим будућим очекивањима и праћење купаца након продаје. Кроз контакте пружају се саветодавне услуге купцима у циљу одговорног коришћења производа.

4.4. Резултати у моделу пословне изврсности

Руководство предузећа се труди да подстакне развој конкурентских предности кроз основне концепте изврсности пре свега да би се постигли резултати који ће да задовоље интересне групе предузећа. Тако се “Ресурси” баве питањима како организација обавља кључне активности да би омогућила постизање резултата, док су “Резултати” усредсређени на оно што настаје као последица претходних активности. Повратна спрега у моделу нам указује да “Резултати” у облику сазнања и иновација делују на “Ресурсе”, чиме се формира спирала континуалног побољшања.

Резултати показују шта је конкретно предузеће остварило, гледано са становишта свих који имају интереса: купци, запослени, друштво, као и начин мерења и остваривања утврђених циљева.³²⁷

Ниво остварене изврсности било које организације се огледа у свим критеријумима резултата.³²⁸ Зато је неопходно постићи уравнотеженост приликом задовољавања свих заинтересованих страна.

Резултати су продукт различитих фактора у предузећу, али истовремено дају и повратне информације о евентуалном унапређењу појединих фактора.³²⁹ Резултати организације су описани кроз критеријуме који дају одговоре на питања шта је организација остварила и шта остварује. Нпр. сатисфакција запослених је неопходна, зато што они представљају извор знања и вештина, а све је то неопходно за креирање вредности за потрошаче, односно обезбеђење сатисфакције потрошача, као и одрживе конкурентске предности. Предузеће доказује своју изврсност управо уколико успе, не само да задовољи потребе потрошача, већ и да изазове њихово одушевљење. Уколико потрошачима буде стално пружало више него што они очекују, предузеће ће имати лојалне потрошаче. Када је обезбеђена сатисфакција свих заинтересованих страна предузећа, тада ће и предузеће, које их окупља, забележити висок ниво перформанси пословања.

³²⁷ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 69.

³²⁸ Llusar, C., Ana, B. Escrig-Tena, Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I. (2009) An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, *Journal of Operations Management* 27. ELSEVIER. pp. 1-22. str. 8.

³²⁹ Анђелковић, М. и Пешић, Д. (2005) Примена EFQM модела у мерењу ефеката унапређења пословних процеса, VI Симпозијум „Савремене технологије и привредни развој“, Технолошки факултет, Лесковац, стр. 301

Резултати у оквиру *EFQM* модела изврности мере материјалне и нематеријалне - неопипљиве резултате, као што су “кључни резултати везани за купца” или мотивација запослених.³³⁰

Као и код *EFQM* модела из 2003. сваки критеријум “Резултата” у моделу *EFQM* 2010 има по 2 подкритеријума (мере опажања и индикатори перформанси), што укупно даје 8 подкритеријума. Кључна промена је настала у садржају 9. критеријума **Кључни пословни резултати** који сада носи нови назив - **Кључни резултати**. Код овог критеријума дошло је до значајније промене у дефиницији и називу резултата, те је сада фокус овог критеријума на постизање онога чему се у организацијској стратегији тежи. Тежински фактор је промењен тако што сада критеријуми **Резултати - клијенти** и **кључни резултати** имају исту вредност по 150 бодова, док **Резултати – друштвена заједница** и **Резултати – Људски ресурси** носе по 100 бодова (табела 4.5).

Табела 4.5: Називи и вредности појединачних критеријума “Резултата” у моделима *EFQM* 2003 и 2010.

Резултати <i>EFQM</i> модел 2003	Бод.	Резултати <i>EFQM</i> модел 2010	Бод.
Резултати везани за купце	200	Резултати везани за купце	150
Резултати везани за запослене	90	Резултати везани за запослене	100
Резултати везани за друштво	60	Резултати везани за друштво	100
Кључни резултати перформанси	150	Кључни резултати	150
Укупно	500	Укупно	500

4.4.1. Резултати везани за купце

Овај критеријум указује на успешност организације у процесу идентификације корисника/купаца, препознавања њихових потреба, захтева и очекивања, и како то претвара у карактеристике својих производа. Директна последица тог процеса јесте задовољство корисника/купца које организација треба да прати на начин који омогућава да се то задовољство исказује кроз мерљиве показатеље, да би се у складу са тим показатељима могле доносити одговарајуће одлуке у организацији.³³¹

Чињеница је да купци траже варијетет квалитета, испуњење релевантних естетских и статусних критеријума. У питању је политика стварања или придобијања купаца, а не само пројектовање и развој производа. Ниво сатисфакције купаца условљен је проценом добијене вредности у односу на очекивања, исказана или „скривена“. Према томе, у савременим условима предузећа имају приоритетни циљ да максимално задовоље захтеве потрошача, будући да је то услов постизања изврности.

Задовољство купаца непосредно се одражава на конкурентност организације, зато она увек треба да има у виду да је купац тај који представља смисао њеног

³³⁰ Llusar, J. C.B., Escrig-Tena, B.A., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., I. (2009) An empirical assessment of the *EFQM* Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, *Journal of Operations Management* 27. ELSEVIER. pp. 1-22. str. 8.

³³¹ Раковић, Р. (2006) *Квалитетом ка пословној изврности*, Енергопројект ИнГраф, Београд, стр. 169.

постојања. Изврсне организације морају посебну пажњу да обрате на захтеве купаца, њима је купац увек на првом месту.³³²

Мерење задовољства купаца је такође битна деоница на путу ка остварењу изврсности, менаџмент организације треба да анализира прикупљене информације од стране корисника као основ за евентуално предузимање корективних и/или превентивних мера.

Код овог критеријума је дошло до промене у броју бодова у новом моделу *EFQM* 2010. Тако је број бодова смањен са 200 (у *EFQM* 2003) на 150 (у *EFQM* 2010), што у односу на целокупан број бодова модела представља смањење од 5% те у новом моделу овај критеријум носи 15% укупног броја бодова.

EFQM модел разликује две групе индикатора за праћење критеријума „Резултата везаних за купце“ који су уједно подкритеријуми: **6а.**³³³ мере перцепције и **6б.** индикатори перформанси, помоћу којих се утврђује стање организације. У сваком делу подкритеријума налазе се смернице помоћу којих се додатно појашњавају критеријумски делови кроз примере. Оба приступа представљају основ за предузимање активности на унапређењу квалитета резултата организације. Критеријумски делови су следећи:³³⁴

6а. Мере перцепције. Организације у циљу идентификовања степена задовољства купаца спроводе истраживање на основу којих добијају оцену мишљења клијената о имицу, производима и услугама, њиховом квалитету, поузданости и постпродајним услугама предузећа. Такође од купаца је неопходно добити одговор о њиховој лојалности, спремности за поновном куповином, спремност да се препоручи компанија и њени производи и услуге. Ове информације се користе за унапређење резултата који су везани за клијенте.

6б. Индикатори перформанси. Компаније спроводе интерна оцењивања која се користе за предвиђање перцепције клијената о: имицу (где се процењује присутност у медијима, број номинација за награде исл.), производима и услугама (оцењивања о грешкама на производима попут броја жалби и степен одазива на њих, време потребно да се производ појави на тржишту, постпродајним услугама исл.) и лојалности купаца (ниво задржавања купаца).

4.4.2. Резултати везани за запослене

Овај критеријум показује шта предузеће чини на пољу задовољења захтева запослених.³³⁵ Да би запослени били задовољни својим послом и мотивисани да остваре најбоље резултате, они морају бити уверени да организација ради у њиховом

³³² Conti A. T. (2007) A history and review of the European Quality Award Model, *The TQM Magazine*, Vol. 19 No. 2, pp.112 – 128. Emerald Group Publishing Limited. стр.119.

³³³ У даљем тексту ознаке на појединим критеријумима и подкритеријумима пратиће ознаке које су дате у оригиналном *EFQM* документу. Како се критеријум "Резултати везани за купце" налази под редним бројем 6. у оригиналном *EFQM* моделу, то су и мере опажања и индикатори перформанси, означени као 6а и 6б. респективно.

³³⁴ „*EFQM Excellence Model*“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. Str. 22.

³³⁵ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 70.

најбољем интересу, да им је обезбедила радне услове, опрему, алате и технике, као и да је заинтересована за њихову краткорочну позицију и дугорочни развој њихових пословних каријера. Радни услови и квалитет радног простора су претпоставка успешног рада, али и задовољства и здравља људи, с обзиром да у њему свакодневно проводе велики део времена. Организације које карактерише пословна изврност редовно прате, мере и оцењују све аспекте ангажовања својих запослених у свим радним процесима.

Основни елементи овог критеријума за изврсне организације су: успостављен систем мотивације и награђивања, праћење задовољства запослених и постигнути резултати у повећању задовољства запослених.³³⁶ Потребна је евиденција о мишљењу запослених и о њиховом виђењу компаније, као и додатним мерама за задовољење запослених.

Како је задовољство појава коју је веома тешко мерити јер је психолошког карактера то је за њу веома тешко пронаћи показатеље који би са сигурношћу потврдили стање по питању мотивисаности радне снаге. Организације обично користе истраживања запослених како би пратиле ниво њиховог задовољства. Препоручено је да организације поседују сет показатеља преко којих се могу измерити резултати који су постигнути у односу на циљеве и очекивања у области општег задовољства људи, њихових перформанси, развоју вештина, мотивације и њиховог нивоа учешће у организацији.

Код овог критеријума је дошло до промене у броју бодова у новом моделу *EFQM* 2010. Тако је број бодова повећан са 90 (у *EFQM* 2003) на 100 (у *EFQM* 2010), што у односу на целокупан број бодова модела представља повећање од 1% те у новом моделу овај критеријум носи 10% укупног броја бодова.

EFQM модел разликује две групе индикатора за праћење критеријума „Резултати везани за запослене“ који су уједно подкритеријуми: **7а.** мере опажања и **7б.** индикатори перформанси. На основу ових индикатора и смерница утврђује се стање организације по овом критеријуму. Критеријумски делови су следећи:³³⁷

7а. Мере перцепције. Ове мере требају да укажу на то како запослени виде организацију. У ту сврху врше се прикупљања информација кроз упитнике, интервјуе, структурирана испитивања а обухваћена су следећа истраживања: мотивација радника (развој каријере, могућности учења, постизања личних циљева исл.) и задовољство радника (услови рада, примања, бенефиције, односи између запослених, здравствени и безбедносни услови, сигурност радног места исл.).

7б. Показатељи перформанси. Ово су интерне мере које организација користи како би надгледала, разумела, предвидела и побољшала перформансе људи у организацији и унапредила њихове резултате. Користе се интерне анализе које указују на степен задовољства запослених попут: потребне и расположиве компетенције, продуктивности, мотивације, задовољства запослених (стопа одсуствовања с посла и боловања; флукуација радне снаге и лојалност; штрајкови; коришћење олакшица и

³³⁶ Раковић, Р. (2006) *Квалитетом ка пословној изврности*, Енергопројект ИнГраф, Београд, стр. 172.

³³⁷ *EFQM* модел изврности, Европска фондација за управљање квалитетом и ЦИМ Колец доо Ниш, 2008. ISBN 978-86-7965-015-3 стр.22.

бенефиција) и задовољство услугама запослених од стране администрације (ефикасност комуникација; брзина одговора на тражена обавештења исл.).

4.4.3. Резултати везани за друштво

Овим критеријумом се оцењује шта организација постиже у остваривању потреба и очекивања друштвене заједнице, што укључује запажања о томе како се предузеће односи према заштити животне средине и како управља природним ресурсима.³³⁸ Критеријум оцењује резултате које организација остварује у задовољавању потреба и очекивања локалне, националне и међународне заједнице. Између осталог оцењује се приступ организације и њен допринос квалитету живота, заштити животне средине и очувању глобалних ресурса, као и процене ефективности предузетих мера организације те њихових доприноса друштву.

Питање друштвено одговорног понашања и остваривања пословних циљева наметнуло се као резултат повезаности између етичких начела и финансијских резултата. Индустијском револуцијом човек је овладао природом, али је у трци за профитом угрозио необновљиве природне ресурсе и животну средину и драматично нарушио природну равнотежу. У новим се околностима јавио проблем шире друштвене одговорности и посвећености организације према много ширем схватању друштвене одговорности. Због тога је друштвена одговорност постала саставни део стратегија савремених организација. Квалитет представља концепт за одрживи развој који успостављања баланс између пословне изврсности организације неопходне за економски просперитет и опстанка животне средине и друштва у целини.³³⁹

Квалитет се углавном перципира од стране интересних група као димензија која доприноси побољшању финансијских перформанси компаније, али је свакако неопходно сагледати и "еколошку" димензију квалитета која на први поглед није толико битна.³⁴⁰ Поред тога што успешно пословање организације у значајној мери помаже просперитету друштвене заједнице у различитим облицима, сама перцепција организације у друштву најчешће се огледа кроз њено пословање у складу са законском регулативом и уз пуно испуњавање обавеза према друштвеној заједници.

Примери облика у којима организације могу позитивно утицати на друштво огледају се у следећем:³⁴¹

- Спонзорство стручних, културних и спортских манифестација, организација и клубова,
- Донаторство и хуманитарне акције,
- Спонзорство издавачке делатности (књига, часописа),

³³⁸ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 70.

³³⁹ Хелета, М. (2010) *TQM – модели изврсности и интегрисани менаџмент системи*, Завод за уџбенике Београд, стр. 21.

³⁴⁰ Westlund, A. H. (2001) Measuring environmental impact on society in the EFQM system, *Total Quality Management*, Volume 12, Issue 1, pages 125-135. Taylor & Francis, str. 125.

³⁴¹ Раковић, Р. (2006) *Квалитетом ка пословној изврсности*, Енергопројект ИнГраф, Београд, стр. 178.

- Сарадња са организацијама из средњошколске и универзитетске средине, у разним облицима (организација стручне праксе, укључење у своје активности као испоручилаца, итд.)

Све већи значај овог критеријума огледа се и у великом повећању броја бодова у новом моделу *EFQM* 2010. Наиме број бодова је повећан са 60 (у *EFQM* 2003) на 100 (у *EFQM* 2010), што у односу на целокупан број бодова модела представља повећање од 4% те је у новом моделу овај критеријум изједначен са већином критеријума и носи 10% укупног броја бодова.

EFQM модел разликује две групе индикатора за праћење критеријума „Резултата везаних за друштво“ који су уједно подкритеријуми: **8a.** мере опажања и **8b.** индикатори перформанси. У сваком делу подкритеријума налазе се смернице помоћу којих се додатно појашњавају критеријумски делови кроз примере. Критеријумски делови су следећи:³⁴²

8a. Мере перцепције. Ове мере се односе на то како друштвена заједница види организацију. Организације морају да сагледају какав је њихов имиџ као послодавца и као одговорног члана заједнице у очима ширег друштва. Такође битно је сагледати и задовољство шире заједнице степеном укључености организације у акције које доносе добробит друштву попут: подршке здравственим и социјалним установама, подршке спорту, превенција проблема и штете од активности предузећа попут смањање буке, загађења и токсичних испуштања; рециклаже отпада исл. Инфромације за ове мере се прикупљају кроз разна екстерна истраживања.

8b. Показатељи перформанси. Ове показатеље организација добија кроз интерна оцењивања која се користе за праћење и побољшање постигнутих резултата и перформанси. Такође она се могу користити за предвиђање мишљења друштвене заједнице о предузећу. У ту сврху служе показатељи попут добијених награда, сертификата или јавних похвала, медијских извештаја о филантропским акцијама организација исл. Организације у ову сврху могу да користе и сертификате менаџмент система заштите животне средине, безбедности и здравља на раду исл.

4.4.4. Кључни пословни резултати

Изврсне организације спроводе и извршавају своје активности тако да свака активност и сваки запослени додаје вредност пословању организације па на тај начин директно утиче на укупне перформансе и резултате које организација остварује. Кључни резултати су укупни израз успешности организације у остваривању свих претходних елемената модела *EFQM*. Они представљају материјализацију циљева које је организација дефинисала у свом Програму рада и Стратегији развоја.

EFQM модел пословне изврсности директно узима у обзир ефикасност пословања тако што разматра пословне резултате као израз достигнутог нивоа изврсности организације. Кључни пословни резултати мере шта организација постиже у односу на планиране пословне циљеве, тј. шта је организација остварила у вези са

³⁴² „*EFQM Excellence Model*“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. Str. 24.

планираним пословањем и урадила за задовољење потреба и очекивања свих који имају финансијски интерес у организацији. Кроз пословне резултате организација свеобухватно мери достигнућа у остварењу кључних елемената својих политика и стратегије!³⁴³

Код овог критеријума већина показатеља је дефинисана међународним рачуноводственим стандардима и обавезама организације према финансијским ревизијама које из тога проистичу. Финансијски извештаји имају за циљ да пруже информације о финансијском положају, успешности и променама у финансијском положају предузећа, које су корисне широком кругу корисника за доношење финансијских одлука. Корисници финансијских извештаја су све заинтересоване стране организације. У периодичним обрачунима пословни резултати организације су најчешће приказани кроз: биланс стања, биланс успеха, извештај о новчаним токовима и извештај о променама у капиталу.

Критеријум кључни пословни резултати носи укупно 150 могућих бодова, што представља 15% укупног броја бодова који се могу освојити. Тај износ се није мењао приликом промене модела из *EFQM* 2003 у *EFQM* 2010. Ако се има у виду да је у овом моделу то критеријум коме се, уз задовољство купца, даје највећа тежина, онда се може рећи да је ово критеријум којем се поклања значајна пажња.

EFQM модел разликује две групе индикатора за праћење критеријума „Резултата везаних за купце“ који су уједно подкритеријуми: **9а.** кључни резултати и **9б.** Кључни показатељи перформанси, помоћу којих се утврђује стање организације. У сваком делу подкритеријума налазе се смернице помоћу којих се додатно појашњавају критеријумски делови кроз примере. Критеријумски делови су следећи:³⁴⁴

9а. Кључни резултати. Ове мере представљају кључне резултате дефинисане од стране организације и усвојене у њеној политици и стратегији. У ту сврху потребно је сагледати финансијске резултате попут: прихода, расхода, профита, прихода од инвестиција, извршење буџета исл. Такође битни су и нефинансијски показатељи попут: тржишног удела или брзине пласмана новог производа на тржиште.

9б. Кључни показатељи перформанси. У показатеље перформанси спадају оперативне мере које се користе у циљу надгледања и разумевања процеса, предвиђања и побољшања очекиваних кључних показатеља перформанси организације. Ту се мисли на финансијске показатеље попут: новчаног тока, амортизације, трошкова одржавања, кредитне способности. У нефинансијске показатеље спадају: показатељи ефикасности процеса (перформансе, време трајања циклуса, иновације исл.); показатељи искоришћености опреме, објеката и материјала (обрт залиха, искоришћеност, стопа грешака исл.); показатељи везани за технологију (стопа иновација, патенти, вредност интелектуалне својине исл.); вредност интелектуалног капитала исл.

³⁴³ Раковић, Р. (2006) *Квалитетом ка пословној изврности*, Енергопројект ИнГраф, Београд, стр. 179.

³⁴⁴ *EFQM* модел изврности, Европска фондација за управљање квалитетом и ЦИМ Колец доо Ниш, 2008. ISBN 978-86-7965-015-3 str.24.

4.5. Мерење пословне изврности према Европском моделу пословне изврности

Процес мерења је свеобухватан, систематичан и редовни преглед активности организације према *EFQM* моделу изврности. Процес процене омогућава организацији да јасно сагледа своје снаге и подручја у којима су могућа побољшања што би требало да има за резултат планиране акције побољшања које треба да допринесу свеопштем напретку организације.

Примарна сврха процене је побољшање, како би се оно успешно спровело, процена мора бити повезана с другим процесима управљања унутар организације, првенствено са стратегијом развоја и пословног планирања.³⁴⁵ Дакле, систематско праћење и оцењивање система је основа за реализацију континуираног побољшања у организацији.

Мотиви за процену организације могу бити различити, сам конкурс за награду и награда за пословну изврност може да послужи као подстрек у процесу сазревања организације. Када је јака конкуренција, питање је да ли ће организација добити неку од награда иако је добра. Јасно је да у таквим околностима није лако донети одлуку о учествовању на такмичењу за награду, али то даје позитиван помак да се организација упореди са конкуренцијом, те да сагледа недостатке те у будућности ради на унапређење перформанси.

EFQM модел процењује успешност предузећа на основу стандардног сета критеријума (активности) идентичног за све типове предузећа. Успешност предузећа процењује се поређењем оствареног са унапред дефинисаним стандардима. Модел је заснован на становишту да организације могу остварити пословни успех непрекидним усавршавањем путем фокусирања на релативне перформансе критеријума везаних за ресурсе и резултате.³⁴⁶

За процену пословне изврности неопходна је доза самокритичности од стране организације приликом интерне процене својих достигнућа као и екстерне процене где модел омогућује да се сагледа свеобухватан прогрес у свим кључним подручјима деловања организације кроз *RADAR* матрицу и методологију.

EFQM модел пословне изврности изражава стање и нивое перформанси пословног система кроз збир од максимално 1000 поена. Нивои зрелости једне организације, изражени укупним бројем бодова, крећу се у следећим интервалима: 0 – 200 бодова (нема опредељености за квалитет), 200 – 400 (традиционални, реактивни приступ квалитету), 400 – 600 (опредељеност за квалитет, системски приступ), 600 – 800 (наглашена стална побољшавања), 800 - 1000 (супериоран квалитет).³⁴⁷

³⁴⁵ <https://myfirststepwiththefqmmodel2010/home/self-assessment> (преузето 03. 02. 2012)

³⁴⁶ Пешељ, Б. (2007) Упоредна анализа националних награда за квалитет и њихова улога у унапређењу конкурентности предузећа и привреде, *Теме*, бр. 31/2: 361-380. стр. 371.

³⁴⁷ www.efqm.org (преузето 03. 02. 2012)

4.5.1. Процена испуњености критеријума Европског модела пословне изврности

Мерење перформанси предузећа је кључни предуслов за успешно управљање предузећем и његово превођење из постојећег у одређено жељено стање. Мерење пословне изврности може се сагледати кроз призму унутрашње самопроцене – *Internal Self Assessment*, односно онога што организација мисли о себи, и призму спољашње процене - *External Assessment* или онога што стручњаци кажу о њој. Самопроцена означава информативну и искрену спознају која представља базу за изградњу културе изврности. Међутим, за могућност упоређивања са најбољима и за учење лекција ван оквира предузећа неопходна је спољна (екстерна) процена и упоређивање организације са другим. Екстерна процена даје нови поглед на постојеће процесе и утиче на појаву нових идеја које представљају потенцијал за будући развој. Спољну процену је могуће извршити било када, нпр. приликом великих пословних иницијатива, а може послужити и као начин припреме организације при пријави за награду или као потстицај за измене пословања уз предзнак позитивних промена. Повратна информација и успешна оцена постојећег стања која долази од непристрасног процењивача гаранција је за успех.

EFQM нуди можда најопсежније смернице за вођење процеса самопроцене.³⁴⁸ Самопроценом, уз помоћ *EFQM* модела пословне изврности, менаџмент своју пажњу фокусира на снаге и слабости текућих активности и процеса. Као резултат добијамо листу области у којима је потребно извршити одређене промене у циљу њиховог унапређења. С обзиром на ограниченост ресурса потребно је установити приоритете на листи иницијатива за унапређење перформанси. Приоритети се могу установити на основу визије и стратегије организације. Након разматрања питања везаних за потребне промене у самом процесу управљања, следећи корак у примени *EFQM* модела је израда планова активности који треба да укључе и расподелу одговорности, алокацију ресурса и утврђивање реалних рокова имплементације. Када се започне са процесом имплементације активности потребно је непрекидно праћење њиховог тока и повремено преиспитивање приоритета у складу са променама интерних способности и екстерних шанси и опасности. Уз помоћ *EFQM* модела процењује се успешност предузећа на основу стандардног сета критеријума (активности) идентичног за све типове предузећа и успешност предузећа се процењује поређењем оствареног са унапред дефинисаним стандардима. Модел је заснован на становишту да организације могу остварити пословни успех непрекидним усавршавањем путем фокусирања на релативне перформансе критеријума везаних за ресурсе и резултате.³⁴⁹

Самооцењивање служи за утврђивање активности и резултата у остваривању степена изврности, који се односе на модел изврности и подручја у којима се могу извршити побољшања и иновације, као и за планирање мера побољшања и иновација чији се прогрес дугорочно посматра. Самопроцена је важан алат помоћу којег

³⁴⁸ Jørgensen, F., Boer, H., Gertsen, F. (2004) Development of a team-based framework for conducting self-assessment of continuous improvement, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15. Iss: 4, pp.343 – 349.

³⁴⁹ Пешељ, Б. (2007) Упоредна анализа националних награда за квалитет и њихова улога у унапређењу конкурентности предузећа и привреде, *Теме*, бр. 31/2: 361-380. стр. 371.

организација може унапредити процес континуираног учења, побољшања и иновативног размишљања.³⁵⁰ Организација кроз циклични процес самовредновања врши стално јачање своје конкурентности. Самопроцена се тада посматра као главни инструмент за спровођење унапређења.

Самооцењивање омогућава предузећу да препозна своје способности и простор „слабих места“ које треба побољшати. Предузеће изводи процесе самооцењивања циклично, што му омогућава да константно унапређује систем квалитета и непрестано поседује извештај процене својих перформанси.³⁵¹

Процес самопроцене је предуслов за конкурисање за награду. Сама апликација би по правилу требала да настане као резултат самопроцене. Жеља *EFQM* фондације је да се апликациони формулар не схвати као средство на основу којег ће оцењивачи доносити суд, већ да он буде само приказ учињеног у претходном периоду и планираног у будућем, а што би се верификовало посетом процењивача на терену. Самооцењивање, би требало да буде основа за израду апликације за награду за квалитет. Тим поступком организације прихватају свакодневни рад по принципима изврности. Пошто је циљ награде да препозна достигнућа кроз употребу *TQM* стратегије, то је нпр. једноставно нормално да се захтева доказ да се у претходном периоду примењивао *PDCA* циклус и када се последња фаза провере одиграла.³⁵²

Начин израчунавања бодова подразумева универзални систем бодовања и пондерисања за све типове организација, без обзира на величину или делатност. На овај начин се обезбеђује да организација може да пореди свој резултат (број бодова) са другим организацијама (бенчмаркинг) или са својим претходним резултатима. Техника бенчмаркинга је у самом процесу процене и анализе резултата веома значајна те је пожељно да је организације користе увек када је то могуће. Ова техника подразумева да се циљеви и начини њиховог остваривања дефинишу и упоређују са праксом најбољих компанија у свету. Бенчмаркинг, као део стратегијског манаџмента, даје компанији смернице како да унапреди своје пословне процесе, техничка решења и функције вршећи поређење са најбољим компанијама.

Према дефиницији Америчког центра за продуктивност и квалитет „бенчмаркинг“ је процес континуираног мерења и упоређивања пословних процеса једне организације у односу на пословне процесе лидера било где у свету ради добијања информација које ће помоћи организацији да предузме акцију за побољшање својих перформанси.³⁵³ Бенчмаркинг служи за утврђивање перформанси конкуренције и најбоље светске праксе у класи (што се може дефинисати као циљеви изврности

³⁵⁰ Kern-Pipan, K., Sokovic, M. (2011) Encouragement of continuous improvement, open innovative organizational culture and self-assessment as the basis for quality and business excellence, 6th International Working Conference “Total quality management - advanced and intelligent approaches”, With Second Special Conference “Manufuture in Serbia 2011”, 7th – 11th June, Belgrade, Serbia.

³⁵¹ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 70.

³⁵² Conti A. T. (2007) A history and review of the European Quality Award Model, *The TQM Magazine*, Vol. 19 No. 2, pp.112 – 128. Emerald Group Publishing Limited. стр.121.

³⁵³ Јаношевић, С., Сенић, Р., Стефановић, Ж., Арсовски, З., Шолак, Њ. (1999) *Менаџмент укупног квалитета*, Економски Факултет, Крагујевац, стр. 52 и 53.

организације) и за поређење са њом, као најбољи начин за подстицање и остварење сопствених напора и резултата.³⁵⁴

Тим проверивача током екстерне провере користи *RADAR* методологију. Сваки процењивач процењује на основу датих критеријума у матрици и приложених доказа за сваки појединачни елемент.

4.5.2. *RADAR* методологија за процену пословне изврсности

RADAR представља срж самог *EFQM* модела.³⁵⁵ Он подразумева стално побољшање пословних процеса у циљу достизања пословне изврсности. То је врло софистицирана метода управљања која утврђује потребу сталног усавршавања за ефикасно управљање променама и спровођење властитог оцењивања и процене повезаности активности организације и циљева. Скраћеница *RADAR* има следеће значење:³⁵⁶

- *Results* (Резултати): Одреди захтеване резултате,
- *Approach* (Приступ): Планирај и развијај приступ,
- *Deployment* (Примене): Примени приступ,
- *Assesment* (Процена) и *Review* (Преиспитивање): Процени и приспитај остваривање приступа.

RADAR елементи разматрају питања приступа који се могу користити, на који начин их применити, односно на који начин мерити ефективност одабраног пута.³⁵⁷

Приликом примене *RADAR* методологије за процену организације неопходно је применити *RADAR* логику. *RADAR* логика је динамички оквир за процену и моћан алат за управљање који обезбеђује структурни приступ приликом оцењивања организационих перформанси. *RADAR* логика охрабрује организацију да се искаже по питању резултата које она жели да постигне и који су дефинисани у делу Политике и Стратегије исте. Организација треба да дефинише приступ како би испунила дате резултате. Приступ даље треба бити систематски спроведен те константно преиспитиван да би се кроз учење и унапређење активности током фазе процене и прегледа, приступ остварио на што ефективнији начин (слика 4.4.). Уз помоћ *RADAR* логике могуће је извршити и најсложеније процене степена изврсности једне организације.³⁵⁸

³⁵⁴ Хелета, М. (2008) *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд. ИСБН: 978-86-7912-120-2 стр. 282.

³⁵⁵ EFQM, *EFQM Excellence Model*, ISBN 978-90-5236-501-5, Brussels, Belgium, 2009.

³⁵⁶ Sokovic, M. Pavletic, D. Kern-Pipan, K., (2010) Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, volume 43. issue 1. November, pp. 476 – 483. International OCSCO World Press. str. 479.

³⁵⁷ „*EFQM Excellence Model*“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. str. 28.

³⁵⁸ EFQM, *EFQM Excellence Model*, ISBN 978-90-5236-501-5, Brussels, Belgium, 2009.



Слика 4.4. RADAR модел³⁵⁹

RADAR логика представља класичан PDCA циклус, где су наглашена следећа очекивања:

- Планирај – Приступ
- Уради (другим речима спроведи) приступ
- Провери (процени) ефективност и тада
- Реагуј кроз учење уз унапређење приступа.

Код примене Модела изврности у организацији, елементи RADAR модела - Приступ, Примена, Процена и Преиспитивање, треба да се односе на све делове критеријума “Ресурса”, док елемент Резултати RADAR модела треба да се односи на део критеријума “Резултати”.³⁶⁰

Оцењивање критеријума Ресурси (*enablers*) уз помоћ RADAR елемената врши се на следећи начин.³⁶¹

Оцењивање приступа (*approach*): Подразумева процену оног што организација жели да учини и разлоге за то. У изврним организацијама приступи треба да буду добро дефинисани, јасно развијени и саопштени, са акцентом на потребама заинтересованих страна и "интегрисани" (да подржавају политике и стратегију и да су повезани са другим приступима, где то има смисла). Приступ се оцењује уз помоћ два главна атрибута:

- a) Усаглашеност и
- b) Интегрисаност.

a) Усаглашеност представља обим до којег приступ има јасно образложење, дефинисане процесе и фокусираност на потребе интересних група. Усаглашен приступ омогућава организацији да објасни разлог за избор баш тог приступа. Исправно

³⁵⁹ Meyer, F. A. (2010) *Radarise your business for success – EFQM 2010*. EFQM Brussels. ISBN: 978-90-5236-690-6

³⁶⁰ „EFQM Excellence Model“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. str. 28.

³⁶¹ European assessor training modules, *Manual for european excellence assessors*, EFQM publications, ISBN 00-0000-236-x, Brussels, Belgium, str. 44.

изабран приступ ће бити подупрет јасно дефинисаним и развијеним процесима, и биће фокусиран на потребе интересних група. Оцена усаглашености једног приступа биће потврђена путем:

- Расуђивања,
- Описа релевантних процеса подржаних од стране приступа и
- Повезаности са потребама интересних група.

Више доказа даје за резултат и већу оцену приступу. Неадекватан „одговор“ ће на својој страни имати само аргументе за оно шта је учињено а не и зашто и како је учињено. Прави „одговор“ ће објаснити шта је урађено, зашто, на који начин, и приказаће повезаност са интересима заинтересованих страна.

б) Интегрисаност представља обим до којег приступ подржава политику и стратегију, и његову повезаност са осталим елементима резултата. Интегрисаност у суштини оцењује где организација сврстава појединачни приступ у односу на генералну политику и стратегију организације, као и у односу на друге релевантне елементе резултата. Организација мора степен интегрисаности приступа да подржи одговарајућим доказима, што више доказа постоји то се даје и већа оцена приликом процене.

Примена (*deploy*): Примену је практично немогуће проценити само на основу апликације организације. Зато се она процењује приликом посете организацији јер се на терену може видети степен примене и спровођења датог приступа. Елементи примене се оцењују на основу два атрибута:³⁶²

- а) Имплементираност,
- б) Систематичност.

а) Имплементираност указује на степен спровођења приступа. Процењивач током посете организацији тражи примере на основу којих ће утврдити степен примене приступа.

б) Уз помоћ систематичности оцењује се степен до којег се примена води на структуриран начин, ради обезбеђења планираног и усаглашеног извршења. Процењивач мора да тражи доказе и потврде на основу којих ће утврдити да ли је примена вршена на систематичан начин. Колико је примена приступа вршена методично тј. плански? Нпр. унутар фирме је развијен имплементациони план за запошљавање, са јасним описом задатака и дужности, путевима комуницирања, пробним радом и обуком. План укључује логични процес који је праћен и примењиван у потпуности на основу свих описаних карактеристика. Уколико постоји овакав пример у пракси ће он бити високо оцењен на основу *RADAR* критеријума.

Оцењивање процене и преиспитивања (*assessment and review*):³⁶³ На основу процена и преиспитивања врши се надзор оног шта организација ради да би се преиспитали и побољшали приступ и његова примена. У изврсној организацији, приступ и његова примена су предмет редовних мерења и унапређења. Процењивач

³⁶² Watson, P. (2002) *Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model*, FIG XXII International Congress, Washington, D.C. USA, April 19-26. TS1.1 Business Practices. str. 13.

³⁶³ European assessor training modules, *Manual for european excellence assessors*, EFQM publications, ISBN 00-0000-236-x, Brussels, Belgium, str. 46.

има за задатак да сагледа како компанија на основу мерења својих резултата и научених лекција побољшава свој рад. Елементи процене и прегледа се оцењују на основу три атрибута:

- a) Мерење,
- b) Учење,
- c) Побољшање.

a) Мерење - на ком нивоу се одговарајућа мерења ефективности приступа и примене одвијају. Од организације се очекује да покаже како мери делотворност њених приступа, као и како мери ефективност примене ових приступа. Кроз овај процес процењивач сагледава начин мерења, док је сам резултат мерења предмет процене у другом делу *EFQM* модела (Резултати). Добро рангирана пријава ће садржати објашњење зашто је коришћен одређени процес мерења, ко је задужен за спровођење, колико често се он користи, и како је он повезан са одговарајућим резултатима процене у критеријумима Резултата *EFQM* модела.

b) Учење - у којој мери се процес учења користи за идентификовање најбоље праксе и побољшање приступа. У ту сврху могу се користити интерни и секторски бенчмаркинг и поређењем са најбољим организацијама било којег сектора. Такође у ову сврху може да послужи и сарадња са универзитетима, истраживачким институтима или присуствовање научно стручним конференцијама.

c) Побољшање - у којој мери се резултат мерења и учења анализира и користи за планирање и спровођење побољшања. Идеална ситуација је да компанија може да појасни коришћене механизме, и да то поткрепи одговарајућим доказима и примерима. Таква објашњења начина мерења и учења ће дати за резултат веће оцене.

Укупна оцена појединачног критеријума Ресурса се добија на основу резултата посебних елемената: Приступа, Примене, Процене и Преиспитивања. Процењивач се мора одлучити за ону укупну оцену која ће најбоље да ослика целокупно стање, а уједно да процени да ли та оцена одговара ономе што је кроз појединачну анализу наишао. Укупна оцена неће по правилу бити просечна оцена три елемента који су разматрани. *EFQM* модел даје корисно упуство процењивачима на основу којег се олакшава сагледавање ситуације.

Оцена Резултата: елемент Резултата (*results*) *RADAR* модела користи се за евалуацију 4 критеријумска дела *EFQM* модела који припадају Резултатима.

Укупни скор за критеријум Резултата се добија на основу оцена изврности резултата а који се процењују на основу атрибута.³⁶⁴

- a) Трендови,
- b) Циљеви,
- c) Поређења,
- d) Узроци и
- e) Обим.

³⁶⁴ Watson, P. (2002) *Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model*, FIG XXII International Congress, Washington, D.C. USA, April 19-26. TS1.1 Business Practices. str. 13.

Оцењивач ће укупну оцену дати на основу прегледа целокупне ситуације, и иста не мора да буде резултат просека две појединачне оцене, али се очекује и да не одступа много од просека. Појединачни атрибути на основу којих се врши процена изврсноности резултата имају следећа значења:

а) Трендови (*Trends*) се односе на позитивна померања резултата. Тренд се посматра у одређеном временском периоду и може бити дугорочни или краткорочни. Процењивач може на основу посматрања тренда и његовог поређења са трендовима конкурента, најбољег у сектору, секторског просека или националним кретањима, јасно да сагледа ситуацију коју оцењује и да адекватну оцену.

б) Циљеви (*Targets*) мере учинак у односу на одређене намере. Циљ може бити базиран на основу претходних података, бенчмаркинга, жеља интересних група или неких других адекватних чињеница. Зато је за процењивача важно да спозна на основу чега је постављен циљ. За процену је битно да се сагледају две карактеристике: да је циљ постигнут, и да је циљ адекватно постављен. Процена „да ли је циљ постигнут“ се доста лакше обавља у односу на другу карактеристику која зависи од више фактора. Крајња оцена је резултат односа ове две карактеристике.

с) Поређење (*Comparison*) има за циљ да остварене резултате компаније упореди са жељеним (циљаним) резултатима, као и са резултатима конкурената, индустријског просека или најбољих у грани. Процена треба да да реалне и искрене податке. Оцењивач процењује на којем су нивоу резултати организације у односу на одређене референтне тачке. Резултати поређења се свакако морају адекватно тумачити, од тога да ли су циљани резултати компаније реално постављени, преко избора конкурената са којима се врши поређење до разлога остварења таквих резултата.

д) Узроци (*Causes*) за адекватну процену резултата неопходно је сагледати што више доказа и повезаности са делом ресурса који на њих утичу. Нпр. оно што је дато у критеријуму Политика и Стратегија мора бити адекватно повезано са критеријумима резултата. Такође у осталим критеријумима треба да постоји јасна веза пр. Људски ресурси - Резултати људски ресурси. У пријави за награду квалитета биће направљена јасна узрочно-последична веза елемената Резултата и Ресурса. Организације које теже да постигну изврсност у пословању имају чврсте везе између ових критеријума, као и доказ за постојање ове везе.

е) Оцењивање обима (*Scope*) оценом атрибута обима, процењивач мора да сагледа релевантност приказаних мера, у оквиру пословног контекста организације која се оцењује. Нпр. да ли су резултати адекватно сегментисани према купцима или датом послу. Процењивач ће приликом оцене обима узети у обзир ниво до које су мере резултати свеобухватни и у којој мери су резултати сегментисани како би спровели задати циљ.

Укупна оцена за критеријумски део резултата зависиће од појединачних оцена изврсноности резултата и обима. Оцењивач ће укупну оцену дати на основу целокупне ситуације, и иста не мора да буде резултат просека две појединачне оцене, али се очекује и да не одступа много од просека.

4.6. Примена Европског модела пословне изврности у пракси – предности и ограничења

Организације морају успоставити одговарајући систем управљања без обзира на сектор, величину, структуру или зрелост, да би били успешне. *EFQM* модел изврности служи као практичан алат за помоћ организацијама да путем мерења њиховог достигнућа на путу према изврности, спознају недостатке те формулишу могућа решења.³⁶⁵

Примарна сврха Европске награда за квалитет је пружање подршке и развој ефективног управљања квалитетом у европским организацијама. Примена Европског модела изврности је убрзо дала изузетно добре резултате. Број европских организација које користе модел за унапређење пословних активности и као базу за квалитетни бенчмаркинг непрекидно расте. Европске компаније које су примењивале Европски модел изврности су убрзо постале водеће европске компаније са значајно побољшаним перформансама и, што је најважније, веома конкурентне на светском тржишту.

Да модел заиста функционише доказали су у својим истраживањима *Vinod Singhal* са *Georgia* института за технологију, и *Kevin Hendricks* са Универзитета Западни Онтарио.³⁶⁶ Ови аутори кроз своја истраживања пружају доказе о томе да ефективна имплементација *TQM* принципа позитивно утиче на пословне резултате компанија. Петогодишња студија више од 600 добитника Награде за квалитет показала је да су сви до једног успели да повећају вредност акција, оперативни профит, продају, запосленост и вредност активе.³⁶⁷

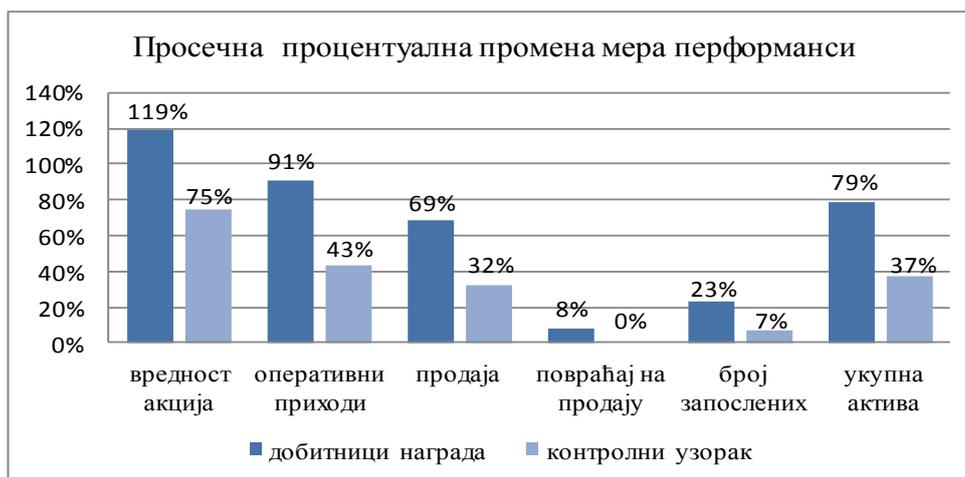
Singhal и *Hendricks* су упоређивали финансијске перформансе 600 компанија које су добиле Награду за квалитет са контролним узорком компанија које послују у истим секторима и сличне су величине. Обе групе су праћене током петогодишњег периода, где је прва година посматрања била година непосредно пре добијања награде те остале четири године након добијања награде. Добитници награда показали су осетно значајнија побољшања по неколико показатеља финансијских перформанси у односу на групу осталих компанија (слика 4.5.). Истраживања указују на значајно јачање тржишне вредности компаније на берзи са моментом добијања награде за пословну изврност.³⁶⁸ Тако су добитници награда остварили за 44% већу вредност акција. Такође за 48% је већи раст оперативних прихода код добитника награда док је за 37% већи раст продаје. Добитници награда остварили су боље резултате још и по другим показатељима попут раста активе, већег броја запослених исл.

³⁶⁵ Michalska, J. (2008) Using the EFQM excellence model to the process assessment, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, Volume 27. Issue 2 April. str. 203

³⁶⁶ Hendricks, K., Singhal, V. (1997) The Impact of Total Quality Management (TQM) on Financial: Evidence from Quality Award Winners, *Management Science*, vol.43, issue 9.

³⁶⁷ „EFQM Excellence Model“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. str. 5.

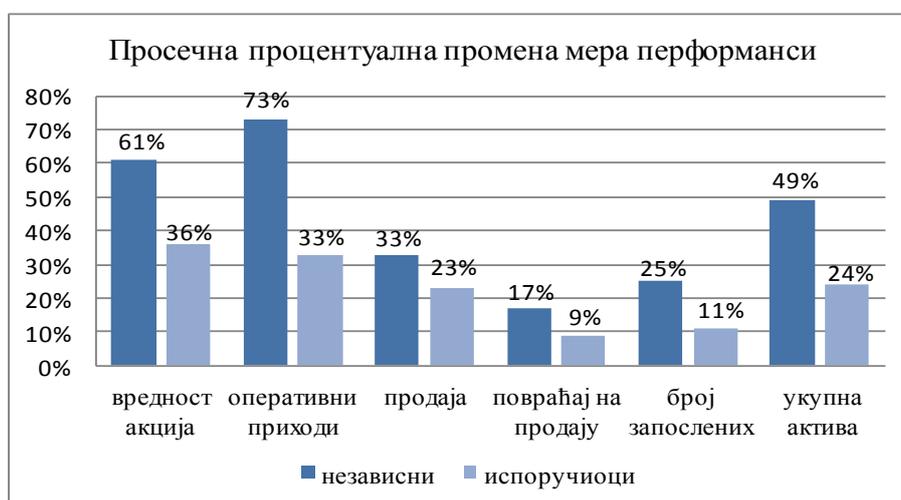
³⁶⁸ Hendricks, K., Singhal, V. (1996) Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation, *Management Science*, Vol. 42, No. 3, March 1996, pp. 415-436. str. 435.



Слика 4.5. Однос мера перформанси и процента промене посматраних компанија.³⁶⁹

Дугорочно посматрање кретања цена акција компанија на берзи указује да применом *TQM* модела цене акција компанија значајно расту.³⁷⁰ Као разлог се види примена модела изврности који се заснивају на *TQM* концепту при томе, многе студије указују да управо *TQM* модел даје ефективан и ефикасан резултат у погледу финансијских резултата организације. При томе *EFQM* модел изврности служи као оперативни оквир за *TQM*.³⁷¹

Један од закључака је и да компаније које освоје признање по моделима попут Балдрице, *EFQM* Награде за изврност или некој другој независној награди за квалитет, остварују боље резултате у поређењу са компанијама које добијају само награде као поуздани испоручиоци од стране својих купаца (слика 4.6.).



Слика 4.6. Поређење независних добитника награда и испоручилаца добитника награда³⁷²

³⁶⁹ „*EFQM Excellence Model*“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. str. 5.

³⁷⁰ Hendricks, K., Singhal V. (2001) The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs as Proxied by Quality Award Winners, *Management Science*, Vol. 47, No. 3, March 2001, pp. 359-368

³⁷¹ Llusar, J. C.B., Escrig-Tena, B.A., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., I. (2009) An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, *Journal of Operations Management* 27. ELSEVIER. pp. 1-22. str. 1.

³⁷² „*EFQM Excellence Model*“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. str. 6.

По имплементацији побољшања перформанси праћених параметара, добитници независних награда су у просеку остварили повећање по акцији од 61%, 73% повећања оперативног прихода, 33% повећања продаје, 17% повећања повраћаја на продају, 25% повећања запослености и 49% повећања активе. Сви показатељи су битно бољи у односу на компаније које су добиле само награде као поуздани испоручиоци. Представљени показатељи недвосмислено указују на значајну корист од примене критеријума за планирање, обуку и оцењивање, попут *EFQM* Модела изврности.³⁷³

Употребом *EFQM* модела идентификују се акције које утичу на побољшање резултата организације и које области треба додатно унапредити. Доминантно је схватање међу мањим фирмама да су модели изврности примењиви само на велике компаније. Истраживања показују да је то предрасуда, *Singhal* и *Hendricks* су доказали да су се мања предузећа боље показала у поређењу са већим.³⁷⁴ По имплементацији побољшања перформанси праћених параметара, мање компаније добитници награда оствариле су 63% повећања оперативних прихода, 39% повећања продаје, 17% повећања повраћаја на продају, 21% повећања запослености и 42% повећања активе. Повећање свих показатеља значајније је од повећања које су оствариле велике компаније добитници награда (слика 4.7.).



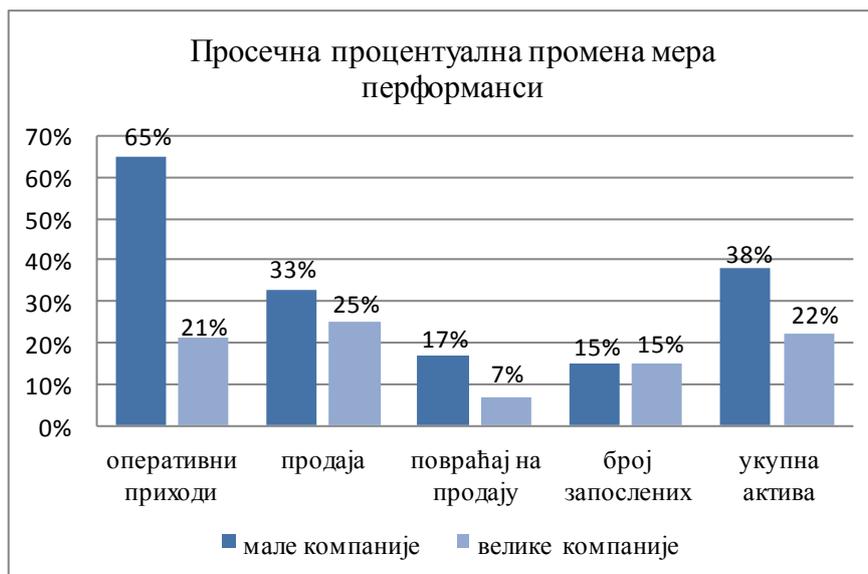
Слика 4.7. Поређење малих и великих компанија добитника награда³⁷⁵

Такође истраживања *Hendricks*-а и *Singhal*-а су показала да компаније добитници награда које се мање ослањају на физички капитал постижу боље резултате од компанија добитника награда које су зависне од физичког капитала (слика 4.8.).

³⁷³ „*EFQM Excellence Model*“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. str. 5.

³⁷⁴ Hendricks, K., Singhal, V. (2001) Firm Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance: An Empirical Investigation, *Journal of Operations Management*, Elsevier. Vol. 19, 2001, pp.269-285. str. 269.

³⁷⁵ „*EFQM Excellence Model*“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. str. 6.



Слика 4.8. Поређење компанија добитника награда мање и више зависних од капитала³⁷⁶

EFQM Модел изврности даје многе предности међу којима је најзначајнија веза између онога што организација ради и резултата које она постиже, истичући начин на који су резултати постигнути. Такође модел даје организацијама могућност континуираног усавршавања. Предност модела је и што се подједнако добро може применити и у услужним и у производним компанијама.³⁷⁷

Признат и препознат унапређени систем квалитета у предузећу има додатну “специфичну тежину” на тржишту. Повећава се могућност да купци конкурената постану купци производа предузећа које је добило награду и не само то, предузеће је на путу боље искоришћености постојећих капацитета. Усвајањем овог модела, предузеће се изводи на сигуран пут развоја.³⁷⁸

Модел даје целовити оквир који се системски бави питањем квалитета организације. Такође, обезбеђује прегледност везе између активности организације и резултата који се постижу, па је погодан за коришћење приликом планирања. Модел је довољно флексибилан да се може применити на специфична питања у организацији која не захтевају превише ресурса.

Примена овог модела помаже предузећима да достигну "одрживу изврност", односно да обезбеде одрживу конкурентску предност.³⁷⁹ *EFQM* фондација наводи предности и користи које применом модела организације добијају:³⁸⁰

³⁷⁶ „*EFQM Excellence Model*“ EFQM, ISBN 90-5236-319-6, Brussels, Belgium, 2002. str. 6.

³⁷⁷ Llusar, J. C.B., Escrig-Tena, B.A., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., I. (2009) An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, *Journal of Operations Management*, No. 27. ELSEVIER. pp. 1-22. str. 17.

³⁷⁸ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 70.

³⁷⁹ Анђелковић Пешић, М. (2007) Компатибилност *EFQM* модела и концепта Six Sigma, X Међународна конференција "Управљање квалитетом и поузданошћу *DQM 2007*", Уредник: Папић, Љ. Истраживачки центар за управљање квалитетом и поузданошћу, Београд, 13-14 јун, стр. 214.

³⁸⁰ <http://www.efqm.org/en/PdfResources/Why%20join%20EFQM%202012%20v2.pdf> (преузето 7. 10. 2012.)

- Задовољни и лојални купци,
- Лидери су успешнији у управљању организацијом,
- Јединствено деловање у целој организацији,
- Константне и добро управљане промене,
- Ангажовани и мотивисани запослени,
- Бољи проток идеја од нижих ка вишим хијерахијским нивоима,
- Ефикасно и ефективно коришћење података,
- Ефикасно и ефективно функционисање,
- Жеља за даљим напредовањем,
- Минимални конфликти,
- Иновације представљају норму понашања,
- Постизање изврских резултата, укључујући и добре финансијске резултате.

Смисао примене *EFQM* модела јесу користи које организација постиже. Ни једна организација не улаже своје ресурсе, првенствено време, новац и рад запослених, а да нема одређене користи, јер циљ организације јесте профит. *EFQM* обезбеђује подршку менаџерима у њиховом настојању да управљањем квалитетом остваре конкурентску предност.³⁸¹ Менаџмент применом *EFQM* модела остварује следеће користи.³⁸²

- Види се јасна веза између стратегије и функционисања,
- Ангажованост запослених у променама,
- Води побољшања унутар организације.

Изазов за све предузетнике је да интегришу филозофију пословне изврности у својим процесима. Изврност пословања мора постати део стратегије предузећа сама филозофија и принципи морају бити уграђени у свакодневне активности с циљем спровођења стратегије.³⁸³

Поступност у примени је једна од главних предности *EFQM* модела. Тако се предузећима на путу ка пословној изврности саветује пролазак кроз неколико фаза. У првој фази предузеће треба да утврди постојећи ниво перформанси и идентификује области чије ће побољшање имати утицај на унапређење пословања читавог предузећа, односно процесе и активности који представљају кључне факторе успешног пословања. План побољшања ради се у оквиру друге фазе, али се у току исте и реализује. У случају када предузеће успешно реализује план побољшања стиче епитет “опредељен за квалитет”. У наредној фази предузеће мора имплементирати структурирани приступ побољшањима, тако што ће идентификовати своје јаке стране и своје слабости, и настојати да постепено све, или највећи број слабости конвертује у

³⁸¹ Анђелковић, М. и Пешић, Д. (2005) Примена EFQM модела у мерењу ефеката унапређења пословних процеса, VI Симпозијум „Савремене технологије и привредни развој“, Технолошки факултет, Лесковац, стр.301.

³⁸² <http://www.efqm.org/en/PdfResources/Why%20join%20EFQM%202012%20v2.pdf> (преузето 7. 10. 2012.)

³⁸³ Милојевић, Р. и Анђелковић Пешић, М. (2010) Пословна култура као акцелератор имплементације модела пословне изврности, *Економске теме*, Универзитет у Нишу, Економски факултет. XLVIII бр. 1. стр. 29 – 40.

предности. Предузећа која усвоје континуирани, структурирани приступ унапређењу пословања и настоје да реализују све планове побољшања готово извесно постају “изврсна предузећа” односно предузећа којима је призната изврсност.³⁸⁴

Мада модели изврсности имају велики број присталица и оних који отворено указују на њихове користи постоје и мишљења по којима не постоје само препреке за имплементацију ових модела већ да то има за резултат и повећање трошкова.³⁸⁵ Тако су се и неке компаније које су биле узор у имплементацији *TQM*, суочиле са значајним проблемима, нпр. *Wallace Co.* из Хјустона у САД-у банкротирала је непосредно пошто је добила награду за квалитет Малколм Балдрице, а компанија *Florida Power&Liht*, добитник Демингове награде, је практично укинула свој програм *TQM*-а због жалби запослених на претерану папирологију.³⁸⁶

Аутори који критикују “моћ” награде за квалитет негирају значај модела за пословну изврсност уопште. Тако су истраживањем аутори *York & Miree*³⁸⁷ упоређивали перформансе предузећа која су освајала награду за квалитет и оних која такву награду нису освајала. Предузећа са освојеном наградом надмашила су другу групу по свим категоријама али је иста ситуација постојала и годинама пре освајања награде те је тако стварни учинак *TQM*-а доведен у питање. Разлог се види пре свега у компанијама које су биле предмет посматрања као и тврдње да су *TQM* системи најчешће имплементирани од стране најбољих предузећа која су и пре имплементације показивала изнад просечне перформансе те је систем представљао само успутну активност.³⁸⁸

Тешкоће које компаније имају приликом имплементације укључују: неадекватно лидерство, отпор према променама, недостатак квалитетног руководства, недостатак ресурса, неадекватне информације и њихова анализа.³⁸⁹

Kanji критикује све моделе пословне изврсности зато што у њима није све засновано на мерењу квалитета, већ како каже моделе су створили пословни људи, бизнисмени, који су концентрисани само на добијање престижне награде.³⁹⁰

EFQM модел је релативно тешко спровести, нарочито је то отежано код малих организација које имају проблеме са сталним притисцима окружења и недостатком адекватне радне снаге. Такође предности самог модела су видљиве у дужем временском периоду. Не може се очекивати велико побољшање у кратком временском периоду. Такође пракса говори да је дуг пут ка постизању изврсности, пословну изврсност могу достићи само организације које раде на константном унапређењу и то у

³⁸⁴ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 71.

³⁸⁵ Powell, C. (1997) Total Quality management as Competitive advantage: A Review and Empirical Study: *Strategic Management Journal*, vol. 16. pp. 15-37. str 16.

³⁸⁶ Хелета, М. (1998) *TQM - Менаџмент концепт за пословну изврсност*, зборник радова: *Изазови менаџмента и маркетинга у глобалном окружењу*, Економски факултет Београд. стр. 112.

³⁸⁷ York, K. M., Miree, C. E. (2004) Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance, *Journal of Operations Management ELSEVIER*, 22. pp. 291-311.

³⁸⁸ Baković, T. (2010) Determinante učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom, *Poslovna izvrsnost*, Економски факултет Свеучилишта у Загребу, год. IV Br. 1. str. 89.

³⁸⁹ Lagrosen, Y. Lagrosen, S. (2005) The effects of quality management – a survey of Swedish quality professionals, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 10, pp. 940-952 q Emerald Group Publishing Limited. Str. 942.

³⁹⁰ Kanji, K. G. (2002) *Measuring Business Excellence*, Routledge, London, str. 184.

најмањем период од три године.³⁹¹ Примена модела је веома специфична, тако сама извршност треба да буде интегрисана у генералној стратегија организације те се на тај начин једино могу остварити предности. Поред тога поједини аутори критикују модел да више пажње придаје материјалним а мање неопипљивим тј. нематеријалним ресурсима. Други проблем произлази из неразумно велике важности које организације придају самој апликацији те износу новца који се троши ради саме пријаве за награду. Некада је тај износ и већи него што сама компанија утроши на побољшање квалитета.³⁹²

³⁹¹ Lan Goh P. (2000) *The implementation of total quality management in small and medium enterprises*, PhD Thesis, Ibberson Centre, Department of Mechanical Engineering, The University of Sheffield. (2000) UK. May 2000. str. 3.

³⁹² Lionis, I. G., Kougioumitzaki, M. O. (2008) The Identification, Analysis and Comparison of Different Ways and Approaches in Measuring and Evaluation of Organizational Excellence. 11th QMOD Conference. *Quality Management and Organizational Development, Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence*, 20–22 August, 2008 in Helsingborg, Sweden. Conference proceedings. http://www.ep.liu.se/ecp_home/index.en.aspx?issue=033 (30/01/2013)

5. Комплементарност Европског модела пословне изврности и савремених управљачких концепата

Да би организације одговориле на нарастајуће захтеве и потребе тржишта и различитих заинтересованих страна, али и на проблеме који се јављају приликом унапређења пословања, долази до примене савремених менаџмент алата који су од велике користи за доношење ефективних пословних одлука, како оперативног, тако и стратегијског карактера. Широк избор комплементарних алата уз поседовање знања како их употребити кључ је успеха за постизање пословне изврности. Без обзира на методологију или алат врло је битно да се одабере прави приступ за решавање одговарајућих проблема у одговарајућим процесима. Примена методологија није једноставна и у тим поступцима мора се рачунати и на неуспех и велика улагања. Комплементарност се огледа у чињеници да се недостаци појединачних модела, попут немогућност целовитог прегледа организације као и сагледавање општег система управљања организације, могу отклонити уз помоћ *EFQM* модела, чији је главни адут холистички преглед организације.³⁹³

Повећање конкурентности предузећа се може остварити програмима развоја управљања и применом савремених управљачких алата. Имајући у виду да је модел *EFQM* општи оквир управљања квалитетом, он дозвољава да се у имплементацији система управљања квалитетом примењују у појединим сегментима и други компатибилни приступи. Постоје различити управљачки концепти за унапређење пословања, а у даљем раду ће се приказати неколико значајних, као што су Балансна карта, Призма перформанси и концепти *Lean* и *Six sigma* и досадашња искуства у њиховој примени, као и њихова компатибилност са *EFQM* моделом. Биће речи и о усклађености *EFQM* модела и концепта ланца снабдевања. *EFQM* модел се може употребити и за праћење нематеријалне вредности предузећа те ће више речи бити о паралелама овог модела са *InCaS* извештајем који директно помаже малим и средњим предузећима у јачању њихове конкурентности.

5.1. Европски модел пословне изврности и концепт Балансна карта

Пад у релативном значају материјалне активе у савременим пословним системима допринео је релативизирању значаја финансијских мерила пословног успеха. Инвеститори су тражили нови систем мерила перформанси и успеха. Нови систем морао је да буде конструисан не само од финансијских, већ и од нефинансијских мерила. Систем који допуњује конвенционално финансијско извештавање и финансијска мерила мерилима покретача будућих перформанси, настао је под именом Балансна карта,³⁹⁴ или у оригиналу *Balanced Scorecard* -

³⁹³ EFQM User Guide Using Lean & Six Sigma within the EFQM Framework, EFQM Avenue des Olympiades 2. 1140 Brussels, Belgium. Str. 4.

³⁹⁴ У литератури се може наћи и следећи превод: Листа усклађених резултата.

BSC, у креацији аутора Каплана и Нортона.³⁹⁵ Овај систем развијен је још 90-тих година за потребе управљања и имплементације изабраних стратегија. *BSC* омогућава превођење стратегије предузећа у кохерентан сет мера перформанси које предузеће мора реализовати приликом њене имплементације. *BSC* је метода која се развила и усавршила током година што је чини веома примењивом у различитим секторима. Широки спектар предузећа је усвојио ову методу тако да је у 2008. години, *BSC* постао шести најраспрострањенији алат за управљање.³⁹⁶

Пословно такмичење у ери информација не може се више мерити кроз традиционалне моделе обрачуна трошкова. Ови модели развијени у прошлости, за индустријско доба, мере догађаје у прошлости не сагледавајући потребне вредности за будућност. Доношење стратешких одлука само на основу података рачуноводствених извештаја, поистовећује се са вођњом аутомобила кроз густ и динамичан саобраћај ослањајући се само на поглед у ретровизоре. Ако организација жели да успе и преживи у ери информација она мора да користи системе мерења и менаџмента изведених из стратегије. *BSC* приступ тежи да укаже менаџерима на нужност стратегијског вођења предузећа кроз истицање значаја нефинансијских и стратегијских перформанси предузећа попут: тржишног удела, неопходног времена за креирање тржишта, времена комерцијализације производа, квалитета и функционалности производа, лидерства у ниским трошковима, технолошког лидерства, задовољства купаца исл., за разматрање кључних промена које су неопходне приликом реализације дугорочних циљева.

Циљеви и њихова мерила - мерила перформанси, према *BSC* концепту, изводе се из визије и стратегије предузећа. Резултати примене *BSC* модела зависе од дизајна појединачних *BSC* шема, тј. анализираних перспектива предузећа и мера које се користе за њихову процену. *BSC* приступ афирмише мултидимензионално мерење перформанси предузећа, које обухвата четири перспективе:³⁹⁷

1. финансијске перспективе,
2. потрошачке перспективе,
3. перспективе интерних пословних процеса и
4. перспективе учења и развоја.

Финансијска перспектива - Стварање вредности за власнике исход је који свака стратегија предузећа треба да постигне. Предузећа обично бирају један свеобухватни показатељ, као дугорочни показатељ успеха, попут: додате економске вредности, стопе готовинског приноса на улагања или додате вредност за акционаре. Финансијски показатељ указује на максимизирање вредности за акционаре. Предузеће максимира вредност за акционаре преко два приступа: раста прихода и повећања продуктивности.

³⁹⁵ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993) Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, pp. 134-147. str. 134.

³⁹⁶ Banchieri, L. C. Planas, F. C. Sánchez Rebull, V. M. (2011) What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard? *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.* 2011. vol. 29. sv. 1 pp. 155-192. Str. 156.

³⁹⁷ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2007) Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, Vol. 85. Nos 7/8, pp. 150-61.

Потрошачка перспектива - пре него што се определи за одређену стратегију задовољења потрошачких потреба, предузеће мора да изабере циљни потрошачки сегмент. Успех у задовољењу потреба циљног сегмента потрошача, мери се на основу неколико мерила. Обично су то: задовољство потрошача, њихова лојалност, придобијање нових потрошача, рентабилност потрошача, тржишно учешће, удео у укупним набавкама потрошача.

Језгро било које стратегије пословног субјекта је предлог вредности који се испоручује потрошачу. Предузеће диференцира свој предлог вредности, бирајући једну од четири стратегије:³⁹⁸

- најбоље куповине или најнижих укупних трошкова,
- производних иновација и производног лидерства,
- комплетних решења за потрошача и
- "заробљавања" потрошача.

Предузећа која форсирају стратегију најбоље куповине или најнижих укупних трошкова морају да теже одличној ценовној конкурентности, високом и константном квалитету производа, избору производа и испоруци на време. Предузећа која форсирају стратегију производних иновација и производног лидерства теже да буду иноватори, односно да прва лансирају нове, и при томе, одличне производе по питању карактеристика производа и њихове функционалности, а што им омогућава формирање виших продајних цена. Предузећа која форсирају стратегију комплетних решења за потрошача теже да буду одлична у својим односима са потрошачима, укључујући изванредну услугу, целовита и прилагођена решења за задовољење потреба потрошача. Предузећа која форсирају стратегију "заробљавања" потрошача теже да подигну трошкове преласка својих потрошача на евентуалне друге понуђаче.

Перспектива интерних процеса - На основу прецизно дефинисаних циљева у финансијској и потрошачкој перспективи, менаџери дефинишу циљеве у интерној перспективи и перспективи учења и развоја. Интерни пословни процеси су процеси стварања вредности. У њима долази до трошења ресурса, а најзначајнији су нематеријални ресурси – интелектуални капитал. *Kaplan* и *Norton* све пословне процесе сврставају у следеће четири групе:³⁹⁹

1. оперативни процеси,
2. процеси управљања потрошачима,
3. иновациони процеси,
4. процеси везани за регулационо окружење и друштвену средину.

Оперативни процеси су основни, свакодневни процеси у којима се производе постојећи производи и услуге и врши њихова испорука до потрошача. Процеси управљања потрошачима шире и продубљују односе са циљним потрошачима, док иновациони процеси омогућавају предузећу пенетрацију нових тржишта и

³⁹⁸ Каличанин, Ђ. (2006) *Менаџмент вредности предузећа*, Економски факултет, Београд. стр. 347

³⁹⁹ Kaplan, R., Norton, D. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible assets into tangible outcomes*, *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts, стр. 43. Према: Каличанин, Ђ. (2006) *Менаџмент вредности предузећа*, Економски факултет, Београд. стр. 349.

потрошачких сегмената. До нових идеја за развој производа и услуга долази се на основу анализе проширивања могућности постојећих производа и услуга, примене нових технологија, али и учења из сугестија потрошача. Када су идеје генерисане, на менаџерима је избор пројеката који ће бити финансирани, затим, избор пројеката који ће бити развијени у потпуности из интерних ресурса, оних који ће бити реализовани кроз заједничко улагање, и оних који ће бити лиценцирани другом предузећу. На основу ових одлука улази се у процес дизајна и развоја нових производа који је кључан за успех нових производа. Нов производ треба да буде функционалан и атрактиван за потрошача када је реч о дизајну. Осим тога, нов производ треба да се уклапа у систем производње, у смислу да га је могуће производити у константном квалитету у складу са динамиком тражње. Што је најбитније нов производ треба да омогући продају по цени која доноси задовољавајућу стопу пословног добитка. Изношење нових производа и услуга на тржиште последњи је иновациони процес за који је одговоран пројектни тим. Он се завршава када предузеће постигне циљани обим продаје производа са циљаним нивоом функционалности, квалитета и трошкова.

Процеси везани за регулациона окружење и друштвену средину омогућавају предузећу да оно стиче право на пословање на локалном и националном простору. Предузеће кроз процесе води рачуна о смањењу броја инцидената којима се угрожава животна околина, али и здравље и сигурност запослених, чиме утиче на повећање продуктивности и смањење производних трошкова. Осим тога, друштвено одговорно предузеће повећава свој углед код потрошача и потенцијалних инвеститора.

Сви наведени процеси су врло битни за појединачно предузеће, али оно мора да покаже извршеност у процесима који имају максимални утицај на стварање вредности за потрошача.⁴⁰⁰ То значи да предузећа која форсирају стратегију најнижих укупних трошкова у том смеру развијају оперативне процесе. Стратегија комплетних решења за потрошача захтева постизање перфектности у процесима управљања потрошачем, а стратегија производних иновација и производног лидерства захтева перфектност у иновационим процесима. Постизање перфектности у извођењу једне групе процеса не значи запостављање осталих група процеса. Оно што се од предузећа очекује је испуњење основних захтева, тј. задовољење основних критеријума у њиховом извођењу.⁴⁰¹

Перспектива учења и развоја - открива способности и услове неопходне да се интерни пословни процеси спроведу. Реч је о организационој инфраструктури, вештинама, способностима и знању запослених, информационом систему, технологији коју запослених користе, као и о клими у којој они раде.⁴⁰² Стварање вредности почива на идејама и знању људи на свим местима у организацији, на базама података са кључним информацијама као и на односима са клијентима. Ова перспектива дакле

⁴⁰⁰ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79. str. 75.

⁴⁰¹ Каличанин, Ђ. (2006) *Менаџмент вредности предузећа*, Економски факултет, Београд. стр. 351.

⁴⁰² Kaplan, R., Norton, D. (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, ISBN 1-57851-250-6 str. 76.

описује неопипљиву имовину предузећа тј. интелектулани капитал и његову улогу у стратегији предузећа.

Руководство као један од најбитнијих циљева ове перспективе предузећа, види потребу за побољшањем процеса управљања знањем у компанији. Управо се у последње време уочава значајна промена организације према знању запослених. Наиме до недавно су се запослени посматрали само као радна снага која треба да заврши постављене задатке док се данас све више наглашава њихова способност и све више инвестира у њихово обучавање јер се сматрају највећом вредности организације.

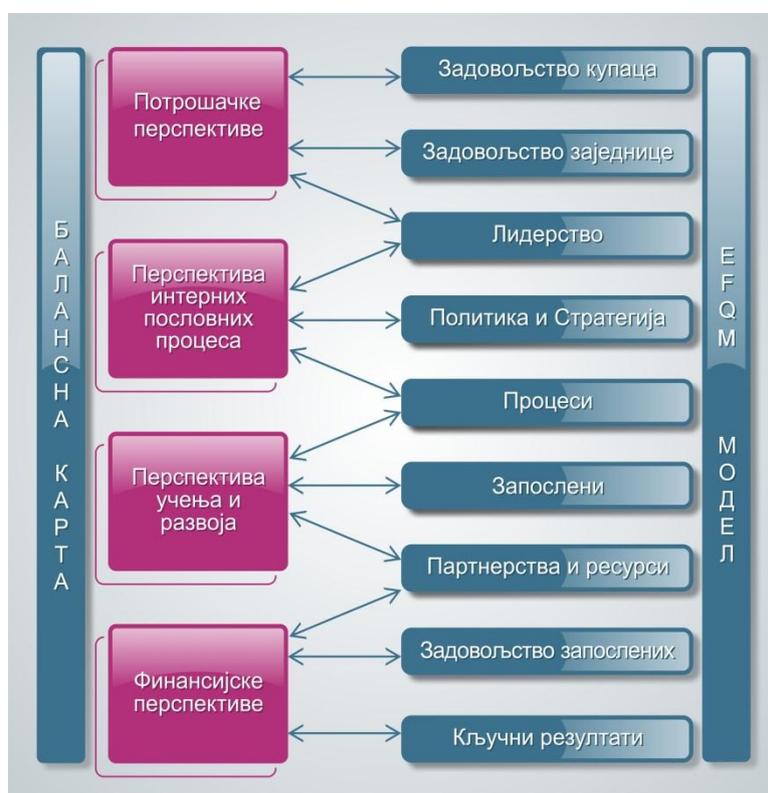
Према свему наведеном, *BSC* модел представља адекватан оквир за мерење ефективности и ефикасности процеса, обзиром да обухвата широк портфолио могућих циљева у оквиру компаније. Овај модел се може комбиновати са моделима пословне изврности. *EFQM* и *BSC* као два модела заједнички у комплементарном приступу дају основу организацијама да кроз јасну визију, мисију, стратегију и примену метода и алата, остваре тежњу ка пословној изврности.

EFQM и *BSC* концепти представљају оквире за мерење пословне успешности и економске инструментаријуме за мерење перформанси организације, а у циљу унапређења успешности. Оба концепта су дизајнирана тако да омогућавају менаџменту предузећа да путем ограниченог броја показатеља оцене перформансе и успешност предузећа. Међутим, суштина ова два концепта је битно другачија и долази до изражаја у процесу дизајнирања и имплементације модела.⁴⁰³ Развој *BSC* омогућава развој стратегије и планова усредсређених на балансирање задовољства свих заинтересираних страна. Концепт *BSC* омогућава процену перформанси изабраних активности (процеса) за које се сматра да представљају кључне факторе достизања стратегијских циљева предузећа. Он полази од визије и мисије предузећа и преводи их у систем мерљивих циљева и показатеља степена остварења тих циљева. Процес имплементације *BSC* подразумева да се мисија и стратегија предузећа разложе на кључне, стратешки важне активности и циљеве које је потребно достићи да би се предузеће приближило остварењу постављене визије и мисије. *BSC* тако мери успешност предузећа у реализацији изабраних циљева, успешност у реализацији изабране стратегије и успешност у остваривању стратешких циљева, мисије и визије предузећа. На другој страни модел пословне изврности, успешност предузећа процењује на основу стандардног сета критеријума идентичног за све типове предузећа. На овај начин, примена *EFQM* модела треба да укаже менаџменту на области и активности које су од стратешког значаја за успешност предузећа и на које треба да се фокусира пажња менаџмента. Наведена разлика условљава да је модел за мерење перформанси *BSC* у односу на модел изврности знатно погоднији као основа за коју ће се везати и друге компоненте система управљања (буџетирање, планирање, награђивање).

EFQM модел се успешно примењује у предузећима која су већ применила модел *BSC*. Остваривање дефинисаних циљева *BSC* модела директно доприноси побољшању перформанси појединачних елемената *EFQM* модела. Тако резултати постигнути у

⁴⁰³ Гајић, Б. (2004) Интегрисани савремени системи за мерење перформанси предузећа. *Економски анали*, 44 (161), стр. 151-164. Економски Факултет Београд. стр. 162.

оквиру потрошачке перспективе директно utичу на *EFQM* елементе као што су: задовољство купаца, добављача, партнера и друштва. Компатибилност поменутих модела је представљена на слици 5.1.



Слика 5.1. Компатибилност *EFQM* и *BSC* модела⁴⁰⁴

Оба модела имају предности и мане у зависности од сврхе за коју се користе. Док је *BSC* дизајниран као стратешки алат за управљање, модел пословне изврности је креиран као дијагностички алат те је упитна његова ефикасност као стратешког алата за управљање.⁴⁰⁵ Тако деловање предузећа кроз перспективу интерних процеса utиче на следеће елементе *EFQM* модела: политика и стратегија, процеси и лидерство. Активности које се предузимају у оквиру перспективе учења и развоја одражавају се на процесе, запослене, партнерства и ресурсе, у оквиру *EFQM* модела. Уколико предузеће инвестира у знање и вештине запослених, ако опрезно бира partnере и добављаче и ако успостави дугорочне односе сарадње са њима, оно ће имати добар рејтинг по питању ових *EFQM* критеријума, али ће такође побољшати и ефикасност процеса.⁴⁰⁶

⁴⁰⁴ Anđelković Pešić, M. (2009) EFQM Model as Indicator of Balanced Scorecard Implementation Success, International Scientific Conference: *Challenges of the World Economic crisis*, Faculty of Economics, Nis Editors: Spasić, D., Stanković, Lj., 15-16. October, p. 218-226.

⁴⁰⁵ Shulver, M., Lawrie, G. (2007) „The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model” Presented at the European Institute for Advanced Studies in Management, 8th Manufacturing Accounting Research Conference: “*Cost and performance in services and operations*” held at University of Trento, June 18-20, str. 13

⁴⁰⁶ Anđelković Pešić, M. (2009) EFQM Model as Indicator of Balanced Scorecard Implementation Success, International Scientific Conference: *Challenges of the World Economic crisis*, Faculty of Economics, Nis Editors: Spasić, D., Stanković, Lj., 15-16. October, p. 218-226.

Активности предузете у оквиру потрошачке перспективе утичу на побољшање перформанси предузећа у смислу задовољења купаца и шире друштвене заједнице.

Лидерство, између осталог, утиче на постизање резултата у оквиру потрошачке перспективе. Док кључни показатељи перформанси одражавају активности које се предузимају у оквиру финансијске перспективе.

Један од кључних недостатака *BSC* модела у мерењу перформанси предузећа, огледа се у непостојању стандарда перформанси, што онемогућава предузеће да утврди своју релативну позицију у односу на конкуренцију или водећа предузећа (бенчмаркинг), нити да прати развој својих резултата у односу на објективне критеријуме.⁴⁰⁷ Управо овај недостатак се лако може отклонити применом *EFQM* модела, који омогућава предузећима да упореде своје перформансе са конкурентима и својим претходним пословањем.

На основу наведених јаких и слабих страна описана два концепта - *BSC* и *EFQM*, могуће је уочити начин њиховог међусобног повезивања и допуњавања. Наиме, одређени недостаци и предности ова два модела долазе до изражаја у зависности од сврхе њихове употребе. У том смислу, могуће је користити оба модела истовремено, али за различите намене, тако да се искористи снага модела, а да се недостатак допуни употребом другог модела. Модел *BSC* се може користити као инструментаријум за стратегијско управљање, а модел *EFQM* за дијагностицирање постојећег стања и поређење са конкурентима. Нпр. у фази дефинисања стратегије и планирања потребно је користити се резултатима самопроцене према моделу пословне изврсноности да би се суочили са снагама и слабостима организације

Један од могућих начина интегрисања подразумева да се *EFQM* модел са својих девет елемената користи као нека врста узора при формулисању визије, стратегије и система вредности и за годишње дијагностицирање постојећег стања и поређења са конкуренцијом да би се откриле могућности за даља унапређења система управљања и процеса планирања. У овом случају модел *BSC* би се користио као инструментаријум за превођење изабране стратегије у акцију.

5.2. Европски модел пословне изврсноности и концепт Призма перформанси

Призма перформанси спада у другу генерацију алата за управљање перформансама. Овај концепт подстиче руководиоце да размотре жеље и потребе свих заинтересованих страна организације и у ту сврху припреме и спроводе припадајуће стратегије, унапређују процесе и своје способности.⁴⁰⁸ Модел пружа иновативан и холистички оквир који усмерава пажњу менаџмента на оно што је важно за дугорочни успех и одрживост и помаже организацијама да пројектују, изграђују, управљају и иновирају своје системе мерења перформанси на начин који је релевантан за специфичне услове окружења у којем делују.

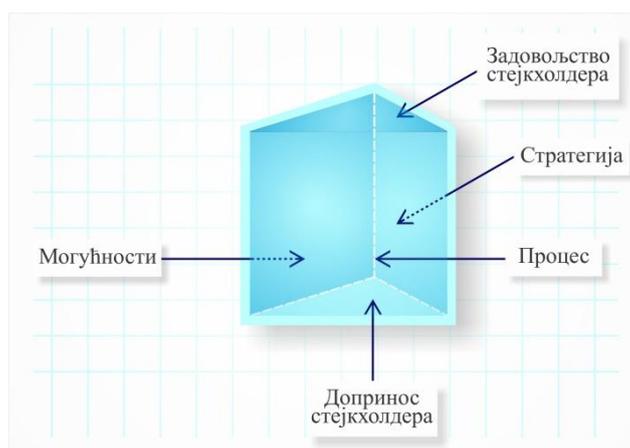
⁴⁰⁷ Гајић, Б. (2004) Интегрисани савремени системи за мерење перформанси предузећа. *Економски анали*, 44 (161), стр. 151-164. Економски Факултет Београд. стр. 155.

⁴⁰⁸ Neely, A., Adams, C., Crowe P. (2001) The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 Iss: 2, pp. 6 – 13. str. 6.

Најбољи начин за напредак у данашњим условима је да предузеће сагледа и задовољи жеље и захтеве свих стејкхолдера. Приступом задовољења стејкхолдера, управа предузећа мора водити рачуна о захтевима (и интересима) осталих појединаца и група који нису власници. Нагласак је на повећању конкурентности и ефикасности уз реализацију интереса свих стејкхолдера.

Стејкхолдерски се модел у великој мери концентрише на све операције предузећа. Циљ је повећати делотворност, која се у овом контексту оцењује као способност организације да се прилагоди промењивим околностима на начин који је прихватљив стејкхолдерима.

Призма перформанси је дизајнирана тако да представља флексибилан алат, који могу да користе како профитне, тако и непрофитне организације, велике и мале. Призма модел има пет страна: горњу страну чини задовољство стејкхолдера, а доњу допринос стејкхолдера. Три преостале стране су стратегије, процеси и могућности. Оваква структура модела је последица потребе за сагледавањем кључних стејкхолдера организационог система и њихових потреба (слика 5.2.).⁴⁰⁹



Слика 5.2. Призма перформанси⁴¹⁰

Концепт се фокусира на сложене односе, конфликте интереса и циљева различитих стејкхолдера. Призма перформанси је основана са циљем да руководству пружи информације за ефикасно доношење одлука. У моделу су одвојене финансијске и нефинансијске мере перформанси према интересним групама. Одабране мере за праћење односа стејкхолдера треба да креирају стратегију, коју је предузеће формулисало и прихватило за имплементацију.⁴¹¹

⁴⁰⁹ Neely, A., Adams, C. (2000) *Perspectives on performance: the performance prism*, Handbook of Performance Measurement, Gee Publishing, London.

⁴¹⁰ Neely, A., Adams, C., Crowe P. (2001) The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5. Iss: 2, pp. 6 – 13.

⁴¹¹ Krstić, B., Anđelković Pešić, M. (2011) The Implementation of Contemporary Management Tools in Enterprises in Serbia for Improving Business Performances and Overcoming the Economic Crisis, Thematic Collection of Papers: *Experiences in Overcoming the Global Economic Crisis – the Cases of Italy and Serbia*, Editors: Arandelović, Z. Martellato, D. University of Niš, Faculty of Economics and University Ca'Foscari, Venice, Italy. pp. 165-186, ISBN 978-86-6139-023-4, COBISS.SR-ID 183305228

Приликом дефинисања стратегија организациони системи треба да обезбеде испуњавање потреба стејкхолдера организационог система. Затим да поставе питање, који су им процеси потребни за реализацију ове стратегије и да ли имају способности за њихову реализацију. Призма перформанси као менаџмент алат настоји да интегрише пет везаних перспектива. То се постиже кроз одговоре на пет основних питања:⁴¹²

1. Задовољство стејкхолдера: Ко су наши стејкхолдери и шта они желе?
2. Допринос стејкхолдера: Шта желимо и шта очекујемо од наших стејкхолдера?
3. Стратегије: Које стратегије треба остварити да би се задовољили скупови жеља и потреба стејкхолдера?
4. Процеси: Како поставити процесе да би се омогућило остварење стратегије?
5. Могућности: Шта је потребно обезбедити како би се омогућило ефикасно функционисање процеса?

Аспекти призме перформанси су међусобно повезани и подржавају једни друге. Идентификују се неопходне стратегије, онда се дефинише који су процеси потребни за постизање ових стратегија, а затим се идентификују могућности потребне за извршење процеса. Најважније је приликом развоја призме перформанси фокусирати се на идентификовање потреба ширег спектра стејкхолдера, као и идентификовање шта организација жели од њих. У процесу пројектовања и одабира мера перформанси, менаџери морају водити рачуна о елементима који ће повезати утицаје и захтеве разних интересних група. Између интересних група треба бити успостављена хијерархија. Хијерархија треба да одражава приоритет циљева, а све у складу са хијерархијом пословних циљева.⁴¹³

Задовољство стејкхолдера. Први аспект призме фокусира се на питање ко су стејкхолдери организације и шта они желе од ње. Предузећа су основана са циљем испоруке одређених вредности својим стејкхолдерима (инвеститорима, купцима, запосленим, добављачима, регулаторним телима, исл.). Вредности су различито дефинисане и разликују се за различите стејкхолдере нпр. купци обично желе брзу и поуздану испоруку квалитетних производа и услуга које нуде добру вредност за дати новац, запослени желе пак, адекватну компензацију за уложени труд, промоцију на послу, обуку, док се акционари више брину око профитабилности својих инвестиција, раста организације у односу на своје конкуренте исл.

Путем задовољења стејкхолдера, организације се труде да изграде добре дугорочне односе поверења са њима. Ако организација не обезбеди да потребе најутицајнијих стејкхолдера буду задовољене, онда ће то утицати на финансијске перформансе организације на дугорочном нивоу. Незадовољни радници, на пример, биће мање мотивисани и желеће да напусте организацију, што изазива трошкове запошљавања и обуку нових радника. Организације треба да идентификују најважније

⁴¹² Neely, A. (2008) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, Cambridge University Press, ISBN: 052185511X str. 152.

⁴¹³ Krstić, B., Anđelković Pešić, M. (2011) The Implementation of Contemporary Management Tools in Enterprises in Serbia for Improving Business Performances and Overcoming the Economic Crisis, Thematic Collection of Papers: *Experiences in Overcoming the Global Economic Crisis – the Cases of Italy and Serbia*, Editors: Arandelović, Z. Martellato, D. University of Niš, Faculty of Economics and University Ca'Foscari, Venice, Italy. pp. 165-186, ISBN 978-86-6139-023-4, COBISS.SR-ID 183305228

стејхолдере и њихове потребе. Тада се морају идентификовати мере перформанси којима се прати колико добро организација испуњава ове потребе.

Допринос стејхолдера. Организације постају све захтевније у ономе шта очекују од својих стејхолдера. Управо други аспект призме перформанси треба да идентификује шта је то што организација жели од стејхолдера, а онда се долази до начина како да се измери да ли су или не стејхолдери то обезбедили. Мора да постоји „услуга за услугу“ између организације и њених стејхолдера. Стејхолдери очекују нешто од организације, али и организација очекује нешто од њих. Потребно је имати на уму да се за сваког стејхолдера мора успоставити веза: шта организација жели и тражи од стејхолдера, као и шта стејхолдер жели и тражи од организације.⁴¹⁴

Ту постоји динамичан однос између два сета међусобних жеља и потреба. На пример, док купци захтевају доступност производа, брзу испоруку, конкурентне цене и квалитет, организација жели да они буду лојални и да од њих оствари профит. Слично, запослени би желели да имају посао који им нуди добру зараду, могућност напредовања, обуку, док организација тражи од њих лојалност, флексибилност, продуктивност и креативност.

Стратегија. Многи алати за мерење перформанси управљања почињу стратегијом, а постоји и мишљење да је лако изабрати одговарајуће мере перформанси након идентификовања стратегије организације. То је углавном зато што многи не праве разлику између стратегије и циљева. У призми перформанси, стратегија је начин како ће циљ бити остварен и пут организације, којим се стиже до циља, а не циљ сам по себи. Циљеви су дефинисани у прва два аспекта призме тако што се спознају које су то појединачне жеље и потребе стејхолдера, и изврши приоритизација истих. Руководиоци потом развијају стратегије које имају за циљ пружање стејхолдерима вредности (водећи при томе рачуна да су и сопствени захтеви задовољени). Дугорочна испорука вредности стејхолдерима може се посматрати као циљ док се стратегија види као изабрани пут да се постигне тај циљ.

Процеси. Стратегија се остварује кроз процесе који су дизајнирани за успешно спровођење исте. Тако је након идентификовања стратегије, неопходно да организације сазнају да ли имају праве пословне процесе за подршку стратегији. Менаџмент мора да идентификује, који су најважнији процеси и фокусира пажњу на њих, а не да врши мерење свих процеса. Процеси се са становишта стања и значаја у односу на тренутне циљеве пословног система могу поделити према улогама који они имају у организацији. Са тог аспекта, треба мерити само кључне процесе, од којих у највећој мери зависи испуњење циљева пословног система и захтева корисника. Организације могу да сврставају пословне процесе у четири одвојене категорије: развој производа и услуга, креирање тражње, задовољење тражње за њима и целокупног планирања и управљања у предузећу. Портерова анализа ланца вредности може бити од користити приликом идентификовања кључни процеса предузећа.

Могућности. Процеси не могу да функционишу без људи са одређеним вештинама, успостављеним политикама и процедурама начина рада, инфраструктуре и

⁴¹⁴ Neely, A. (2008) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, Cambridge University Press, ISBN: 052185511X str. 153.

технологије кроз коју се остварује реализација и побољшање процеса. То су заправо могућности организације који се могу дефинисати као комбинација праксе организације, технологије и инфраструктуре. Све ово заједно представља способност организације да створи вредност за своје акционаре кроз процес рада.

Овај аспект призме перформанси односи се на идентификовање потребних могућности. Бенчмаркинг се интензивно користи за мерење организационих могућности. У том смислу, бенчмаркинг се користи да се одреди да ли организација има одговарајуће вештине, али и да усмери организацију напред ка будућности. Дакле, фокус није само мерење постојећих перформанси, већ њихово континуирано побољшавање.

Оно што призма перформанси не укључује је утврђивање нивоа задовољства стејкхолдера организационог система, као ни приоритизација ових потреба. Оно што недостаје је повратна спрега, колико су ове перформансе утицале на ниво задовољства стејкхолдера организационог система, тј. да ли је стратегија која почива на задовољењу потреба различитих стејкхолдера испуњена. Други недостатак је недовољно дефинисан начин превођења потреба корисника у стратегије. Да ли је то једна стратегија или више и да ли је могуће кроз једну стратегију испунити већину потреба свих стејкхолдера.

Мере перформанси су дизајниране да помогну праћењу путање предузећа и да утврде да ли се оно креће у жељеном правцу. Оне такође помажу менаџерима да брзо установе да ли ће стићи до одредишта којег су поставили као циљ. Крајње одредиште је испуњавање жеља и потреба стејкхолдера. Дакле, приоритет је питање: шта су жеље и потребе наших кључних стејкхолдера? Постоје четири основна процеса која подупиру развој и имплементацију система мерења пословних перформанси:⁴¹⁵

- дизајн,
- планирање и изградња,
- имплементација и спровођење и
- обнављање.

Кроз дизајн се разматра шта треба мерити и дефинисати и како би требало вршити мерење. Појединачне мере захтевају прецизан и пажљив дизајн ако се желе остварити жељени циљеви.

Процес планирања и изградње се бави планирањем, како добити тражене податке, изградити систем мерења, конфигурисати податке и њихову дистрибуцију међу запосленима. Мерењем се шаљу поруке запосленима о битним ставкама и како они треба да се понашају.

Процес имплементације и спровођења бави се заправо управљањем мерама како би разумели шта се дешава у организацији те применили побољшања у пословним перформансама.

Процес обнављања се бави мерењем самог система, уверивши се да се систем у континуитету оплемењује и обезбеђује да мере остану релевантне потребама

⁴¹⁵ Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2002) *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Pearson Education, Cranfield School of Management. ISBN-10: 0273653342

организације. Сам систем мерења перформанси је жив ентитет који мора да се развија и обнавља током времена.

Предузеће креира своју стратегију тако што истражује потребе стејкхолдера. Покушавајући да задовољи стејкхолдере, предузеће настоји да изгради поверење и да остваре добре дугорочне односе са њима. Такав добар однос доноси предузећу добру репутацију и добар углед што му омогућава постизање пословне изврсности. Мерење перформанси је један од камена темељаца пословне изврсности. Модели пословне изврсности подстичу коришћење мера перформанси јер је мерење перформанси од суштинског значаја за побољшање организације. Значај мерења перформанси путем призме перформанси је повећан са сазнањем да је за дугорочну успешност потребно одговорити захтевима свих стејкхолдера, укључујући клијенте, потрошаче, запослене, добављаче, локалну заједницу, као и акционаре.

Савремена предузећа која желе дугорочни успех радиће на задовољавању потреба и очекивања стејкхолдера.⁴¹⁶ Како основу модела призма перформанси чини задовољство стејкхолдера, а да би се на адекватан начин они задовољили, предузеће мора вршити стална - континуална побољшања и иновације, што је у срцу *EFQM* модела. До изврсности се стиже само добрим планирањем, континуираним унапређењем, самооцењивањем и применом добрих пословни пракси. Наведено нам указује на директну везу ова два концепта.

Призма перформанси служи као оквир за мерење учинка који се фокусира на задовољство стејкхолдера.⁴¹⁷ Модел оцењује коју стратегију применити у датим условима како структурирати процесе и како подићи остале капацитете како би се задовољили стејкхолдери. Сличност са *EFQM* моделом видимо поређењем са критеријумима *EFQM* модела: политика и стратегија, процеси, партнерства и ресурси, омогућавају постизање адекватних резултата који ће задовољити стејкхолдере (купце, запослене, добављаче, друштвену заједницу). Како *EFQM* модел сам по себи не пружа добар оквир за усклађивање пословне стратегије, то се призма перформанси може појавити као одговор за отклањање овог недостатка.

Комплементарност ова два концепта огледа се у правцу њиховог деловања – постизању пословне изврсности. Циљ је постизање одређене супериорности коју би предузеће остварило у односу на тржиште на којем делује. Другим речима, остварење позиције изврсности везано је уз својство предузећа да постигне супериорне резултате у односу на конкуренте у интересу клијената, самог предузећа и стејкхолдера. Циљ је створити одрживу конкурентску предност, коју нам концепт призме перформанси нуди. Главно обележје пословне изврсности састоји се у истовременом мерењу задовољства различитих stakeholdera (призма перформанси) с циљем да се постигне свеобухватна оцена пословних резултата (*EFQM*). Због тога је јако важно што

⁴¹⁶ Foley J. K. (2000) *From Quality Management To Organization Excellence*, Centre For Management Quality Research Royal Melbourne Institute of Technology Faculty of Business University of Technology, Sydney www.cmqr.rmit.edu.au (преузето 10. 11. 2012)

⁴¹⁷ Sousa, S. D., Aspinwall, E., Paulo, A., Sampaio, A. and Guimares, R. (2005) Performance Measures and Quality Tools in Portuguese Small and Medium Enterprises: Survey Resultc, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 2, 277–307, Taylor & Francis Group Ltd, str. 280.

пословна извршност мерена уз помоћ критеријума *EFQM* модела узима у обзир прецизна становишта различитих стејкехолдера.

5.3. Европски модел пословне извршности и концепт *Six sigma*

Six sigma методологија представља скуп методолошких принципа и статистичких алата који имају за циљ остваривање врхунских резултата. Методологија је развијена и први пут примењена у компанији Моторола 1982. године са циљем смањења трошкова квалитета, путем смањења дефеката, најпре у производњи, а затим и у читавој компанији. Све је започело речима вишег менаџера продаје у сектору комуникација Артура Сандрија (*Arthur Sundry*) „Квалитет наших производа је изузетно лош и требало би нешто предузети у вези с тим“ изреченим на састанку вишег менаџмента компаније. Менаџмент компаније је одмах, током 1981. иницирао серију програма за побољшање квалитета како би превазишао утврђене проблеме. Циљ који су себи поставили био је да у року од пет година десетоструко побољшају квалитет и повећају продају. Пошло се од чињенице да и најмање варијације квалитета материјала за израду, рада непосредних произвођача, услова производње и осталих фактора, утичу на варијације у квалитету готових производа.⁴¹⁸

У компанији Моторола су сви били поносни када су 1987. реализовали свој амбициозни петогодишњи циљ за постизање квалитета. Међутим, менаџмент компаније није био задовољан новим нивоом квалитета. Када су руководиоци посетили фабрике електронике у Јапану, били су запрепашћени чињеницом да јапанске фабрике производе на нивоу квалитета 2.000 пута бољем од фабрика Моторола у Сједињеним Америчким Државама.

Компанија је одлучила да мора да интензивира напоре на постизању квалитета. Постављен је циљ од стране топ менаџмента да се током 1987. године изврши енормно унапређење квалитета те да се број дефеката смањи са 6.000 на 3,4 („*Six sigma*“) на милион производа до 1992. године.⁴¹⁹ „*Six sigma*“ је назив концепта којим се постиже 3,4 дефекта на милион или 99,999% производње без грешке (*defects per milion oportunities - DMPO*)⁴²⁰, где сигма представља варијацију у односу на средњу вредност процеса. Назив сигма добија од статистичке методологије и грчког слова сигма (σ) које се користи као ознака за стандардну девијацију, те представља статистичку меру варијабилности, односно одступања од средње вредности (најчешће аритметичке средине). Стандардна варијација је уз аритметичку средину основни

⁴¹⁸ Анђелковић, М. (2004) *Six Sigma* – алат за елиминисање дефеката, *Пословна политика: југословенски пословни часопис*, Београд, Год. 33, бр. 2, стр. 52-56, према: Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 71.

⁴¹⁹ Stoner, A. F. Dž., Edvard, R. F., D. and Gilbert, R. (1998) *Menadžment*, Želnid, Beograd. str. 200.

⁴²⁰ Иако већина сматра да је 99.9% довољно добро, (1 грешка на хиљаду) ипак да то није довољно добро може се представити на следећи начин: 99.9% значи да је вода небезбедна преко 1 минут дневно, 99.9% значи да дневно 2 авиона не слете безбедно на аеродром, 99.9% значи да се у САД-у 16.000 писама изгуби на сат, 99.9% значи да се у САД-у годишње напише 20.000 погрешних лекарских рецепата, 99.9% значи да се 200.000 докумената пореске службе САД изгуби годишње, 99.9% значи да преко 45 минута месечно нема струје. Ђекић, И. (2010) *Методe побољшања система управљања безбедношћу и квалитетом у производњи хране*, Пољопривредни Факултет, Београд. стр. 5-23.

показатељ функционисања неког процеса. Аритметичком средином посматра се центрираност одређеног процеса, док стандардна девијација указује на његово расипање. Систем *six sigma* има крајњи циљ да неисправности смањи на најмању могућу вредност, која ће на крају да буде само 3,4 неисправности на милион реализованих резултата процеса. Побољшање квалитета манифестује се смањеним расипања. Суштина је пронаћи узроке расипања и предузети активности за смањење расипања. Када се пронађу узроци неопходно је предузети мере побољшања. *Six sigma* је оцена способности процеса да постигне оптимални квалитет уз минимална стандардна одступања у односу на постављене циљеве.

Овај концепт је наследник управљања укупним квалитетом, те као свака нова генерација превазилази своје претходнике.⁴²¹ Концепт се темељи на примени статистичких алата и мерења одступања али поред статистичке, на концепт *six sigma* се данас пре свега гледа као на пословну методологију. То је пословна методологија, чији је циљ скоро потпуно елиминисање грешака у сваком производу, услужном и производном процесу.⁴²² Као менаџерска стратегија она користи „статистичке“ методе и алате за повећање профитабилности и смањење броја грешака. Главни фокус је на развоју, пружању нових услуга и производњи нових производа, који су по квалитету близу перфекције. Иако је оригинална методологија усмерена на производне процесе, данас се примењује и у осталим процесима (набавка, финансије, сервис, итд.). Концепт је пословна филозофија чији је циљ да се континуираним побољшавањем процеса, првенствено кроз смањење варијација, смање укупни трошкови пословања. У пословном смислу на овај концепт се гледа као на пословну стратегију која се користи за побољшавање пословне профитабилности, елиминисањем грешака, смањењем трошкова и побољшавањем ефикасности и ефикасности свих операција тако што испуњавају потребе и очекивања купаца.

Методологија концепта *Six sigma* подразумева да се процес унапређења, који је познат под називом *DMAIC* процес спроводи кроз следеће фазе:⁴²³

- Дефинисати (*Define*),
- Мерити (*Measure*),
- Анализирати (*Analyze*),
- Унапредити (*Improve*) и
- Контролисати (*Control*).

Прва фаза – дефинисати се односи на идентификовање потреба и захтева потрошача (квалитета производа), процеса који ће обезбедити испуњење идентификованих захтева и тима који ће бити задужен за реализацију. Карактеристике производа морају бити засноване на детаљним информацијама добијеним од

⁴²¹ Anđelković Pešić, M., Lepojević V., Zlatić, V. (2006) Six Sigma vs. Total Quality Management – Presence in World and Serbian Economy“, *Facta Universitatis*, Vol.8, No 2, 2011, pp. 221-233, ISSN 0354-4699 стр. 233.

⁴²² Kwak, Y. H., Anbari F. T. (2006) Benefits, obstacles, and future of six sigma approach, *Technovation*, 26 pp. 708-715. стр. 709.

⁴²³ Anđelković Pešić M. (2009) Business Process Management Maturity Model and Six Sigma: An Integrated Approach for Easier Networking“, Editor: Windsperger, J. 4th International Conference „*Economics and Management of Networks*, September 3-5, Sarajevo. стр. 13.

потрошача, како би се на тим основама одредили процеси кроз које би се захтеви испунили. Дефинисани стандарди служе за мерење и унапређење ефикасности пословних процеса што индиректно доприноси повећању нивоа задовољства потрошача.

У другој фази потребно је мерити перформансе постојећих процеса, како би се утврдило у којој мери је предузеће у могућности да удовољи захтевима потрошача, полазећи пре свега од перформанси процеса и ресурса којима предузеће располаже. На основу добијених информација менаџери идентификују кључне фазе или активности процеса које захтевају унапређење. Треба напоменути да није довољно само мерити перформансе производа и услуга са аспекта задовољења потреба потрошача, већ са аспекта самог предузећа. Уколико су потрошачи задовољни, а трошкови високи, те финансијски резултат незадовољавајући, предузеће се не може означити као успешно.⁴²⁴

Мерењем се креира база података на основу које ће се, даљом анализом у трећој фази, идентификовати процеси које је потребно унапредити. Кроз ову фазу основни задатак је истраживање и идентификовање узрока одступања од жељеног стања. Анализом се идентификују узроци проблема и доносе одлуке које је процесе потребно унапредити путем побољшања или путем реструктурирања.

Кроз фазу унапређења врши се побољшање процеса, даје се предлог побољшања, развој и тестирање побољшаног модела те његова имплементација. У овој фази се уводе промене не само ради елиминисања постојећих, већ и ради спречавања појаве потенцијалних проблема. Идентификовањем потенцијалних проблема могу се предузети превентивне акције ради њиховог спречавања или смањења њиховог негативног дејства на ток и резултат процеса. Осим разматрања потенцијалних проблема конкретног процеса који се дизајнира, потребно је размотрити и утицај конкретног процеса на остале процесе у предузећу, а посебно на оне са којима је исти у односима међузависности.

У последњој фази врши се контрола резултата кроз праћење и упоређивање са жељеним стањем. У овој фази је потребно континуирано контролисати перформансе процеса и производа и усаглашавати стандарде перформанси производа и процеса са захтевима потрошача али и перформансе произведених производа са стандардима. Фаза контроле представља увод у поновљену фазу мерења зато што у основи *DMAIC* методологије леже континуирана побољшања.

Осим по *DMAIC*, концепт *Six sigma* познат је и по такозваној *DMADV* методологији која се такође састоји од пет корака: (Дефинисати – *Define*, Мерити – *Measure*, Анализирати – *Analyze*, Пројектовати – *Design* и Проверити – *Verify*).⁴²⁵ Док се *DMAIC* метода користи за побољшање постојећих пословних процеса, *DMADV* метода се користи када је потребно развити нови процес, креирати производ или

⁴²⁴ Анђелковић, М. (2004) *Six Sigma* – алат за елиминисање дефеката, *Пословна политика: југословенски пословни часопис*, Београд, Год. 33, бр. 2, стр. 52-56, према: Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр. 73.

⁴²⁵ Sokovic, M., Pavletic, D., Kern-Pipan, K. (2010) Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, volume 43. issue 1. November, pp. 476 – 483. International OCSCO World Press. str. p-482.

створити нову услугу, као и у ситуацијама када је потребно реструктурирати целокупно предузеће или појединачни процес.

Између *EFQM* модела и концепта *Six sigma* постоји велика компатибилност. Уз помоћ концепта *Six sigma* предузеће јача своје пословне перформансе те ствара добру основу и услов за конкурисање за европску награду за квалитет.

Концепт *Six sigma* утиче на све критеријуме у оквиру *EFQM* модела, али је најзначајнији његов утицај на процесе. *EFQM* модел инсистира на управљање засновано на процесима. Процеси су и кључни елемент *EFQM* модела. Како је *Six sigma* метода која је усредсређена на унапређење процеса и за смањење учесталости дефеката производа кроз серију иницијатива побољшања квалитета то она директно доприноси постизању пословне изврности. Према концепту *Six sigma* процеси се морају систематски дизајнирати, али је неопходно и њихово континуирано побољшање, јер се на тај начин постиже усклађеност са стално растућим, односно променљивим захтевима потрошача.

И код других елемената *EFQM* модела *Six sigma* даје значајан допринос унапређењу пословања те постизања изврности. Код *Six sigma* концепта је фокус на потрошаче и њихове потребе, овај приступ је такође веома битан за организације које су на путу ка постизању изврности. Предузеће доказује своју изврност управо уколико успе, не само да задовољи потребе потрошача, већ и да изазове њихово одушевљење. Уколико потрошачима буде стално пружало више него што они очекују, предузеће ће имати лојалне потрошаче

Six sigma концепт доприноси унапређењу знања и вештина лидера на различитим хијерархијским нивоима тако директно утиче на *EFQM* критеријум лидерство. Изградња добрих односа са партнерима је такође истакнуто као један од кључних постулата и критеријума *EFQM* модела. И у овом домену концепт *Six sigma* подржава *EFQM* модел, јер истиче значај сарадње са добављачима, пре свега ради избегавања активности контроле квалитета инпута, као и ради обезбеђења правовремених испорука. Сарадњом са добављачима може се утицати и на квалитет њихових оупута, што доприноси и повећању квалитета оупута самог предузећа. Подударност у погледу обезбеђења сатисфакције акционара не треба посебно наглашавати, јер концепт *Six sigma* истиче значај елиминисања дефеката у оперативној сфери управо ради побољшања резултата у сфери финансија.⁴²⁶

Изврност се постиже кроз обезбеђење сатисфакције свих стејкхолдера предузећа. Сатисфакција акционара и запослених је неопходна, јер први представљају извор финансирања, а други извор знања и вештина, а све је то неопходно за креирање вредности за потрошаче, односно обезбеђење сатисфакције потрошача, као и одрживе конкурентске предности.

Један од основних услова за постизање пословне изврности јесте оптимално коришћење људског потенцијала, свакако уз континуирано повећање тог потенцијала, као и давање награда и признања запосленима за посвећеност и адекватну употребу знања и вештина. Компатибилност *EFQM* методологије и *six sigma* концепта је велика

⁴²⁶ Анђелковић Пешић, М. (2007) Компатибилност *EFQM* модела и концепта *Six sigma*, X Међународна конференција „Управљање квалитетом и поузданошћу *DQM 2007*“, Уредник: Папић, Љ. Истраживачки центар за управљање квалитетом и поузданошћу, Београд, 2007, 13-14 јун, стр. 212-218, ISSN 1451-4966

и у погледу овог критеријума. *Six sigma* као филозофија управљања каналише знања и вештине запослених, те је кључно питање успешне имплементације овог концепта управљање запосленима, односно усмеравање запослених. *Six sigma* захтева адекватне ресурсе пре свега адекватно знање запослених који ће бити носиоци кључних улога у *six sigma* методологији. Образовање запослених се у оквиру *six sigma* методологије посматра као непрекидни процес а примена стеченог знања као исплатива инвестиција у побољшање квалитета и смањење трошкова пословања. Запослени који су непосредно ангажовани на имплементацији одређеног *six sigma* пројекта морају поседовати огромну енергију и бити посвећени послу. Обука за примену *six sigma* методологије врши се истовремено на све запослене, без обзира на организационе јединице у којима обављају своје задатке. Такође проблеми у пословању лакше се решавају уколико постоји добра комуникација између запослених која се огледа кроз уважавање предлога и разматрање идеја запослених на неменаџерским позицијама.⁴²⁷ У организацијама које примењују *six sigma* методологију сваки радник је укључен у идентификовање и решавање проблема, што организацији омогућава да континуирано експериментише, мења, побољшава и повећава своје капацитете, да расте, учи, повећава задовољство својих купаца и остварује сврху пословања.

Паралелизам ова два концепта се може видети и кроз дужину примене, наиме познато је да се до пословне изврности долази кроз дужи временски период, такође сама примена концепта *six sigma* креће се од најмање три године па све до десет година кад се очекује да систем заживи и добро функционише.

За адекватну примену концепта *Six sigma* организација треба да поседује поуздане податке о процени успешности који нису увек доступни, посебно у организацијама у релативно раној фази примене концепта изврности. То представља лимит за одређене компаније које се тек опредељују за овај концепт.⁴²⁸

Разлика између два концепта је очигледна код њиховог погледа на ресурсе и резултате. Док је *EFQM* модел истовремено и подједнако посматра ресурсе и резултате компаније, *Six sigma* је првенствено оријентисана на процесе, а не на резултате, јер су резултати детерминисани оним што се дешава током процеса.⁴²⁹

EFQM фондација је кроз “матрицу суочавања” приказала како се релативне предности и недостаци *EFQM* и *six sigma* концепта могу комбиновати. Комбинацијом предности *EFQM* и *six sigma* организације добијају већу корист кроз оперативна побољшања која су усклађена са стратешким циљевима. Такође *EFQM* процена може користити као стратешки фокус за *six sigma* тим и за осигурање “услова” за исправно спровођење *six sigma*. *Six sigma* нам служи за спровођење побољшања која су идентификована приликом *EFQM* процене. Опасност која се јавља комбинацијом

⁴²⁷ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр.77.

⁴²⁸ *EFQM User Guide Using Lean & Six Sigma within the EFQM Framework*, EFQM Avenue des Olympiades 2. 1140 Brussels, Belgium p – 4.

⁴²⁹ Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М. (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, стр.71.

недостатака две методологије је да ће се тимови фокусирати на оперативна побољшања која нису усклађене са стратешким усмерењем.⁴³⁰

Постоји идеја одређених аутора⁴³¹ о интеграцији ова два концепта и настанку новог модела који би служио пре свега за самопроцену организација. Нови модел је у литератури познат под називом *Ultimate six sigma*.

5.4. Европски модел пословне изврности и *Lean* концепт

Сматра се да је кључне темеље и принципе *Lean* концепта поставио *Henry Ford* који је 1913. године успео остварити прву праву интеграцију производних процеса под називом "покретна производња". Покретну производњу чинила су три елемента, а то су делови, стандардни рад и покретна трака. На тај начин је створио покретну монтажну (производну) траку што је у то време представљало прекретницу у начину производње.

Међутим савремени *Lean* концепт је настао у компанији Тојота (*Toyota*) као резултат њихове преданости сталном побољшању кроз једноставна решења. Тојотин производни систем је постао синоним за ефективну и ефикасну производњу. Наиме после другог светског рата Тојота је имала дуг који је био осам пута већи од вредности компаније али пошто је држава забранила компанији да отпушта раднике, она је морала коренито да промени начин рада.

За примену *Lean* концепта потребно је применити читав низ алата и техника побољшања, уз њихово претходно прилагођавање специфичностима производње и култури запослених.⁴³²

Lean је реч енглеског порекла која означава део меса без костију (у пренесеном значењу витко, мршава). У складу са тим значењем, *Lean* фабрика је „мршава“ фабрика, односно фабрика која смањује губитке током производње и нема ниче сувишног. *Lean* као термин су дефинисала два професора са *M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology)* Џејмс Вомак и Даниел Џонс 1992. у књизи „Машина“ која је променила свет. Писање књиге је било иницирано шестонедељним боравком у Тојота фабрикама у Јапану.⁴³³ Они су као резултат те посете дефинисали принципе *Lean* менаџмента.

Тојота је у развоју свог производног система учила од Форда. Стручњаци у Тојоти су ревидирали и прилагодили Фордов оригинални концепт производње властитим потребама и потребама тржишта те је тако настао познати Тојотин производни систем или *TPS (Toyota Production System)*. Аутори Тојотиног концепта су

⁴³⁰ EFQM User Guide Using Lean & Six Sigma within the EFQM Framework, EFQM Avenue des Olympiades 2, 1140 Brussels, Belgium p – 5.

⁴³¹ Shahin, A. (2011) Integration of EFQM and Ultimate Six Sigma: A Proposed Model, *International Business Research*, Vol. 4, No. 1; January 2011. ISSN 1913-9004 pp. 176 – 186.

⁴³² Ђекић, И. (2010) *Методe побољшања система управљања безбедношћу и квалитетом у производњи хране*, Пољопривредни Факултет, Београд. стр.5-15.

⁴³³ Рајковић, В. (2011) *Lean six sigma* концепт, 39. Национална конференција о квалитету (са међународним учешћем) Крагујевац. 7-9. јун 2011. Зборник апстракта, уредници: Арсовски, С. и др. Организатор: Факултет инжењерских наука, Крагујевац. стр. А-41.

били Таичи Оно (*Taichi Ohno*) и Еиџи Тојода (*Eiji Toyoda*). Њихова размишљања су ишла у два правца и то:⁴³⁴

- у правцу развоја ланца добављача са мањим бројем добављања али са дугорочним уговорима који ће смањити шкарт и повећати квалитет;
- у правцу смањења унутрашњих расипања (*waste*).

Основни принципи *Lean* концепта су:⁴³⁵

1. Препознавање губитака (*waste*) – Први корак је препознавање онога што представља предност за купца из његове перспективе. Било који материјал, процес или одлика производа која не доводи до стварања вредности из корисникове перспективе је трошак и треба да буде елиминисан.
2. Стандардизација процеса кроз јасно дефинисање производних процедура и дефинисање стања залиха, потребних времена и смањење свих варијација и грешака на минимум – *Lean* концепт захтева изузетно прецизне и детаљне производне процедуре које у сваком тренутку производног процеса тачно дефинишу стање материјала, време, наставак операције и резултат активности коју је радник спровео на предмету рада. На овај начин се редукују варијације у том смислу што је радницима у *Lean* производњи грешка сведена на минимум.
3. Остваривање идеала непрекидне производње – *Lean* циља ка имплементацији непрекидног тока, ослобађајући производни процес уских грла, чекања, прекида и прескакања.
4. Примена "*Pull*" стратегије – Циљ оваквог система је да произведе само оно што је потребно, кад је потребно. Производња покреће сигнал од стране радне станице која се налази ниже у ланцу. Тако свака радна станица производи само оно што је потребно следећој радној станици у низу.
5. Квалитет на извору – Циљ *Lean* концепта је да се грешке у производњи открију у самом настајању. Да би то могло да се спроведе, радници морају испитати квалитет делова као део самог процеса обраде.
6. Константно унапређење – Стремљење ка савршенству константним уклањањем губитака из производње. На овај начин сви запослени у предузећу су укључени у овај континуирани процес.

EFQM фондација је ради лакшег приступа моделу изврности издала више водича са различитим темама како би помогла организацијама чланицама олакшану примену *EFQM* модела. Водичи кроз примере добре праксе и уобичајене приступе, технике и методе указују организацијама пут за практичну примену *EFQM* модела изврности. Један од водича је наменски сачињен за примену *Lean* и *Six sigma*

⁴³⁴ Ђекић, И. (2010) *Методe побољшања система управљања безбедношћу и квалитетом у производњи хране*, Пољопривредни Факултет, Београд. стр. 5-16.

⁴³⁵ Рајковић, В. (2011) *Lean six sigma* концепт, 39. Национална конференција о квалитету (са међународним учешћем) Крагујевац. 7-9. јун 2011. Зборник апстракта, уредници: Арсовски, С. и др. Организатор: Факултет инжењерских наука, Крагујевац. стр. А-41.

концепата у оквиру *EFQM* модела. Следећи кораци су препоручени приликом примене *Lean* концепта у организацији а унутар *EFQM* оквира:⁴³⁶

1. Креирање културе унапређења унутар организације,
2. Идентификовање прилика за побољшање и
3. Имплементација побољшања.

На први поглед велика је компатибилност *EFQM* и *Lean* концепта. Њу можемо сагледати пре свега кроз директни утицај *Lean* концепта на побољшање перформанси процеса организације, што утиче на боље оцене критеријума „Процеси“ приликом процене организације. Међутим *Lean* концепт има и много шири утицај на друге критеријуме нпр. на задовољство потрошача, запослених и утицај на друштвену заједницу кроз ефективнији и ефикаснији рад. Потенцијал концепта се огледа у већој продуктивности, унапређењу квалитета производа, смањењу трошкова, повећању брзине производње и испоруке, креирања безбеднијег окружења како за запослене тако и за друштво.

Lean као филозофија указује на кораке који не додају вредност те их адекватно елиминише. *Lean* има за основни циљ задовољење купца кроз испоруку на време уз висок квалитет производа а то постиже једноставним елиминисањем отпада.⁴³⁷ Када се разумеју потребе корисника неопходно је пронаћи начин за бољу испоруку онога што он жели. Одговор лежи у побољшању процеса који компанија користи за добијање производа који продаје применом *Lean* филозофије, која промовише стратегију креирања и елиминисања губитака. Запослени тако раде на континуираном побољшању како би реализовали могућност за стварање додатне вредности, која иначе не би била препозната без примене ове методе. *Lean* идеја се фокусира на препознавање, одређивање и стварање додатне вредности која ће у крајњем да да за резултат и добре оцене за кључне пословне перформансе.

Lean програм може донети културу промене и укључити не само стручњаке, већ и све запослене у процес сталних побољшања њиховог начина рада.⁴³⁸ На тај начин се адекватно формулишу политика и стратегија организације, а њихова примена је олакшана услед флексибилности запослених и одговарајуће корпоративне културе. Применом овог концепта предузећа се приближавају пословању по принципима изврности тј. примењују изванредну праксу менаџмента са циљем остваривања резултата светске класе.

5.5. Европски модел пословне изврности и концепт Ланца снабдевања

Менаџмент ланца снабдевања као концепт примењене методологије је релативно нов. Главна идеја овог концепта је у примени приступа потпуног система управљања током: информација, материјала и услуга од добављача сировина, преко

⁴³⁶ *EFQM User Guide Using Lean & Six Sigma within the EFQM Framework*, EFQM, Avenue des Olympiades 2. 1140 Brussels, Belgium p – 6.

⁴³⁷ Bhasina, S. (2011) Improving performance through Lean, *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 6. Iss. 1. Taylor & Francis, pages 23-36. str 23.

⁴³⁸ *EFQM User Guide Using Lean & Six Sigma within the EFQM Framework*, EFQM, Avenue des Olympiades 2. 1140 Brussels, Belgium p – 9

фабрика и складишта до крајњег купца. Разлози за препознавања његове важности су то што у многим предузећима набављени материјали и делови представљају растући проценат производне и трошковне ставке. У многим предузећима трошак сировина и набављених делова износи 60% - 70% од укупног трошка производа.⁴³⁹ Уз то, стално се повећавају и логистички трошкови, те је приметан тренд опрезности приликом одабира добављача, зато менаџмент своју пажњу све више концентрише на функцију набавке и логистике.

Компаније широм света схватају да оптимизација операција унутар зидина производних хала није довољно да се постигне пословна извршност. Пре свега компанија умногоме зависи од партнера који стоје “узводно и низводно” у току стварања вредности производа. Зато се менаџмент ланца снабдевања фокусира на интегрисање различитих учесника у циљу задовољења потреба купаца. Менаџмент компаније мора да схвати да је за побољшање перформанси организације неопходно укључити добављаче што је од кључног значаја за побољшање квалитета и задовољавање потреба купаца.⁴⁴⁰

Менаџмент ланца снабдевања једна је од најактуелнијих тема и у савременој научној и стручној литератури. Сматра се да је први научни рад на тему управљања ланцем снабдевања написан 1982. године од стране двоје консултаната, под називом „*Supply Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy*”.⁴⁴¹ Овај рад по први пут уводи термин менаџмента ланца снабдевања и ставља логистичке активности у стратешку димензију. Овај научни и стратегијски концепт управљања доживео је своју експанзију унутар самог концепта логистичког менаџмента.

У својој књизи „*Purchasing and Supply Chain Management*” објављеној 1996. године Доблер и Барт дефинишу менаџмент ланца снабдевања у оквиру улазне логистике предузећа, везујући овај концепт искључиво за систем набавке фирме. Иако, ово представља само мали део менаџмента ланца снабдевања, велика је заслуга ових аутора, који су у то време писали о улазној логистици, за популаризацију менаџмента ланца снабдевања и његово научно утемељење.⁴⁴²

Као што се за сваки нови концепт, појам и приступ менаџменту тешко проналази једноставна, општеприхваћена и свеобухватна дефиниција, тако је и са дефинисањем менаџмента ланца снабдевања. Кристофер даје дефиницију менаџмента ланца снабдевања и истиче да се под тим подразумева „управљање везама између предузећа која се налазе изнад и/или испод матичног предузећа у једном ланцу

⁴³⁹ Vouk, R. (2005) Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Економски преглед*, Економски Факултет Загреб, Хрватска. Vol.56 No.11. str. 1013 – 1030. str.1014.

⁴⁴⁰ Kanji K. G., Wong, A. (1999) Business Excellence model for supply chain management, *Total quality management*, vol. 10, no. 8, Taylor & Francis Ltd. pp. 1147-1168. str. 1147.

⁴⁴¹ Keith, O. & Webber, M., (1982), citirano према: Christopher, M. (1992) *Logistics: The Strategic Issue*. Chapman & Hall, London. према: Аћимовић, С. (2006) Разумевање ланца снабдевања, *Економски анали*, вол. 51, но. 170, стр. 67-89. стр. 70.

⁴⁴² Christopher, M. (2005) *Logistics and Supply Chain Management*, према: Миљановић, Ј. (2012) „Зелени” ланац снабдевања као императив друштвено одговорних компанија, *Економске идеје и пракса*, бр.4. Економски факултет универзитета у Београду, ISSN 2217-6217. стр. 76.

снабдевања, односно менаџмент односа са добављачима у циљу испоруке додате вредности, по нижим трошковима дуж целог ланца снабдевања”.⁴⁴³

Менаџмент ланца снабдевања је интегративни приступ који се бави планирањем и контролом протока материјала од добављача до крајњег корисника. То је приступ који је усмерен на кооперативно управљање и контролу односа унутар дистрибутивних канала за добробит свих страна укључених у ланац, како би се повећала ефикасност у коришћењу ресурса и за остварење потреба корисника.⁴⁴⁴

Овај концепт се дефинише и као „сет усклађених приступа интеграцији добављача, произвођача, складишта и продавница на тај начин што се производи и допрема права количина производа, на праве локације, у право време, уз минимизирање трошкова у систему допремања и уз одређени ниво сервиса, ради задовољавања потрошачких потреба”.⁴⁴⁵

Сам систем пружања логистичких услуга представља један уређен низ логистичких процеса, који започињу са корисником, у фази истраживања захтева, и завршавају са корисником, у фази испоруке робе. Ланац снабдевања обухвата све активности у вези протока информација и материјала у току производње и испоруке производа, почевши од порекла сировине, производње, складиштења, као и праћења инвентара.⁴⁴⁶ Тако уређени низ процеса представља логистички ланац, а менаџмент процесима подразумева планирање, обликовање, управљање, праћење, контролу и унапређење свих процеса у ланцу.⁴⁴⁷

Структуру ланца снабдевања чине везе између чланица система снабдевања, пословни процеси унутар система снабдевања су активности које производе вредност за купца на крају ланца, док су менаџерске компоненте методолошке технике које интегришу процесе и мрежу у оквиру ланца снабдевања.⁴⁴⁸ Процес управљања ланцем добављача представља координирање и оптимизовање протока материјала, информација и вредности кроз целокупни процес стварања додатне вредности, почевши од добијања сировина преко појединих фаза оплемењивања па све до коначног купца. Циљ је оптимално обликовање целокупног процеса како у погледу времена, тако и трошкова.

Примена менаџмента ланца снабдевања за свој циљ и резултат има формирање партнерстава између компанија и њихових добављача. Међусобна размена искустава и учење на туђим примерима добре праксе између чланова ланца добављача, побољшава њихове процесе. На пример, добављачи могу да помогну компанији да дизајнира бољи

⁴⁴³ Миљановић, Ј. (2012) „Зелени” ланац снабдевања као императив друштвено одговорних компанија, *Економске идеје и пракса*, бр.4. Економски факултет универзитета у Београду, ISSN 2217-6217. стр. 76

⁴⁴⁴ Kanji K. G., Wong, A. (1999) Business Excellence model for supply chain management, *Total quality management*, vol. 10, no. 8, Taylor & Francis Ltd. pp. 1147-1168. стр. 1148.

⁴⁴⁵ Simchi-Levi, D., Kaminsky P. & Simchi-Levi E. (2003) *Designing & Managing the Supply Chain*, према: Аћимовић, С. (2006) Разумевање ланца снабдевања, *Економски анали*, вол. 51, но. 170, стр.79.

⁴⁴⁶ Kim, D.Y., Kumar, V., Murphy A.S. (2008) European foundation for quality management (EFQM) business excellence model: a literature review and future research agenda, *ASAC – Production and operations management*, Volume 29, No. 7, Ottawa, Canada. University of Northern British Columbia. стр. 38.

⁴⁴⁷ Килибарда, М. (2008) *Управљање квалитетом у логистици*, I издање, Саобраћајни Факултет, Београд. ISBN 978-86-7395-250-5, стр. 14.

⁴⁴⁸ Миљановић, Ј. (2012) „Зелени” ланац снабдевања као императив друштвено одговорних компанија, *Економске идеје и пракса*, бр.4. Економски факултет универзитета у Београду, ISSN 2217-6217. стр. 76

производ кроз њихову стручност у производњи одређених делова који могу да дају додатну вредност производу. С друге стране, компанија може да подржи добављаче у побољшању њиховог производног процеса. Стално унапређење ланца снабдевања је кључни елемент у процесу задовољавања потреба купаца које се континуирано мењају.⁴⁴⁹ Снабдевање клијената са квалитативно високовредним производима уз истовремено постојање изврских и индивидуално усмерених логистичких услуга према захтевима клијената циљ је извршне организације.

Унапређење перформанси ланца снабдевања мора бити у складу са пословним циљевима предузећа.⁴⁵⁰ Такође предузећа морају усклађивати интересе партнера у ланцима снабдевања са својим сопственим интересима. То је важно када знамо да је свако предузеће склоно бавити се само са својим сопственим интересима.

Један од оснивача *EFQM* фондације компанија *Philips* развила је програм унапређења пословања под називом “*BEST*” - пословна извршност кроз поспешивање и тимски рад. Овај програм се састоји од неколико приступа и алата који се уграђују у пословне процесе. Алати који се издвајају по значају а који се користе у “*BEST*” програму су алати за процес истраживања, којима се процењује зрелост процеса. Као део своје стратешке опредељености пружања помоћи другим организацијама, компанија *Philips* је заједно са *EFQM* фондацијом одлучила да неке од алата учини доступним ширим круговима. Тако је настао и приоширио своју примену алат за истраживање процеса менаџмента ланца снабдевања.

Алат за истраживање процеса, процењује зрелост процеса или функције и даје јасне назнаке о томе како их побољшати тј. повећати на виши ниво. Сваки процес се посматра кроз одређени број елемената или под-процеса који чине цели процес. Овај алат приказује нивое зрелости процеса те у овом конкретном случају имамо десет нивоа зрелости почевши од основе тј. првог нивоа до десетог нивоа који приказује процесе код компанија светске класе. Процентом своје позиције кроз одговарајућа мерила за сваки од елемената, организације могу утврдити на којем су нивоу „зрелости“ за одређени процес и добити увид које кораке је потребно предузети да се изврши унапређење у смеру светске класе. Поступак јасно даје основу за поређење тј. бенчмаркинг с другима унутар или изван организације.

EFQM наводи четири нивоа зрелости управљања ланцем снабдевања:⁴⁵¹

- На првом нивоу, стање по питању менаџмента ланца снабдевања се оцењује као „неформално“ тј. фирма послује, али без формалних процедура или процеса. Управљање се врши по принципу гашење пожара. Приметни је недостатак формалних политика/процеса и основних операција управљања резултатима по питању квалитета и испоруке.
- Стање у четвртном нивоу се дефинише као „функционално“: фирма има функционални управљачки систем, који оптимизује перформансе свих функција

⁴⁴⁹ Kanji, K. G., Wong, A. (1999) Business Excellence model for supply chain management, *Total quality management*, vol. 10, no. 8, Taylor & Francis Ltd. pp. 1147-1168. str. 1150.

⁴⁵⁰ Process Survey Tool for Supply Chain Management V1/En Oct 2004 © EFQM-Philips, ISBN 905236-5997 str. 9.

⁴⁵¹ Остали нивои су дати као прелазно стање између нижих и виших нивоа: Process Survey Tool for Supply Chain Management V1/En Oct 2004 © EFQM-Philips, ISBN 905236-5997. str. 12 -13.

без обзира на оно што се дешава у другим областима пословања. Процеси се обично обављају по редоследу док се информације пребацују „преко зида“ са једне пословне функције на другу. Функционална орјентација суб-оптимизује перформансе предузећа по питању управљања имовином, трошковима и задовољством купаца.

- Седми ниво се дефинише као „Интегрисани ланац снабдевања“: процеси су унакрсно функционални и оптимизовани за целу организацију. Процеси се спроводе паралелно док је проток информација слободан у целој организацији. Постоје одређени видови интеграције са великим добављачима и купцима. Оперативни процеси су интегрисани и приказују светску класу и континуирано побољшање перформанси.
- Десети ниво је ткз. „Проширено предузеће“: то је компанија која је лидер у иновацијама. То је веома интерно и екстерно интегрисана компанија, која ради са предузећима у ширем опсегу, од добављачевих добављача до купчевих купаца. Видна је интерна и екстерна интеграција процеса, док се предузећа фокусирају на своје купце, основне надлежности и стварање вредности.

EFQM подржава примену модела побољшања пословања унутар ланца снабдевања јер како се наводи „за сваку организацију, побољшање перформанси путем самопроцене или других приступа обично значи радити на побољшању целе мреже процеса кроз који организација унапређује производе и услуге које производи и испоручује.“⁴⁵² Како су процеси само срце *EFQM* модела изврности, сви алати који доводе до њиховог унапређења директно доприносе бољој позиционираниости компаније на лествици изврности. Тако је и алат за истраживање процеса менаџмента ланца снабдевања од помоћи јер даје смернице за организације за побољшање процеса.

Менаџмент ланца снабдевања се посматра као утицајан модел у стварању чврстих односа међу предузећима. Доказано је да изолованост компанија утиче на њихову способност преживљавања појачане глобалне конкуренције. Зато је битно испитати утицај ланца снабдевања, не само у оквиру *EFQM* модела и његових подкритеријума (нпр. партнерства и ресурса), већ и на међусобни утицај ова два модела.⁴⁵³ Менаџмент ланца снабдевања и *EFQM* концепт имају исти циљ, постизање задовољног купца и осталих интересних група. Ланац снабдевања је компатибилан и директно утиче на боље оцене критеријума *EFQM* модела кроз јачање партнерства, процеса, задовољство купаца, друштвене одговорности и постизање бољих кључних пословних перформанси.

Пословна изврност захтева од предузећа флексибилан производни систем. Ланац добављача доприноси јачању флексибилности. Да би брзо реаговало на потребе тржишта и увођење новог производа, предузеће мора имати флексибилне процесе који лако могу бити претворени у нове производне захтеве. Такође флексибилност може

⁴⁵² Process Survey Tool for Supply Chain Management V1/En Oct 2004 © EFQM-Philips, ISBN 905236-5997 str. 5

⁴⁵³ Kim, D.Y., Kumar, V., Murphy A.S. (2008) European foundation for quality management (EFQM) business excellence model: a literature review and future research agenda, *ASAC – Production and operations management*, Volume 29, No. 7, Ottawa, Canada. University of Northern British Columbia. str. 38.

бити остварена пребацивањем више одговорности на добављаче. Скраћивањем животног циклуса производа, ризик повезан с развијањем нових производа расте, па је подела ризика међу учесницима у ланцу снабдевања све важнији чинилац како расте трошак развијања новог производа.

Главни мото сваког ланца снабдевања је максимизирање потрошачке вредности уз што ниже трошкове обезбеђења те вредности. То значи да купци добијају вредност коју желе, а привредни субјекти учесници у ланцу снабдевања добијају потврду те вредности кроз наплату и повратне информације, односно профитабилно пословање.⁴⁵⁴ Очигледан пример за то су залихе, које су неопходне да би се купцима испоручила роба на време али истовремено уколико се залихама неадекватно управља, оне вежу новчана средства која могу бити коришћена у друге сврхе, а предузеће можда мора и да позајми новац за улагање у њих. Циљ је имати залихе у правом износу на тачној локацији, што нам ефикасан ланац снабдевања омогућава. Делотворни ланац снабдевања и информациони систем могу повећати нето профит и нето продају и истовремено смањити укупну имовину.⁴⁵⁵ Задовољство купаца се постиже и кроз бржу услугу те кроз краћи циклус наручивања.

5.6. Европски модел пословне изврности и концепт *InCaS*

Вредност одређене компаније не чине само физички и финансијски капитал, него у великом делу и интелектуални. Вредност интелектуалног капитала компаније представља разлику између тржишне вредности предузећа (вредности коју је неко спреман да плати за предузеће) и књиговодствене вредности предузећа. Тржишна вредност предузећа је разлика тржишне вредности његове имовине умањене за тржишну вредност његових обавеза. Тржишна вредност предузећа би се могла посматрати као тржишна вредност опипљиве и тржишна вредност неопипљиве имовине предузећа. Пошто је књиговодствена вредност предузећа разлика финансијске вредности опипљиве имовине и обавеза предузећа, следи да је вредност интелектуалног капитала разлика тржишне вредности предузећа и књиговодствене вредности опипљиве имовине. Опипљива имовина предузећа је видљива имовина предузећа која се у билансу стања изражава вредносно – финансијски. Уколико неопипљива имовина предузећа (вредност интелектуалних перформанси предузећа) има позитивно дејство на рејтинг (имиџ) предузећа, тада се говори о „*goodwill*-у“. Разуме се, у случају да је тржишна вредност опипљиве имовине већа од тржишне вредности предузећа, онда је реч о „*badwill*-у“. У том случају интелектуалне перформансе предузећа су такве да смањују тржишну вредност предузећа испод тржишне вредности опипљиве имовине. Тржишна вредност може бити и мања од књиговодствене вредности предузећа, што је проузроковано лошим имиџом или лошим управљачким способностима управе предузећа. Чињеница је да интелектуални капитал опредељује потенцијал раста предузећа и генерише највећи део увећане

⁴⁵⁴ Аћимовић, С. (2006) Разумевање ланца снабдевања, *Економски анали*, вол. 51, но. 170, стр. 84.

⁴⁵⁵ Vouk, R. (2005) Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Ekonomski pregled*, Ekonomski Fakultet Zagreb, Hrvatska. Vol.56 No.11. str. 1013 – 1030. str.1026.

вредности.⁴⁵⁶

Шта је то заправо оно што се данас све чешће назива интелектуални капитал или нематеријална имовина? У стручној литератури појам "*Intellectual capital-IC*" користи се као синоним за неопипљиву имовину и неопипљиве факторе пословања фирме који значајно утичу на успех пословања, али нису експлицитно изражени у билансима. Различити су појавни облици интелектуалног капитала као што су знање, обученост, талентованост и ентузијазам запослених, патенти, *know-how*, софтвери, базе података, присни односи са купцима, снага брэнда, уникатни организациони дизајн и пословна култура, могу се категорисати на људски, структурни и релациони капитал.⁴⁵⁷

У научно–стручним круговима не постоји јединствена дефиниција и поглед како мерити интелектуални капитал. Различити аутори су имали различита виђења која су углавном долазила до истог закључка, уколико нешто не може да се мери онда се тиме не може ни управљати. У делу „*Making sense of intellectual capital*“ описују се чак 25, у свету признатих, метода за мерење интелектуалног капитала.⁴⁵⁸ До сада, све ове методе и идеје за евалуацију и процену интелектуалног капитала стоје „раме уз раме“ те није било никаквих покушаја да се ускладе сви ови различити приступи. *InCaS* пројекат интегрише и консолидује академска тумачења и практична искуства у један усаглашен и конзистентан метод процене интелектуалног капитала.⁴⁵⁹ *InCaS* концепт је настао са циљем да се на веома једноставан начин дође до података о нематеријалној имовини предузећа те да се њом адекватно управља на јединствен начин у различитим предузећима. *InCaS* је настао као пројекат унутар ЕУ са циљем јачања европских пословних субјеката путем одговора на питања која су до тада била неразјашњена. *InCaS* је развијен у оквиру Шестог оквирног програма за истраживање ЕУ (*FP 6*) и суфинансиран је од стране Европске Уније.⁴⁶⁰ За развој и унапређење концепта били су задужени партнери „*Fraunhofer IPK Berlin*“, „*London School of Economics (LSE)*“ и „*Universidad Politècnica de Catalunya (UPC)*“.⁴⁶¹ Сврха *InCaS* концепта је да прати управљачке активности које имају за циљ да организују интелектуалне ресурсе компаније.⁴⁶² Дакле, организације које настоје да побољшају своје способности треба

⁴⁵⁶ Verde, D. M., Castro, G. M. and, Navas-Lo'pez, J.E.(2011) Organizational knowledge assets and innovation capability - Evidence from Spanish manufacturing firms. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12. No. 1, 2011 pp. 5-19 q Emerald Group Publishing Limited. str. 17.

⁴⁵⁷ Јаношевић, С. Ценопољац, В. (2011) Интелектуални капитал и финансијске перформансе српских предузећа и реалног сектора, *Економика предузећа*, вол. 59, но. 7-8, стр. 352.

⁴⁵⁸ Andersen, D. (2003) *Making sense of intellectual capital*, Elsevier Butterworh-Hinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, UK.

⁴⁵⁹ Mertins, K., Will, M. (2008) A Consistent Assessment of Intellectual Capital in SMEs InCaS: Intellectual Capital Statement – Made in Europe. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 5. Issue 4, pp. 427 - 436, ISSN 1479-4411 str. 428.

⁴⁶⁰ http://www.incas-europe.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=6 (преузето 7. 9. 2012)

⁴⁶¹ Mertins, K. Will, M.(2008) A Consistent Assessment of Intellectual Capital in SMEs InCaS: Intellectual Capital Statement – Made in Europe. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 5. Issue 4, pp. 427 - 436, ISSN 1479-4411 str. 429.

⁴⁶² Andersen, D. (2003) *Making sense of intellectual capital*, Elsevier Butterworh-Hinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, UK.

да идентификују и управљају својим средствима знања.⁴⁶³ Као резултат сталних промена изазваних глобализацијом, новим технологијама и краћим животним циклусима производа, знање и иновације су постали главни чиниоци конкурентске предности многих предузећа. Европска комисија је увидела да су посебно европска мала и средња предузећа високо зависна од способности да се идентификују промене у глобалном економском окружењу и брзо реагује на ове промене са одговарајућим решењима. Пошто ЕУ има за циљ да постане најконкурентније и најдинамичније тржиште засновано на знању на свету креиран је и широко прихваћен *InCaS* концепт који треба да послужи као стандардизовано мерило које на јединствен начин приказује стање нематеријалне имовине унутар компанија широм Европе.

InCaS извештај је стратешки менаџмент инструмент за процену и развијање интелектуалног капитала организације. Он показује како је интелектуални капитал повезан са корпоративним циљевима, пословним процесима и успесима организације кроз коришћење индикатора за мерење ових елемената.

InCaS извештај има за циљ да:⁴⁶⁴

- јача конкурентност и иновативност европских организација путем систематског активирања потенцијала интелектуалног капитала компаније,
- постане важан инструмент за управљање знањем,
- интегрише и консолидује појединачне националне приступе о извештајима интелектуалног капитала на Европском нивоу.

Он може послужити за интерне и екстерне потребе. За интерне потребе *InCaS* служи за подизање свести о значају нематеријалних ресурса и њихов утицај на пословање компаније, као и изградњу заједничког става о слабостима и потребама за побољшање. Извештавање за екстерне кориснике даје овом концепту други облик и он служи за поређење са другима, те за презентовање интересним групама и другим партнерима стање интелектуалног капитала компаније.

Систематско извештавање о нематеријалној имовини компаније даје купцима, партнерима, повериоцима и инвеститорима, јасну слику о “скривеној“ снази компаније те постаје критични фактор успеха исте.

Целокупан процес писања извештаја о интелектуалном капиталу сачињен је из шест корака. Први корак је успостављање тима за израду извештаја и анализа стања унутар организације која се спроводи кроз анализу стратешких докумената, тренутне позиције организације (величина, опис производног програма) исл. Други корак је намењен опису примењеног пословног модела компаније, тј. вредностима које компанија ствара за своје клијенте. Целокупан систем од набавке до испоруке и креирања специфичних вредности за клијенте мора бити покривен овом анализом. Током анализе спознаће се јаке стране компаније и шта је то што компанију чини специфичном у послу. Такође неопходно је спознати стање организације у односу на

⁴⁶³ Marr, B., Schiuma, G., Neely, A. (2004) Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets, *Business Process Management Journal* Vol. 10 No. 5, 2004. pp. 551-569. Emerald Group Publishing Limited. 1463-7154 DOI 10.1108/14637150410559225

⁴⁶⁴ European ICS Guideline - Intellectual Capital Statement – Made in Europe. <http://www.incas-europe.org/European%20ICS%20Guideline.pdf> (преузето 7. 9. 2012)

окружење, те предности и мане у датим околностима. У циљу операционализације стратешких циљева, менаџмент предузећа треба да дефинише жељене пословне резултате које компанија жели да постигне. Ту се издвајају материјални (најчешће финансијски) и нематеријални (имиџ, лојалност купаца) резултати. Трећи корак је анализа интелектуалног капитала, где се различити појавни облици интелектуалног капитала дефинишу и анализирају. Тако се хумани капитал анализира кроз: професионалне и социјалне компетенције запослених, јачину њихове мотивације и способности и вештине лидера. Структурни капитал се посматра кроз корпоративну културу, међусобну сарадњу запослених, трансфере знања и примењене менаџмент инструменте. Потрошачки капитал се анализира кроз односе са потрошачима и инвеститорима. Анализа се завршава рангирањем појединачних елемената интелектуалног капитала тј. давањем оцене према њиховим утицајима на организацију, а за шта служи матрица која прегледно даје увид у оне елементе у којима компанија добро функционише и места на којима су потребна побољшања. Рангирање се врши уз помоћ питања: Колико је важан овај елемент интелектуалног капитала за остваривање наших стратешких циљева? Такође могуће је мерити и анализирати међусобни утицај појединачних елемената интелектуалног капитала. Четврти корак је одређивање индикатора за појединачне елементе тј. њихово оцењено стање у претходном кораку. Индикатори нпр. за хумани капитал тј. професионалне компетенције запослених могу бити: број извршиоца, број запослених са универзитетском дипломом, дани предвиђени за обуку исл. У том мерењу је неопходно поставити циљане вредности и тренутне вредности до којих се дошло анализом стања, на тај начин се сагледава јаз и покушава пронаћи начин за његово превазилажење. Кроз пети корак доносе се закључци који ће служити као основа за даље активности на систематском управљању интелектуалног капитала компаније. Кроз стварање адекватне стратегије и посебних планова за реаговање, компанија гледа у будућност и ради у правцу побољшања стања свог интелектуалног капитала. Посебно се обраћа пажња на оне елементе код којих је пронађен велики потенцијал за унапређење и који имају велики значај за пословање тј. стварање вредности. Попут *PDCA* циклуса у овом кораку се врши континуирано преиспитивање и унапређивање циклуса управљања интелектуалним капиталом. У последњем кораку, уобличава се изглед самог документа. Препоручује се израда две верзије, једна за интерну употребу која садржи више детаља и упутстава за унапређење док би друга сажетија верзија служила ширем кругу екстерних корисника. На основу извештаја, организација треба да научи да развија свој интелектуални капитал да би осигурала пословни успех у будућности. Стандардизацијом приступа приликом креирања самог извештаја као и самог модела и његових елемената омогућен је бенчмаркинг, тј. упоредивост извештаја различитих компанија из различитих земаља, величина и делатности.

Израз „интелектуални“ означава да је извор тог капитала интелект тј. знање у различитим облицима, а сусрећемо се с његова два појавна облика:

- **материјалним** у облику планова, нацрта, патената, лиценци, базама података, приручника, пословника, корпорацијских стандарда, компјутерских програма, итд.
- **нематеријалним**, који је у главама запослених (знање, визије, способност

деловања, решавања проблема, лидерство, култура,), а у литератури се назива скривено знање.

Свако истраживање интелектуалног капитала у компанији треба садржавати три битне компоненте:⁴⁶⁵

- **људски капитал,**
- **структурни капитал,**
- **потрошачки капитал.**

Људски или хумани капитал садржан је у знању, вештинама и искуству запослених. То су запослени са целокупним распоном индивидуалног и колективног знања, способности, ставова, могућности, понашања, искуства и емоција. Изузетно је важно истакнути да запослени нису сами по себи хумани капитал за послодавца него то постају тек онда када своје знање и способности претворе у дела (усклађена са стратегијом пословања), која доприносе стварању (материјалне или нематеријалне) вредности за компанију (профит, нови клијенти, бољи имиџ, успешнија организација рада, профитабилан производ исл.). Он није власништво организације и одлази из ње када “запослени оду кући”.

За компанију је најбитнија компетентност запослених, ту се пре свега ради о стручној способности запослених, да у датим околностима знају шта, како и када урадити. Осим стручне, важна је тзв. социјална компетенција, која се односи на успешност рада с другим људима (нпр. начин опхођења и комуницирања, тимски рад, уклапање у колектив), те комерцијална компетенција, која означава способност запослених да своје акције усмеравају ка стварању вредности. Оно што организацији треба нису само добри радници, њој су потребне особе које се усавршавају. Зато је изградња компетенције тј. константно улагање у обуку веома битно за успешан раст и развој компаније. Међу постулатима *EFQM* модела посебно место има „развој и укљученост људских ресурса”. Изврсне организације припремају запослене да се суоче и прилагоде променама. Изврсне организације препознају све већи значај интелектуалног капитала који поседују њихови људи и користе га као главни ресурс организације. Зато изврсне организације континуирано врше обуку запослених, који примењују нова знања на адекватан начин те њихов рад на најбољи начин доприноси стварању вредности за фирму. Како концепт изврсности инсистира на човеку као средишту идеје сталног унапређења, организација треба да инвестира у обуку својих запослених, што подиже перформансе организације и олакшава процес примене принципа изврсности. Менаџери, као и сви запослени морају бити адекватно обучени; зато је неопходно континуирано стимулисати образовање и лично усавршавање.

Такође битно је спознати и унапредити односе међу запосленима. Овде се не ради о социјалној него о економској категорији сарадње. Економски релевантни само су они односи чији је крајњи циљ стварање вредности. Што успешније запослени изграђују „сврсисходне“ односе с колегама, клијентима, партнерима или другим

⁴⁶⁵ Mouritsen, J., Johansen, M.R., Larsen, H.T, Bukh, P.N. (2001) Reading an intellectual capital statement: Describing and prescribing knowledge management strategies, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 Iss: 4, pp.359 – 383.

стручњацима, компанија ће боље пословати. Само у интеракцији с другима настаје синергијски ефект, а колективно знање вишеструко је веће од знања појединаца. Заједничке вредности које деле запослени су такође битне за успешност развоја компаније. Овде се пре свега издвајају представе запослених о томе шта се у њиховом колективу стварно цени и вреднује, а шта је непожељно понашање. Код примене принципа пословне изврсноности заједничке вредности морају запосленима да буду мотивациони фактор.

Да запослени нису само део пословних средстава поред машина, опреме, рачунара и зграда, болно су спознале оне компаније које су у валу реорганизације (с циљем смањења трошкова и постизања конкурентне предности) отпуштале запослене као вишак и тако изгубиле драгоцен капитал (знање, искуство, способност, енергију исл.). Способни и ангажовани људи својом интелектуалном способношћу, решавањем проблема, знањем, иницијативом, устрајаношћу, сматрају се кључном имовином компаније, јер, док су у радном односу, њихов интелектуални инпут и резултати рада "припадају" компанији. Зато компаније на путу ка изврсноности требају да посматрају запослене као ресурс који треба да остане дугорочно у компанијама. Таквом циљу треба тежити и такву организациону климу треба градити, или се на адекватан начин заштитити и тиме смањити ризик. С обзиром на то да у сваком трену запослени могу отићи, њихово знање и способности треба на неки начин претворити у колективно знање које остаје у трајном власништву компаније (нпр. у облику записа, планова и процедура, база података о потрошачима, препричаних искустава, извештаја, нацрта, програма, савета, исл.) у супротном компаније, нарочито мале, одласком запослених остају без адекватног знања и цео труд и улагање су изгубљени.

Структурни капитал - под овим појмом подразумевамо нематеријалне факторе који остају у компанији када запослени оду кући, а који битно доприносе пословном успеху те компаније. За разлику од људског капитала који је нестабилан, структурни капитал може послужити као ослонац компаније за дугорочни развој, јер она углавном може стално да рачуна на њега. Структурни капитал је садржан у организационој способности да са изађе у сусрет захтевима тржишта тј. њеној технологији рада - процесима, информационом систему, базама података, патентима итд. У целини посматрано, структурни капитал предузећа укључује организационе шеме, технолошка упутства, базе података, интелектуалну својину и све оно чија је вредност за предузеће веће од његове материјалне вредности. Овај капитал у целости је власништво компаније, а у билансима се приказује само један његов део - интелектуално власништво, у виду патената лиценци исл.

Могу се издвојити неколико појавних облика структурног капитала, један од битнијих је организацијски структурни капитал, у њега се убраја организациона структура компаније, начин рада, управљачки механизми, информациони систем, комуникациони системи, рад са запосленима, базе података, документација те интелектуална имовина: патенти, ауторска права, лиценце итд.

Део структурног капитала је и процесни структурни капитал где припадају пословни процеси и технике, који се користе при изради производа и услуга. Дobar пример је поседовање сертифицираних стандарда (нпр. *ISO 9001*) чиме компанија гарантује да поседује стандардизоване процесе у производњи производа и услуга.

Организациона култура као систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство и који усмеравају њихово мишљење и понашање, такође представља део структурног капитала. Успех или неуспех пословања увелико зависи од постојеће и новоизграђене корпоративне културе. Њу је најтеже променити јер се она развија током дужег временског периода. Према томе руководство мора узети у обзир тај аспект и озбиљно радити на обликовању индивидуалних и колективних вредносних система како би се адекватно имплементирале промене захтеване у принципима пословне изврности. Зато је веома битно креирати пословну културу која ће бити основ пословне изврности.

Значајне карактеристике културе која подржава достизање пословне изврности су: потпуна посвећеност свих запослених, размена знања, континуирано учење, иновативност, поверење и узајамно поштовање између запослених без обзира на позицију, давање овлашћења запосленима, односно учешће запослених у процесу доношења одлука, подршка менаџера, управљање засновано на чињеницама. Прихватање филозофије пословне изврности може бити веома тешко, ако запослени нису упознати са принципима и методологијом пословне изврности, а нарочито ако им није предочена потреба прихватања промена.⁴⁶⁶

Потрошачки капитал је такође део интелектуалног капитала компаније. Он се најчешће састоји од односа с потрошачима (купци, клијенти), базе података о потрошачима и на односе с добављачима и партнерима. Потрошач је почетак и завршетак ланца стварања вредности. Опстанак свих услужних и производних делатности зависи искључиво од потрошача. Стога је однос компаније са потрошачима, ниво знања које она има о њима, њиховим захтевима и жељама, кључни за њен успех. Потрошачки капитал се односи на вредност која се ствара кроз континуирани односа са потрошачима (добављачима, партнерима).

Имиџ, углед и бренд су такође обележја потрошачког капитала. Чести су примери да компаније изграђују потпуно нови имиџ добијањем престижних награда за пословну изврност. Тако јачају постојећи бренд а углед компаније се повећава међу потрошачима и добављачима, како на домаћем тако и на иностраном тржишту. Производ такве компаније има предност код потрошача пре свега због субјективног осећаја да купује и користи производ најбоље компаније, квалитет тада постаје синоним за супериорност или изврност производа. На субјективном поимању квалитета заснива се и идеја о грађењу имиџа појединих производа и компанија, који су зналачки умели да искористе и произвођачи као што су Адидас, Алфа Ромео, Хилтон хотели итд.⁴⁶⁷

Према моделу пословне изврности, квалитет почиње са потрошачима, у смислу идентификовања шта квалитет значи за њих. На тај начин, потрошачи су укључени у унапређење постојећих процеса и производа, али и у дизајнирање нових. Комуникација

⁴⁶⁶ Милојевић, Р. и Анђелковић Пешић, М. (2010) Пословна култура као акцелератор имплементације модела пословне изврности, *Економске теме*, Универзитет у Нишу, Економски факултет. XLVIII бр. 1. стр. 33.

⁴⁶⁷ Ушћумлић, Д. Лукић, Р. (2003) *Управљање квалитетом материјалних производа*, Центар за издавачку делатност, Економски факултет, Београд. стр. 110.

са потрошачима треба да буде континуирана, јер су њихове потребе и жеље променљиве и предузеће мора увек бити информисано о овим променама, како би им изашло у сусрет што је пре могуће. Захваљујући континуираној комуникацији са потрошачима, предузеће долази до информација о степену њиховог задовољства или незадовољства. Висок ниво задовољства потрошача је најбољи сценарио, али ако потрошачи нису у потпуности задовољни боље је чути истину него је игнорисати.⁴⁶⁸

Односи с добављачима и партнерима имају посебну улогу јер су они директни учесници у систему стварања вредности за крајњег корисника, тј. потрошача. Ти односи прелазе границе појединачне компаније и омогућавају повезивање различитих нивоа прераде производа. Квалитет сировине коју добијамо од добављача постаје пресудан фактор за квалитет производа компаније. Осим логистичке структуре у погледу добављања потребних ресурса, важно је истакнути повезивање с дистрибутерима, који имају веома битну улогу у ланцу вредности те задовољењу потреба потрошача.

Вредност за компанију ствара се интеракцијом између подврста интелектуалног капитала. Стога је битно континуирано унапређивати перформансе сваке појединачне категорије интелектуалног капитала као и начине њиховог међуделовања. Менаџмент мора увести и подржати методе рада које подстичу и подржавају трансформацију индивидуалних способности у организацијске вредности и обрнуто. *InCaS* концепт омогућава компанијама да континуирано унапређују интелектуални капитал на путу ка пословној изврности.

Модел управљања интелектуалним капиталом покрива већину критеријума *EFQM* модела. Разлика постоји у чињеници да је *EFQM* модел сачињен од девет критеријума који служе за евалуацију перформанси организације, док за посматрање интелектуалног капитала не постоје јасно одређени критеријуми који су усаглашени на глобалном нивоу. Аутори који су посматрали припадност критеријума *EFQM* модела и појавних облика интелектуалног капитала указују на повезаност критеријума лидерство, запослени и резултати везани за запослене, и хуманог капитала, критеријуми: политика и стратегија и процеси се посматрају као део структурног капитала, док се резултати везани за купце и резултати везани за друштво посматрају као део потрошачког капитала. Два критеријума: партнерство и ресурси и кључни пословни резултати се виде као делови сва три појавна облика интелектуалног капитала.⁴⁶⁹

Аустријски истраживачи и практичари су међу првима комбиновали и користили предности оба концепта, модел аустријског истраживачког центара *Seibersdorf* комбинује оперативне пословне процесе интелектуалног капитала са *EFQM* моделом. Осим тога приступи овог центра развијени су са циљем да комбинују предности оба концепта, с једне стране, да врше мерење интелектуалног капитала у

⁴⁶⁸ Милојевић, Р. и Анђелковић Пешић, М. (2010) Пословна култура као акцелератор имплементације модела пословне изврности, *Економске теме*, Универзитет у Нишу, Економски факултет. XLVIII бр. 1. стр. 33.

⁴⁶⁹ Kim, D.Y., Kumar, V., Hwang, Y.H. (2007) Comparison between EFQM business excellence model and intellectual capital management: the case of a government-sponsored large r&d organization, *Production and Operations Management*, Volume 28, No. 7, 2007. University of Northern British Columbia. стр. 130.

финансијском смислу, а са друге стране да анализирају његове снаге и слабости помоћу неновчаних показатеља. Само коришћење *InCaS* инструмента извештавања је потребно проверити те се зато *EFQM* модел јавља као подршка приликом валидације од треће стране.⁴⁷⁰

Разлика између модела изврности и *InCaS* концепта је пре свега у сагледавању повезаности циљева и мера. Модел изврност се фокусира на различите аспекте компаније, те их он посматра изоловано и појединачно. Свака компонента се оцењује те се касније збирно добије укупни резултат остварене изврност. *InCaS* нема тако дефинисане листе на основу којих оцењује организацију већ се фокусира на међусобне односе појединих компоненти унутар предузећа. *InCaS* концепт зато може помоћи при пружању објашњења које указују на повезаност различитих елемената унутар модела изврности.⁴⁷¹

⁴⁷⁰ Mertins, K. Will, M. (2008) A Consistent Assessment of Intellectual Capital in SMEs InCaS: Intellectual Capital Statement – Made in Europe.” *The Electronic Journal of Knowledge Management, The Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 5. Issue 4, pp. 427 - 436, available online at www.ejkm.com ISSN 1479-4411 str. 428 i 434.

⁴⁷¹ *Intellectual Capital Statements – The New Guideline*, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation. Copenhagen, Denmark. February 2003. ISBN: 87-91258-50-2 str. 64.

6. Евалуација малих и средњих предузећа у Србији применом Европског модела пословне изврности

У циљу постизања ефикасности истраживања нарочито самог процеса прикупљања података о нивоу усвајања концепта пословне изврности у пословању малих и средњих предузећа у Србији целокупан процес је подељен на више делова. Тако методолошки прилаз у овом делу дисертацији обухвата следеће фазе:

- дефинисање предмета, циља и задатка истраживања,
- преглед досадашњих истраживања,
- процес и метод прикупљања података,
- анализа и статистичка обрада података,
- дискусија, правци даљих истраживања и
- закључак.

На почетку поглавља дефинисани су циљ и предмет истраживања. Како би се испунио задатак истраживања, све активности су подељене у неколико етапа кроз које се постепено долазило до тражених закључака. Затим су приказани резултати истраживања и прегледа домаће и стране литературе везане за тему пословне изврности уз истицање одређених претпоставки које су у претходном периоду други аутори утврдили током својих истраживања. Истраживањем стране и домаће литературе систематизују се и сублимирају досадашња истраживања из ове области, обједињују се информације на тему пословне изврности у свету и код нас а све у циљу проширења теоријских знања из ове области.

Након тога следи приказ поступка практичног дела истраживања кроз детаљан опис процедуре истраживања, метода прикупљања података, као и процеса избора предузећа у узорак. Циљ истраживања је детаљна анализа пословања, према *EFQM* моделу, 57 малих и средњих предузећа. Унапред су дефинисани услови избора предузећа попут: одређене секторске и географске заступљености и величине предузећа. Кроз процес истраживања велика помоћ је добијена путем пројекта за развој конкурентности и промоцију извоза *SECEP (Support to Enterprise Competitiveness and Export Promotion)* који је финансиран од стране делегације ЕУ у Србији. У овом делу посебна пажња је посвећена предузећима која се баве производњом, прерадом и дистрибуцијом металних производа, електронске, ИТ и индустрије паковања и амбалаже, те се посебно наглашава њихов значај и утицај на развој целе привреде Републике Србије. Данас тај сектор знатно доприноси осталим индустријским секторима, а није занемарљив ни његов утицај на друге повезане гране, запошљавање и трговински биланс Србије.

Истраживање ове тезе може се дефинисати као емпиријско, јер је обављено непосредно посматрање изабраног сегмента из реалне околине и анализа прикупљених података у њему. Евидентна су три степена истраживачког процеса: прикупљање података, након тога следи обрада и анализа, и на крају је процес закључивања.

Емпиријски резултати истраживања показале тренутну слику стања малих и средњих предузећа у Србији, са аспекта управљања квалитетом и пословне изврности. У складу са захтевима начела емпиријског истраживања настојано је да се обезбеди што већа објективност прикупљених података. У погледу на временски опсег истраживање је рађено два пута у различитим временским интервалима док је мерење обележја вршено над истим скупом елемената.

Кроз статистичку обраду података анализирају се резултати истраживања која се односе на елементе *EFQM* модела. Подаци прикупљени на датом узорку статистички су обрађени коришћењем *SPSS* програма. Обрађени подаци су приказани кроз појединачне критеријуме *EFQM* модела и збирно кроз поређења са одређеним традиционалним финансијским показатељима. Детаљно се описују и анализирају резултати по сваком од 9 појединачних елемената *EFQM* модела, а на основу тога и формулишу препоруке за менаџере малих и средњих предузећа. Извршено је спецификовање препорука предузећима о евентуалној потреби интензивније примене принципа пословне изврности, с обзиром на то да примена оваквог приступа у управљању имплицира позитивне ефекте на стратегијску позицију и пословну успешност и конкурентност предузећа. На основу извршених посматрања описују се појаве унутар сектора малих и средњих предузећа, запажања се организују у логичне целине а уочене правилности у одвијању посматраних појава формулишу се у одређене „законитости“.

Заједнички елементи посматраних организација могу се издвојити, упоређивати и адекватним трансформацијама обликовати као кључни показатељи за постизање што бољих пословних резултата. Такође кључни показатељи могу послужити као основа за дефинисање потребних мера које треба предузети за постизање већег нивоа изврности у посматраним организацијама.

Истраживање пословне изврности сектора малих и средњих предузећа је базирано на појавама из садашњости јер се посматрају актуелни догађаји, што даје могућност ка прикупљању свежих и поузданих података за ову истраживачку стратегију. Истраживање је тако структурирано да омогућава поређење или могуће поновно извођење након одређеног времена. Жеља је да се помогне и будућим истраживачима и менаџерима који су оријентисани ка унапређењу теме управљања квалитетом и пословне изврности како теоријски тако и практично.

6.1. Предмет, циљ и задаци истраживања

Докторска дисертација разматра основне компоненте које воде ка достизању пословне изврности и њихов утицај на јачање конкурентности предузећа. Дисертација приказује анализу резултата истраживања и указује на значај примене *EFQM* модела пословне изврности и његов утицај на пословне перформансе предузећа.

Предмет истраживања су специфичности и карактеристике малих и средњих предузећа у Србији, кључне детерминате њиховог успеха, као и ограничења и проблеми са којима се сусрећу у пословању, али и анализа домета примене концепта управљања укупним квалитетом и модела пословне изврности на раст њихове конкурентности. Из постављеног предмета истраживања проистиче потреба за

емпиријским истраживањем, на основу којег је могуће идентификовати стање у сектору малих и средњих предузећа у Србији.

Основни циљ истраживања јесте идентификовање детерминанти пословне изврности малих и средњих предузећа у Србији и указивање на значај примене концепта пословне изврности за остварење одрживе конкурентске предности. Детерминанте пословне изврности анализирају се ради идентификовања јачине њиховог утицаја на пословање малих и средњих предузећа. Такође, циљ је да се компаративном анализом са другим истраживањима идентификују евентуална одступања и сагледају разлози одступања. Да би се наведени циљеви остварили постављен је оквир за инцирање активности које су неопходне како би се обезбедило континуирано унапређење квалитета пословања. Такође, истражени су и анализирани теоријски и практични проблеми везани за примену модела пословне изврности, те је указано да се управљање квалитетом посматра као значајни фактор конкурентске предности сектора малих и средњих предузећа.

Задатак истраживања је двоструки: 1) утврђивање тренутног стања пословне изврности у сектору малих и средњих предузећа а до чега ће се доћи анализом њиховог пословања применом модела пословне изврности *EFQM* 2003 и 2) анализа примене модела у пракси са циљем побољшања ефикасности и ефикасности пословања компанија. Теза треба да докаже да се у релативно кратком временском периоду, могу направити значајна побољшања пословних перформанси предузећа, а за шта ће послужити *EFQM* модел као метод мерења истих. Намера је и да се утврди степен коришћења *EFQM* модела од стране малих и средњих предузећа и могући утицај предузетничког духа и склоности предузећа из овог сектора за континуирано унапређење пословања и достизање већег нивоа пословне изврности.

Задатак истраживања је утврђивање специфичности које се јављају у сектору малих и средњих предузећа, посебно степена искуства ових организација у поређењу са великим компанијама. Истраживање треба да укаже на предности које се стичу коришћењем европског модела пословне изврности. Такође на основу анализе теоријских и практичних проблема везаних за примену европског модела пословне изврности, намера је да се истакну: флексибилност пословног субјекта, иновативни потенцијал и интелектуални капитал као главни чиниоци конкурентске предности малих и средњих предузећа.

Задатак истраживања је између осталог и да укаже на користи и улогу овог модела у креирању могућих стратегијских праваца за постизање конкурентске предности предузећа. Потврдиће се или оповргнути хипотеза да организације кроз циклични процес самооцењивања путем европског модела пословне изврности, учвршћују континуирано учење, усавршавање и иновативно размишљање.

Даље ова теза тежи да допринесе схватању значаја модела пословне изврности као доброг оквира за управљање променама у организацијама било ког типа или облика. Тако ће се научној и стручној јавности указати на потребу ширења информација о овом моделу као и његовој практичној примени.

Значај дисертације огледа се у томе што се на бази теоријских знања и резултата, светских искустава и особености домаће привреде, може истражити улога и

значај примене модела пословне изврсности за постизање конкурентске предности предузећа.

Процена тренутне ситуације и утврђеног стања допринеће бољем схватању услова пословања и начина за побољшање конкурентности привредних субјеката у Србији. Примена концепта пословне изврсности у функцији је пружања адекватног одговора менаџмента предузећа на изазове савременог пословног окружења. Теза треба да укаже на неопходност примене принципа пословне изврсности уз уважавање тренутних услова пословања у Србији. Потврда практичне користи од примене модела пословне изврсности огледа се кроз креирање веће вредности за интересне групе кроз континуирано унапређење перформанси процеса, кроз већу вредност производа/услуге, већи приход предузећа, смањење трошкова и повећање добити предузећа.

Такође, кроз резултате истраживања намера је да се истражи перспектива модела изврсности на основу идентификованих користи које он доноси предузећима која га доследно примењују. *EFQM* модел је кроз своју историју постојања доказао свој кредибилитет у односу на сврху за коју је основан: да препозна изврсност као највиши ниво организацијског квалитета. У принципу, модел делује као „стандард“ за идентификовање организацијског квалитета и што је битно омогућава поређења међу различитим организацијама.

Веза, менаџмента квалитетом и примена разних модела за управљање квалитетом са променама организационих перформанси је тема многих студија. Аутори: *Young Kim, Kumar i Murphy* су извршили преглед литературе која се бави општим питањима *EFQM* модела изврсности за период од 1994. до 2007. године. У свом истраживању дошли су до закључка да је укупно 206 истраживача било укључено у истраживање појмова везаних за *EFQM* модел. Анализом времена дистрибуције од 1994. до 2007. аутори су закључили да је у научној литератури појам *EFQM* активније заступљен тек од 2000. године, наиме већина радова 75 (или 82%) је објављена након 2000. године док је само 16 (или 18%) објављено од 1994. до 1999.⁴⁷² Већина ових радова се бави темама из праксе попут: како успешно спровести *EFQM* модел, шта су главне препреке за успех модела, који су мотивишући фактори за примену модела. Такође приказано је да је *EFQM* модел тестиран у различитим организацијама, попут: образовних, медицинских установа, непрофитних организација, јавних и производних предузећа.

Појам пословне изврсности је релативно нов у пословном свету, нарочито у земљама у транзицији. Занимљиво је да је такво стање било и у много развијенијим земљама на самом почетку двадесетпрвог века. Тако истраживање које је 2003. обављено у Великој Британији указује на релативно ниску информисаност привредних субјеката о *EFQM* моделу. Упитник је упућен у 500 Британских предузећа која су добила сертификат *ISO 9000*, од којих је 80 одговорило на упитник. Подаци су показали да је тада укупно 56% предузећа само чуло за *EFQM* модел изврсности. Од

⁴⁷² Kim, D.Y. Kumar, V., Murphy, A.S. (2008) European foundation for quality management (EFQM) business excellence model: a literature review and future research agenda, *ASAC – Production and operations management*, Volume 29, No. 7, Ottawa, Canada. University of Northern British Columbia. str. 36.

тога само њих 20% је започело процес процене у складу са критеријумима овог модела.⁴⁷³

Радови који обрађују теме управљања квалитетом и примене *EFQM* модела у малим и средњим предузећима, указују на велики помак који примена модела изврности има на унапређење пословања предузећа.

Аутори: *Sergio D. Sousa, Elaine Aspinwall, Paulo A. Sampaio, A. Guimaraes Rodrigues* у свом раду “*Performance Measures and Quality Tools in Portuguese Small and Medium Enterprises: Survey Results*”⁴⁷⁴ анализирају примену мера перформанси у МСП сектору у Португалији. Како аутори наводе, већина истраживања до данас је концентрисана на велике компаније те је овај рад као посебан циљ имао да процени да ли мала и средња предузећа могу да усвоје сличан приступ у погледу квалитета у односу на велика. У раду се *EFQM* модел наводи као добар метод за мерење перформанси нарочито напредних предузећа.

Студија ових аутора је потврдила да у португалским малим и средњим предузећима постоји јаз између тренутног нивоа знања и степена примене мера перформанси, те постојање јаза између система за мерење перформанси и стратегије предузећа. Овај рад показује да МСП сектор у Португалији препознаје значај мера перформанси и квалитета алата, нарочито део сектора који примењује норме стандарда из серије *ISO 9001*.

Yvonne Lagrosen и *Stefan Lagrosen* су спровели истраживачку студију у шведским предузећима са циљем да идентификују разлике у ефектима које различити модели и алати управљања квалитетом генеришу. Резултати студије показују да постоји статистичка корелација између примене *TQM* вредности и успешног управљања квалитетом. Такође указално је да модели за управљање квалитетом, посебно модели шведске награде за квалитет, Европске награде за квалитет и *ISO 9000* играју велику улогу у побољшању функционисања управљања квалитетом.⁴⁷⁵

Студија Универзитета у Лестеру (*Boulter, L.* и остали) истражује пословање 85 Европских и 35 компанија које послују ван Европе. Она указује на побољшање пословних перформанси како краткорочно тако и дугорочно, код компанија које ефективно примењују принципе *EFQM* модела.⁴⁷⁶

У делу “*TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey*”⁴⁷⁷ на основу истраживања обављеног у 93 предузећа у Шпанији, аутори: *Maria Leticia Santos-Vijande*, и *Luis I. Alvarez-Gonzalez*, закључују да примена *EFQM* модела

⁴⁷³ BPIR Management Brief - Volume 4, Issue 6. Business Excellence. BPIR.com Limited, www.BPIR.com, the essential resource for benchmarking and best practices. p. 10.

⁴⁷⁴ Sousa, S. D., Aspinwall, E., Paulo, A., Sampaio, A. and Guimaraes, R. (2005) Performance Measures and Quality Tools in Portuguese Small and Medium Enterprises: Survey Results, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 2, 277–307, Taylor & Francis Group Ltd.

⁴⁷⁵ Lagrosen, Y. Lagrosen, S. (2005) The effects of quality management – a survey of Swedish quality professionals, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 10, pp. 940-952 q Emerald Group Publishing Limited.

⁴⁷⁶ Boulter, L., Bendell, T., Abas, H., Dahlgaard, J., Singhal, V. (2005) *Report on EFQM and BQF funded study into the impact of the effective implementation of organisational Excellence strategies on key performance results*, CQE University of Leicester, The centre of quality excellence.

⁴⁷⁷ Santos-Vijande, M. L. Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007) TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey“, *International Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 2, Issue 2.

доприноси постизању конкурентске предности која омогућава да се надмаши конкуренција.

За потребе израде своје докторске дисертације *Karmen Kern Pipan* је током 2007. године спровела истраживање у 110 словеначких предузећа, у којима је испитала основне компоненте које воде ка постизању пословне изврности. Главни фокус и циљ истраживања био је да се покаже како се улагањем у развој људског капитала и промовисањем континуираног побољшања, побољшава пословна изврност организације. Резултати истраживања показују да се у словеначким организацијама за континуирана побољшања углавном користе алати за праћење и мерење квалитета пословања. Закључци истраживања потврђују да је за постизање пословне изврности у организацији поред алата и приступа за мерење и праћење перформанси, од суштинског значаја људски капитал који кроз вештине, креативност и потенцијал, ствара разлику у виду додатне вредности и на тај начин унапређује конкурентност.⁴⁷⁸

Martínez-Costa и други⁴⁷⁹ истражују утицај серије стандарда *ISO 9000* и *TQM*-а на перформансе организације и мотиве организација за имплементацију. Ово истраживање указује да примена *TQM* и серије стандарда *ISO 9000* воде ка побољшању перформанси предузећа. Сертификоване организације постижу боље резултате, за разлику од организација које нису сертификоване.

Анализом добитника *EFQM* признања *Melvan P.* је дошао до закључка да иако различите по величини, организационој структури, окружењу у којем послују, ове организације остварују изнад просечне резултате у пословању. Заједнички елементи ових организација су имплементирани системи менаџмента квалитета, примењени пројекти везани за системе менаџмента квалитетом и пријаве за награду за квалитет. Анализирано је 27 организација које су добиле *EFQM* признања. Уочена повезаност и сличност односа међу изабраним заједничким елементима је евидентирана у посматраним годинама: 2005. и 2006.⁴⁸⁰

Аутори: *Francisco Jose Conca, Juan Llopis, Juan Jose Tari* у свом раду „*Development of a measure to assess quality management in certified firms*“ користе *EFQM* елементе као почетни истраживачки оквир, уз одређене измене и прилагођавања, те креирају модел од 10 елемената на основу којих врше процену фирми.⁴⁸¹ Они су на основу података из 106 фирми добитника сертификата *ISO 9000* из региона Аликанте у источној Шпанији, указали на могућност унапређења управљања квалитетом путем примене *TQM* модела.

J. Carlos Bou-Llusar, Ana B. Escrigrena, Vicente Roca-Puig, Inmaculada Beltran-Martin) у свом раду: „*An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation*

⁴⁷⁸ Kern, Pipan K. (2010) *Effect of continuous improvement of human capital on business excellence in organisations*, PhD thesis, Univerzitet u Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Maj, 2010. UDK: 005:005.336.3

⁴⁷⁹ Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A.R. & Choi, T.Y. (2008) Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies. *International Journal of Production Economics*, 113(1), pp. 23 -39.

⁴⁸⁰ Melvan. P. (2007) *Europska nagrada za kvalitetu: zajednički elementi nagrađenih organizacija, Poslovna izvrsnost*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. God I br. 2. str. 63-81.

⁴⁸¹ Jose Conca, F., Llopis, J., Tari, J. J. (2004) *Development of a measure to assess quality management in certified firms*, *European Journal of Operational Research*, Elsevier. vol. 156. pp. 683–697.

as a TQM framework relative to the MBNQA Model”⁴⁸² на основу одговора прикупљених од менаџера 446 шпанских компанија путем структурираног упитника, указују да EFQM модел изврности служи као оперативни оквир за TQM. Даље се наводи да је основна премиса да имплементација модела изврности доводи до побољшања перформанси компаније и конкурентности.

Истраживање међусобне повезаности међу EFQM критеријумима у Иранским малим и средњим предузећима указује на посебан значај два EFQM критеријума: Лидерство и Запослени, који у овој земљи имају највећи утицај на концепт изврности.⁴⁸³

Поједини аутори су вршили поређења примене модела изврности у различитим земљама, тако Grace McCarthy, Richard Greatbanks у свом раду “Impact of EFQM Excellence Model on leadership in German and UK organization”⁴⁸⁴ истражују да ли постоје разлике у схватањима добре лидерске праксе између немачких и британских организација. Закључци овог рада указују да је већа разлика у перцепцији добре праксе између немачких организација које су препознате по својој изврности и немачких организација које не користе модел изврности него између немачких и британских организација.

Студија која је истраживала предузећа у Европи и Аустралији (Van der Wiele, и Brown)⁴⁸⁵ налази веома позитиван утицај процеса самопроцене по моделима пословне изврности на пословне резултате на оба континента. Самопроцена је само један од начина за побољшање квалитета и одрживо унапређење перформанси. То се постиже кроз комбинацију активности која укључује идентификовање могућности за побољшање, спровођење акционих планова на основу ових могућности, и примену најбоље праксе.⁴⁸⁶

Hooshang M. Beheshti & James G. Lollar у свом раду “An empirical study of US SMEs using TQM”⁴⁸⁷ истражују ефекте управљања квалитетом и TQM-а у малим и средњим предузећима, с нагласком на улоге руководиоца и менаџера за успех програма управљања квалитетом. Резултати истраживања показују да компаније које улажу у програме унапређења квалитета остварују велике приносе и побољшање својих перформанси. TQM фирме остварују већи напредак квалитета производа и услуга, повећавају тржишно учешће, побољшавају ефикасност и продуктивност, имају бољи

⁴⁸² Llusar, J. C.B., Escrig-Tena, B.A., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., I. (2009) An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, *Journal of Operations Management* 27. ELSEVIER. pp. 1-22. str. 8.

⁴⁸³ Sadeh, E. and V.C. Arumugam (2010), Interrelationships among EFQM Excellence Criteria in Iranian Industrial SMEs, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 19, pags. 155-167.

⁴⁸⁴ McCarthy, G., Greatbanks, R. (2006) Impact of EFQM Excellence Model on leadership in German and UK organisations, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23 Iss: 9, pp.1068 - 1091

⁴⁸⁵ Van der Wiele, T. and Brown, A. (1999) Self-assessment practices in Europe and Australia, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 238-52.

⁴⁸⁶ Mann, R.S. & Saunders, M (2005) Self-assessment in a Multi-Organisational Network (focussing on the benefits of business excellence), *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 22, No. 6. pp.554 – 571. str. 569.

⁴⁸⁷ Beheshti, H. M., Lollar, J. G. (2003) An empirical study of US SMEs using TQM, *TQM & business excellence*, vol. 14, no. 8, pp. 839–847. ISSN 1478-3363, Taylor & Francis Ltd DOI: 10.1080/1478336032000090798

кориснички сервис и остварују боље међуљудске односе. Велика већина анкетираних је исказала кључну улогу руководства у процесу имплементације и јачању програма квалитета.

Аутор *Hewitt, S.*⁴⁸⁸ кроз докторски рад закључује да се много може научити од малих предузећа (са мање од 50 запослених) која су ушла у процес остварења пословне изврности. Он уводи ткз. концепт "интелигентног предузећа" као средство које у будућности може послужити као модел другима у примени принципа најбоље праксе.

Heras Saizarbitoria Inaki, German Arana Landi'n, Marti Casadesu's Fa у свом раду "A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM"⁴⁸⁹ истражују мотиве за спровођење два најважнија модела за управљање квалитетом - ISO 9000 и EFQM модела у Шпанским компанијама. Резултати указују да спољни фактори, попут захтева купаца исл. проузрокују примену ISO 9000 стандарда. С друге стране, разлози за имплементацију TQM система су разноврснији. Овде, аутори издвајају две врсте компанија: оне које примењују ове моделе да би побољшале управљање компанијом, и оне које то чине да би побољшале имиџ компаније. Међу компанијама постоји веома висок степен сагласности о важности имплементације TQM модела за унапређење имиџа компаније.

Слично истраживање урадили су раније у Великој Британији аутори *Boulter, L.* и *Bendell, T.*⁴⁹⁰ Аутори су испитали 1.066 компанија где је чак 72% одговорило да је главни мотив примене система квалитета: унапређење квалитета производа и услуга, док су комерцијални разлози били на другом месту.

Такође у Великој Британији аутори *Leonard, D.* и *Mcadam, R.*⁴⁹¹ на узорку од 19 предузећа добијају резултате који указују да ове компаније примену TQM модела виде као средство за постизање својих стратешких циљева.

Истраживање у Пољској указује да је модел пољске награде за квалитет (заснован на EFQM моделу) ефикасан инструмент за самопроцену. Коришћењем овог модела организације могу да провере у којој су фази на путу ка изврности и идентификују области којима је потребно побољшање.⁴⁹²

Од истраживања која су рађена у Србији, треба издвојити неколико радова, између осталих: аутор Др. Драган Рајковић у својој дисертацији под називом "Интегрисани системи менаџмента у малим и средњим предузећима"⁴⁹³ наводи EFQM као модел који подржава интеграцију менаџмент система и који указује на чињеницу да се имплементацијом интегрисаних менаџмент система јача конкурентност малих и

⁴⁸⁸ Hewitt, S. (1999) *An investigation into the use of the Business Excellence Model in small businesses in the UK*, PhD thesis, Faculty of Engineering, University of the West of England, Bristol.

⁴⁸⁹ Saizarbitoria, I.H., Landín, G.A., Casadesús F. M. (2006) "A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23 Iss: 7, pp.807 – 827. Emerald Group Publishing Limited

⁴⁹⁰ Boulter, L. and Bendell, T. (2002), How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence? What the companies think, *Measuring Business Excellence*, Vol. 6 No. 2, pp. 37-41.

⁴⁹¹ Leonard, D. and Mcadam, R. (2002) The strategic impact and implementation of TQM", *The TQM Magazine*, Vol. 14 No. 1, pp. 51-60.

⁴⁹² Michalska-Ćwiek, J. (2009) Enterprise's evaluation according to the Polish Quality Award's criteria, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*. Volume 36. Issue 2. pp. 199 – 206.

⁴⁹³ Рајковић, Д. (2010) *Интегрисани системи менаџмента у малим и средњим предузећима*, Докторска дисертација, Универзитет у Крагујевцу, Машински факултет у Крагујевцу, децембар, 2010.

средњих предузећа, те да се успостављањем ИМС-а повећава ниво задовољства купца/корисника.

У својој докторској дисертацији “Утицај система менаџмента и примене информационих технологија на перформансе организације” Др. Милан Делић⁴⁹⁴ утврђује природу веза између димензија менаџмента квалитетом, примене информационих технологија и перформанси организације, у тржишним условима Србије и ширег региона. Он утврђује да домаће организације у свом пословању не остварују очекиване резултате, који су карактеристични за организације у развијеним економијама.

Аутори: Спасојевић Бркић, В., Милановић, Д., Кнежевић, С., Лазић, Д. и Милановић, Т. у монографији „Систем менаџмента квалитетом и пословне перформансе“⁴⁹⁵, приказују резултате три засебна истраживања, 1. пракса менаџмента квалитетом и пословне перформансе, 2. димензије промене организације при структурирању система менаџмента квалитетом и 3. утицај информационог система на интегрисане менаџмент системе и пословне перформансе. Истраживања су спроведена на репрезентативном узорку предузећа у Србији.

На основу добијених резултата првог истраживања, добијени су следећи закључци: да су најразвијенији аспекти менаџмента квалитетом они који се односе на формалну примену *ISO 9000* и то у областима: руководства, у процесима и мерењима, према купцима и према ресурсима али су запослени као ресурси доста запостављени. Најслабије развијен критични фактор менаџмента квалитетом је менаџмент запосленима.

Друго истраживање ових аутора указује на то да домаћа предузећа систем менаџмента квалитетом имплементирају у широком обиму, односно наглашавају формалну испуњеност захтева, тако што се у великој мери ослањају на стандард а да при томе о њему не знају много. Отпори променама при имплементацији система менаџмента квалитетом су измерени на свим хијерахијским нивоима.

Као најинтересантнији и најпримењивији резултат трећег истраживања истих аутора наводи се закључак да се највећи ефекат на перформансе постиже синергетским дејством информационог система и интегрисаних менаџмент система. Задовољство корисника информационим системом је најлошије оцењено у истраживању а као разлог се наводи недовољна прилагођеност информационих система захтевима корисника.

⁴⁹⁴ Делић, М. (2013) *Утицај система менаџмента и примене информационих технологија на перформансе организације*, докторска дисертација, Факултета техничких наука, Универзитета у Новом Саду, Нови Сад.

⁴⁹⁵ Спасојевић Бркић, В., Милановић, Д., Кнежевић, С., Лазић, Д. и Милановић, Т. (2011) *Систем менаџмента квалитетом и пословне перформансе*, Машински факултет Београд, стр. 215 – 218.

6.2. Процес и метод прикупљања података

Спровођењем емпиријског истраживања између осталог намера је да се покаже да ли су и у којој мери предузећа привреде Србије оријентисана ка достизању пословне изврности. Ово је једно од првих истраживања на подручју Србије, у погледу циља истраживања и обухваћених организација (малих и средњих предузећа). Већина истраживања оваквог типа има проблем доступности оперативних, објективних података из процеса који, поред тога, треба да одговарају и сврси истраживања. Познато је да предузећа у Србији нерадо или бојажљиво дају податке истраживачима, а сам процес прикупљања података је веома отежан услед недостатка материјалних средстава и времена. Ови недостатци у овом истраживачком поступку отклоњени су уз помоћ пројекта за развој конкурентности и промоцију извоза (*SECEP – Support to Enterprise Competitiveness and Export Promotion*) који је веома ефикасно организовао процес прикупљања података, док је валидност истих огромна услед чињенице да су се предузећа обавезала на давање искључиво истинитих и лако проверљивих података.

Предузећа која су била предмет посматрања била су укључена у пројекат за развој конкурентности и промоцију извоза *SECEP* у периоду од 2009 до 2012. год. Пројекат је финансирала Европска унија кроз Делегацију Европске комисије у Републици Србији као део техничке помоћи намењене Републици Србији у циљу развоја конкурентности и промоције извоза. Пројекат *SECEP*, са буџетом од 3,5 милиона евра, реализован је у сарадњи са Министарством економије и регионалног развоја, Агенцијом за страна улагања и промоцију извоза (*SIEPA*), Привредном комором Србије и Националном агенцијом за регионални развој (*НАРР*). Кључни задатак *SECEP* пројекта био је да подржи развој тржишне економије и социјално-економске кохезије у Србији, унапређењем конкурентности и извозних способности малих и средњих предузећа.

Пројекат је имао три компоненте: развој ланца локалних добављача, интернационализација и развој кластера. Користећи се успешним примерима из праксе сличних програма из земаља Европске Уније и прилагођавајући их условима пословања у Србији, пројекат је имао намеру да кроз пружање консултативно-техничке помоћи предузећима и у партнерству са њима ради на подизању нивоа конкурентности и промовисања њихове извозне активности. Корисници програма су имали могућност повезивања са великим предузећима из иностранства која планирају да отворе своје производне погоне у Србији или да део производње препусте кооперантима из Србије. У оквиру програма као стратешки партнери учествовале су и водеће мултинационалне компаније које послују на територији Србије као што су: *SIEMENS, HP, METRO C&C, FIAT, Intel, West pharma, U.S.Steel, Oracle, IBM, Microsoft* и др. Предузећима је био омогућен директан контакт са мултинационалним компанијама кроз све време трајање пројекта а посебна пажња је била на организовању "Сусрета са купцима" где су се мултинационалне компаније из Србије и региона појављивале као купци а предузећа учесници програма као потенцијални продавци.

Полазна идеје за пројекат било је отварање фабрике *FIAT* Аутомобили Србија. Зато је било неопходно оценити "капацитет" домаћих предузећа да постану потенцијални кооперанти овако великом и захтевном произвођачу. У том смислу

пројекат је имао за циљ развој конкурентног ланца локалних добављача који ће бити у стању да испуне критеријуме мултинационалних компанија које послују у Србији и региону. Унапређењем њихових менаџерских и производних могућности програм је побољшао капацитете локалних предузећа да послују са мултинационалним компанијама и тако постану део глобалног ланца. Разлог за одабир аутомобилске индустрије је тај што је то индустрија која учествује са прометом од 1.600 милијарди евра (да је у питању држава, била би 6. економска сила света), запошљава преко 5% укупне светске производне радне снаге, она је највећи иноватор на свету и троши преко 66 милијарди евра на истраживање и развој.⁴⁹⁶

Сам процес прикупљања података имао је неколико фаза:

1. Одабир компанија кандидата,
2. Прва процена,
3. Рад на побољшању пословних перформанси предузећа и
4. Друга процена.

Први корак у пројекту био је избор и процена предузећа са којима ће се радити на унапређењу њихових пословних перформанси. Одабир предузећа за учешће у програму вршио се на основу три групе критеријума:

- врсте предузећа која могу да конкуришу,
- врсте производних сектора које програм обухвата и
- врсте квалитативних сертификата која већ поседују.

Компаније су морале да се пријаве на конкурс за учешће у програму који је трајао од новембра 2009. до фебруара 2010. године. Пријава компаније за конкурс морала је да садржи оснивачке акте компаније кратак опис претходног пословања, и попуњен формулар са основним подацима о предузећу. Уз пријаву, компаније су биле дужне да приложе извештаје о финансијском пословању (годишњи финансијски извештај) за две задње године пословања, или извештај о бонитету правних лица (НБС). Пријаве су се подносиле у прописаној форми, тако што би се електронски попунио образац пријаве. Образац, као и упутство, могли су се преузети на интернет презентацији Министарства економије и регионалног развоја (www.merr.gov.rs) и Агенције *SIEPA* (www.siepa.gov.rs).

Услови за пријаву: Предузећа која су могла да конкуришу за учешће у програму требала су да кумулативно испуњавају следеће услове:

- 1) да се могу разврстати на мала или средња правна лица,⁴⁹⁷
- 2) да се баве производњом готових или полуготових производа или пружањем услуга као и да имају као купце мултинационалне компаније или са истима сарађују у следећим секторима:
 - електронски
 - информационе технологије

⁴⁹⁶ Ђекић, И. (2010) *Методe побољшања система управљања безбедношћу и квалитетом у производњи хране*, Пољопривредни Факултет, Београд. стр. 2-26.

⁴⁹⁷ У складу са дефиницијом Европске уније, препоруком Европске Комисије број 3. од Априла 1996. године (ОЈ Л1 107 30.04.96 страна 4)

- металски
 - паковање и амбалажа,⁴⁹⁸
- 3) да имају најмање 10, а највише 250 запослених радника на неодређено време (у посебним случајевима програм *SECEP* је задржао право да у програм укључи и предузећа која имају мањи или већи број запослених)
 - 4) да су имала годишњи промет не мањи од 40.000.000,00 динара (четрдесет милиона динара), и не већи од 5.000.000.000,00 динара (пет милијарди динара).
 - 5) да њихова имовина није прелазила вредност од 2.400.000.000,00 динара (две милијарде четири стотине милиона динара)
 - 6) да немају неизмирених обавеза према Републици Србији;
 - 7) да успешно послују најмање три године узастопно;
 - 8) да буду посвећени спровођењу програма и ставе на пуно располагање сопствене ресурсе.

Осим наведених услова, неопходно је и да предузеће које се пријављује поседује искуство и способност да у будућности практично искористи резултате техничке помоћи која ће бити пружена током програма.

Како би се програм и отворени конкурс што више промовисали, вршене су презентације у свим већим градовима широм Србије. Логистичку подршку на терену програм је добијао од одељења Привредне коморе Србије и од стране Регионалних развојних агенција. Програм није изричито бранио компанијама које нису задовољавале услове конкурса да конкуришу, али је јасно стављено до знања да ће предност имати компаније које задовољавају услове конкурса. Једино уколико се на конкурс не појави довољан број компанија које задовољавају услове, њихови захтеви ће бити размотрени.⁴⁹⁹ Крајњи рок за слање пријава био је 15.02.2010. Комисија је отварања пристигле пријаве 7 дана по завршетку конкурса. Након отварања коверата са пријавама, одмах се констатовало да ли пристигле пријаве испуњавају формалне услове. Комисија је слала потврде о пријему свим подносиоцима пријава, уз обавештење о евиденционом броју. Уколико пријава није испуњавала формалне услове, она би се одмах одбијала а комисија је обавештавала подносиоца у року од 7 дана од отварања пријаве. Уколико пријава испуњава све формалне услове, подносилац је био обавештен о резултатима захтева најкасније у року од 15 дана од дана отварања пријаве.

Пријаве су процењиване према следећим критеријумима:

(1) Административна усаглашеност: позитивно мишљење комисије да је захтев потпун и у сагласности са списком потребне документације из формулара;

⁴⁹⁸ Препорука је да буду специјализована врста паковања за сектор фармације.

⁴⁹⁹ Предузећа која ни под којим условима не могу да конкуришу за учествовање у програму су мала и средња предузећа која: (1) се налазе у стечају или у поступку ликвидације; (2) су осуђивани за противправно пословање, или се против њих води судски поступак; (3) имају неизмирене обавезе према Фонду за ПИО, Фонду за здравствено осигурање и Пореској управи Републике Србије; (4) су предмет пресуде, за превару, корупцију, учешће у криминалној радњи или ако се терете за било коју илегалну активност или се против њих води судски поступак; (е) ако је потврђено да су озбиљно прекршили уговор у погледу неизвршења својих уговорних обавеза у поступку набавке или поступку доделе помоћи, које су финансиране из буџета Републике Србије или кроз неки од програма који су финансирани из донаторске помоћи.

(2) Испуњавање услова за подношење захтева: да ли су захтев, односно пројекти/активности у складу са критеријумима.

(3) Оцењивање захтева у сагласности са критеријумима за процену, а на основу способности подносиоца пријаве да спроведе програм, односно да ли има стабилне и довољне изворе финансирања за учествовање у програму и да ли поседује кадар који је способен и квалификован да успешно реализује предложене активности из програма.

Оцењивање се вршило на основу подударана циљева захтева са циљевима програма, очекиваним резултатима, спремности за континуираном учешћу у програму и могућностима за настављање активности након завршетка програма.

Након прегледа пристиглих пријава и документације којом се организације пријављују на конкурс за процену пословне изврсности, компаније су се рангирале на основу степена усаглашености са критеријумима који су дати у конкурсу. Циљ програма је био одабир 50 компанија кандидата које ће се евалуирати по методу *EFQM* 2003. Од 80 пријава које су пристигле одабрано је 58 компанија које су се кандидовале за први круг процене. Након прве посете број кандидата је смањен зато што је једна компанија прекршила правила услед неспремности за сарадњу током посете и достављања непотпуних информација које су биле услов за адекватну процену, тако је коначан број компанија које су добиле шансу за унапређење пословања и другу процену био 57. Број компанија је био већи од планираног, услед жеље да се изврши и теренска процена предузећа те остави евентуална резерва због могућности напуштања програма од одређеног броја компанија које не буду спремне за сарадњу. Након одлуке комисије о учешћу у програму, Агенција за страна улагања и промоцију извоза *SIEPA*, и *SECEP* програм су потписивали уговор са подносицима пријава којима је одобрено учествовање у програму. Подносиоци пријава су били у обавези да потпишу уговор и да га врате Агенцији најкасније у року од две недеље након датума издавања уговора и пратећег дописа.

У међувремену програм *SECEP* је имао за обавезу обуку оцењивача који ће заједно са иностраним експертима вршити процену пословања компанија. У ту сврху рађена су три групна тренинга од стране *North of England excellence*⁵⁰⁰ консултантске куће, која је овлашћена за пружање *EFQM* обуке. Полазницима курса је обезбеђено мноштво истраживачких материјала и тренинг модула. Укупно је едуковано једанаест оцењивача који су чинили домаћи тим за процену.

58 компанија које су се кандидовале за први круг процене оцењивања тренутне успешности рада предузећа уз помоћ *EFQM* 2003 модела изврсности. Пре посете компаније су добијале формулар за самопроцену и упутство како да тај формулар попуне, тј. изврше сопствену процену према девет критеријума *EFQM* модела. Жеља програма је да се компаније упознају са критеријумима, процесом самооцењивања и да се што боље припреме за посету оцењивача. Чланови менаџерског тима су имали тако прилику да попуне преглед пословања (за самопроцену) пре доласка самих оцењивача, те да проведу одређени део времена у разговору са својим запосленима у циљу прибављања што адекватнијих података. Термин за посету се договарао са

⁵⁰⁰ <http://www.northofenglandexcellence.co.uk> (приступљено 10. 05. 2011.)

компанијом минимум 24 ч. пре посете, како би представници компанија имали довољно времена да се припреме.

Интервју се користио као техника истраживања приликом прикупљања података. Интервју је најпрактичнији за формирање независног мишљења о пословању и резултатима предузећа. Интервју са представницима компанија је обављан директним контактом. Питања су постављана особама које су компетентне да одговоре за дату област. Најчешће су то особе које су власници, менаџери квалитета, менаџери погона или функционални менаџери у датим компанијама. Учешће руководећег менаџерског тима предузећа је од кључног значаја за успех овог процеса будући да је неопходно прегледати тренутни ниво пословања предузећа и припремити план за побољшање у идентификованим областима. Одговори на питања треба да буду поткрепљени одговарајућим материјалним доказом (документом, стањем у производним погонима исл.) С обзиром да је време оцењивања било ограничено, у оквиру процењивачког тима било је неопходно утврдити начин рада и постављања питања по одређеним критеријумима између оцењивача, зависно од њихових склоности и компетентности за поједине сегменте пословног система. Тим за процену чинили су најмање два искусна процењивача. У првим посетама почетници су имали пратњу искусних иностраних процењивача из Чешке и Ирске и још једног домаћег искусног процењивача.

Програм је предвиђао обилазак компанија а прво процењивање пословања је предвиђено да траје два дана. Програм рада у оквиру првог дана приказан је у табели 6.1.

Табела 6.1. програм рада за први дан прве процене

Почетак у 9.00 ч.	Тема / Резултат	Учесници
Упознавање (Отварање састанка) 30 минута	Представљање учесника. Објашњење програмских користи. Питања и одговори	Генерални Директор и чланови Менаџерског тима
Презентација предузећа 15 минута	Кратка презентација предузећа и његовог развојног плана	Генерални Директор и чланови Менаџерског тима
Упознавање са Радном свеском - преглед пословања 45 минута	Упознавање са моделом процене	Генерални Директор и чланови Менаџерског тима
Преглед просторија за пословање 2 до 3 сата	Оцена процењивача о пословању (просторије за производњу и други објекти, инфраструктура, однос радника)	Оперативни Директор или други члан/ови менаџерског тима, Директор квалитета, као и други чланови предузећа по потреби
Интервју са члановима менаџерског тима 3 сата	Прикупљање информација потребних за спољашњу процену	Чланови менаџерског тима на основу заказаног распореда
Завршни дневни састанак (Уколико је потребно) 30 минута	Сумирање радног дана, преглед прикупљених информација, могући проблеми.	Генерални Директор (други чланови менаџерског тима сходно потребама)

Други дан процењивања пословања био је посвећен дискусији резултата процене, која је припремљена од стране процењивача, као и дефинисању области за побољшање пословања. Главни циљ активности у оквиру другог дана био је израда акционог плана за побољшање пословања чије се спровођење планира у наредних шест месеци рада програма. Руководство је имало за обавезу да након анализе да предлоге за побољшање тренутног стања те да сачини акциони план са детаљима које ће акције предузети да би се тренутно стање унапредило. Програм рада у оквиру другог дана приказан је у табели 6.2.

Табела 6.2. програм рада за други дан прве процене

Почетак у 9.00 ч.	Тема / Резултат	Учесници
Презентација налаза процењивача 15 минута	Кратак преглед предности и области за побољшање пословања.	Генерални Директор и чланови Менаџерског тима
Завршно сакупљање информација 1 сат	Наставак првог дана и сакупљање информација које недостају.	Чланови менаџерског тима и/или други запослени по потреби
Консултације – Преглед процене и дискусија о предностима и областима за побољшање пословања 3 сата	Презентација процене од стране процењивача. Дискусија о резултатима.	Генерални Директор и чланови Менаџерског тима
Акциони План - радионица 2- 3 сата	Усаглашавање листе области за побољшање пословања. Селекција специфичних области за развојни план. Постављање циљева за побољшање /Краткорочни план за побољшање пословања.	Генерални Директор и чланови Менаџерског тима
Затварање састанка 30 минута	Затварање прегледа процењивања, и дефинисање следећих корака	Генерални Директор и чланови Менаџерског тима

Приликом процене сваког појединачног критеријума вршила се процена предности и области које треба побољшати. Као резултат заједничког рада менаџерског тима и процењивача добија се реална укупна процена пословања предузећа. Процена указује на области пословања које могу имати највише користи од иновативног приступа и пружа могућност за идентификовање могућих побољшања пословања. Процењивачи би нпр. сагледали следеће основне чињенице: да ли организација има дефинисану мисију и визију, да ли су препознати сви битни стејкхолдери, да ли су сви захтеви из легислативе препознати те да ли се разумеју, у којој мери запослени препознају своју одговорност да решавају проблеме, да ли се оцењује задовољство купаца, а посебно да ли су утврђени процеси којим ће се остварити жељени резултати.

Након посете компанији процењивачи су сваког петка имали обавезу да одрже “калибрациони састанак” на којем се разматрају начини процене појединачних компанија, износе одређени проблеми и дају мишљења о начинима за њихово превазилажење, врши евентуална ревизија оцена и усаглашавање ставова са другим члановима тима за процену. Након тога утврђују се коначни резултати прве процене за сваку компанију која је била предмет процене и ти се резултати шаљу са кратким извештајем о процени компанији.

Трећи корак у процени предузећа је рад на побољшању пословних перформанси предузећа. Након завршетка прве процене, менаџерски тим компаније комплетира акциони план за побољшање пословања и шаље га процењивачима у року од две недеље од завршетка процењивања. Задатак менаџмента је да активно са својим тимом ради на побољшању пословних перформанси, како оних који су изричито наведени у акционим плановима тако и на свим осталим могућим побољшањима. Предузећа су имала рок од најмање 6 месеци да изврши унапређење пословања. Менаџерски тим је био у обавези да комплетира кратак извештај о напретку 3 месеца након прве посете.

Предузећа су имала за обавезу да у оквиру акционих планова дефинишу најмање три циља који се тичу директних побољшања пословних перформанси. Постојале су три категорије циља: стратешки, основни и споредни. Одређивање степена значајности циља је дефинисано степеном његовог утицаја на укупна унапређења перформанси предузећа. Тако би нпр. један споредни циљ гласио: “Унапређење пословања у општим сегментима рада”, основни: “Унапређење пословања кроз финансијско планирање и мерење резултата” док би стратешки циљ био: “Формулисање нове стратегије развоја предузећа”.

Као четврта фаза прикупљања података врши се друга теренска процена компанија. Друга посета по правилу би требало да уследи 6 месеци након прве посете. Тада се по истим принципима рада врши процена у два дана и креира генерална слика о степену општег напретка предузећа као и по акционим плановима које су компаније предложиле. Процењивачи су између осталог имали за задатак да посебно обрате пажњу на то да ли су поштовани прописани поступци предложени у акционом плану и евидентирају степен насталих побољшања. Програм рада у оквиру првог дана друге посете приказан је у табели 6.3.

Табела 6.3. програм рада за први дан друге процене

Почетак у 9.00 ч.	Тема / Резултат	Учесници
Резимирање прве процене 45 минута	Представљање резултата претходне процене	Генерални Директор и чланови Менаџерског тима
Упознавање са урађеним плановима побољшања 45 минута	Објашњење урађеног напретка, Питања и одговори	Генерални Директор и чланови Менаџерског тима
Преглед просторија за пословање 2 до 3 сата	Оцена процењивача о пословању и напретку.	Оперативни Директор или други члан/ови менаџерског тима, Директор квалитета, као и други чланови предузећа по потреби
Интервју са члановима менаџерског тима 3 сата	Прикупљање информација потребних за спољашњу процену	Чланови менаџерског тима на основу заказаног распореда
Завршни дневни састанак 30 минута	Сумирање радног дана, преглед прикупљених информација, решавање могућих проблема.	Генерални Директор (други чланови менаџерског тима сходно потребама)

Главни задатак које је требало реализовати у оквиру другог дана, друге посете је да се пружи помоћ предузећима како би сагледали тренутну позицију и дугорочно успоставе ефикасан начин побољшања система пословања и да на тај начин повећају обим продаје на међународном тржишту.

Табела 6.4. програм рада за други дан друге процене

Почетак у 9.00 ч	Тема / Резултат	Учесници
Презентација налаза побољшања 15 минута	Кратак преглед нађених области побољшања пословања.	Генерални Директор и чланови Менаџерског тима
Завршно сакупљање информација 1 сат	Наставак првог дана и сакупљање информација које недостају.	Чланови менаџерског тима и/или други запослени по потреби
Консултације – Дискусија о даљем раду и областима за побољшање пословања 3 сата	Презентација дугорочних планова и области за побољшање пословања. Дискусија о резултатима / усаглашавање листе области за дугорочна побољшања пословања.	Генерални Директор и чланови Менаџерског тима
Акциони План за наредни период 2- 3 сата	Које области су неопходне за дугорочно побољшање. Постављање дугорочних циљева за побољшање	Генерални Директор и чланови Менаџерског тима
Затварање састанка 30 минута	Затварање прегледа процењивања.	Генерални Директор и чланови Менаџерског тима

Након друге посете компанији процењивачи су опет имали обавезу да одрже “калибрациони састанак” на којем се по истом принципу као и приликом прве процене усаглашавају ставови и долази до коначних резултата процене за сваку компанију. Након тога коначни резултати су се слали компанијама на увид.

Одговорност сваког члана тима у процени је велика, јер је веома важно да се равноправно поступа према свим оцењиваним компанијама у провери на лицу места. Процењивачки тим има додатну етичку обавезу да никоме не саопштава резултате оцењивања док је поступак у току, све док се не изврши „калибрациони“ састанак на којем се презентују оцене пред другим оцењивачима и пред менаџментом програма.

Процењивачи су на одређени начин изложени притиску, из више разлога - немају много времена, имају велику одговорност, морају да упоређују и рангирају организације. Основни мото је да проверивачи морају да воде рачуна да све што процењују мора бити лако проверљиво. Од компанија се захтева да своје добре стране истакну на јасан и најбољи могући начин уз све аргументе које имају. И најпозитивније ствари које је компанија постигла неће бити препознате и адекватно сагледане ако их она не прикаже на јасан и препознатљив начин.

Велику помоћ домаћи процењивачи су на почетку свог рада имали од стране интернационалних процењивача који су имали дугогодишње искуство. Такође од помоћи процењивачима је била литература, попут општих упутстава и примера добре праксе, која је послужила као основа за јединствен приступ приликом процене предузећа.

Како је процена вршена у другој половини 2010. и почетком 2011. године, као основа за процену користио се тада још увек актуелан *EFQM* 2003 модел. У свакој компанији се вршила процена помоћу листе са укупно 97 ставки за процену. (прилог бр. 1.) Мора се напоменути да процена није пуко постављање питања и давање одговора на њих. Сам процес је много комплекснији, ставке описују стање које је неопходно проценити, а процена се врши путем интервјуа, прегледом документације, увидом у стање опреме, објеката исл. Жељено стање је дефинисано као “идеална ситуација” приликом које би компанија добила максимални број поена. Имајући у виду сврху идентификовања и мерења стања односно ниво развијености различитих показатеља пословања те рангирања одређених појава, креирана је скала од 0-4. која се користила за оцену прикупљених података. Оцена 0 је значила да је процењивач утврдио да се опис стања за појединачне подкритеријуме *EFQM* модела евидентира као незадовољавајући, тј. да не постоји ни један доказ да се жели унапређење тренутне позиције по питању критеријума који се оцењује, док је оцена 4 значила да је процењивач уверен да је стање изванредно, табела 6.5.

Табела 6.5. Опис оцене за сваку ставку на скали од 0 - 4

Оцена	Опис стања
0	Не ради се на достизању жељеног стања пословања
1	Успостављено жељено стање пословања, али је потребно значајније побољшање
2	Достигнуто жељено стање пословања и постоје докази за то
3	Достигнуто стање пословања је веома добро и постоје докази о сталном унапређењу истог
4	Достигнуто стање пословања је изванредно и пореди се са најбољим у класи

Како је процена вршена веома детаљно процењивачима је остављена и могућност давања међуоцене, нпр. 0.5, 1.5, 2.5 и 3.5 а све у циљу што реалнијег приказа нађеног стања у компанији. За сваку ставку је постојало јасно упутство на основу којих показатеља треба извршити процену како је рангирати и дати оцену, што је у многеме олакшавало давање коначног суда. Овакав систем заснован на скали се сматра погодним зато што процењивач за сваку ставку може да изрази степен утврђеног стања, где се сваки одговор бодује на одговарајући начин, а онда се сабирањем бодова за сваку тврдњу добија укупан скор којим се изражава став процењивача. Такође поред нумеричке оцене, процењивач је имао могућност да наративно објасни затечено стање по питању одређене ставке. Након уношења нумеричких оцена за сваки подкритеријум у табеле програма *Excel*, добијао се збир свих оцена за све појединачне критеријуме. Програм даље добијене оцене множи са коефицијентима појединачних критеријума (*RADAR* матрица) те даје коначне оцене према *EFQM* 2003 моделу (укупне и појединачне за критеријуме).

Овако добијене оцене су у овом раду коришћене као основа за обраду података на основу којих ће се добити одговарајући закључци.

6.3. Структура предузећа у узорку

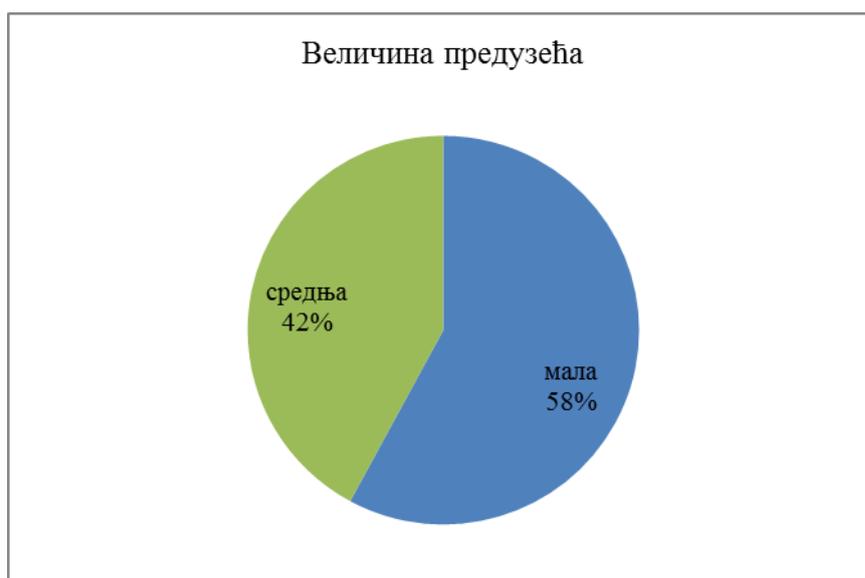
Питање начина примене објективних података из истраживачког процеса, посебно са становишта униформности и могућности обједињавања њихове примене може бити значајно отежано, јер се предузећа из узорка најчешће разликују по структури, типу, делатности и броју запослених. Овакво „ограничење“ је елиминисано свођењем узорка на она предузећа која испуњавају одређене, унапред дефинисане услове (видети услове конкурса који су наведени у претходном тексту). Као најбитнији услови за одабир предузећа били су величина и поседовање квалитативних сертификата стандарда из серије ISO 9000. Овако дефинисани услови су посматрану популацију ограничили на посматрање малих и средњих предузећа која поседују барем један сертификат.

Услов да компаније имају бар један од сертификата стандарда серије ISO 9000 постављен је из најмање два разлога (а) ове организације показују озбиљност на свом путу ка примени принципа *TQM*-а, и (б) ове фирме су имале најмање једну особу која је ангажована за питања квалитета. Такође, примена система за управљање квалитетом *ISO 9000*, побољшава разумевање концепата и праксе повезане с *TQM*, те подразумева

поштовање одређених захтева *TQM*, што може помоћи да запослени разумеју постављена питања, и дају праве одговоре.

Укупни број регистрованих малих и средњих предузећа (не рачунамо микро предузећа са само 1. запосленим) према подацима Привредне коморе Србије, 2010. године био је 11.871. Од тога 9.614 малих и 2.257 средњих предузећа.⁵⁰¹ Укупан број предузећа у Србији која су поседовала барем један ISO сертификат почетком 2010. године (моменат затварања конкурса, фебруар 2010.) према подацима Привредне коморе Србије, био је 1327.⁵⁰² Од овог броја 567 спада у категорију малих а 344 у категорију средњих предузећа, што нам укупно даје број од 911 предузећа која су потенцијално испуњавала основне критеријуме дефинисане у конкурс, тј. чине популацију за истраживање. Узевши у обзир да је поседовање сертификата из серије *ISO 9000* само први корак у постизању пословне изврности, тај податак већ довољно указује на прилично слабу усмереност домаћих предузећа на потенцијални квалитет пословања (само 5,89% малих и 15,24% средњих предузећа је поседовало сертификат).

Број оцењених предузећа је 57 што чини 6,3% укупне популације. Репрезентативност узорка је задовољавајућа обзиром да је већа од 5%. Од овог броја према подацима Агенције за привредне регистре Републике Србије⁵⁰³ 33 (58%) спада у категорију малих а 24 (42%) у категорију средњих предузећа (слика 6.1).



Слика 6.1. Приказ процентуалног удела малих и средњих предузећа у узорку

Просечан број запослених у предузећима из узорка је 58 уз стандардну девијацију од 55,25, што представља поприлично одступање од просека (табела 6.6.).

⁵⁰¹ <http://pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=20&p=0&> (преузето 30. 04. 2013)

⁵⁰² Привредна комора Србије, Регистар сертификованих предузећа www.pks.rs према: Спасојевић Бркић, В., Милановић, Д., Кнежевић, С., Лазих, Д. и Милановић, Т. (2011) Систем менаџмента квалитетом и пословне перформансе, Машински факултет Београд. стр. 234.

⁵⁰³ <http://www.apr.gov.rs/> (преузето током априла 2013)

Табела 6.6. Дескриптивна Статистика броја запослених у предузећима

	Број предузећа	Мин.	Макс.	Распон	Просек	Медијана	Стан. Дев.
Статистика	57	6.00	254.00	248.00	58.0702	37.00	55.24907

Узевши у обзир да је најмањи број запослених у узорку 6, а највећи 254 (распон је 248 запослених), за опис средње вредност броја запослених прикладнија је медијана (37 запослених). Медијана се тумачи на следећи начин: прва половина предузећа има 37 запослених и мање, а друга половина има више од 37 запослених.

Груписањем предузећа према броју запослених (табела 6.7. и слика 6.2.) видимо да више од половине предузећа из узорка спада у групацију малих предузећа која запошљава од 11 до 50 запослених (32 предузећа или 56.14% узорка). Следи групација која запошљава од 51 до 100 запослених њих 13 или скоро 23%. Само једно предузеће има 6 запослених док још 2 броје 10 запослених, такође само једно предузеће прелази број од 250 запослених.

Табела 6.7. Предузећа према броју запослених

<i>Број запослених</i>	<i>Број предузећа</i>	<i>Структура у %</i>
од 1 до 10	3	5.26
од 11 до 50	32	56.14
од 51 до 100	13	22.81
од 101 до 150	5	8.77
од 151 до 200	1	1.75
од 201 до 250	2	3.51
преко 250	1	1.75
<i>Укупно</i>	<i>57</i>	<i>100</i>



Слика 6.2. Фреквенција предузећа према броју запослених

Хомогеност узорка је добијена постављањем ограничења према делатности предузећа, тј. дат је критеријум у конкурсу да приоритет имају предузеће која долазе

пре свега из сектора: пререде и дистрибуције металних производа, електронске, ИТ и индустрије припреме и штампања амбалажног материјала. Ови сектори су одабрани због њиховог значаја и могућности сарадње са међународним компанијама укључењем у систем ланца добављача компоненти или готових производа.

Металопрерађивачка индустрија, унутар које посебно сектор пререде и производње машина и аутокомпоненти, спада у гране на које Србија све више треба да рачуна. Позитивних промене у правцу технолошког напретка и модернизације у производњи моторних возила десиле су се доласком компаније „*FIAT*“ и формирањем предузећа „*FIAT* аутомобили Србија“. Ово је био позитиван сигнал за долазак и нове инвестиције произвођача компоненти као што су „*BOSCH*“ у Пећинцима, „Јура“ у Нишу и Лесковцу, „Дајтек“ у Нишу, „Конфецioni Андреа“ у Јагодини, *ContiTech (Continental)* у Суботици „Џонсон контрол ситс“, „Прома“, „*Sigit*“, „*HT&L Fiting*“ у Крагујевцу исл. Конкурентност производње може почивати на коришћењу домаћих сировина, традицији, знању и искуству, релативно очуваним кадровским потенцијалима, али потреби развоја нових кадрова са вишим нивоом квалификација и образовања.⁵⁰⁴

Производња електронске индустрије има многе предности попут производње производа више додате вредности и супституције увоза. Потенцијали развоја области електронске индустрије су у високом извозном потенцијалу на тржиште ЕУ, постојећим капацитетима, који са савременом опремом и лиценцим уговорима, могу производити ценовно конкурентне производе, и квалификовани кадар са технолошким искуством. Поред тога, могу се формирати производни погони у кооперацији са малим и средњим предузећима.

Информационе технологије (ИТ) представљају сектор индустрије која ствара високу додату вредност. У свету, тражња у овом сектору је већа у односу на све остале секторе, а процењује се да ће тражња наставити да расте и у наредном периоду, јер пословање свих осталих сектора привреде, као и ванпривреде, јако зависи од развоја ИТ.⁵⁰⁵ Развој овог сектора може допринети повећању извозних капацитета, обезбеђењу инфраструктуре која је неопходна за развој конкурентније индустрије, већи прилив страних директних инвестиција и развоја информационог друштва. Развој у области софтвера могао би чинити доминантан део овог сектора, пошто је он јако битан за велики броја производа, посебно у електронској индустрији и телекомуникацијама. Због динамичног развоја овог сектора и недостатка кадра у најразвијенијим земљама, велики је одлив домаћих високо образованих кадрова и стручњака, упошљавањем домаћих капацитета смањено би се овај негативан тренд.

Индустрија паковања и амбалаже спада у ткз. „креативну индустрију“ која има велики потенцијал. Производи ове индустрије (амбалажа, рекламни материјал, упутства исл.) су незаобилазни део сваког индустријског производа, па самим тим учествују у сваком извозном производу. Значај овог сектора са економског и друштвеног становишта је изузетан. Креативност у овој индустрији посебно долази до

⁵⁰⁴ Мићић, В., Зеремски, А. В. (2011) Деиндустријализација и реиндустријализација привреде Србије, *Индустрија*, вол. 39, бр. 2. стр. 63.

⁵⁰⁵ Мићић, В., Зеремски, А. В. (2011) Деиндустријализација и реиндустријализација привреде Србије, *Индустрија*, вол. 39, бр. 2. стр. 63.

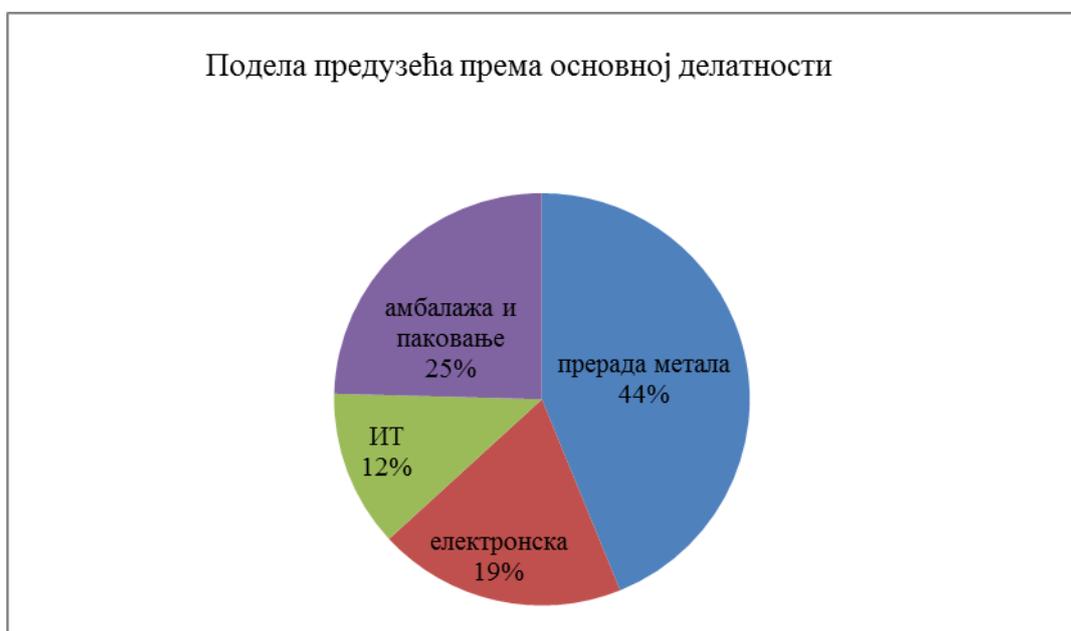
изражаја што уз минимална материјалана улагања доводи до покретања економског раста и повећања конкурентности у економији заснованој на знању. Креативне индустрије стварају више од 7% бруто друштвеног производа у свету, са растом од 10% годишње. У развијеним државама *OECD* ово су већ водеће индустрије са највећим годишњим растом, који се креће од 5 до 20%.⁵⁰⁶ Ако узмемо за пример само нашу прехранбену индустрију која велики део својих производа продаје у ринфузу или у паковањима који нису прилагођени индивидуалној потрошњи, видимо огромну могућност за напредовање овог сектора.

Подела према основној делатности организације дата је у табели број 6.8, а графички приказ је дат на слици 6.3.

Табела 6.8. Подела предузећа према основној делатности

Делатност организације	Број предузећа	Структура у %
Металопрерађивачка	25	44
Електронска	11	19
ИТ	7	12
Амбалажа и паковање	14	25
<i>Укупно</i>	<i>57</i>	<i>100</i>

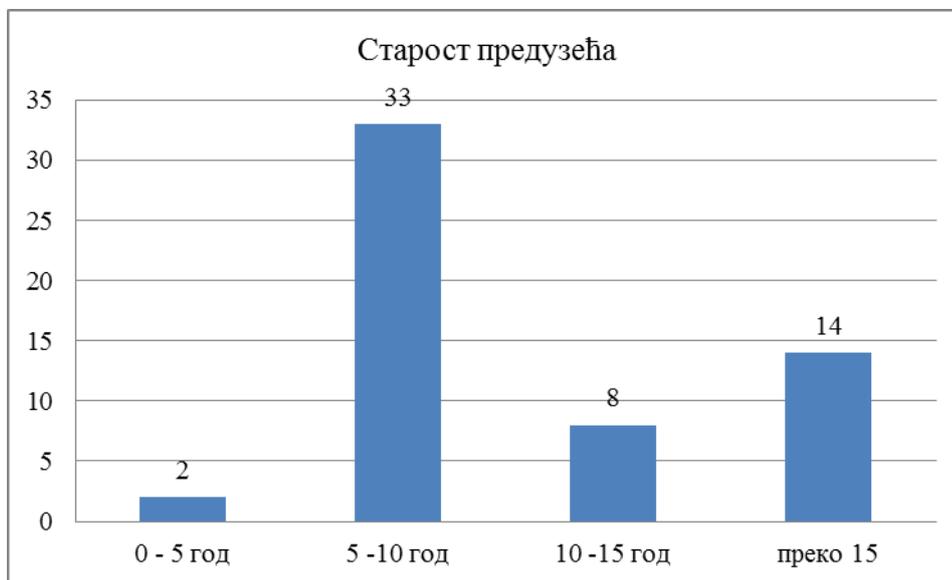
Приказ расподеле према основној делатности организације показује да је највише организација из делатности прераде метала (44%), следе предузећа која се баве производњом амбалаже и паковања (25%), електронска (19%) и ИТ индустрија (12%).



Слика 6.3. Приказ поделе предузећа према основној делатности

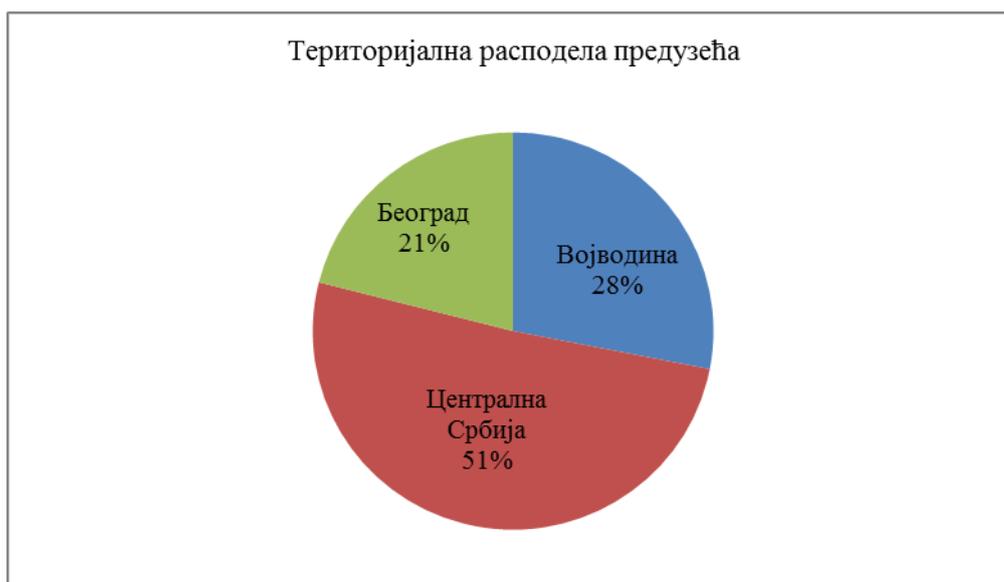
⁵⁰⁶ <http://pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=8&p=2&> (преузето 10. 04. 2012)

Груписањем предузећа из узорка према годинама старости добијамо следеће податке, имамо 2 предузећа до 5 година старости, највише је предузећа старих од 5 до 10, њих 33 спада у ову групу, од 10 до 15 година има укупно 8 предузећа, и преко 15 година има 14 предузећа (слика 6.4.).



Слика 6.4. Подела предузећа према годинама старости

Географски распоред компанија из узорка осликава реално стање на терену, наине равномерно су заступљени сви делови Србије тако што су оцењене компаније лоциране широм Србије. Највише предузећа је лоцирано у централној Србији 29 или 51%, затим следи Војводина где послује 16 предузећа или 28% док се на територији Града Београда налази 12 предузећа или 21% узорка (приказ на слици 6.5.).



Слика 6.5. Приказ територијалне расподеле предузећа

6.4. Анализа прикупљених података

Обрада података добијених оценом 57 предузећа вршена је уз помоћ статистичког програма *SPSS*. Добијени резултати наводе на дубље разумевање тренутног стања пословне изврности у сектору малих и средњих предузећа, као и напредак који су предузећа начинила између две посете и које су то кључне измене. Прво су анализирани добијени подаци по основу девет *EFQM* критеријума појединачно, док се касније мере укупни резултати и на основу тога изводе закључци.

1) Анализа оцена према критеријуму **Лидерство**

У табели број 6.9. презентоване су оцене свих 57 предузећа, које су добијене током прве и друге процене као и разлика која је остварена између две процене.

Табела 6.9. Резултати процене предузећа критеријума **Лидерство**

бр	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр	Прва процена	Друга процена	Разлика
1	34	41	7	20	47	50	3	39	47	47	0
2	41	41	0	21	38	47	9	40	22	38	16
3	34	38	4	22	25	50	25	41	28	50	22
4	41	41	0	23	34	41	7	42	44	50	6
5	25	31	6	24	31	31	0	43	28	34	6
6	22	22	0	25	34	34	0	44	41	41	0
7	31	31	0	26	47	47	0	45	34	41	7
8	44	44	0	27	47	50	3	46	34	38	4
9	66	75	9	28	41	50	9	47	38	38	0
10	44	44	0	29	28	34	6	48	34	38	4
11	19	22	3	30	28	34	6	49	16	44	28
12	22	31	9	31	34	44	10	50	25	38	13
13	28	44	16	32	34	44	10	51	19	25	6
14	41	44	3	33	50	44	-6	52	38	41	3
15	34	41	7	34	25	38	13	53	28	44	16
16	38	50	12	35	38	38	0	54	50	50	0
17	13	25	12	36	47	53	6	55	53	53	0
18	38	47	9	37	47	50	3	56	19	44	25
19	47	59	12	38	31	34	3	57	63	66	3

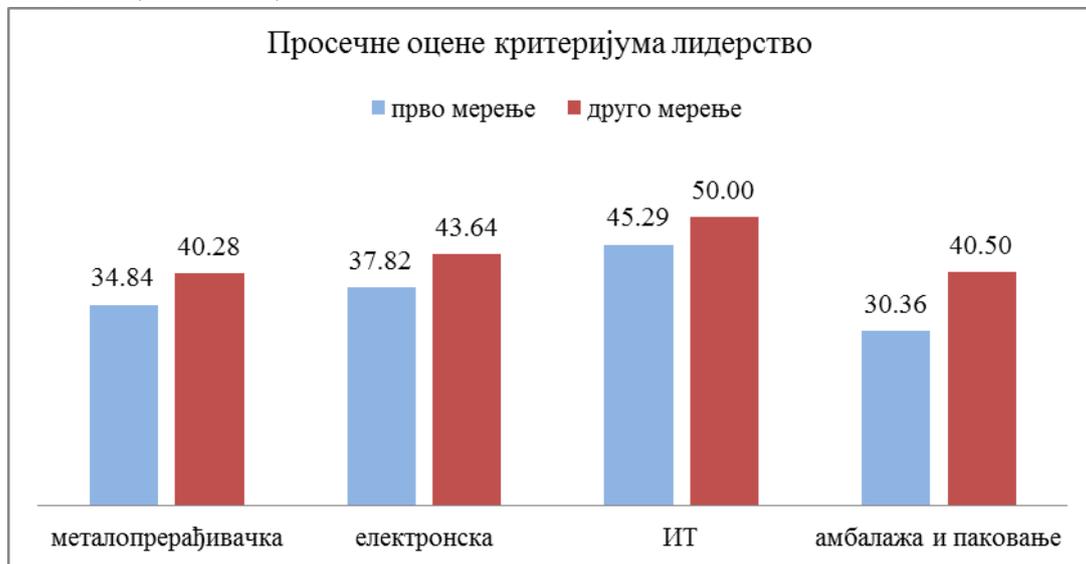
Просечна оцена у првом кругу процене је 35,60 што представља 35.6% освојених бодова од могућих 100, колико према моделу *EFQM* 2003 предузеће може освојити у критеријуму лидерство. Просечна оцена након друге процене је 42,18 што представља просечно побољшање од 6,58 бодова. Максимално повећање које је остварило једно предузеће је 28 поена, док је у једном случају забележен негативан резултат, тј. то предузеће је умањило укупни скор за 6 поена.

Табела 6.10. Дескриптивна статистика оцена за критеријум лидерство

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Лидерство - прва процена	57	35.5965	11.06452	13.00	66.00	28.0000	34.0000	44.0000
Лидерство - друга процена	57	42.1754	9.66238	22.00	75.00	38.0000	41.0000	48.5000
Разлика	57	6.5789	7.06840	-6.00	28.00	.0000	6.0000	9.5000

Мала предузећа су у првом мерењу остварила просечну оцену од 34,33 поена, док је просечна оцена средњих предузећа за 3 поена боља и износи 37,33. Уз помоћ статистичког теста (*Independent Samples Test*) може се закључити да разлика средњих вредности критеријума лидерство између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,317$). У другом мерењу просечна оцена малих предузећа је 41.58 поена, док је код средњих 43.00. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума лидерство и у другом кругу мерења између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,587$).

Што се тиче просечних оцена критеријума лидерство према основној делатности најбоље перформансе су показале компаније из ИТ сектора, оне су оствариле следеће просечне оцене 45,29 у првом и 50,00 у другом кругу, следе компаније из електронске индустрије са 37,82 у првом и 43,64 у другом кругу процене, компаније из металопрерађивачке индустрије су оствариле 34,84 у првом и 40,28 у другом, док су најлошије пласиране компаније из индустрије паковања и амбалаже 30,36 у првом и 40,50 у другом кругу процене, мада се из наведеног може видети да су компаније из овог сектора оствариле и најбољи напредак између две процене, од чак 10,14 бодова (слика 6.6.).



Слика 6.6. Просечне оцене критеријума лидерство у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа

Статистичком обрадом података уз помоћ *ANOVA* теста може се закључити да су разлике средњих вредности оцена критеријума лидерство у првом мерењу између делатности статистички значајне ($p = 0,024$). Док у другом мерењу разлике средњих вредности оцена критеријума лидерство између делатности нису статистички значајне ($p = 0,098$).

Како се два пута у различитим временским интервалима вршило мерење обележја над истим скупом елемената, оцене је могуће обрадити уз помоћ упареног Т теста. Одговор на питање, да ли је степен промена који се десио између два мерења у предузећима по овом критеријуму задовољавајући, добија се уз помоћ програма SPSS и следећих резултата (табела 6.11.).

Табела 6.11. *Paired Samples Test* оцена за критеријум лидерство

	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference			
				Lower			
Лидерство друга - Лидерство прва	6.57895	7.06841	.93623	4.70345 8.45445	7.027	56	.000

Податак у табели 6.11 *Sig. (2-tailed) < 0,05* указује да су разлике између ових варијабли статистички значајне ($p < 0,0005$). На основу овог резултата може се закључити да је разлика између оцена критеријума лидерство пре и после побољшања пословања предузетог од стране руководства предузећа статистички значајна, односно да су предузете акције побољшања перформанси предузећа по питању овог критеријума ефикасне.

2) Анализа оцена према критеријуму политика и стратегија

У табели број 6.12. презентоване су оцене свих 57 предузећа, које су добијене током прве и друге процене као и разлика која је остварена између две процене.

Табела 6.12. Резултати процене предузећа критеријума Политика и стратегија

бр	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр	Прва процена	Друга процена	Разлика
1	20	32	12	20	16	34	18	39	34	42	8
2	24	32	8	21	30	38	8	40	22	24	2
3	26	28	2	22	24	36	12	41	22	32	10
4	20	26	6	23	38	40	2	42	40	44	4
5	14	14	0	24	10	12	2	43	16	32	16
6	18	18	0	25	16	30	14	44	16	20	4
7	18	28	10	26	20	26	6	45	26	30	4
8	36	48	12	27	36	36	0	46	28	28	0
9	43	65	22	28	30	34	4	47	30	30	0
10	30	40	10	29	26	28	2	48	24	32	8
11	20	22	2	30	16	22	6	49	16	26	10
12	20	24	4	31	16	22	6	50	18	22	4
13	16	40	24	32	24	32	8	51	18	18	0
14	28	30	2	33	33	36	3	52	24	24	0
15	30	32	2	34	28	28	0	53	12	32	20
16	36	40	4	35	26	36	10	54	24	36	12
17	12	20	8	36	38	42	4	55	34	38	4
18	32	36	4	37	40	40	0	56	30	40	10
19	22	36	14	38	26	26	0	57	50	54	4

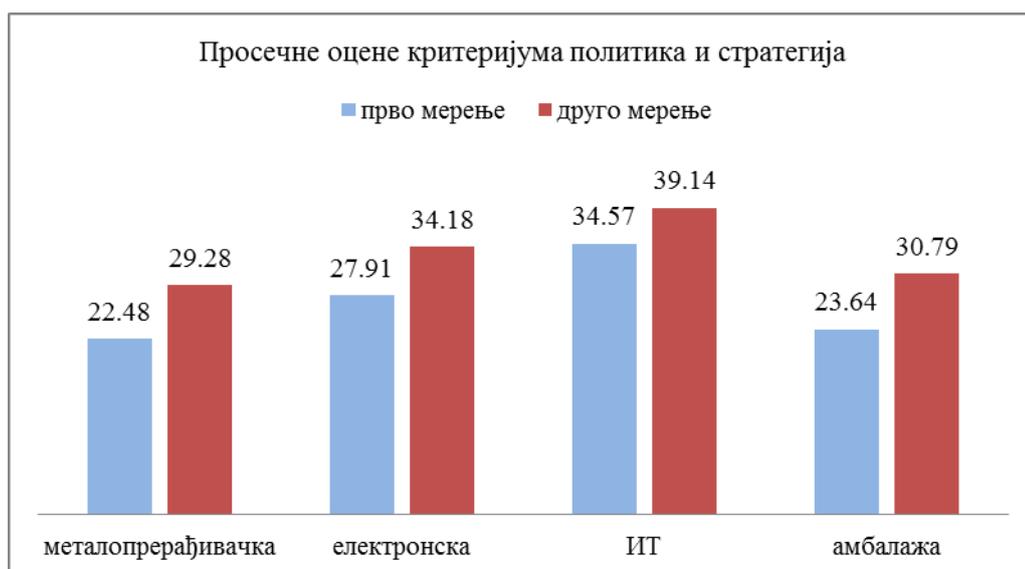
Просечна оцена у првом кругу процене је 25,30 што представља 31,625% освојених бодова од могућих 80, колико према моделу *EFQM* 2003 предузеће може освојити у критеријуму политика и стратегија. Просечна оцена након друге процене је 31,81 што представља просечно побољшање од 6,51 бодова. Максимално повећање које је остварило једно предузеће је 24 поена, док није забележен пад тј. да је неко предузеће покварило скор (табела 6.13).

Табела 6.13. Дескриптивна статистика оцена критеријума политика и стратегија

	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Percentiles</i>		
						<i>25th</i>	<i>50th (Median)</i>	<i>75th</i>
Политика и Стратегија 1	57	25.2982	8.69927	10.00	50.00	18.0000	24.0000	30.0000
Политика и Стратегија 2	57	31.8070	9.43292	12.00	65.00	26.0000	32.0000	37.5000
Разлика	57	6.5088	5.88316	0.00	24.00	2.0000	4.0000	10.0000

Мала предузећа су у првом мерењу остварила просечну оцену од 23,94 поена, док је просечна оцена средњих предузећа боља и износи 27,17. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума политика и стратегија између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,169$). У другом мерењу разлика просечних оцена код ове две групације је мања, што значи да су мала предузећа знатно побољшала свој резултат који сада износи 31,79 поен, док је код средњих 31,83. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума политика и стратегија и у другом кругу мерења између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,986$).

Просечне оцене критеријума политика и стратегија, гледано са становишта основне делатности, указују да су компаније из ИТ сектора оствариле најбоље просечне оцене 34,57 у првом и 39,14 у другом кругу, следе компаније из електронске индустрије са 27,91 у првом и 34,18 у другом кругу процене, компаније из индустрије паковања и амбалаже су оствариле 23,64 у првом и 30,79 у другом, док су најлошије пласиране компаније из металопрерађивачке индустрије 22,48 у првом и 29,28 у другом кругу процене. Највећи напредак између две процене оствариле су компаније из сектора производње амбалаже и паковања од 7,15 бодова (слика 6.7.).



Слика 6.7. Просечне оцене критеријума политика и стратегија у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа

Статистичком обрадом података помоћу *ANOVA* теста може се закључити да су разлике средњих вредности оцена критеријума политика и стратегија у првом мерењу између делатности статистички значајне ($p = 0,005$). Док су се у другом мерењу ове разлике смањиле те разлике средњих вредности оцена критеријума политика и стратегија између делатности нису статистички значајне ($p = 0,071$).

Као и код критеријума лидерство, одговор на питање, да ли је степен промена који се десио између два мерења у предузећима по овом критеријуму задовољавајући, добија се уз помоћ упареног *T* теста програма *SPSS* и добијених резултата (табела 6.14.).

Табела 6.14. *Paired Samples Test* оцена за критеријум политика и стратегија

	Paired Differences					<i>t</i>	<i>df</i>	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Политика и стратегија 2 – Политика и стратегија 1	6.50877	5.88316	.77924	4.94776	8.06978	8.353	56	.000

Податак у табели 6.14, *Sig. (2-tailed) < 0,05* указује да су разлике између ових варијабли статистички значајне ($p < 0,0005$). На основу овог резултата може се закључити да је разлика између оцена критеријума политика и стратегија пре и после побољшања пословања предузетог од стране руководства предузећа статистички значајна, односно да су предузете акције побољшања перформанси предузећа по питању овог критеријума ефикасне.

3) Анализа оцена према критеријуму запослени

У табели број 6.15. презентоване су оцене свих 57 предузећа, које су добијене током прве и друге процене као и разлика која је остварена између две процене.

Табела 6.15. Резултати процене предузећа критеријума запослени

бр	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр	Прва процена	Друга процена	Разлика
1	28	37	9	20	32	39	7	39	37	42	5
2	39	42	3	21	31	38	7	40	21	34	13
3	27	31	4	22	27	37	10	41	24	32	8
4	25	37	12	23	35	39	4	42	48	48	0
5	23	25	2	24	17	23	6	43	20	23	3
6	17	18	1	25	21	30	9	44	24	27	3
7	15	25	10	26	34	39	5	45	27	32	5
8	42	59	17	27	44	46	2	46	35	37	2
9	41	48	7	28	41	42	1	47	28	31	3
10	34	37	3	29	24	24	0	48	23	30	7
11	17	17	0	30	15	18	3	49	15	27	12
12	23	28	5	31	17	21	4	50	14	28	14
13	23	41	18	32	24	27	3	51	23	25	2
14	28	32	4	33	26	32	6	52	14	23	9
15	28	35	7	34	23	28	5	53	25	27	2
16	28	39	11	35	24	29	5	54	48	51	3
17	15	27	12	36	28	34	6	55	48	51	3
18	37	38	1	37	46	51	5	56	39	42	3
19	30	48	18	38	32	35	3	57	52	55	3

Просечна оцена у првом кругу процене је 28.53 што представља 31.7% освојених бодова од могућих 90, колико према моделу *EFQM* 2003 предузеће може освојити у критеријуму запослени. Просечна оцена након друге процене је 34.40 што представља просечно побољшање од 5.88 бодова. Максимално повећање које је остварило једно предузеће је 18 поена, док није забележен пад тј. да је неко предузеће покварило скор (табела 6.16).

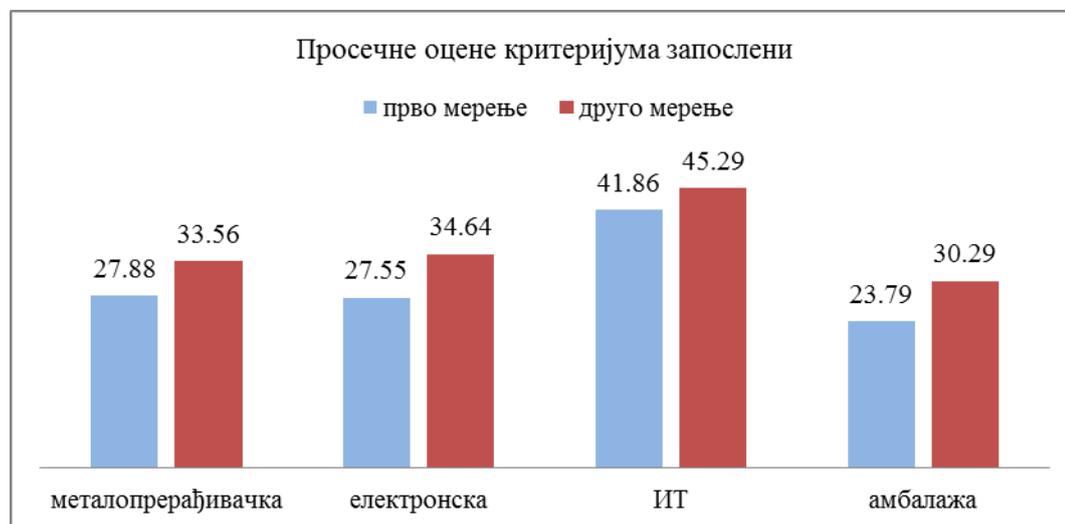
Табела 6.16. Дескриптивна статистика оцена критеријума запослени

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Запослени 1	57	28.5263	9.87621	14.00	52.00	23.0000	27.0000	35.0000
Запослени 2	57	34.4035	9.69142	17.00	59.00	27.0000	34.0000	40.5000
Разлика	57	5.8772	4.46442	0.00	18.00	3.0000	5.0000	8.5000

Мала предузећа су у првом мерењу остварила просечну оцену од 26,67 поена, док је просечна оцена средњих предузећа знатно боља и износи 31,08. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума запослени у првом мерењу између малих и средњих предузећа индикативна ($p = 0,056$). У другом мерењу разлика просечних оцена код ове две групације је мања, што значи да су мала предузећа побољшала свој резултат који сада износи 33,76 поена, док је код средњих 35,29. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума запослени у другом кругу мерења између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,560$).

Просечне оцене критеријума запослени, гледано са становишта основне делатности, указују да су компаније из ИТ сектора и овде оствариле најбоље просечне оцене 41,86 у првом и 45,29 у другом кругу, следе компаније из металопрерађивачке

индустрије са 27,88 у првом и 33,56 у другом кругу процене, компаније из електронске индустрије су оствариле 27,55 у првом и 34,64 у другом, док су најлошије пласиране компаније из индустрије паковања и амбалаже са 23,79 у првом и 30,29 у другом кругу процене. Најбољи напредак између две процене оствариле су компаније из електронске индустрије од 7,09 бодова. (слика 6.8.)



Слика 6.8. Просечне оцене критеријума запослени у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа

Статистичком обрадом података помоћу ANOVA теста може се закључити да су разлике средњих вредности оцена критеријума запослени у првом мерењу између делатности статистички значајне ($p < 0,0005$). Такође у другом мерењу разлике средњих вредности оцена критеријума запослени између делатности су статистички значајне ($p = 0,006$).

Као и код других критеријума, одговор на питање, да ли је степен промена који се десио између два мерења у предузећима по овом критеријуму задовољавајући, добија се уз помоћ упареног Т теста програма SPSS и добијених резултата (табела 6.17.).

Табела 6.17. Paired Samples Test оцена за критеријум запослени

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Запослени 2 – Запослени 1	5.87719	4.46442	.59133	4.69262	7.06176	9.939	56	.000

Податак у табели 6.17, Sig. (2-tailed) < 0,05 указује да су разлике између ових варијабли статистички значајне ($p < 0,0005$). На основу овог резултата може се закључити да је разлика између оцена критеријума запослени пре и после побољшања пословања предузетог од стране руководства предузећа статистички значајна, односно да су предузете акције побољшања перформанси предузећа по питању овог критеријума ефикасне.

4) Анализа оцена према критеријуму партнерство и ресурси

У табели број 6.18. презентоване су оцене критеријума партнерство и ресурси за 57 предузећа, које су добијене током прве и друге процене као и разлика која је остварена између две процене.

Табела 6.18. Резултати процене предузећа критеријума запослени

бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика
1	32	38	6	20	30	40	10	39	36	39	3
2	24	29	5	21	40	41	1	40	26	31	5
3	31	33	2	22	30	41	11	41	28	35	7
4	23	26	3	23	38	43	5	42	55	62	7
5	21	27	6	24	17	23	6	43	22	32	10
6	25	26	1	25	21	31	10	44	27	29	2
7	32	40	8	26	35	37	2	45	26	31	5
8	46	49	3	27	38	43	5	46	29	29	0
9	47	56	9	28	49	49	0	47	35	35	0
10	48	49	1	29	23	26	3	48	28	35	7
11	26	30	4	30	23	29	6	49	20	31	11
12	23	29	6	31	27	34	7	50	21	26	5
13	22	35	13	32	24	30	6	51	23	29	6
14	33	38	5	33	36	40	4	52	18	20	2
15	25	26	1	34	37	39	2	53	35	35	0
16	44	41	-3	35	37	40	3	54	39	41	2
17	20	28	8	36	43	47	4	55	42	42	0
18	43	44	1	37	46	49	3	56	37	40	3
19	33	39	6	38	33	35	2	57	53	56	3

Просечна оцена у првом кругу процене је 32,02 што представља 35,56% освојених бодова од могућих 90, колико према моделу *EFQM* 2003 предузеће може освојити у критеријуму партнерства и ресурси. Просечна оцена након друге процене је 36,46 што представља просечно побољшање од 4,44 бодова. Максимално повећање које је остварило једно предузеће је 13 поена, док је у једном случају забележен негативан резултат, тј. једно предузеће је покварило скор за 3 поена. (табела 6.19).

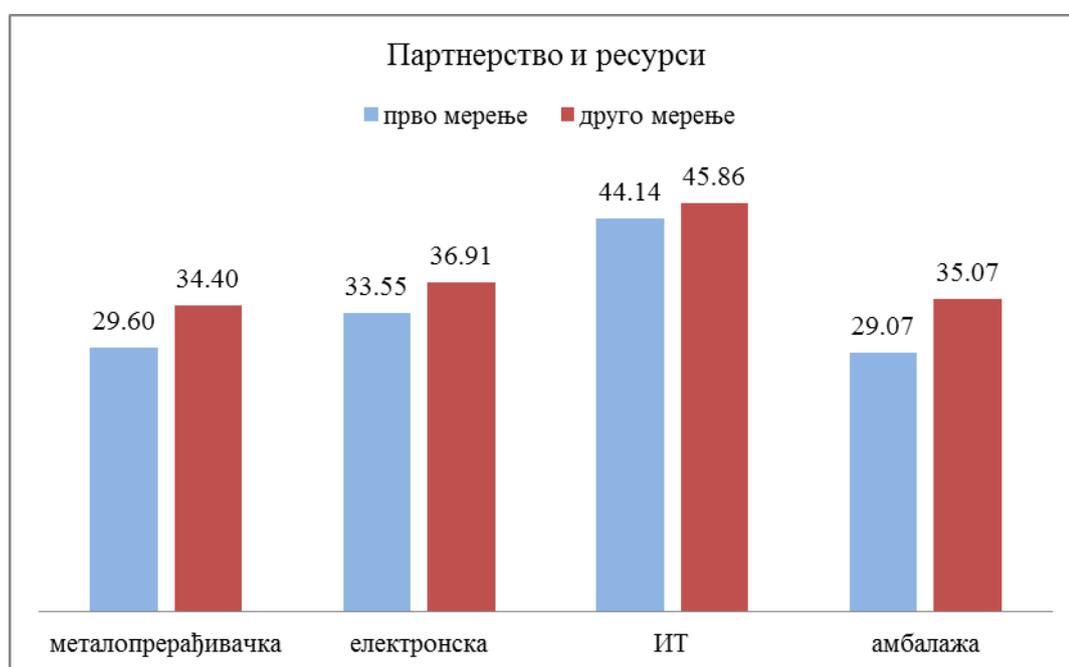
Табела 6.19. Дескриптивна статистика критеријума партнерство и ресурси

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Партнерство и ресурси 1	57	32.0175	9.49716	17.00	55.00	23.5000	31.0000	38.0000
Партнерство и ресурси 2	57	36.4561	8.70769	20.00	62.00	29.0000	35.0000	41.0000
Разлика	57	4.4386	3.32210	-3.00	13.00	2.0000	4.0000	6.0000

Мала предузећа су у првом мерењу остварила просечну оцену од 30,18 поена, док је просечна оцена средњих предузећа и код овог критеријума боља и износи 34,54. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума партнерство и ресурси у првом мерењу између малих и средњих предузећа индикативна ($p = 0,087$). У другом мерењу

разлика просечних оцена код ове две групације је мања, што значи да су мала предузећа побољшала свој резултат који сада износи 35,49 поен, док је код средњих 37,79. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума партнерство и ресурси у другом кругу мерења између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,328$).

Просечне оцене критеријума партнерство и ресурси, гледано са становишта основне делатности, указују да су компаније из ИТ сектора и овде оствариле најбоље просечне оцене 44,14 у првом и 45,86 у другом кругу, следе компаније из електронске индустрије са 33,55 у првом и 36,91 у другом кругу процене, компаније из металопрерађивачке индустрије су оствариле 29,60 у првом и 34,40 у другом, док су најлошије пласиране компаније из индустрије паковања и амбалаже са 29,07 у првом и 35,07 у другом кругу процене. Најбољи напредак између две процене оствариле су компаније из индустрије паковања и амбалаже од 6 бодова. (слика 6.9.)



Слика 6.9. Просечне оцене критеријума партнерство и ресурси у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа

Статистичком обрадом података помоћу *ANOVA* теста може се закључити да су разлике средњих вредности оцена критеријума партнерство и ресурси у првом мерењу између делатности статистички значајне ($p = 0,001$). Такође у другом мерењу разлике средњих вредности оцена критеријума партнерство и ресурси између делатности су статистички значајне ($p = 0,015$).

Као и код других критеријума, одговор на питање, да ли је степен промена који се десио између два мерења у предузећима по овом критеријуму задовољавајући, добија се уз помоћ упареног *T* теста програма *SPSS* и добијених резултата (табела 6.20.).

Табела 6.20. *Paired Samples Test* оцена за критеријум партнерство и ресурси

	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower				Upper
Партнерство и ресурси 2- Партнерство и ресурси 1	4.43860	3.32210	.44002	3.55713	5.32007	10.087	56	.000

Податак у табели 6.20, *Sig. (2-tailed)* < 0,05 указује да су разлике између ових варијабли статистички значајне ($p < 0,0005$). На основу овог резултата може се закључити да је разлика између оцена критеријума партнерство и ресурси пре и после побољшања пословања предузетог од стране руководства предузећа статистички значајна, односно да су предузете акције побољшања перформанси предузећа по питању овог критеријума ефикасне.

5) Анализа оцена према критеријуму процеси

У табели број 6.21. презентоване су оцене критеријума партнерство и ресурси за 57 предузећа, које су добијене током прве и друге процене као и разлика која је остварена између две процене.

Табела 6.21. Резултати процене предузећа критеријума процеси

бр	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр	Прва процена	Друга процена	Разлика
1	42	47	5	20	52	57	5	39	64	68	4
2	41	47	6	21	54	60	6	40	66	71	5
3	55	58	3	22	58	62	4	41	56	57	1
4	36	40	4	23	43	57	14	42	30	42	12
5	42	50	8	24	84	86	2	43	80	81	1
6	34	38	4	25	22	25	3	44	37	51	14
7	49	54	5	26	41	49	8	45	22	26	4
8	72	80	8	27	62	69	7	46	41	49	8
9	71	88	17	28	58	59	1	47	44	48	4
10	69	69	0	29	56	66	10	48	48	49	1
11	50	52	2	30	42	48	6	49	56	59	3
12	37	47	10	31	28	33	5	50	21	33	12
13	36	51	15	32	60	62	2	51	30	39	9
14	49	54	5	33	44	50	6	52	30	52	22
15	51	57	6	34	52	57	5	53	24	31	7
16	60	60	0	35	42	49	7	54	53	56	3
17	28	33	5	36	36	41	5	55	59	60	1
18	57	59	2	37	72	83	11	56	78	78	0
19	42	47	5	38	63	69	6	57	59	62	3

Просечна оцена у првом кругу процене је 49,18 што представља 35,13% освојених бодова од могућих 140, колико према моделу *EFQM* 2003 предузеће може освојити у критеријуму процеси. Просечна оцена након друге процене је 55,02 што представља просечно побољшање од 5,84 бодова. Максимално повећање које је

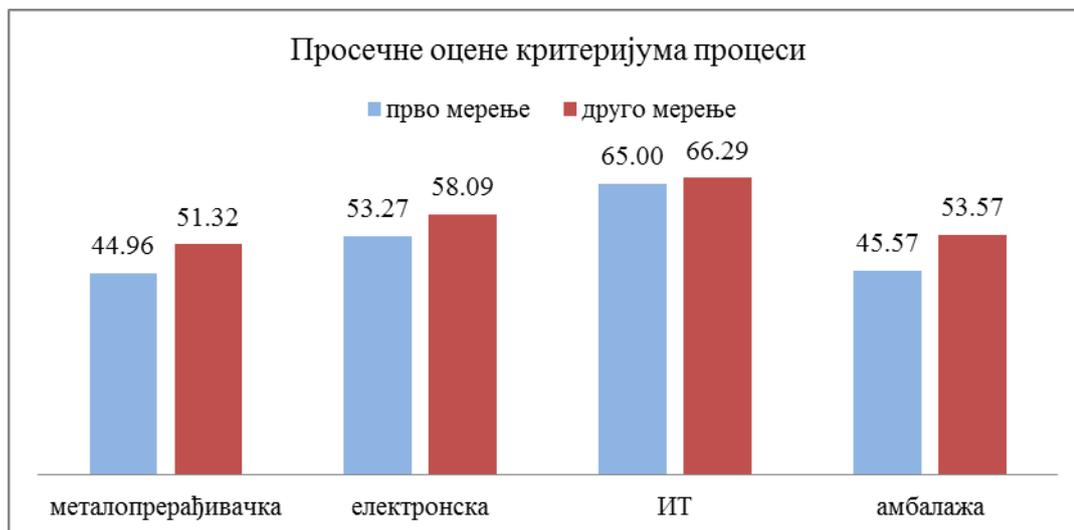
остварило једно предузеће је 22 поена, док није забележен негативан резултат, тј. није било предузећа које је покварило скор. (табела 6.22).

Табела 6.22. Дескриптивна статистика оцена критеријума процеси

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Процеси 1	57	49.1754	15.32519	21.00	84.00	37.5000	50.0000	59.0000
Процеси 2	57	55.0175	14.35953	25.00	88.00	47.0000	56.0000	62.0000
Разлика	57	5.8421	4.51501	0.00	22.00	3.0000	5.0000	8.0000

Мала предузећа су у првом мерењу остварила просечну оцену од 46,24 поена, док је просечна оцена средњих предузећа и код овог критеријума знатно боља и износи 53,21. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума процеси у првом мерењу између малих и средњих предузећа индикативна ($p = 0,090$). У другом мерењу разлика просечних оцена код ове две групације је мања, што значи да су мала предузећа побољшала свој резултат који сада износи 52,82 поена, док је код средњих 58,04. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума процеси у другом кругу мерења између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,177$).

Просечне оцене критеријума процеси, гледано са становишта основне делатности, указују да су компаније из ИТ сектора и овде оствариле најбоље просечне оцене 65,00 у првом и 66,28 у другом кругу, следе компаније из електронске индустрије са 53,27 у првом и 58,09 у другом кругу процене, компаније из индустрије паковања и амбалаже су оствариле 45,57 у првом и 53,57 у другом, док су најлошије пласиране компаније из металопрерађивачке индустрије са 44,96 у првом и 51,42 у другом кругу процене. Најбољи напредак између две процене оствариле су компаније из индустрије паковања и амбалаже од 8 бодова. (слика 6.10.)



Слика 6.10. Просечне оцене критеријума процеси у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа

Помоћу статистичког ANOVA теста може се закључити да су разлике средњих вредности оцена критеријума процеси у првом мерењу између делатности статистички значајне ($p = 0,009$). Док у другом мерењу разлике средњих вредности оцена критеријума процеси између делатности нису статистички значајне ($p = 0,081$).

Као и код других критеријума, одговор на питање, да ли је степен промена који се десио између два мерења у предузећима по овом критеријуму задовољавајући, добија се уз помоћ упареног Т теста програма *SPSS* и добијених резултата (табела 6.23.).

Табела 6.23. *Paired Samples Test* оцена за критеријум процеси

	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower				Upper
Процеси 2 - Процеси 1	5.84211	4.51501	.59803	4.64411	7.04010	9.769	56	.000

Податак у табели 6.23, *Sig. (2-tailed) < 0,05* указује да су разлике између ових варијабли статистички значајне ($p < 0,0005$). На основу овог резултата може се закључити да је разлика између оцена критеријума процеси пре и после побољшања пословања предузетог од стране руководства предузећа статистички значајна, односно да су предузете акције побољшања перформанси предузећа по питању овог критеријума ефикасне.

б) Анализа оцена према критеријуму резултати везани за купце

У табели број 6.24. презентоване су оцене критеријума резултати везани за купце, за 57 предузећа, које су добијене током прве и друге процене као и разлика која је остварена између две процене.

Табела 6.24. Резултати процене предузећа критеријума резултати везани за купце

бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика
1	44	47	3	20	31	53	22	39	56	66	10
2	19	31	12	21	41	50	9	40	34	47	13
3	38	41	3	22	38	59	21	41	38	66	28
4	44	44	0	23	44	59	15	42	81	88	7
5	16	22	6	24	53	63	10	43	47	53	6
6	16	16	0	25	9	9	0	44	25	25	0
7	28	44	16	26	22	47	25	45	6	6	0
8	63	63	0	27	34	50	16	46	38	38	0
9	81	100	19	28	41	44	3	47	41	56	15
10	47	50	3	29	28	63	35	48	44	44	0
11	69	81	12	30	13	31	18	49	13	31	18
12	6	16	10	31	31	34	3	50	16	22	6
13	28	28	0	32	38	38	0	51	22	41	19
14	72	72	0	33	47	47	0	52	16	28	12
15	72	72	0	34	63	63	0	53	28	47	19
16	88	88	0	35	28	41	13	54	75	72	-3
17	25	25	0	36	34	41	7	55	50	56	6
18	44	47	3	37	63	75	12	56	41	47	6
19	44	47	3	38	34	50	16	57	31	31	0

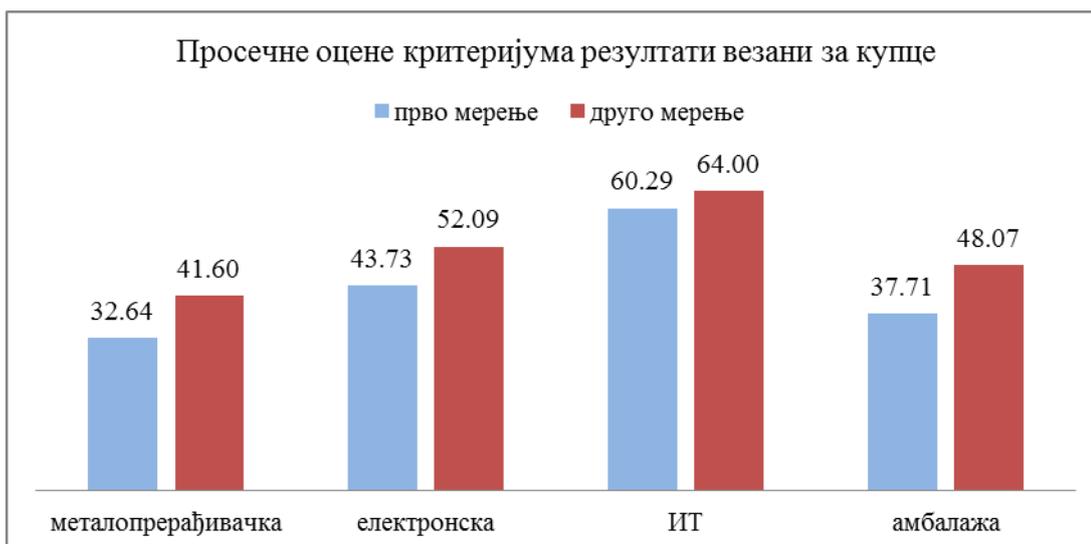
Просечна оцена у првом кругу процене је 39,42 што представља 19,71% освојених бодова од могућих 200, колико према моделу *EFQM* 2003 предузеће може освојити у критеријуму процеси. Просечна оцена након друге процене је 47,96 што представља просечно побољшање од 8,54 бодова. Максимално повећање које је остварило једно предузеће је 35 поена, док је забележен један негативан резултат, тј. једно предузећа је покварило скор за 3 поена (табела 6.25).

Табела 6.25. Дескриптивна статистика оцена критеријума резултати везани за купце

	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Percentiles</i>		
						<i>25th</i>	<i>50th (Median)</i>	<i>75th</i>
Резултати везани за купце 1	57	39.4211	19.80886	6.00	88.00	26.5000	38.0000	48.5000
Резултати везани за купце 2	57	47.9649	19.87458	6.00	100.00	32.5000	47.0000	63.0000
Разлика	57	8.5439	8.61077	-3.00	35.00	0.0000	6.0000	15.0000

Мала предузећа су у првом мерењу остварила просечну оцену од 40,97 и једино у овом критеријуму су била боља од средњих предузећа која су остварила 37,29 поена. Разлика средњих вредности критеријума резултати везани за купце у првом мерењу између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,689$). У другом мерењу разлика просечних оцена код ове две групације је мања, што значи да су мала предузећа побољшала свој резултат који сада износи 52,82 поена, док је код средњих 58,04. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума процеси у другом кругу мерења између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,177$).

Просечне оцене критеријума резултати везани за купце, гледано са становишта основне делатности, указују да су компаније из ИТ сектора и овде оствариле најбоље просечне оцене 60,29 у првом и 64,00 у другом кругу, следе компаније из електронске индустрије са 43,73 у првом и 52,09 у другом кругу процене, компаније из индустрије паковања и амбалаже су оствариле 37,71 у првом и 48,07 у другом, док су најлошије пласиране компаније из металопрерађивачке индустрије са 32,64 у првом и 41,60 у другом кругу процене. Најбољи напредак између две процене оствариле су компаније из индустрије паковања и амбалаже од 10.36 бодова у просеку. (слика 6.11.)



Слика 6.11. Просечне оцене критеријума резултати везани за купце у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа

ANOVA тест указује да су разлике средњих вредности оцена критеријума резултати везани за купце у првом мерењу између делатности статистички значајне ($p = 0,009$). Такође и у другом мерењу разлике средњих вредности оцена критеријума резултати везани за купце између делатности су статистички значајне ($p = 0,0156$).

Као и код других критеријума, одговор на питање, да ли је степен промена који се десио између два мерења у предузећима по овом критеријуму задовољавајући, добија се уз помоћ упареног *T* теста програма *SPSS* и добијених резултата (табела 6.26.).

Табела 6.26. *Paired Samples Test* оцена за критеријум Резултати везани за купце

	Paired Differences					<i>t</i>	<i>df</i>	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Резултати купци 2 - Резултати купци 1	8.54386	8.61077	1.14052	6.25911	10.82860	7.491	56	.000

Податак у табели 6.26, *Sig. (2-tailed) < 0,05* указује да су разлике између варијабли резултати везани за купце у другом и првом мерењу статистички значајне ($p < 0,0005$). На основу овог резултата може се закључити да је разлика између оцена критеријума, резултати везани за купце, пре и после побољшања пословања предузетог од стране руководства предузећа статистички значајна, односно да су предузете акције побољшања перформанси предузећа по питању овог критеријума ефикасне.

7) Анализа оцена према критеријуму резултати везани за запослене

У табели број 6.27. презентоване су оцене критеријума резултати везани за запослене за 57 предузећа, које су добијене током прве и друге процене као и разлика која је остварена између две процене.

Табела 6.27. Резултати процене предузећа критеријума резултати везани за запослене

бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика
1	20	27	7	20	8	14	6	39	20	20	0
2	14	15	1	21	14	27	13	40	6	15	9
3	6	11	5	22	23	24	1	41	18	27	9
4	18	18	0	23	21	23	2	42	23	23	0
5	11	17	6	24	6	7	1	43	10	10	0
6	6	6	0	25	6	15	9	44	8	11	3
7	8	18	10	26	14	15	1	45	8	8	0
8	21	39	18	27	6	8	2	46	10	10	0
9	11	34	23	28	15	30	15	47	6	6	0
10	11	14	3	29	6	8	2	48	15	18	3
11	14	14	0	30	0	3	3	49	3	20	17
12	6	10	4	31	17	17	0	50	3	17	14
13	14	20	6	32	13	21	8	51	13	23	10
14	21	21	0	33	11	17	6	52	4	10	6
15	20	20	0	34	11	23	12	53	28	28	0
16	14	14	0	35	20	20	0	54	23	25	2
17	11	13	2	36	10	13	3	55	3	6	3
18	8	20	12	37	14	25	11	56	10	15	5
19	7	31	24	38	10	20	10	57	14	14	0

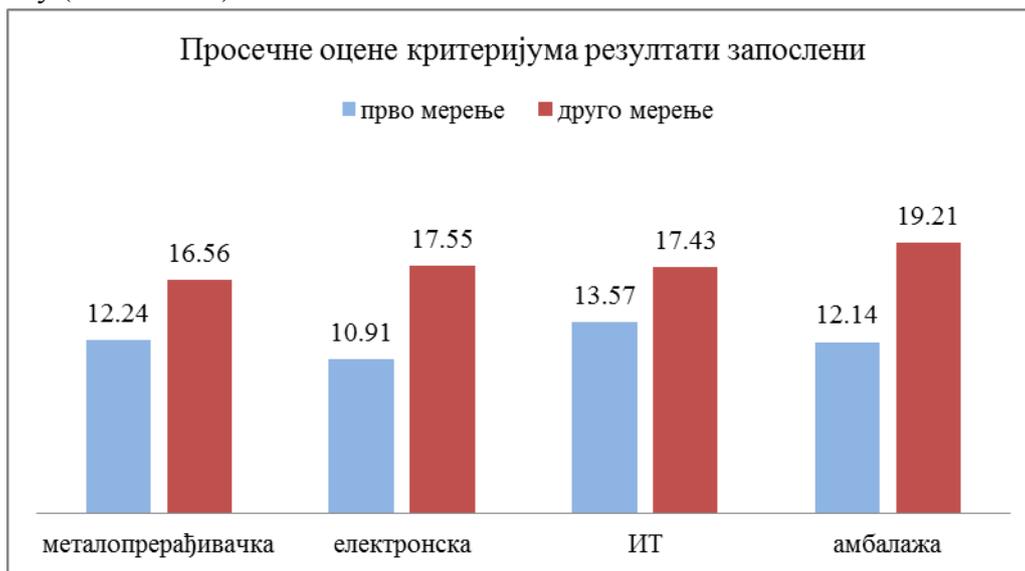
Просечна оцена у првом кругу процене је 12,12 што представља 13.47% освојених бодова од могућих 90, колико према моделу *EFQM* 2003 предузеће може освојити у критеријуму процеси. Просечна оцена након друге процене је 17,51 што представља просечно побољшање од 5,39 бодова. Максимално повећање које је остварило једно предузеће је 24 поена, док није забележен негативан резултат, тј. није било предузећа које је покварило скор. (табела 6.28).

Табела 6.28. Дескриптивна статистика оцена критеријума резултати везани за запослене

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Резултати везани за запослене 1	57	12.1228	6.22802	0.00	28.00	6.5000	11.0000	16.0000
Резултати везани за запослене 2	57	17.5088	7.59493	3.00	39.00	12.0000	17.0000	23.0000
Разлика	57	5.3860	6.04080	0.00	24.00	0.0000	3.0000	9.0000

Мала предузећа су у првом мерењу остварила просечну оцену од 11,88 поена, док је просечна оцена средњих предузећа и код овог критеријума знатно боља и износи 12,46. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума резултати везани за запослене у првом мерењу између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,732$). У другом мерењу разлика просечних оцена код ове две групације је мања, што значи да су мала предузећа значајно побољшала свој резултат који сада износи 17,82 поена, док је код средњих 17,08. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума резултати везани за запослене у другом кругу мерења између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,722$).

Просечне оцене критеријума резултати везани за запослене, гледано са становишта основне делатности, указују да су компаније из ИТ сектора и у овом критеријуму оствариле најбоље просечне оцене 13,57 у првом и 17,43 у другом кругу, следе компаније из металопрерађивачке индустрије са 12,24 у првом и 16,56 у другом кругу процене, компаније из индустрије паковања и амбалаже су оствариле 12,14 у првом и 19,21 у другом, док су најлошије пласиране компаније из електронске индустрије са 10,91 у првом и 17,55 у другом кругу процене. Најбољи напредак између две процене оствариле су компаније из индустрије паковања и амбалаже од 7,07 бодова у просеку (слика 6.12.).



Слика 6.12. Просечне оцене критеријума резултати везани за запослене у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа

ANOVA тест указује да су разлике средњих вредности оцена критеријума резултати везани за запослене у првом мерењу између делатности статистички значајне ($p = 0,009$). Такође и у другом мерењу разлике средњих вредности оцена критеријума резултати везани за запослене између делатности су статистички значајне ($p = 0,0156$).

Као и код других критеријума, одговор на питање, да ли је степен промена који се десио између два мерења у предузећима по овом критеријуму задовољавајући, добија се уз помоћ упареног *T* теста програма *SPSS* и добијених резултата (табела 6.29.).

Табела 6.29. *Paired Samples Test* оцена за критеријум Резултати везани за запослене

	Paired Differences				<i>t</i>	<i>df</i>	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower				Upper
Резултати запослени 2 - Резултати запослени 1	5.38596	6.04080	0.80012	3.78313	6.98880	6.731	.000	

Податак у табели 6.29, Sig. (2-tailed) < 0,05 указује да су разлике између варијабли резултати везани за запослене у другом и првом мерењу статистички значајне ($p < 0,0005$). На основу овог резултата може се закључити да је разлика између оцена критеријума резултати везани за запослене пре и после побољшања пословања

предузетог од стране руководства предузећа статистички значајна, односно да су предузете акције побољшања перформанси предузећа по питању овог критеријума ефикасне.

8) Анализа оцена према критеријуму резултати везани за друштво

У табели број 6.30. презентоване су оцене критеријума резултати везани за друштво за 57 предузећа, које су добијене током прве и друге процене као и разлика која је остварена између две процене.

Табела 6.30. Резултати процене предузећа критеријума резултати везани за друштво

бр	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр	Прва процена	Друга процена	Разлика
1	23	23	0	20	26	26	0	39	15	15	0
2	23	26	3	21	30	38	8	40	34	34	0
3	45	45	0	22	15	26	11	41	8	8	0
4	15	15	0	23	26	26	0	42	30	30	0
5	15	19	4	24	15	15	0	43	15	15	0
6	11	11	0	25	23	23	0	44	15	19	4
7	19	19	0	26	30	34	4	45	30	30	0
8	15	15	0	27	15	15	0	46	30	34	4
9	26	30	4	28	26	26	0	47	23	23	0
10	23	23	0	29	23	30	7	48	15	15	0
11	19	19	0	30	11	11	0	49	15	15	0
12	19	26	7	31	15	23	8	50	23	23	0
13	19	23	4	32	23	23	0	51	11	11	0
14	15	15	0	33	15	30	15	52	19	19	0
15	19	19	0	34	15	26	11	53	41	41	0
16	15	15	0	35	19	19	0	54	30	30	0
17	23	23	0	36	26	26	0	55	30	30	0
18	23	23	0	37	30	30	0	56	30	38	8
19	15	23	8	38	30	30	0	57	30	30	0

Просечна оцена у првом кругу процене је 21,74 што представља 36,23% освојених бодова од могућих 60, колико према моделу *EFQM* 2003 предузеће може освојити у критеријуму резултати везани за друштво. Просечна оцена након друге процене је 23,67 што представља просечно побољшање од 1,93 бодова. Максимално повећање које је остварило једно предузеће је 15 поена, док није забележен негативан резултат, тј. није било предузећа које је покварило скор (табела 6.31).

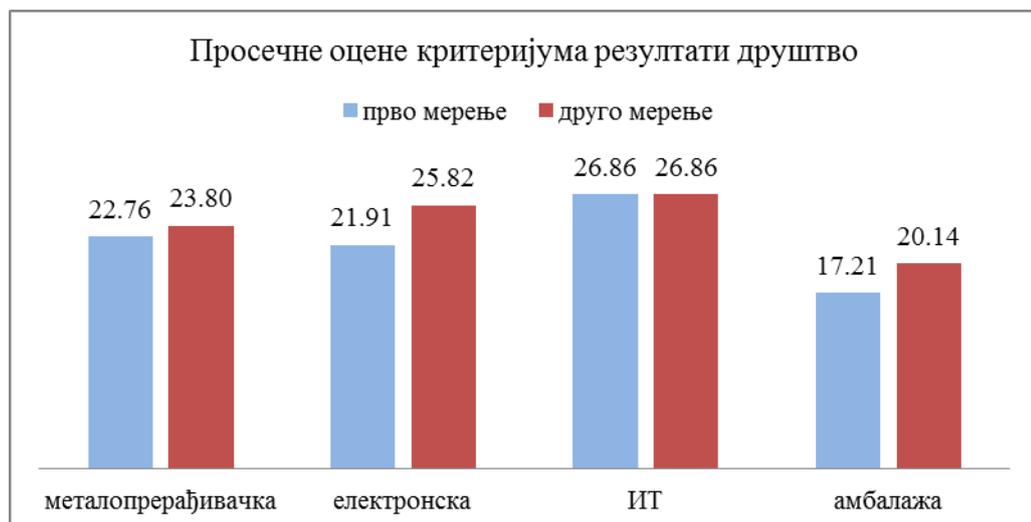
Табела 6.31. Дескриптивна статистика оцена критеријума резултати везани за друштво

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Резултати везани за друштво 1	57	21.7368	7.65209	8.00	45.00	15.0000	23.0000	28.0000
Резултати везани за друштво 2	57	23.6667	7.98063	8.00	45.00	17.0000	23.0000	30.0000
Разлика	57	1.9298	3.57001	0.00	15.00	0.0000	0.0000	4.0000

Мала предузећа су у првом мерењу остварила просечну оцену од 20,36 поена, док је просечна оцена средњих предузећа и код овог критеријума боља и износи 23,62.

Закључак је да разлика средњих вредности критеријума резултати везани за друштво у првом мерењу између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,113$). У другом мерењу разлика просечних оцена код ове две групације је мања, што значи да су мала предузећа побољшала свој резултат који сада износи 22,42 поена, док је код средњих 25,37. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума резултати везани за друштво у другом кругу мерења између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,170$).

Просечне оцене критеријума резултати везани за друштво, гледано са становишта основне делатности, указују да су компаније из ИТ сектора и овде оствариле најбоље просечне оцене 26,86 у првом и 26,86 у другом кругу, следе компаније из металопрерађивачке индустрије са 22,76 у првом и 23,80 у другом кругу процене, компаније из електронске индустрије су оствариле 21,91 у првом и 25,82 у другом, док су најлошије пласиране компаније из индустрије паковања и амбалаже са 17,21 у првом и 20,14 у другом кругу процене. Најбољи напредак између две процене оствариле су компаније из електронске индустрије од 3,91 бодова у просеку (слика 6.13.).



Слика 6.13. Просечне оцене критеријума резултати везани за друштво у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа

ANOVA тест указује да су разлике средњих вредности оцена критеријума резултати везани за друштво у првом мерењу између делатности статистички значајне ($p = 0,032$). Док у другом мерењу разлике средњих вредности оцена критеријума процеси између делатности нису статистички значајне ($p = 0,200$).

Као и код других критеријума, одговор на питање, да ли је степен промена који се десио између два мерења у предузећима по овом критеријуму задовољавајући, добија се уз помоћ упареног *T* теста програма *SPSS* и добијених резултата (табела 6.32.).

Табела 6.32. *Paired Samples Test* оцена за критеријум Резултати везани за друштво

	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower				Upper
Резултати друштво 2 - Резултати друштво 1	1.92982	3.57001	.47286	.98257	2.87708	4.081	56	.000

Податак у табели 6.32, *Sig. (2-tailed)* < 0,05 указује да су разлике између варијабли резултати везани за друштво у другом и првом мерењу статистички значајне ($p < 0,0005$). На основу овог резултата може се закључити да је разлика између оцена критеријума резултати везани за друштво пре и после побољшања пословања предузетог од стране руководства предузећа статистички значајна, односно да су предузете акције побољшања перформанси предузећа по питању овог критеријума ефикасне.

9) Анализа оцена према критеријуму кључни пословни резултати

У табели број 6.33. презентоване су оцене критеријума кључни пословни резултати за 57 предузећа, које су добијене током прве и друге процене као и разлика која је остварена између две процене.

Табела 6.33. Резултати процене предузећа критеријума кључни пословни резултати

бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика
1	38	42	4	20	19	33	14	39	35	47	12
2	38	42	4	21	54	54	0	40	33	42	9
3	21	21	0	22	40	52	12	41	47	56	9
4	45	45	0	23	45	59	14	42	38	38	0
5	7	19	12	24	21	26	5	43	26	47	21
6	22	23	1	25	16	28	12	44	26	30	4
7	19	33	14	26	28	45	17	45	28	28	0
8	26	61	35	27	35	38	3	46	26	30	4
9	63	80	17	28	54	61	7	47	21	23	2
10	40	47	7	29	19	23	4	48	19	26	7
11	30	30	0	30	23	35	12	49	21	42	21
12	14	14	0	31	38	40	2	50	16	26	10
13	21	26	5	32	28	42	14	51	19	33	14
14	30	38	8	33	38	40	2	52	5	19	14
15	35	35	0	34	59	59	0	53	38	45	7
16	66	75	9	35	38	42	4	54	52	45	-7
17	5	5	0	36	28	33	5	55	44	38	-6
18	26	33	7	37	42	47	5	56	38	61	23
19	21	42	21	38	56	56	0	57	77	77	0

Просечна оцена у првом кругу процене је 32,58 што представља 21,72% освојених бодова од могућих 150, колико према моделу *EFQM* 2003 предузеће може освојити у критеријуму кључни пословни резултати. Просечна оцена након друге процене је 39,95 што представља просечно побољшање од 7,37 бодова. Максимално

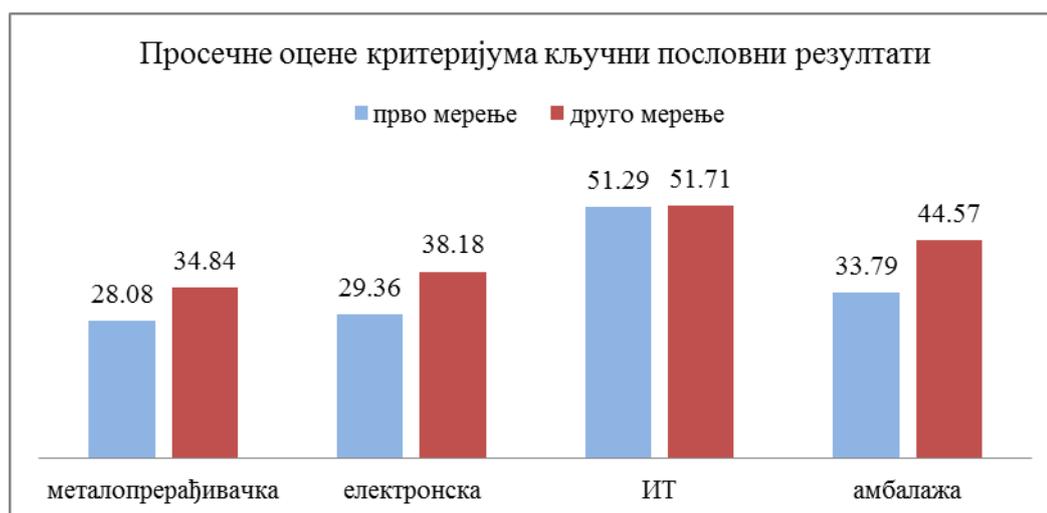
повећање које је остварило једно предузеће је 35 поена, док су два предузећа забележила негативан резултат од 6 и 7 бодова. (табела 6.34.).

Табела 6.34. Дескриптивна статистика оцена критеријума кључни пословни резултати

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Кључни пословни резултати 1	57	32.5789	15.21858	5.00	77.00	21.0000	30.0000	40.0000
Кључни пословни резултати 2	57	39.9474	15.29988	5.00	80.00	29.0000	40.0000	47.0000
Разлика	57	7.3684	7.80483	-7.00	35.00	0.5000	5.0000	12.0000

Мала предузећа су у првом мерењу остварила просечну оцену од 29,30 поена, док је просечна оцена средњих предузећа и код овог критеријума знатно боља и износи 37,08. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума кључни пословни резултати у првом мерењу између малих и средњих предузећа индикативна ($p = 0,056$). У другом мерењу разлика просечних оцена код ове две групације је мања, што значи да су мала предузећа значајно побољшала свој резултат који сада износи 37,55 поена, док је код средњих 43,25. Закључак је да разлика средњих вредности критеријума кључни пословни резултати у другом кругу мерења између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,167$).

Просечне оцене критеријума кључни пословни резултати, гледано са становишта основне делатности, указују да су компаније из ИТ сектора као и у свим претходним критеријумима и овде оствариле најбоље просечне оцене 51,29 у првом и 51,71 у другом кругу, следе компаније из индустрије паковања и амбалаже са 33,79 у првом и 44,57 у другом кругу процене, компаније из електронске индустрије су оствариле 29,36 у првом и 38,18 у другом, док су најлошије пласиране компаније из металопрерађивачке индустрије са 28,08 у првом и 34,84 у другом кругу процене. Најбољи напредак између две процене оствариле су компаније из индустрије паковања и амбалаже од 10,79 бодова у просеку (слика 6.14.).



Слика 6.14. Просечне оцене критеријума кључни пословни резултати у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа

ANOVA тест указује да су разлике средњих вредности оцена критеријума кључни пословни резултати у првом мерењу између делатности статистички значајне

($p = 0,002$). Такође у другом мерењу разлике средњих вредности оцена критеријума кључни пословни резултати између делатности су статистички значајне ($p = 0,035$).

Као и код других критеријума, одговор на питање, да ли је степен промена који се десио између два мерења у предузећима по овом критеријуму задовољавајући, добија се уз помоћ упареног Т теста програма *SPSS* и добијених резултата (табела 6.35.).

Табела 6.35. *Paired Samples Test* оцена за критеријум кључни резултати

	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower				Upper
Кључни резултати 2 - Кључни резултати 1	7.36842	7.80483	1.03378	5.29752	9.43932	7.128	56	.000

Податак у табели 6.35, *Sig. (2-tailed) < 0,05* указује да су разлике између варијабли кључни резултати у другом и првом мерењу статистички значајне ($p < 0,0005$). На основу овог резултата може се закључити да је разлика између оцена критеријума кључни резултати пре и после побољшања пословања предузетог од стране руководства предузећа статистички значајна, односно да су предузете акције побољшања перформанси предузећа по питању овог критеријума ефикасне.

10) Анализа укупних резултата

У табели број 6.36. презентоване су укупне оцене за 57 предузећа, које су добијене током прве и друге процене као и разлика која је остварена између две процене.

Табела 6.36. Укупни резултати предузећа

бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика	бр.	Прва процена	Друга процена	Разлика
1	281	334	53	20	273	346	73	39	346	389	43
2	263	305	42	21	333	404	71	40	254	322	68
3	283	306	23	22	271	382	111	41	243	348	105
4	267	292	25	23	374	420	46	42	439	464	25
5	174	224	50	24	148	171	23	43	221	297	76
6	171	178	7	25	200	287	87	44	204	228	24
7	219	292	73	26	304	362	58	45	226	255	29
8	365	458	93	27	320	339	19	46	274	292	18
9	449	576	127	28	340	421	81	47	270	291	21
10	346	373	27	29	204	252	48	48	258	297	39
11	264	287	23	30	175	219	44	49	140	269	129
12	170	225	55	31	262	301	39	50	166	241	75
13	207	308	101	32	261	316	55	51	178	257	79
14	317	344	27	33	324	359	35	52	162	215	53
15	314	337	23	34	268	331	63	53	288	355	67
16	389	422	33	35	272	306	34	54	400	410	10
17	152	199	47	36	355	406	51	55	382	392	10
18	308	347	39	37	362	411	49	56	303	389	86
19	258	388	130	38	335	370	35	57	427	441	14

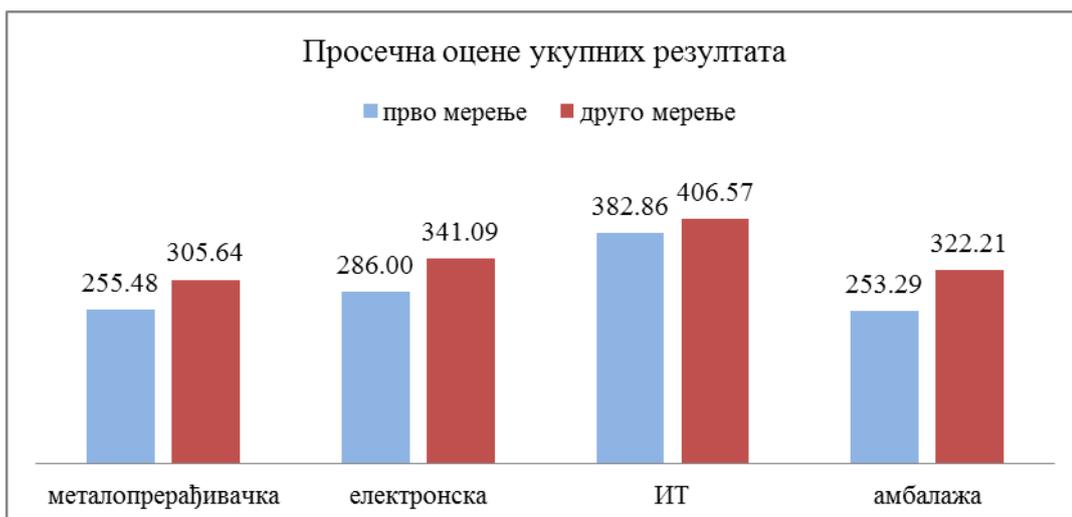
Просечна оцена у првом кругу процене је 276,47 што представља 27,65% освојених бодова од могућих 1000, колико према моделу *EFQM* 2003 предузеће може освојити. Просечна оцена након друге процене је 328,95 што представља просечно побољшање од 52,4737 бодова. Максимално повећање које је остварило једно предузеће између две процене је 130 поена, док је минимално забележено повећање од 7 поена. (табела 6.37).

Табела 6.37. Дескриптивна статистика укупних резултата

	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Percentiles</i>		
						25 th	50 th (<i>Median</i>)	75 th
Укупни резултати 1	57	276.4737	78.06433	140.00	449.00	213.0000	271.0000	334.0000
Укупни резултати 2	57	328.9474	78.79957	171.00	576.00	287.0000	331.0000	388.5000
Разлика	57	52.4737	31.23877	7.00	130.00	26.0000	47.0000	43.0000

Мала предузећа су у првом мерењу остварила просечну оцену од 263,88 поена, док је просечна оцена средњих предузећа боља и износи 293,79. Закључак је да разлика средњих вредности укупних *EFQM* резултата у првом мерењу између малих и средњих није статистички значајна ($p = 0,155$). У другом мерењу разлика просечних оцена код ове две групације је мања, што значи да су мала предузећа за нијансу побољшала свој резултат у односу на средња. Мала предузећа у просеку остварују 321,70 поена, док је код средњих 338,92. Закључак је да разлика средњих вредности укупних *EFQM* резултата у другом кругу мерења између малих и средњих предузећа није статистички значајна ($p = 0,420$).

Просечне оцене укупних резултата, гледано са становишта основне делатности, указују да су компаније из ИТ сектора укупно оствариле најбоље просечне оцене 382,86 у првом и 406,57 у другом кругу процене са оствареним просечним побољшањем од 23,71. На другом месту по оствареним резултатима су компаније из електронске индустрије са 286,00 у првом и 341,09 у другом кругу процене, што представља побољшање од 55,09 поена. Следе компаније из металопрерађивачке индустрије са 255,48 у првом и 305,64 у другом кругу процене са оствареним побољшањем од 50,16 поена. Најлошије су пласиране компаније из индустрије паковања и амбалаже са 253,29 у првом и 322,21 у другом кругу процене али су компаније из овог сектора оствариле највећи напредак између две процене са разликом између два мерења од 69,93 бодова у просеку (слика 6.15.).



Слика 6.15. Просечне оцене укупних резултата у првом и другом мерењу разврстане по делатностима предузећа

ANOVA тест указује да су разлике средњих вредности оцена укупних *EFQM* резултата у првом мерењу између делатности статистички значајне ($p < 0,0005$). Такође у другом мерењу разлике средњих вредности оцена укупних *EFQM* резултата између делатности су статистички значајне ($p = 0,021$).

Израчунавањем уз помоћ упареног *T* теста, утврђује се степен промена који се десио између два мерења укупних резултата. Уз помоћ програма *SPSS* добијају се следећи резултати (табела 6.38.).

Табела 6.38. *Paired Samples Test* оцена укупних резултата

	Paired Differences					<i>t</i>	<i>df</i>	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Укупни резултати 2 - Укупни резултати 1	52.47368	31.23877	4.13768	44.18492	60.76245	12.682	56	.000

Податак у табели 6.38, Sig. (2-tailed) < 0,05 указује да су разлике између варијабли укупни резултати у другом и првом мерењу статистички значајне ($p < 0,0005$). На основу овог резултата може се закључити да је разлика између укупних оцена пре и после побољшања пословања предузетог од стране руководства предузећа статистички значајна, односно да су укупне предузете акције побољшања перформанси предузећа по питању укупних *EFQM* критеријума ефикасне.

11) Поређење оцена ресурса и резултата

Већ је познато да је *EFQM* модел подељен идеалном пропорцијом између критеријума ресурса и критеријума резултата. Укупни број бодова које је могуће освојити збирно у првих пет критеријума износи 500 што је 50% укупних бодова *EFQM* модела, такође укупни број бодова које је могуће освојити збирно у преосталих четири критеријума резултата је такође 500 што је преосталих 50% укупних бодова

EFQM модела. Примери добрих пракси показали су да се најбоље перформансе компанија остварују када су бодови добијени у првих 5 критеријума (критеријуми који чине ресурсе (*enablers*)) у равнотежи са бодовима у последња 4 критеријума (критеријуми који чине резултате (*results*)). То значи да је за оптималне перформансе предузећа према овом моделу потребно да однос ова два дела *EFQM* модела буде што ближи броју 1. који представља идеалан количник дељењем укупних броја бодова добијених по основу ресурса и резултата. Уколико је број мањи од 1. то значи да су ресурси мањи од резултата, уколико је број већи од 1. то значи да су ресурси већи од резултата. У табели број 6.39. приказане су збирне оцене критеријума који чине ресурсе и критеријума који чине резултате те њихов однос за 57 предузећа.

Табела 6.39. Однос укупних оцена ресурса и укупних оцена резултата предузећа у првом мерењу

бр.	Ресурси	Резултати	Однос	бр.	Ресурси	Резултати	Однос	бр.	Ресурси	Резултати	Однос
1	156	125	1.25	20	179	94	1.90	39	220	126	1.75
2	169	94	1.80	21	197	136	1.45	40	147	107	1.37
3	173	110	1.57	22	149	122	1.22	41	132	111	1.19
4	145	122	1.19	23	229	145	1.58	42	267	172	1.55
5	125	49	2.55	24	97	51	1.90	43	123	98	1.26
6	116	55	2.11	25	133	67	1.99	44	130	74	1.76
7	145	74	1.96	26	198	106	1.87	45	154	72	2.14
8	240	125	1.92	27	223	97	2.30	46	170	104	1.63
9	268	181	1.48	28	217	123	1.76	47	179	91	1.97
10	225	121	1.86	29	143	61	2.34	48	165	93	1.77
11	132	132	1.00	30	110	65	1.69	49	88	52	1.69
12	125	45	2.78	31	154	108	1.43	50	108	58	1.86
13	125	82	1.52	32	150	111	1.35	51	113	65	1.74
14	179	138	1.30	33	197	127	1.55	52	118	44	2.68
15	168	146	1.15	34	155	113	1.37	53	153	135	1.13
16	206	183	1.13	35	161	111	1.45	54	220	180	1.22
17	88	64	1.38	36	228	127	1.80	55	255	127	2.01
18	207	101	2.05	37	242	120	2.02	56	184	119	1.55
19	184	74	2.49	38	186	149	1.25	57	275	152	1.81

У табели број 6.40. дескриптивном статистиком су обрађени подаци из горње табеле. Средња вредност укупних оцена ресурса је 170,61 (мин 88,00; мах 275,00). Средња вредност укупних оцена резултата је знатно мања 105,86 (мин 44,00; мах 183,00). Средња вредност односа укупних оцена ресурса и резултата је близу 1,70 што указује да су мала и средња предузећа остварила знатно боље оцене по питању ресурса него по питању резултата. Само једно предузеће је имало идеалан баланс, тј. однос је износио тачно 1. Није забележен ни један случај да је однос био мањи од оцене 1. док су сва остала предузећа (укупно 56) имала већи број од 1. тј остварила су већи број бодова у критеријумима који чине ресурсе предузећа.

Табела 6.40. Дескриптивна статистика укупних оцена ресурса и укупних оцена резултата предузећа и њиховог односа у првом мерењу

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Ресурси	57	170.6140	47.60956	88.00	275.00	132.0000	165.0000	206.5000
Резултати	57	105.8596	35.82818	44.00	183.00	74.0000	110.0000	127.0000
Однос	57	1.6981	.41001	1.00	2.78	1.3700	1.6900	1.9400

У табели број 6.41. приказане су збирне оцене критеријума који чине ресурсе и критеријума који чине резултате те њихов однос за 57 предузећа у другом мерењу.

Табела 6.41. Однос укупних оцена ресурса и укупних оцена резултата предузећа у другом мерењу

бр.	Ресурси	Резултати	Однос	бр.	Ресурси	Резултати	Однос	бр.	Ресурси	Резултати	Однос
1	195	139	1.40	20	223	123	1.81	39	198	172	1.15
2	191	114	1.68	21	226	178	1.27	40	241	148	1.63
3	188	118	1.59	22	221	161	1.37	41	184	138	1.33
4	170	122	1.39	23	249	171	1.46	42	191	157	1.22
5	147	77	1.91	24	114	57	2.00	43	285	179	1.59
6	122	56	2.18	25	174	113	1.54	44	172	125	1.38
7	178	114	1.56	26	218	144	1.51	45	143	85	1.68
8	280	178	1.57	27	234	105	2.23	46	183	72	2.54
9	332	244	1.36	28	241	180	1.34	47	180	112	1.61
10	239	134	1.78	29	160	92	1.74	48	183	108	1.69
11	143	144	0.99	30	136	83	1.64	49	194	103	1.88
12	159	66	2.41	31	183	118	1.55	50	161	108	1.49
13	211	97	2.18	32	183	133	1.38	51	153	88	1.74
14	198	146	1.36	33	209	150	1.39	52	149	108	1.38
15	191	146	1.31	34	182	149	1.22	53	139	76	1.83
16	230	192	1.20	35	184	122	1.51	54	194	161	1.20
17	133	66	2.02	36	259	147	1.76	55	238	172	1.38
18	224	123	1.82	37	259	152	1.70	56	262	130	2.02
19	239	149	1.60	38	223	123	1.81	57	228	161	1.42

У табели број 6.42. дескриптивном статистиком су обрађени подаци из табеле која приказује оцене другог мерења. Средња вредност укупних оцена ресурса је 199,86 (мин 114,00 мах 332,00). Средња вредност укупних оцена резултата је и у другом мерењу знатно мања 129,09 (мин 56,00 мах 244,00). Средња вредност односа укупних оцена ресурса и резултата је у другом мерењу нешто повољнија и износи 1,61. Овај резултат нам указује да су мала и средња предузећа и у другом мерењу остварила знатно боље резултате по питању ресурса него по питању резултата. Само једно предузеће је било близу идеалног баланса, тј. однос је износио 0.99. Није забележен ни један други случај да је однос био мањи од оцене 1. док су сва остала предузећа (укупно 56) имала већи број од 1. тј. остварила су већи број бодова у критеријумима који чине ресурсе предузећа.

Табела 6.42. Дескриптивна статистика укупних оцена ресурса и укупних оцена резултата предузећа и њиховог односа у другом мерењу

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Ресурси	57	199.8596	45.52175	114.00	332.00	171.0000	191.0000	232.0000
Резултати	57	129.0877	37.79327	56.00	244.00	106.5000	130.0000	152.0000
Однос	57	1.6104	.32051	0.99	2.54	1.3800	1.5700	1.7950

12) Поређење нефинансијских и финансијских индикатора

Претходни резултати су у потпуности оријентисани на нефинансијске индикаторе пословних перформанси (*EFQM* оцене) међутим, добијене резултате можемо упоредити и са традиционалним – финансијским индикаторима учинка (нпр. принос на активу (*return on assets*) – *ROA*, принос на акционарски капитал (*return on equity*) – *ROE*, и приход по запосленом). Финансијски индикатори су засновани на историјски поткрепљеним информацијама, тј. реч је о објективним мерилима која адекватно одражавају ефективност улагања у материјалну активу. *ROA* и *ROE* индикатори су основни показатељи профитабилности засновани на књиговодственим вредностима.

Стопа приноса на укупна средства (*ROA*) добија се као однос нето добити и књиговодствене вредности активе.⁵⁰⁷ Служи као показатељ остварења нето добити по основу укупних средстава предузећа изражен у процентима. *ROA* показатељ, треба да је на што вишем нивоу, зато што свако предузеће тежи да одбаци што већу нето добити на основу употребе укупне активе.

Стопа приноса на сопствени капитал (*ROE*) добија се као количник нето добити и просечног капитала (књиговодствене вредности акцијског капитала). Резултат се као и код *ROA* исказује у процентима. Употребљава се као показатељ остварења нето добити по основу капитала уложеног од стране акционара. Он показује колико је потребно јединица сопственог капитала да би предузеће одбацило јединицу нето добити. *ROE* треба да има што већу бројчану вредност, зато што свака компанија тежи да одбаци што више нето добити на основу коришћења сопственог капитала. За успешну употребу акционарског капитала задужени су менаџери, те се због тога овај рацио назива и рацио ефикасности менаџмента.⁵⁰⁸

Приход по запосленом добија се као количник прихода предузећа са просечним бројем запослених радника у једној фискалној години. Приход по запосленом приказује ефикасност тј. продуктивност предузећа.⁵⁰⁹ Показатељ се исказује као број који приказује укупан износ динара које предузеће добије као приход по једном запосленом. Као и код других показатеља и овај рацио треба да је на што вишем нивоу, зато што свако предузеће тежи да је ефикасније тј. да оствари што боље ангажовање радне снаге.

⁵⁰⁷ Красуља, Д., Иванишевић, М. (2004) *Пословне финансије*, шесто издање, Економски факултет, Београд, стр. 45.

⁵⁰⁸ Рачић, Ж., Барјактаровић, Л., Зеремски, А. (2011) Анализа утицаја задужености на профитабилност успешних домаћих компанија у условима економске кризе, *Индустрија*, вол. 39, бр. 3, стр. 46.

⁵⁰⁹ Јаношевић, С., Џенопољац, В. (2012) Истраживање утицаја интелектуалног капитала на финансијске перформансе највећих српских извозника, *Економика предузећа*, вол 60, бр. 7-8, стр. 335.

Претпоставка, која ће се испитати кроз статистички тест, је да адекватна примена менаџмента квалитетом треба да допринесе унапређивању свих процеса организације и задовољству корисника, а посредно и побољшавању финансијских перформанси. Дакле већи број поена, добијен по оценама *EFQM* модела, мора бити у корелацији са већим нивоом индикатора *ROA*, *ROE* и прихода по запосленом.

Да би се избегао утицај сезонских промена, финансијски индикатори су израчунати на основу трогодишњег просека рачуноводствених показатеља за 2009. 2010. и 2011. годину. Сви показатељи су узети из званичних извештаја предузећа објављених на сајту Агенције за привредне регистре Републике Србије (www.apr.rs)

У табели 6.43. презентовани су добијени финансијски индикатори за 57 предузећа.

Табела 6.43. Финансијски индикатори предузећа

бр.	<i>ROA</i>	<i>ROE</i>	Приход по запосленом	бр.	<i>ROA</i>	<i>ROE</i>	Приход по запосленом	бр.	<i>ROA</i>	<i>ROE</i>	Приход по запосленом
1	12.9	60	5.729.368	20	5.9	75.3	6.067.325	39	0.2	0.4	1.697.926
2	4.4	44.4	2.910.185	21	34.5	133.5	3.397.040	40	7.9	10	3.083.226
3	67	202	33.540	22	36.9	95.2	4.482.587	41	6.4	3.6	12.825.842
4	6.9	14.1	1.681.592	23	4.3	17.9	2.651.031	42	24.4	227.8	4.926.413
5	3.4	0.4	180.814	24	-0.5	-0.2	8.720.000	43	-16.2	-7.6	486.758
6	9.1	2.2	5.513.488	25	17.2	86.5	3.300.067	44	26.6	8.4	4.025.361
7	10.9	24.2	4.950.838	26	4	40	12.274.235	45	7.5	169	2.727.619
8	0.9	193	2.653.274	27	7.8	30	20.753.133	46	0.3	0.6	2.213.604
9	2.3	10.7	5.389.615	28	2.9	8.4	2.677.695	47	1.9	19.2	3.899.385
10	4	12.5	8.005.826	29	1.7	12.9	2.974.016	48	31.2	126	3.248.025
11	3.3	33.7	1.170.348	30	4.4	0.2	15.068.870	49	42.7	98.4	5.338.067
12	-6.3	-30.6	2.718.762	31	0.9	2.4	1.774.922	50	11.6	27.8	2.076.157
13	20.9	119.8	4.255.114	32	19.4	19.7	4.239.889	51	0.5	0.6	1.561.294
14	2	20	2.050.141	33	2.8	3.6	3.192.083	52	6.7	10	4.488.825
15	8.4	70	3.134.031	34	7.9	3.4	2.749.472	53	0.3	0.5	18.902.603
16	2	161	5.041.247	35	7.9	45.8	2.756.838	54	65.2	94.7	6.969.422
17	16.5	44.7	3.139.711	36	1	4.2	4.507.674	55	41.9	15.8	6.148.893
18	1.2	42.8	10.869.567	37	44.6	36.4	7.878.454	56	18.9	25.3	14.316.200
19	5.6	71.7	4.043.387	38	20.5	173.1	6.484.822	57	24.8	107	16.378.096

Средња вредност стопе приноса на укупна средства (*ROA*) је 12,32% уз стандардну девијацију од 16,25067. (табела 6.44.). Максимална стопа приноса на укупна средства је 67%, док су три предузећа остварила негативну стопу приноса, што указује да су у посматраном периоду забележила губитке у свом пословању, од којих је најнижа стопа -16,20%. Средња вредност стопе приноса на сопствени капитал (*ROE*) достиже 49,52% уз стандардну девијацију од 60,83753. Максимална стопа приноса на сопствена средства је 227,8%, док су као и код *ROA* показатеља, три предузећа остварила негативну стопу, од којих је најнижа -30,60%. Просечни приход по запосленом износи 5.346.223 динара, уз стандардну девијацију од 4.563.947. Минимални приход по запосленом износи 33.540 динара док је максимални 20.753.133 (табела 6.44.).

Табела 6.44. Дескриптивна статистика финансијских показатеља

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
ROA	57	12.3211	16.25067	-16.20	67.00	2.0000	6.7000	19.1500
ROE	57	49.5158	60.83753	-30.60	227.80	3.9000	24.2000	80.9000
Приход по запосленом	57	5346223	4563947	33540	20753133	2698228	4025361	6108109

Статистички тест корелације рађен је поређењем финансијских показатеља и укупних EFQM оцена добијених у другој процени. Добијени подаци (табела 6.45.) указују да добијени укупни EFQM резултати и показатељи приноса на укупни капитал (ROA) нису у корелацији ($r = 0.102$, $p = 0,451$). Док су укупни EFQM резултати и показатељ приноса на сопствени капитал (ROE) у позитивној корелацији ($r = 0.344$, $p = 0,009$). Такође у корелацији су и укупни EFQM резултати и приход по запосленом ($r = 0.289$, $p = 0,029$).

Табела 6.45. Корелација финансијских показатеља и укупних EFQM резултата

		Укупни EFQM резултати	
Spearman's rho	ROA	Correlation Coefficient	.102
		Sig. (2-tailed)	.451
		N	57
	ROE	Correlation Coefficient	.344**
		Sig. (2-tailed)	.009
		N	57
	Приход по запосленом	Correlation Coefficient	.289*
		Sig. (2-tailed)	.029
		N	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Два од три показатеља су у корелацији са оствареним EFQM резултатима, што се може протумачити на следећи начин, предузећа која остварују боље EFQM резултате, показују и боље финансијске перформансе, тј. веће приходе по запосленом и већи повраћај на уложена сопствена средства. Као могући разлог зашто финансијски показатељ ROA није у корелацији са EFQM оценама можемо узети и следеће тумачење: „Раст величине предузећа је од изузетног утицаја на величину стопе приноса на улагања. Предузећа која брзо расту и увећавају своју инвестициону основу имају веће вредности имениоца у формули за израчунавање ROA показатеља (књиговодствена вредност активе), у односу на предузећа која не повећавају своју активу.“⁵¹⁰

Добијени резултат су у сагласности са налазима истраживања Singhal-а и Hendricks-а да добре нефинансијске перформансе проузрокују добре финансијски резултате компанија.⁵¹¹

⁵¹⁰ Каличанин, Ђ. (2006) *Менаџмент вредности предузећа*, Економски факултет, Београд. стр. 71.

⁵¹¹ Hendricks, K., Singhal, V. (1996) Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation, *Management Science*, Vol. 42, No. 3, March 1996, pp. 415-436.

6.5. Импликације за менаџере малих и средњих предузећа у Србији

Због карактера савременог пословног окружења, пре свега захтева интересних група, способност континуираног напретка кроз управљање променама унутар предузећа, све више добија на значају. Управљање променама путем примене модела изврсноности представља стратешки приступ у стварању одрживе конкурентске предности једне организације. У тим променама пословна изврсност и вредност за интересне групе главни су циљеви предузећа јер без њих је немогуће остварити конкурентску предност и дугорочни опстанак фирме. Циљ предузећа дакле није да принципе пословне изврсноности имплементира себе ради него да их прихвати као основу за будући менаџерски приступ који помаже предузећу у достизању пословне изврсноности. Због тога се може рећи да је пословна изврсност корак у постизању успеха у конкурентској борби.

Модел пословне изврсноности омогућава оцену тренутног стања и пружа могућност оцене релативних перформанси (у односу на конкуренцију и претходно пословање), указује на узроке слабих перформанси, али не пружа одговор на питање како побољшати лош резултат.⁵¹² Примена модела се може посматрати као процес сазревања организације а процес самооцењивања је главни инструмент за побољшање (модел служи као “компас” - водич менаџменту у свим фазама пословања).⁵¹³ У том смислу модел пословне изврсноности се посматра као средство за постизање циља сваке организације, а то је дугорочна стабилност на тржишту упркос променљивим условима који владају на њему. У том настојању менаџмент организације треба да објективно сагледа све неискоришћене могућности и потенцијале у деловању ка континуираном унапређењу пословања. Сама структура модела омогућава предузећима да виде везу између начина на који раде ствари (својих ресурса) и шта заиста постижу (резултата). Како пословна изврсност подразумева истовремено задовољство различитих интересних група, перформансе предузећа се морају мерити сходно тим различитостима.⁵¹⁴ Модел као алат помаже менаџерима да „схвате суштину“ и у том смислу може бити веома моћна помоћ у планирању. Он подупире концепт континуираног побољшања тако што указује да поента није да се постигне савршенство, већ да се стално креће напред.

Евидентна је улога модела као ефикасног средства за мерење конкурентске предности предузећа.⁵¹⁵ Значај модела пословне изврсноности за предузећа која желе промене је у томе што он нуди оквир у којем се сви пословни императиви могу приоритизирати те касније њима адекватно управљати. Међутим преиспитивањем концепта изврсноности примећено је да је то веома напоран и сложен пут који свака

⁵¹² Пешел, Б. (2007) Упоредна анализа националних награда за квалитет и њихова улога у унапређењу конкурентности предузећа и привреде, *Теме*, бр. 31/2: 361-380. стр. 371.

⁵¹³ Tito A. Conti (2007) A history and review of the European Quality Award Model, *The TQM Magazine*, Vol. 19. No. 2, Emerald Group Publishing Limited pp.121

⁵¹⁴ Kanji G. K. (2002) Business excellence: make it happen, *Total Quality Management*, Volume 13, Issue 8. Taylor & Francis, стр. 1115.

⁵¹⁵ Castresana R.C. J. I. & Fernández-Ortiz, R. (2005) Theoretical foundation of the EFQM model: the resource-based view, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16, Issue 1, стр. 31.

компанија мора проћи суочавајући се са растућом сложеносћу, конкурентским изазовима и стопом промена.

На путу јачања конкурентности кроз примену модела пословне изврсноности предузећа имају различите алтернативе, зато је нарочито битно да се адекватно сагледа почетна позиција тј. тренутно стање капацитета. Менаџмент предузећа тада бира начин који је најбољи за његово тренутно стање. Да би се у потпуности искористиле користи од примене модела изврсноности, менаџери малих и средњих предузећа треба да буду свесни слабости и предности које фирме имају приликом имплементације пословне изврсноности. На пример, пут остварења пословне изврсноности се може састојати из неколико већих корака, или од мноштва мањих. Такође што се тиче динамике, овај циљ се може различито остваривати и трајати тј. различитом се брзином спроводити.

Величина промене које ће предуће претпети приликом примене модела пословне изврсноности зависиће од обухватности (ширине) и обима (дубине) промене. То ће пре свега зависити од почетног стадијума, тј. од полазне тачке предузећа. Низак ниво посвећености принципима пословне изврсноности предузећа у моменту покретања промена захтева и већи ниво промена.

Обухватност промена у предузећу варира и може бити широка или свеобухватна и уска или парцијална. Промена је широка уколико је усмерена на читав опсег пословних перформанси предузећа тј. свих девет критеријума пословне изврсноности, односно уколико се већи број различитих процеса и организационих делова предузећа истовремено мења. Промене, међутим, могу бити знатно уже фокусиране, нпр. само на одређене процесе које предузеће сматра да треба побољшати.

Што се тиче обима, промена може бити умерена или свеобухватна. Дакле од тренутне способности предузећа било материјалне било интелектуалне, менаџмент има избор да изврши умерене промене када предложени корак промене представља умерено одступање у односу на претходну ситуацију или радикалне промене када је степен извршеног корака промене велики и када се врши низ значајних промена мењајући постојеће стање и организационе рутине.

У малим и средњим предузећима исказано интересовања за раст значи и спремност да се крене напред, прошире и искористе пословне могућности. Управо таква предузећа обично наилазе на проблеме отпора који се нормално јављају услед брзог раста попут – интерних проблема са запосленима, више производа, више производних линија, више клијената исл. Зато се овде саветују постепене промене које наилазе на мањи отпор, одвијају се уз мање потреса и већу подршку запослених. Модел пословне изврсноности може пружити многе одговоре у управљању оваквим предузећима кроз постепен раст и развој.

Иако је Модел пословне изврсноности генерички оквир који се може применити на било коју организацију, без обзира на величину, делатност исл. постоје одређена ограничења која се посебно уочавају када је у питању величина предузећа те условљавају адекватну примену модела. Ипак ово истраживање је утврдило да се та претпоставка може смањити чак и елиминисати кроз ангажовање запослених и менаџмента организације. У скоро свих 9 елемената је у првом мерењу утврђен јаз између малих и средњих предузећа, али је он значајно смањен већ у другом мерењу, што указује да су мала предузећа својом виталношћу и залагањем, и поред много

недостатака, спремна за улазак у друштво изврских. Дакле истраживање нам је указало да величина предузећа није пресудан елемент који одређује ниво постигнутих резултата на скали изврности.

Познато је да сви критеријуми имају различите „тежине“ гледано по броју бодова које је могуће освојити, из тог разлога број бодова по сваком критеријуму не одговара у истој сразмери процентима добијеним по тим критеријумима у односу на друге критеријуме. Ради лакшег сналажења, у табели 6.46. приказани су остварени просечни резултати али изражени у процентима по сваком критеријуму. Тако нпр. просечан резултат критеријума Лидерство је у првом мерењу 35,60 бодова што је једнако 35,6% од могућих 100 бодова колико овом критеријуму припада.

Табела 6.46. Остварени просечни резултати приказани у процентима

	Лидерство	Политика и стратегија	Запослени	Партнерство и ресурси	Процеси	Резултати купци	Резултати запослени	Резултати друштво	Кључни резултати
Прво мерење	35.60	31.62	31.70	35.58	35.13	19.71	13.47	36.23	21.72
Друго мерење	42.18	39.76	38.23	40.51	39.30	23.98	19.45	39.44	26.63
Разлика	6.58	8.14	6.53	4.93	4.17	4.27	5.98	3.22	4.91

Из ове табеле можемо закључити да су најбољи резултати остварени у критеријуму Лидерство, 35,60% у првом и 42,18% у другом мерењу, следи критеријум партнерство и ресурси са 35,58% и 40,51% док су најлошије резултате мала и средња предузећа остварила код критеријума резултати везани за запослене 13,47% у првом и 19,45% у другом мерењу. Такође можемо да видимо да је највећа разлика између два мерења направљена код критеријума политика и стратегија од 8,14%, док је најмања разлика забележена код критеријума резултати везани за друштво 3,22%.

Ови подаци нам много говоре о опредељености руководства да у релативно кратком временском периоду кроз предложене акционе планове, које су касније спровели у дело, начине помак и унапреде своје пословне перформансе. Видимо да је код већине, критеријум политика и стратегија, био предмет побољшања, то је и разумно јер се кроз овај критеријум даље прожимају остала унапређења, тј. јасно дефинисаном или редефинисаном стратегијом и политиком њеног спровођења руководство остварује зацртана циљеве.

Менаџери треба да обратe пажњу на чињеницу да већи ниво пословних перформанси остварен кроз примену модела пословне изврности указује и на боље финансијске мере перформанси, тако ће применом принципа изврности побољшати своју финансијску позицију. Успешно имплементиран програм пословне изврности заправо може да смањи трошкове и награди предузеће са значајним повраћајем на уложена средства.

Такође анализом добијених података у претходним табелама може се видети да су у свих 9 критеријума компаније из сектора информационих технологија просечно бележиле најбоље резултате. Уједно ове компаније су имале најмања просечна побољшања између два мерења. То нас наводи на закључак да су ове компаније применом савремених технологија достигле завидан ниво пословних перформанси, те

да је код њих побољшања теже остварити услед малог маневарског простора (већина ствари се већ добро ради).

Имајући у виду претходно истакнуто, менаџери домаћих малих и средњих предузећа треба постепено корак по корак да приступе процесу примене принципа изврности. Због недостатка средстава мала и средња предузећа треба да се фокусирају на кључне ствари, које ће да допринесу пословном успеху. Када се нека организација налази на самом почетку свог пута ка пословној изврности, определиће се да себе одмери у оквирима правила која важе у моделу пословне изврности. Очекивања која треба да испуни организација на овом нивоу своде се на објективну могућност организације да препознаје своје перформансе у раду, али и да демонстрира оспособљеност да дефинише приоритете у мерама за побољшање пословања.

Ово истраживање наводи на закључак да је могуће у релативно кратком временском периоду направити значајан помак у подизању нивоа пословних перформанси предузећа. Самим тим препорука менаџерима предузећа у српској индустрији је да се активно позабаве моделима пословне изврности, пре свега *EFQM* моделу те да применом принципа пословне изврности унапреде конкурентност.

Као први корак неопходно је започети процес самооцењивања према 9 критеријума *EFQM* модела на путу континуираног напретка. Самооцењивање треба да да налаз у коме су препозната места на којим је могуће извршити побољшања те дефинисање приоритета у тим побољшањима. Након одређеног времена менаџмент предузећа мора сагледати степен успешности побољшања, тј. да ли је остварено оно што је и планирано те је неопходно вршити одговарајућа екстерна поређења - бенчмаркинг као веома важан елемент у процесу постизања пословне изврности. Сва мерења перформанси у раду су на почетку код предузећа углавном окренута према унутра уз незнатна екстерна поређења са сличним организацијама. Међутим, за континуирани напредак неопходна је примена квалитетног и системског бенчмаркинга. Треба јасно нагласити домаћим менаџерима да је неопходно интензивирати примену бенчмаркинга, на почетку са нешто скромнијим циљевима, да би се касније када се они остваре, постепено прелазило на виши ниво циљева. Овакав приступ би се могао окарактерисати као постављање циљева у корацима, што је једна од могућности.

Компанија у почетном стадијуму треба да обрати пажњу на то да ли се потребе заинтересованих страна оцењују на један стабилан и структурирани начин, да ли су стратешки и оперативни циљеви предузећа повезани са потребама и очекивањима купаца, да ли су политика предузећа, запослени и пословни процеси “на истој линији”, јесу ли запослени креативни у смислу даље разраде циљева предузећа, те да ли континуално побољшање доживљавају као задатак сваког запосленог, да ли су препознати кључни партнери предузећа и да ли се прате њихова побољшања, те да ли је у већој мери предузеће укључено у унапређење друштвене заједнице. Примена различитих инструмената и механизма за унапређење перформанси процеса у предузећима даје добре резултате и утиче на унапређење пословне изврности и конкурентности предузећа.

Компаније које покажу зрелост и дугорочну опредељеност ка изврности могу да се пријаве за такмичење за националну или међународну награду за квалитет. Награда код таквих предузећа може да послужи као додатни стимуланс за усавршавање

пословних перформасни. Код таквих фирми перформансе су мање – више следеће: постоје транспарентни механизми за испуњавање захтева заинтересованих страна; задовољство корисника се мери, прати и производи јасну реакцију предузећа; процеси се потпуно разумеју и то се користи за побољшања у предузећу; запослени су охрабрени да размењују своја знања и искуства, планови и пословне политике се развијају у сталној координацији са кључним партнерима; иновације и унапређења су општа појава и она се интегришу у пословне процесе, очекивања друштва се мере и производе акције у самој компанији.

Истраживање је указало да су предузећа из посматраног узорка посвећена изврсности, тј. да би у одређеном временском периоду, наставком оваквог начина рада дошла до стадијума када би могла да освоје неку од категорија домаће награде за пословну изврсност “Оскар квалитета”.

Треба нагласити да је посвећеност топ менаџмента критична за успех било које стратегије, нарочито примене пословне изврсности. Опредељеност топ менаџмента представља важну и позитивну поруку свима у предузећу и нужан услов постизања потребне магнитуде промена. Пословна изврсност мора бити укључена у корпоративну визију и мисију. Активно учешће топ менаџмента у процес унапређења пословних перформанси олакшава укључивање квалитета у корпоративну стратегију и помаже запосленима да разумеју своје улоге током континуираног унапређења пословања.

На конкурентност утиче велики број различитих фактора и активности на различитим нивоима. Задатак менаџмента је да полазећи од захтева конкурентске борбе дефинише и спроведе оне активности које ће предузеће са датим и расположивим факторима на најбољи начин припремити за што успешније учешће у конкурентској борби. Како су ограничени ресурси „заштитни знак“ сектора малих и средњих предузећа, то нема сумње да се приликом одређења менаџера ових предузећа ка јачању конкурентске позиције применом модела пословне изврсности, они воде лако доступним ресурсима.

Способност ресурса фирме да створи конкурентску предност не може се детерминисати а да се не узме у обзир шири конкурентски контекст. То подразумева да ресурси организације морају бити процењени на основу тога колико су вредни, ретки, тешки за копирање и тешко заменљиви. Важно је истаћи да ресурси сами по себи не стварају конкурентску предност, већ да она зависи од повезивања и координације неколико врста ресурса у једну, јединствену целину, тј. од начина комбиновања датих ресурса једне организације. Тако имамо ситуацију да пословна изврсност утиче на побољшање процеса производње, кроз њену изведбу у изврсној организационој структури предузећа. Да би се имплементирали принципи изврсности, потребно је извршити промене укупне организације. Предност новог система пословања по *EFQM* моделу је стварање организационе структуре сачињене од изврских процеса који се знатно теже имитирају од стране конкурената. Досадашња сазнања указују да је знатно лакше држати у тајности иновације процеса, него иновације производа. Конкуренција све потребне информације о новим производима, односно њиховим иновацијама обезбеђује веома брзо од њихове појаве. Такође трошкови прибављања тих информација су ниски. На другој страни све је теже деловати системом патентирања производа, јер тај систем све мање постаје успешан, с обзиром на снажан развој

имитације. Имитација у просеку кошта знатно мање од иновације и што је од посебног значаја, знатно је бржа. Зато је предузећима за остварење конкурентске предности потребно улагање у иновације процеса које се тешко имитирају. Тежња ка изврсноци процеса је интерна ствар коју свака компанија може постићи само личним радом и трудом, имитација веома мало може да помогне у том процесу.

Такође нематеријални ресурси су они које конкуренти могу много теже да имитирају или објасне и по правилу су уграђени у јединствене рутине или искуства организације која су еволвирала и акумулирала се током времена. Ови ресурси укључују људске ресурсе (искуство и способност запослених, поверење и ефективност рада тима, менаџерске вештине) и ресурсе репутације (нпр. име брэнда, репутација код добављача, репутација код клијената итд.). Зато су инвестиције у знање тј. интелектуални капитал радника оно што издваја предузећа у односу на конкуренцију. Запослени и њихов интелектуални капитал представљају најјачи фактор и покретачку снагу за изградњу пословно изврсне организације. Поред тога тај ресурс се тешко имитира или копира, па предузећа остварују дугорчну јединственост. Знање запослених јача кроз циклични процес самооцењивања путем европског модела пословне изврсноци, учвршћује се континуирано учење, усавршавање и иновативно размишљање.

Током процеса истраживања утврђена је неинформисаност менаџмента о самом моделу пословне изврсноци у Србији. Велика мана самог модела је његова релатива недоступност. Осим Фонда за културу квалитета и изврсноци, нема других организација у Србији који дистрибуирају концепт и неопходне информације везане за његову примену. Такође неопходна литература није лако доступна, и није нимало јефтина. То даље проузрокује „ускраћеност“ шире јавности за информације и новости везане за модел изврсноци. Зато је неопходна интервенција државе где би њена посебна улога била ширење идеје путем маркетиншких кампања, или кроз субвенционисање штампања и дистрибуције литературе која се бави овом тематиком. Сваке године у различитим градовима широм Европе организују се информативни Форуми, на којима се кроз едукацију размењују информације и добра пракса о постизању пословне изврсноци. *EFQM* форуми су одлична прилика да се научи од *EFQM* експерата и уједно да се прошири мрежа контаката.⁵¹⁶ Организовање оваквих форума у нашој земљи би свакако значило домаћим привредницима за стицање знања о овом моделу.

Информисање је први корак који треба предузети. Менаџерима треба ставити на знање да савремени приступ управљању, заснован на пословној изврсноци постаје нова парадигма управљања организацијама будућности. Такође битно је да се укаже на потребу подизања свести у домаћој јавности о бољем разумевању и значају области пословне изврсноци и самог *EFQM* модела. Неопходно је успоставити индустријску политику, у оквиру шире стратегије привредног развоја, која ће разматрати унапређење инфраструктуре квалитета и климе за континуирано унапређење квалитета на нивоу државе. Тако ће се на основу свеобухватног сагледавања постојећег стања предузећа из овог сектора (степен развијености, проблеми, значај), дефинисати одређена решења,

⁵¹⁶ <http://www.efqmforum.org/intro/> (приступљено 10. 12. 2012)

мере и активности које ће омогућити њихов даљи, бржи развој. Ово је од посебног значаја за нашу земљу која се налази у процесу транзиције, како би домаћа привреда, са једне стране, добила корисне информације потребне за свакодневно пословање, а креатори економске политике, са друге стране, добили употребљиве информације и идеје о могућим подстицајима развоју индустрије у светлу ЕУ интеграција Србије.

Држава мора да зна да успех предузећа на пољу остварења пословне изврности не представља само успех тог ентитета, потенцијали успеха се огледају и кроз задовољство читавог спектра интересних група, као што су купци, добављачи, власници, запослени, локална заједница, остали партнери и наравно она сама - држава. Домаћа мала и средња предузећа још увек своје пословање довољно не заснивају на пословној изврности као концепту управљања. Чињеница је да у Србији до сада не постоји ни једна организација добитник неког од престижних *EFQM* признања. У европским државама постоји велики број организација добитника престижне награде за квалитет - било националне, која је заснована на *EFQM* моделу, било директно додељене од *EFQM*-а. Када се ради о пословној изврности и постигнућима на том пољу укупан број организација добитника домаће награде „Оскара квалитета“ у периоду од 2005. до 2012. године износи 58.⁵¹⁷ Упркос тој чињеници број организација које користи *FQCE* модел изврности није на завидном нивоу. Држава која је суочена са многим проблемима објективно није у ситуацији да сагледа значај једног новог менаџмент концепта, какав је национални модел изврности. Ако је реч о стратешком опредељењу државе да прошири примену модела изврности то је неопходна знатно јача подршка домаћој награди и активностима *FQCE*-а. Без јасне стратешке подршке државе и спремности домаћих компанија да користе Европски модел изврности за унапређење властитих перформанси, чланство *FQCE* у шеми *EFQM* партнерских организација постаје само формалност. То указује да се у будућности на изградњи пословне изврности мора још доста радити, кроз примену модела пословне изврности и алата и техника за достизање организацијске изврности. На тај ће се начин постићи, задржати и одржати конкурентност, како на домаћем, тако и на страним тржиштима у условима глобализације и придруживања Европској Унији.

Процес интернационализације српских малих и средњих предузећа је најчешће једина могућност за раст и развој ако се имају у виду релативно мали капацитети домаће економије. Анализе указују да постоји негативна корелација између величине тржишта земље из које мала и средња предузећа долазе и њихових интернационалних активности. Мање земље попут Естоније, Данске, Чешке, и Словеније имају већи број извозника од просека ЕУ (25%), Немачка, Француска и Велика Британија имају мање од датог просека.⁵¹⁸ Извозна активност треба да омогући бољи раст, економију величине, проширење животног циклуса тражње и сл. Неопходност примене принципа пословне изврности за укључење на глобално тржиште можемо сагледати и кроз концепт "*Glocal*" који значи да глобална компанија има дефинисан квалитет свог производа који је исти за цео свет те развија локалне добављаче који ће да раде по истим правилима широм света. Пословањем по принципима пословне изврности

⁵¹⁷ <http://www.fqce.org.rs/> (преузето 11. 12. 2012)

⁵¹⁸ Directorate-General for Enterprise and Industry European Commission (2010) *Internationalisation of European SMEs* - Final Report. str. 6.

домаћа мала и средња предузећа постају потенцијални партнери светским компанијама у глобалном ланцу снабдевања. Тако постају локални добављачи који испуњавају жељени квалитет не само производа који испоручују већ и целокупног пословања.

Велики број организација у свету препознао је снагу и значај модела којима се користе у изградњи платформе изврности у пословању уз увећање дугорочних потенцијала успеха. Данас велике светске компаније које имају намеру да отворе, или су већ отвориле своје погоне, ширећи своје пословање на нова тржишта, између осталог своје одлуке о избору локације и земље за своје инвестиције доносе на основу степена развијености малих и средњих предузећа, њихових потенцијалних коопераната. Зато је неопходно поспешивати и подржавати успешна мала и средња предузећа, пре свега на пољу унапређења квалитета како би што већи број испунио захтеве великих система. Велики системи такође са собом повлаче и одређени број коопераната из страних земаља, који такође имају потребу за одређеним производима или услугама што шири шансу малим и средњим ка новим тржиштима.

7. Закључна разматрања

Примена општих и посебних научних метода спознаје у истраживању чији је ток и чији су резултати презентовани у овој докторској дисертацији, омогућила је долазак до резултата истраживања који се свде на следеће налазе:

1. Концепт пословне изврности у функцији је унапређења конкурентности предузећа.

Конкурентска предност се најчешће користи за опис релативних перформанси предузећа у односу на конкуренте. Обзиром да је *EFQM* модел један од најсавременијих облика за мерење пословних перформанси, његово коришћење у сврху јачања конкурентске позиције има оправдање. Коришћење *EFQM* модела за постизање и задржавање конкурентске предности, огледа се кроз концепт динамичке способности, које овај модел форсира. Умеће примене динамичке способности пре конкуренције, доследније, проницљивије и на непредвидив начин, представља извор одрживе конкурентске предности предузећа.

Пословна изврност даје и већу флексибилност и могућност прилагођавања тржишној ситуацији, а тиме и омогућава задржавање достигнуте развојне позиције и конкурентске предности. Иновативност, учење и креативност дају предузећу способност да интегрише, изгради и преобликује своје потенцијале као одговор на континуиране промене у околини. Тако изврност постаје средство за обезбеђење дистинктивне компетентности и њено трансформисање у конкурентску предност.

Како је способност прилагођавања променама околине и усклађивања ресурса предузећа с екстерним потребама, кључна за еволуцију и опстанак предузећа то је неминовно да се примена концепта пословне изврности постави као приоритет. Пословна изврност тада постаје посебна компетентност која омогућава супериорност у односу на остала предузећа у пословном подручју и логична преокупација свих конкурентно оријентисаних предузећа.

2. Основу концепта пословне изврности чини управљање укупним квалитетом.

Као почетни корак у постизању пословне изврности види се управљање квалитетом које обухвата координисане активности за вођење и управљање организацијом са становишта квалитета. Управљање квалитетом представља кључну детерминанту за достизање пословне изврности кроз постављени оквир за стална побољшавања којима се достиже задовољење корисника и задовољење осталих заинтересованих страна. Постићи изврност у пракси једноставно значи применити неопходне активности за вођење организације кроз систем управљања квалитетом те постићи конкурентност кроз планирање, одређивање приоритета и извођење унапређења. Имплементацијом система управљања квалитетом постављају се темељи на којима ће се континуираним унапређењем доћи до пословне изврности. Континуираним спровођењем унапређења квалитета и редовним проверавањем резултата долазимо до тог задатог циља, изврности.

3. Квалитет је кључна димензија конкурентске предности малих и средњих предузећа.

У савременим условима пословања квалитет постаје кључно средство за стварање и одржање конкурентске предности на тржишту производа и услуга али и средство за остваривање одређених вредности за интересне групе предузећа. Промене у окружењу, а пре свега глобализацијски токови, нагоне савремена предузећа да се брзо трансформишу и прилагоде новим условима. Већина малих и средњих предузећа није у могућности искористити повећане тржишне прилике настале отварањем светских тржишта, због неспособности борбе са страном конкуренцијом или увозницима или пак излазак на страна тржишта. У тим променама пословне политике малих и средњих предузећа кључну улогу има квалитет. Постизање конкурентске предности у таквим условима захтева иновативни и проактивни приступ пословању, те у том смислу управљање малим и средњим предузећима је оријентисано у правцу улагања у унапређење квалитета.

Како би одржала конкурентност и повећала пословне резултате, предузећа морају употребити све делотворније и ефикасније начине управљања, зато се квалитет посматра из угла конкурентске предности за предузећа која га примењују као своју стратегију. Стратегија заснована на принципу “квалитет на првом месту” представља кључ опстанка малих и средњих предузећа. Иако захтева дугорочну имплементацију, једино она доприноси конкурентској способности организације.

У том процесу стандардизација пословања домаћих малих и средњих предузећа представља основу на коју се касније сва унапређења надограђују. Мала и средња предузећа могу имати велике користи од употребе стандарда, али, нажалост, често не успевају да их остваре у пуној мери. Зато је неопходна промоција и подизање свести о користима које се остварују употребом стандарда.

4. Примена принципа на којима почива концепт пословне изврности основ је промене начина пословања малих и средњих предузећа у Србији.

Мала и средња предузећа треба да знају да у савременој привреди профит није основни циљ, већ последица добро осмишљеног и вођеног пословања. Интереси купаца и потрошача, као и добробит друштвене заједнице су увек на првом месту, зато стрпљењем и паметним улагањем, интерес свих а нарочито власника може бити задовољен. Зато је за мала и средња предузећа неопходно да имају јасну слику организације те да изаберу подручја, која је потребно унапредити и одредити са којим активностима отпочети рад на континуираном спровођењу унапређења, и редовном проверавању резултата.

Пословањем по принципима пословне изврности за мала и средња предузећа значи константно унапређење перформанси, што им омогућава убрзани раст и остваривање знатно бољих резултата. Применом принципа пословне изврности мала и средња предузећа добијају већу флексибилност и могућност прилагођавања тржишној ситуацији, а тиме могућност да задрже достигнуте развојне позиције и конкурентску предност. Предузећа су способнија и спремнија да ограниче неповољне утицаје окружења и да кроз минимизирање трошкова реаговања у условима нестабилног и неповољног окружења јачају елементе флексибилности.

Пословна изврсност указује на сталну тежњу предузећа за унапређењем пословања и остварењем перформанси на вишем нивоу у односу на претходни период. Пословна изврсност у организационој структури тежи синергији, а не конфлику пословних функција организације које обезбеђују њено дугорочно функционисање и пословних процеса који обезбеђују реализацију производа што даје предност предузећима у односу на конкуренцију.

Доследно праћење принципа пословне изврности омогућава предузећима да побољшају своју позицију у датом окружењу кроз проналажење нових извора за стицање конкурентске предности. Предузећима се отварају велике могућности попут јачање тржишне позиције, стварање нових партнерстава, ширење асортимана, привлачења нових кадрова исл.

5. Имплементација Европског модела пословне изврности подстиче иновативност и стимулише континуиране промене ради обезбеђења опстанка и раста предузећа у динамичном окружењу.

Хераклитова изрека стара више десетина векова „све се мења, само су промене константне“ најбоље приказује савремене пословне прилике, једино што у овом случају способност промена мора бити заснована на способности иновирања. Савремени услови и брзе промене захтевају од предузећа динамичност у свим сегментима пословања како би се одржала конкурентска предност, док је за лидерску позицију неопходно и више - константно унапређење тј. стално унапређење на свим подручјима пословања као и стално повећање задовољства интересних група. Једини начин да предузећа успеју у таквим условима је да што интензивније и свестраније подстичу и осигуравају увођење иновација и иновативних подухвата. Неопходно је реаговати брже од својих супарника да би се створила одржива конкурентска предност. EFQM модел пословне изврности управо форсира такав начин пословања кроз своје принципе. Константност промена и учење води предузеће ка унапређењу пословних перформанси и представља саставни део филозофије пословне изврности. Ова чињеница је од посебног значаја за стварање конкурентске предности и важан чиниоц који битно утиче на економску моћ малих и средњих предузећа.

Имплементација Европског модела пословне изврности за мала и средња предузећа представља избор праве стратегије за постизање конкурентске предности. На тај начин се јача иновативност која има есенцијални значај за раст и развој предузећа. Зато је залагање руководства и запослених за иновативна и континуирана унапређења свих, чак и најситнијих детаља пословања, једини исправан пут ка стабилним резултатима.

6. Имплементација Европског модела пословне изврности доприноси елиминисању субоптималности у употреби ресурса, те повећању брзине и квалитета реализације пословних процеса.

Изврсна предузећа подржавају одрживи развој, успостављају доследну стратегију, ефикасно раде са партнерима, оптимално користи ресурсе и фокусирају се на увећање знања запослених. Примена стеченог знања и усавршавањем свих процеса представља основу за повећање продуктивности целокупног пословања, што у крајњој

инстанци води ка унапређивању квалитета целокупног пословања предузећа. Таква предузећа достижу способност ефикасније обраде информација на основу којих доносе ефикасне одлуке и имају већу вероватноћу постизања успеха на тржишту.

Континуирано унапређење процеса игра кључну улогу у остварењу пословне изврности. Стварањем ефикасних процеса употребом фактора пословне изврности унапређујемо деловање организације. То се дешава кроз константан кружни процес унапређења рада и повратну везу на основу које добијамо информације о степену побољшања процеса рада. Простора за побољшања, увек има на претек, у области поузданости, перформанси, ефикасности производних система; нпр. може се елиминисати сва непотребна опрема и рационализовати потрошња енергије и материјала.

Пословна изврност је усредсређена на усавршавање перформанси где се сталним усаглашавањем, смањује дорада, шкарт, жалбе корисника што резултује значајним смањењем трошкова. Такође постизањем изврности система смањује се и број екстерних грешака јер се производи производе исправно из прве. Достижање фазе зрелости менаџмент квалитета, тј. фазе пословне изврности обезбеђује културу “нултог дефекта”, тј. пословање без дефеката. Нулти дефект се не остварује само у процесу производње већ у целом пословању се ради на прави начин и превентивно делује на дефекте и квалитет. Менаџмент у таквој фази зрелости, посматра квалитет као кључ за успех целокупне организације. Тада се у потпуности испуњава услов *Crosby*-јеве тврдње да је “квалитет бесплатан”, односно, трошкови квалитета постају нижи од уложеног у његово достизање.

7. Европски модел пословне изврности комплементаран је са савременим управљачким алатима.

Савремена теорија и пракса познаје више врста управљачких алата и модела који служе истој сврси, успешном управљању предузећем те његово превођење из постојећег у одређено жељено стање кроз мерење перформанси предузећа, унапређење свих димензија пословне активности, идентификовање слабих оперативних перформанси и конципирање програма побољшања финансијских и нефинансијских перформанси. Они доприносе унапређењу остварених резултата док укупну успешност предузећа посматрају много комплексније, користећи и финансијске, али и нефинансијске показатеље, распоређене у одређеном броју перспектива посматрања успешности предузећа у зависности од типа или врсте алата.

Европски модел пословне изврности је комплементаран са различитим алатима из разлога што он није замишљен као алат за „побољшање процеса“ па се тај недостатак отклања интегрисањем са савременим управљачким алатима за побољшање перформанси процеса организације попут: методе Балансне карте, *Lean* производње, *Six sigma* концепта, менаџмента ланца снабдевања, Призма перформанси и *InCaS* концептом. Различити алати нам користе за унапређење једне или више појединачних области пословања док модел изврности има за циљ успостављање програма континуалних унапређења, те објективно оцењивања нивоа изврности пословних субјеката. Сви ови алати имају своје јаке и слабе стране, те се њиховим

комбиновањем са моделом пословне изврсности отклањају недостаци, а потенцирају предности.

8. *Релативни значај критеријума пословне изврсности малих и средњих предузећа у Србији одговара релативном значају критеријума пословне изврсности истих у развијеним земљама.*

Ново време захтева и нове теоријске одговоре на питања опстанка, раста, развоја и управљања пословним субјектима, без обзира на територијалну припадност компанија. У развијеним земаља у свету се већ примењују основни принципи пословне изврсности, у циљу достизања светске класе пословања. На одабир једног од светских модела пословне изврсности најчешће утиче географски положај. Територијална припадност Србије Европи, наравно потстиче домаће компаније да користе Европски модел. Истраживање је указало да се девет критеријума EFQM модела може користити у Србији те да има исту тежину (релативни значај) приликом оцене укупне успешности предузећа као што је то случај у осталим развијеним земљама. При томе треба имати у виду специфичности домаћег тржишта, способности или разлике између локалних тржишних услова или других чињеница.

Предност ове чињенице је та да домаћа предузећа имају могућност да се пореде са компанијама из развијених земаља и на тај начин спознају своју позицију приликом пријаве за неку од међународних награда за квалитет.

9. *Применом принципа пословне изврсности предузеће подиже ефикасност пословног система и остварује задовољство свих заинтересованих страна.*

Примена принципа пословне изврсности доприноси већој ефикасности те јачању тржишне позиције предузећа кроз виши ниво квалитета производа/услуга, смањење трошкова услед елиминисања грешака и смањења неусаглашености као и подизања нивоа компетентности запослених. Константним пружањем веће вредности, предузеће добија задовољне стејкхолдере. Применом принципа пословне изврсности предузеће на најбољи начин показује интересним групама да води рачуна о њима и њиховим потребама. Брига о интересним групама значи правовремено реаговање и задовољавање њихових потреба. Општи циљ изврских предузећа је њихово задовољство.

Упознавање са принципима и филозофијом модела пословне изврсности, а посебно EFQM модела, посебно олакшава предузећима обезбеђење сатисфакције потрошача. Предузећа се опредељују за пословну филозофију у којој кључну улогу има квалитет док брига о потрошачима омогућава правовремено реаговање на њихове потребе, нове трендове и развој иновираних производа.

10. *Едукација и стварање одговарајуће организационе културе имају кључну улогу у процесу имплементације EFQM методологије.*

Конкурентска предност обухвата укупан систем вредности компаније. Зато је веома битна улога организационе културе, која је препозната као критична за управљање квалитетом и пословну изврсност. Пословна изврсност између осталог у својој основи садржи промену мишљења свих запослених с циљем стварања нових

вредности тј. организационе културе предузећа. Пословна изврсност интегрше постојећу организацијску културу с новим ставовима о проблематици квалитета и управљања квалитетом.

С обзиром да знање и искуства менаџера која су стицали на традиционалном тржишту не могу бити довољна за савремено пословање то је неопходна примена нових модела, попут пословне изврсности. Модел подразумева примену нових правила и процедуре које доприносе бољој организацији рада. Запослени обично имају страх од нечег новог, те нови систем вредности и начин понашања обично посматрају као претњу, а у таквој ситуацији, резултати њиховог рада могу бити још лошији. Да би се то избегло, менаџери морају постепено уводити филозофију пословне изврсности и охрабривати запослене да промене посматрају као нове могућности, а не као претње. Едукација представља темељ за све промене. Менаџмент треба да зна да је образовање и усавршавање запослених један од најефикаснијих начина остваривања конкурентске предности. Обука постаје најважнија инвестиција у сопствену будућност и развој, а савремене организације постају места сталног учења, образовања и развоја. Организације жељне напретка, образовање запослених схватају као непрекидни процес а примену стеченог знања као исплативу инвестицију у побољшање квалитета и у смањење трошкова пословања.

11. Укључењем што већег броја малих и средњих предузећа у процес унапређења перформанси према принципима пословне изврсности, стварају се услови за успостављање међународно конкурентног и извозно оријентисаног МСП сектора.

Развој привредне структуре земаља у транзицији, међу којима је и наша земља, данас се базира на развоју малих и средњих предузећа. Сектор малих и средњих предузећа међутим треба да буде посвећен одрживом расту како би само квалитетом пословања увећао свој удео на тржишту. Квалитет и конкурентност тако постају “кључне речи” на глобалном тржишту и преокупација свих предузећа.

Економски напредак и развој Републике Србије захтева потребу развоја конкурентне економије утемељене на знању, новим технологијама и иновативности. У остваривању тог циља МСП сектор има важан допринос у економском и друштвеном развоју те му је потребно пружити одговарајућу помоћ применом политике која ће подстаћи његов даљи напредак. Стога је неопходно развити стратегију унапређења пословања и конкурентности МСП сектора кроз ширу примену принципа пословне изврсности.

Закључак спроведеног истраживања самих предузећа је показао да је квалитет једна од кључних препрека у бољој тржишној позиционираниости. Због процеса придруживања Европској Унији, Србија мора да ојача конкурентност домаћих предузећа кроз доследну примену европских норми попут *EFQM* модела. Као почетни корак посебно је битно да ова предузећа добију међународно сертификоване стандарде.

Такође неопходно је спроводити политику у којој је додела награда предузећима у другом плану у односу на настојање да се концепти пословне изврсности широко прихвате од стране домаћих предузећа имајући у виду да ће то водити унапређењу њихових пословних перформанси.

12. Унапређењем перформанси малих и средњих предузећа Србија постаје атрактивнија дестинација за стране улагаче.

Привреда наше земље, да би постала атрактивна за страна улагања у условима јаке конкуренције, има само једну алтернативу; да постане конкурентна. Узроци неконкурентности српске привреде леже управо у њеној спорој модернизацији и реструктурирању. Примена савремених управљачких механизма и континуирано унапређење пословних перформанси малих и средњих предузећа, од суштинског је значаја за економски развој и стварање конкурентне привредне структуре. У оквиру таквих настојања, евидентни су процеси постизања изврности или јединствене компетентности ових предузећа, којим се истичу конкурентске предности и шансе целокупне домаће привреде.

За развој једне делатности (попут аутомобилске индустрије) битно је присуство комплементарне производње, услуга различитих врста и свих оних учесника који чине да ланац снабдевања представља конкурентску предност једне земље. Разграната мрежа малих и средњих предузећа као коопераната представља позитиван фактор за подстицај страних директних инвестиција. Слаба конкурентност већине домаћих предузећа, односно њихових производа и услуга један је од највећих проблема у привреди Републике Србије.

Да би домаће предузеће постало партнер потенцијалним инвеститорима, (попут компаније *FIAT*) мора да испуњава одређене услове. Глобална криза наметнула је оштрије услове од стране потенцијалних инвеститора приликом одабира партнера. У таквим условима неопходно је да предузећа докажу да у свом пословању прате савремене трендове те да су другачије од других.

Без обзира на то колико су ниске цене које нуде, домаћа предузећа не могу да реализују своје послове уколико је квалитет њихових производа знатно испод нивоа који се тражи на данашњим тржиштима. Пословањем по принципима пословне изврности мала и средња предузећа се квалификују за улазак у ланац снабдевача великих пословних система. Мала и средња предузећа знатно увећавају своје шансе да са унапређењем пословних перформанси остваре сарадњу са великим пословним системима и буду партнер у ланцу добављача. Применом принципа пословне изврности мала и средња предузећа указују на своју озбиљност, тежњу ка континуираном унапређењу пословања те задовољавају све захтеве инспекцијских органа великих пословних система. У оквиру таквих настојања, евидентни су процеси постизања јединствене компетентности, којим се истичу конкурентске предности и шансе.

Опште смернице за будућа истраживања

На основу истраживања може се рећи да је мерење пословне изврности у предузећима из сектора малих и средњих предузећа у Србији тек на почетном нивоу те да је ниво пословне изврности низак. Претпоставке су да ће се сектор малих и средњих предузећа и даље усавршавати и развијати, те да ће постојати све већи број предузећа која ће своје пословање заснивати на принципима пословне изврности што

ће даље значајно допринети развоју привреде наше земље. Потврђено је да континуирани рад на унапређењу процеса пословања води ка јачању конкурентске предности овог сектора те да се у будућности очекују предузећа из Србије која ће се такмичити за престижне Европске награде за управљање квалитетом. Очекује се да се континуираним унапређењем и систематичним приступом, предузећа из Србије за пар година нађу у друштву предузећа која су “препозната по изврсности” тј. пређу ниво од 400 бодова мерено према EFQM моделу.

Током самог истраживачког процеса утврђене су многе шансе за побољшавање пословних перформанси, попут простог смањење шкарта, скраћивање производних циклуса или адекватније управљање залихама. Предузећа такође морају разматрати могућности подизања услова рада запослених, нивоа њиховог задовољства, елиминисање конфликта, успостављање бољих односа са добављачима и купцима те јачање друштвене одговорности. У те сврхе предузећа могу да користе низ савремених управљачких алата и концепата које је често могуће, чак пожељно комбиновати ради постизања што бољих резултата. Кумулативни ефекат оваквих сталних инкременталних побољшања и модификација може бити изузетно велики, те допринети јачању конкурентске позиције предузећа.

Резултати истраживања пружају домаћим и страним истраживачима али и менаџерима малих и средњих предузећа, значајне информације, засноване на бази емпиријских и научно-верификованих резултата, о најзначајнијим факторима који могу да утичу на унапређење пословања и перформанси малих и средњих предузећа у Републици Србији.

Резултате приказане у овом истраживању треба интерпретирати са опрезом због одређених мањих ограничења. Пре свега истраживање је рађено у одређеном временском периоду (почетак и кулминација светске економске кризе) и подложно је утицају фактора који су настали у том моменту. Узорак који се базира на малим и средњим предузећима у Републици Србији је ограничен избором четири сектора (металопрерађивачки, електронски, информационе технологије и индустрија паковања и амбалаже) и резултати се не могу аутоматски генерализовати за предузећа из других сектора. Осим тога, коришћен је релативно мали узорак те је могуће да би се на већем узорку, са већим уделом малих и средњих предузећа добили другачији резултати.

Како би се даље тестирали резултати који су овде представљени, савет за будуће истраживаче је да се ово истраживање треба поновити у истим али и у другим предузећима у неком наредном периоду.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аћимовић, С. (2006) *Разумевање ланца снабдевања, Економски анали*, вол. 51, бр. 170, стр. 67-89.
2. Арсовски, С. (1998) *Квалитетом до профита*, ЦИМ центар, Машински факултет, Крагујевац.
3. Andersen, D. (2003) *Making sense of intellectual capital*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, UK.
4. Анђелковић Пешић, М. (2007) Компатибилност EFQM модела и концепта Six Sigma, X Међународна конференција "Управљање квалитетом и поузданошћу DQM 2007", Уредник: Папић, Љ. Истраживачки центар за управљање квалитетом и поузданошћу, Београд, 13-14 јун, стр. 212-218.
5. Anđelković Pešić, M. (2009) EFQM Model as Indicator of Balanced Scorecard Implementation Success, International Scientific Conference: *Challenges of the World Economic crisis*, Faculty of Economics, Nis Editors: Spasić, D., Stanković, Lj., 15-16. October, p. 218-226. ISSN 978-86-85099-98-4, COBISS.SR-ID 172252940
6. Анђелковић-Пешић, М., Јанковић-Милић, В. и Станковић, Ј. (2012) Значај управљања квалитетом пословања за повећање конкурентности привреде Србије, *Serbian Journal of Management*, vol. 7, no. 1, pp. 149-170.
7. Анђелковић, М. и Пешић, Д. (2005) Примена EFQM модела у мерењу ефеката унапређења пословних процеса, VI Симпозијум „Савремене технологије и привредни развој“, Технолошки факултет, Лесковац, бр. 15, 21-22. октобар, стр. 297-306. ISSN 0352-6542, COBISS.SR-ID 162085900
8. Anđelković Pešić M. (2007) Six Sigma Philosophy and Resource-Based Theory of Competitiveness: An Integrative Approach, *Facta Universitatis, Series Economics and Organization*, Vol. 4, br. 2, str. 199-208, ISSN 0354-4699, COBISS.SR-ID 163494924
9. Anđelković Pešić M. (2009) Business Process Management Maturity Model and Six Sigma: An Integrated Approach for Easier Networking“, Editor: Windsperger, J. 4th International Conference „Economics and Management of Networks“, September 3-5, Sarajevo. http://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Andjelkovic-Pesic_01.pdf
10. Anđelković Pešić, M., Bošković, G., Zlatić, V. (2011) Six Sigma in Small Enterprises, International Scientific Conference: *Economics and Business Based on New Technologies – EMoNT 2011*, Scientific and Technical Center for Intellectual Property - SaTCIP, Vrnjačka Banja, Jun 12-15, 2011, Kladovo, p. CD (1-9), ISBN 978-86-6075-023-7, COBISS.SR-ID 188554764
11. Anđelković Pešić, M., Pešić, M. (2011) The Six Sigma way for process structuring, XI International conference Research And Development In Mechanical Industry RaDMI 2011, Soko Banja, Serbia, 15-18 September, 2011, p. 611-616, ISBN 978-86-6075-027-5, COBISS-ID 186413836

12. Anđelković Pešić, M., Lepojević V., Zlatić, V. (2011) Six Sigma vs. Total Quality Management – Presence in World and Serbian Economy, *Facta Universitatis*, Vol.8, No 2, pp. 221-233, ISSN 0354-4699
13. Antony, J. P. Bhattacharyya, S., (2010) Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – *Part I: a conceptual framework*, *Measuring business excellence*, vol. 14. no. 2. pp. 3-11, q emerald group publishing limited, issn 1368-3047. doi 10.1108/13683041011047812
14. Ахметагић, Е. (2000) *Организација предузећа*, Чикош холдинг, Економски Факултет Суботица.
15. BALDRIGE 20 20, An Executive’s Guide to the Criteria for Performance Excellence, Baldrige Performance Excellence Program - National Institute of Standards and Technology <http://www.nist.gov/baldrige> (приступљено 10. 93. 2012)
16. Baković, T., Ledić-Purić D. (2011) Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća, *Poslovna izvrsnost*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Vol. 5. No.2. str. 27-42.
17. Baković, T. (2010) Determinante učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom, *Poslovna izvrsnost*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, god. IV br. 1. str. 87 – 95.
18. Banchieri, L. C. Planas, F. C. Sánchez Rebull, V. M. (2011) What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard? *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.* 2011. vol. 29. sv. 1 pp. 155-192.
19. Beheshti, H. M., Lollar, J. G. (2003) An empirical study of US SMEs using TQM, *TQM & business excellence*, vol. 14, no. 8, pp. 839–847. ISSN 1478-3363, Taylor & Francis Ltd DOI: 10.1080/1478336032000090798
20. Bešić, C. i Đorđević, D., (2009) Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća, *Časopis Tranzicija*, Ekonomski institut u Tuzli, Vol.10 No.21-22 April 2009.
21. Бошковић, Г. и Анђелковић, Пешић М., (2011) *Управљање квалитетом - основа конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет, Ниш, ISSN 978-86-6139-027-2, COBISS.SR-ID 187.033.868.
22. Boulter, L., Bendell, T., Abas, H., Dahlgaard, J., Singhal, V. (2005) *Report on EFQM and BQF funded study into the impact of the effective implementation of organisational Excellence strategies on key performance results*, CQE University of Leicester, The centre of quality excellence.
23. Boulter, L. and Bendell, T. (2002), How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence? What the companies think, *Measuring Business Excellence*, Vol. 6 No. 2, pp. 37-41.
24. Bhasina, S. (2011) Improving performance through Lean, *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 6. Iss. 1. Taylor & Francis, pages 23-36.

25. Buckley, P. J., Pass, C. L. and Prescott, K. (1988) Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management*, 4 (2), pp. 175-200.
26. Casadesus, M., Karapetrovic, S. (2005) An Empirical Study of the Benefits and Costs of ISO 9001: 2000 Compared to ISO 9001/2/3: 1994”, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 105–120.
27. Castresana R.C. J. I. & Fernández-Ortiz R. (2005) Theoretical foundation of the EFQM model: the resource-based view, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16, Issue 1, pages 31-55.
28. Conti A. T. (2007) A history and review of the European Quality Award Model, *The TQM Magazine*, Vol. 19 No. 2, pp.112 – 128. Emerald Group Publishing Limited. 0954-478X DOI 10.1108/09544780710729962
29. Crosby, P. B. (1979) *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York, itd: McGraw-Hill.
30. Christian N. Madu, (2000) Competing through maintenance strategies, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17. Iss: 9. pp.937 – 949.
31. Ђеримовић, Е., Туцаковић, Х. Поповић, Д. (2006) Потенцијали сталног побољшања у постизању пословне изврности. *Квалитет*, вол. 16. бр. 3-4, стр 46-49. Пословна политика А.Д.
32. Danson, M. (1996) *Small Firm Formation and Regional Economic Development*, Routledge London, str.1. ISBN 0-203-43460-9
33. Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M. and Zaim, S. (2006) An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance, evidence from Turkish SMEs, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17. No. 6, pp. 829-47.
34. Делић, М. (2013) *Утицај система менаџмента и примене информационих технологија на перформансе организације*, докторска дисертација, Факултета техничких наука, Универзитета у Новом Саду, Нови Сад.
35. Derado, D., Grubišić, D., Mrnjavac, Ž., Pašalić, Ž. i Vidučić, Lj. (2000) Zbornik radova: *Lokalni sustavi malih poduzeća: mogući pristup restrukturiranju gospodarstva i regionalnom razvitku*, Ekonomski fakultet - Split, ISBN 953-6024-34-9
36. Directorate-General for Enterprise and Industry European Commission; Internationalisation of European SMEs - Final Report. 2010.
37. Drucker, P. (1996) *Inovacije i preduzetništvo*, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd.
38. Dodangeh, J. Rosnah, Y. and Jassbi, J. (2011) Assessment system based on fuzzy scoring in European Foundation for Quality Management (EFQM) business excellence model, *African Journal of Business Management*, Academic Journals. 5.15

39. Dolaček-Alduk Z. Blanda, M. Šimetin, D. (2010) Quality Management System Development in the Phase of Construction Project Realization, *Kvaliteta, konkurentnost i održivost*. Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. 11. Međunarodni simpozij o kvaliteti, 18.-19.03.2010. str. 405-415.
40. Dumičić, K. Knego, N. Melvan, P. (2007) Okruženje kao mjera kvalitete i poslovne izvrsnosti, *Poslovna izvrsnost*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Vol.1 No.1 Lipanj 2007. str. 23 – 52.
41. Ђекић, И. (2010) *Методе побољшања система управљања безбедношћу и квалитетом у производњи хране*, Пољопривредни Факултет Београд.
42. Ђорђевић, Д., Богетић, С. (2007) Примена интегрисаних менаџмент система у малим и средњим предузећима, *Индустрија*, вол. 35. бр. 4. Стр. 95-108.
43. *EFQM модел изврности*, Европска фондација за управљање квалитетом и ЦИМ Колеџ доо Ниш, 2008. ISBN 978-86-7965-015-3
44. EFQM Excellence Model EFQM 2010, EFQM 2009, Avenue des Olympiades 2, B-1140 Brussels, Belgium
45. *EFQM Excellence Model*, EFQM, ISBN 978-90-5236-501-5, Brussels, Belgium, 2009.
46. *EFQM User Guide Using Lean & Six Sigma within the EFQM Framework*, EFQM, Avenue des Olympiades 2. 1140 Brussels, Belgium.
47. *EFQM Recognition, Become a global role model*, EFQM Avenue des Olympiades 2. Brussels – Belgium
<http://www.efqm.org/en/PdfResources/Recognition%20Brochure%202012.pdf> (преузето 09. 10. 2012)
48. *EFQM Excellence Award 2011, The most prestigious business award in Europe and beyond*. EFQM Avenue des Olympiades 2. Brussels – Belgium.
49. European Commission (2011) *Thinking Big for Small Businesses, What the EU does for SMEs*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, ISBN 978-92-79-18954-8
50. Fadić, F. (2008) Примјена načela управљања заснованих на пословној изврности у пракси хрватских организација, *Економски преглед*, Економски институт Загреб, Vol. 50. str. 125-152.
51. Ford, M.W. and Evans, J.R. (2001) Baldrige assessment and organisational learning: the need for change management, *Quality Management Journal*, Vol. 8 No. 3, pp. 9-25.
52. Fotopoulos C. B. Psomas E. L. (2009) The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 No. 2, Emerald Group Publishing Limited 0265-671X DOI 10.1108 / 02656710910928798
53. Foley J. K. (2000) *From Quality Management To Organization Excellence*, Centre For Management Quality Research Royal Melbourne Institute of Technology Faculty of

- Business, University of Technology, Sydney www.cmqr.rmit.edu.au (преузето 10. 11. 2012)
54. Филиповић, Ј. (2007) *Основе квалитета*, Факултет организационих наука, Београд. ISBN 978-86-7680-117-6
 55. Филиповић, С. (2003). Ограничавајући фактори развоја малих и средњих предузећа у Србији, *Индустрија*, 31 (3-4), стр. 25-36.
 56. Гајић, Б. (2004) Интегрисани савремени системи за мерење перформанси предузећа. *Економски анали*, 44 (161), стр. 151-164. Економски Факултет Београд. стр. 151 - 164.
 57. Garvare, R. Isaksson, R. (2001) Sustainable development: extending the scope of business excellence models, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 Iss: 3, pp. 11 – 15.
 58. Gemoets, P. (2009), *EFQM Transition Guide - How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010*, Brussels: EFQM http://ww1.efqm.org/en/PdfResources/Transition_Guide.pdf (преузето 10. 10. 2011)
 59. Georgios, G., Enkawa, T. & Washitani K. (2001) Hidden quality costs and the distinction between quality cost and quality loss, *Total Quality Management* Volume 12, Issue 2, Taylor & Francis. pages 179-190.
 60. Grant, R. M. (1998) *Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications*, 3rd edition, Blackwell Publishers Inc.
 61. Han, S. B. i Chen, S. K. (2007) The Impact of ISO 9001 on TQM and Business Performance, University of Rhode Island Maling Ebrahimpour, *Roger Williams University Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 13, No. 2.
 62. Hendricks, K., Singhal, V. (2001) The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs as Proxied by Quality Award Winners, *Management Science*, Vol. 47, No. 3, March 2001, pp. 359-368.
 63. Hendricks, K., Singhal, V. (1996) Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation, *Management Science*, Vol. 42, No. 3, March 1996, pp. 415-436.
 64. Hendricks, K., Singhal, V. (2001) Firm Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance: An Empirical Investigation, *Journal of Operations Management*, Elsevier. Vol. 19, 2001, pp.269-285.
 65. Хелета, М. (2010) *TQM – модели изврности и интегрисани менаџмент системи*, Службени гласник, Завод за уџбенике Београд. ISBN 978-86-17-17244-0
 66. Хелета, М. (2008) *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд. ISBN: 978-86-7912-120-2
 67. Хелета, М. (1998) *TQM - Менаџмент концепт за пословну изврност*, зборник радова: *Изазови менаџмента и маркетинга у глобалном окружењу*, Економски факултет Београд.

68. Hewitt, S. (1999) „*An investigation into the use of the Business Excellence Model in small businesses in the UK*“, PhD thesis, Faculty of Engineering, University of the West of England, Bristol.
69. Hillman, G. P. (1994) Making Self-assessment Success, *Total Quality Management*, Vol. 6 (3), pp. 29-31.
70. Hoyle, D. (2007) *Quality Management essentials*, Published by Elsevier Limited, Oxford OX2, UK.
71. *Intellectual Capital Statements – The New Guideline*, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation. Copenhagen, Denmark. February 2003. ISBN: 87-91258-50-2
72. *Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2010. Годину*, Министарство економије и регионалног развоја Републике Србије, Национална агенција за регионални развој, Београд, септембар 2011. година ISSN 1820-8797
73. Јаношевић, С., Сенић, Р., Стефановић, Ж., Арсовски, З., Шолак, Њ. (1999) *Менаџмент укупног квалитета*, Економски Факултет, Крагујевац.
74. Јаношевић, С. Ценопољац, В. (2011) Интелектуални капитал и финансијске перформансе српских предузећа и реалног сектора, *Економика предузећа*, вол. 59, бр. 7-8.
75. Јаношевић, С., Ценопољац, В. (2012) Истраживање утицаја интелектуалног капитала на финансијске перформансе највећих српских извозника, *Економика предузећа*, вол. 60, бр. 7-8, стр. 329-342.
76. Jennings, P. and Beaver, G. (1997) The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective, *International Small Business Journal*, Vol. 15, No. 2, January-March. pp. 63-75.
77. Jose Conca, F., Llopis, J., Tari, J. J. (2004) Development of a measure to assess quality management in certified firms, *European Journal of Operational Research*, vol. 156. pp. 683–697 Elsevier B.V. doi:10.1016/S0377-2217(03)00145-0
78. Jørgensen, F., Boer, H., Gertsen, F. (2004) Development of a team-based framework for conducting self-assessment of continuous improvement, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15. Iss: 4, pp.343 – 349
79. Juran, J. M. (1998) *Juran's quality handbook*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York. ISBN 0-07-034003-X
80. Juran, J. M. (1992) *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*, Free Press; Revised edition May, 1992.
81. Јуран, Ј. М. (1997) *Обликовањем до квалитета*, Пословни систем. Грмеч. ISBN: 86-315-0159-X
82. Kalinić, V. i Roca B. (1995) *Menadžment trgovinskih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Subotica.

83. Каличанин, Ђ. (2006) *Менаџмент вредности предузећа*, Економски факултет, Београд.
84. Kanji, K. G., Wong, A. (1999) Business Excellence model for supply chain management, *Total quality management*, vol. 10, no. 8, Taylor & Francis Ltd. pp. 1147-1168.
85. Kanji, K. G. (2006) *Measuring Business Excellence*, New York Publisher: Routledge Advances in Management and Business Studies, p. 7. ISBN-13: 978-0415258227
86. Kanji, K. G. (2002) *Measuring Business Excellence*, Routledge, London.
87. Kanji G. K. (2002) Business excellence: make it happen, *Total Quality Management*, Volume 13, Issue 8, pages 1115-1124. Taylor & Francis.
88. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993) Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, pp. 134-147.
89. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.
90. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2007) Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, Vol. 85. Nos 7/8, pp. 150-61.
91. Kaplan, R., Norton, D. (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, ISBN 1-57851-250-6.
92. Kaufmann, M., Serban, V. (2011) The New EFQM 2010 Model for Business Excellence and its Fundamental Concepts in Light of the Economic Crisis, *The Romanian Economic Journal*, Year XIV, no. 40. June, 2011. str. 99 – 116.
93. Kay, C. T. (2002) A comparative study of 16 national quality awards, *The TQM Magazine*; Volume: 14 Issue: 3, pp.165 – 171.
94. Kern - Pipan K. (2010) *Effect of continuous improvement of human capital on business excellence in organisations*, PhD thesis, Univerzitet u Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Maj, 2010. UDK: 005:005.336.3
95. Kern-Pipan, K., Sokovic, M. (2011) Encouragement of continuous improvement, open innovative organizational culture and self-assessment as the basis for quality and business excellence, 6th International Working Conference “*Total quality management - advanced and intelligent approaches*”, With Second Special Conference “*Manufuture in Serbia 2011*”, 7th – 11th June, Belgrade, Serbia.
96. Kitt, Ch. M. (2008) *Towards being a learning organisation - a business excellence approach*, Doctorate thesis, University of Durham UK. str. 35.
97. Kim, D.Y., Kumar, V., Hwang, Y.H. (2007) Comparison between EFQM business excellence model and intellectual capital management: the case of a government-sponsored large r&d organization, *Production and Operations Management*, Volume 28, No. 7, 2007. University of Northern British Columbia.

98. Kim, D.Y., Kumar, V., Murphy A.S. (2008) European foundation for quality management (EFQM) business excellence model: a literature review and future research agenda, *ASAC – Production and operations management*, Volume 29, No. 7, Ottawa, Canada. University of Northern British Columbia.
99. Килибарда, М. (2008) *Управљање квалитетом у логистици*, I издање, Саобраћајни Факултет, Београд. ISBN 978-86-7395-250-5
100. Красуља, Д., Иванишевић, М. (2004) *Пословне финансије*, шесто издање, Економски факултет, Београд.
101. Krstić, B., Anđelković Pešić, M. (2011) The Implementation of Contemporary Management Tools in Enterprises in Serbia for Improving Business Performances and Overcoming the Economic Crisis, Thematic Collection of Papers: *Experiences in Overcoming the Global Economic Crisis – the Cases of Italy and Serbia*, Editors: Arandelović, Z. Martellato, D. University of Niš, Faculty of Economics and University Ca'Foscari, Venice, Italy. pp. 165-186, ISBN 978-86-6139-023-4, COBISS.SR-ID 183305228
102. Krishnan, S. K., Agus, A. & Husain, N. (2000) Cost of quality: The hidden costs, *Total Quality Management* Vol.11, Issue 4-6, Taylor & Francis, pages 844-848.
103. Kumar, V., Choisine, F., Danuta, G. Kumar, U. (2009) Impact of TQM on company's performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26. Iss: 1, pp. 23 – 37.
104. Kutnjak, G. (2010) Europska unija u funkciji poticanja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva, *Poslovna izvrsnost*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, god. IV br.2.
105. Kwak, Y. H., Anbari F. T. (2006) Benefits, obstacles, and future of six sigma approach, *Technovation*, 26 pp. 708-715.
106. Lagrosen, Y., Lagrosen, S. (2005) The effects of quality management – a survey of Swedish quality professionals, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 10, pp. 940-952 q Emerald Group Publishing Limited. DOI 10.1108/01443570510619464
107. Lages, L.F. and Montgomery, D.B. (2004) Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters, *European Journal of Marketing*, Vol. 38. No. 9/10, pp. 1186-1214.
108. Lan Goh, P. (2000) *The implementation of total quality management in small and medium enterprises*, PhD Thesis, Ibberson Centre, Department of Mechanical Engineering, The University of Sheffield. UK. May 2000.
109. Lazibat, T., Samardžija, J. (2010) Revizija EFQM modela poslovne izvrsnosti, *Kvaliteta, konkurentnost i održivost*. Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. 11. Međunarodni simpozij o kvaliteti“, 18.-19.03.2010. str. 17-31.

110. Lazibat, T., Samardžija, J. (2010) Globalna kultura izvrsnosti, *Ekonomska misao i praksa DBK*, Sveučilište u Dubrovniku, God XIX. Br. 1. str. 121-138.
111. Leonard, D. and Mcadam, R. (2002) The strategic impact and implementation of TQM”, *The TQM Magazine*, Vol. 14 No. 1, pp. 51-60.
112. Lepojević, V., Kalač, E. (2012) The role of statistical process control for providing business excellence according to the EFQM model. *Facta universitatis - series: Economics and Organization*, 9(1), pp. 111-121.
113. Lin, C., Chang, S. (2006) Exploring TQMs Impact on the Causal Linkage between Manufacturing Objective and Organizational Performance, *Total Quality Management*, Vol. 17. No. 4, pp. 465-484.
114. Liu, T., Li, M. (2012) Structural flexibility indices with shrinking capacities in cross production, *International Journal of Production Research*, Taylor & Francis. Volume 50, Issue 2, pages 393-407.
115. Lionis, I. G., Kougioumitzaki, M. O. (2008) The Identification, Analysis and Comparison of Different Ways and Approaches in Measuring and Evaluation of Organizational Excellence. 11th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development, Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence, 20–22 August, 2008 in Helsingborg, Sweden. Conference proceedings. http://www.ep.liu.se/ecp_home/index.en.aspx?issue=033 (преузето 30. 01. 2013)
116. Llusar, C., Ana, B., Tena, E., Roca-Puig, V. P., Beltrán-Martín I. (2005) To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?: An empirical study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 Iss: 4, pp.337 – 353.
117. Llusar, C., Ana B., Tena, E., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I. (2009) An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, *Journal of Operations Management* 27. ELSEVIER. pp. 1-22
118. Маленовић, Н., Покрајчић, Д. и Пауновић, Б. (2004) *Економика предузећа*, ЦИД, Економски Факултет Београд.
119. Mann, R.S. & Saunders, M. (2005) Self-assessment in a Multi-Organisational Network (focussing on the benefits of business excellence), *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 22, No. 6. pp.554 - 571
120. Мајсторовић, В. (2008) Пословна изврсност као стратегија за међународну конкурентност, *International Journal „Total Quality Management & Excellence”*, Vol. 36, No. 1 - 2, YUSQ ICQ.
121. Marr, B., Schiuma, G., Neely, A. (2004) Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets, *Business Process Management Journal*. Vol. 10 No. 5, 2004. pp. 551-569 q Emerald Group Publishing Limited. 1463-7154 DOI 10.1108/14637150410559225

122. Martinez-Costa, M., Martinez-Lorente, A.R. & Choi, T.Y. (2008) Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies, *International Journal of Production Economics*, 113(1), pp. 23 -39.
123. McCarthy, G., Greatbanks, R. (2006) Impact of EFQM Excellence Model on leadership in German and UK organisations, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23 Iss: 9, pp. 1068-1091q Emerald Group Publishing Limited 0265-671X DOI 10.1108/02656710610704221
124. Meirovich, G. (2006) Quality of design and quality of conformance: Contingency and synergistic approaches, *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 17, No. 2, pp. 205-219, March 2006.
125. Melvan, P. (2007) Europska nagrada za kvalitetu: zajednički elementi nagrađenih organizacija, *Poslovna izvrsnost*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. God. I br. 2. str. 63-81.
126. Mertins, K., Will, M. (2008) A Consistent Assessment of Intellectual Capital in SMEs InCaS: Intellectual Capital Statement – Made in Europe.” *The Electronic Journal of Knowledge Management, The Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 5. Issue 4, pp. 427 - 436, ISSN 1479-4411
127. Mehra, S., Ranganathan, S. (2008) Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25. Iss: 9, pp.913 – 927
128. Meyer, F. A. (2010) *Radarise your business for success – EFQM 2010*. EFQM Brussels. ISBN: 978-90-5236-690-6
129. Michalska-Ćwiek, J. (2009) Enterprise’s evaluation according to the Polish Quality Award’s criteria, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*. Volume 36. Issue 2. pp. 199 – 206.
130. Michalska, J. (2008) Using the EFQM excellence model to the process assessment, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, Vol. 27. Issue 2.
131. Мићић, В., Зеремски, А. В. (2011) Деиндустријализација и реиндустријализација привреде Србије, *Индустрија*, вол. 39, бр. 2.
132. Миљановић, Ј. (2012) „Зелени” ланац снабдевања као императив друштвено одговорних компанија, *Економске идеје и пракса*, бр.4. Економски факултет универзитета у Београду, ISSN 2217-6217.
133. Милојевић, Р. и Анђелковић Пешић, М. (2010) Пословна култура као акцелератор имплементације модела пословне изврности, *Економске теме*, Универзитет у Нишу, Економски факултет. XLVIII бр. 1. стр. 29-39.
134. Milanović, B. (2005) *Half a World: Regional inequality in five great federations*, World Bank Policy Research Working Paper 3699, September. 2005.
135. Милановић, Ж. Р. (2006) *Мали бизнис и предузетништво у пољопривреди и селу*, Институт за економику пољопривреде Београд, ДИС публик, Београд

136. Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991) *Стратегијско управљање*, Универзитет у Београду, Економски Факултет, ГИП Драган Срњић. Шабац.
137. Moreno-Luzon, M. D. (1993) Can total quality management make small firms competitive? *Total Quality Management*, Volume 4. Issue 2. pages 165-182.
138. Mouritsen, J., Johansen, M.R., Larsen, H.T, Bukh, P.N (2001) Reading an intellectual capital statement: Describing and prescribing knowledge management strategies, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 Iss: 4, pp.359 – 383.
139. Naveh, E. and Marcus, A. (2005) Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9001. *Journal of Operations Management*. 24.1: pp. 1-26.
140. Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995) Performance measurement system design, *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), pp. 80–116.
141. Neely, A., Adams, C., Crowe P. (2001) The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 Iss: 2, pp. 6 – 13.
142. Neely, A., Adams, C. (2000) *Perspectives on performance: the performance prism*, Handbook of Performance Measurement, Gee Publishing, London..
143. Neely, A. (2008) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, Cambridge University Press, ISBN: 052185511X
144. Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2002) *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Pearson Education, Cranfield School of Management. ISBN-10: 0273653342
145. Noci, G. (1995) Accounting and non-accounting measures of quality-based performances in small firms, *International Journal of Operations & Production Management*, 15(7), pp. 78–105.
146. Ogava, E. (2001) *Upravljanje malim preduzećima danas*. Evropski centar za mir i razvoj (ECPD). Beograd.
147. Oslić, I. (2008) *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*, M.E.P. Consult, Zagreb.
148. Oksanen, J., Rilla, N. (2009) Innovation and entrepreneurship: new innovations as source of competitiveness in Finish SMEs, *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 35-48.
149. Пауновић, Б. (2012) *Предузетништво и управљање малим предузећем*, Економски Факултет Београд, ISBN 978-86-403-1220-2.
150. Пејановић, Р., Тица, Н. и Влаховић, Б. (2003) Фактори конкурентности пољо(привреде), *Агроекономика*, бр. 32, стр. 3-24. УДК: 355.013:631
151. Пешел, Б. (2007) Упоредна анализа националних награда за квалитет и њихова улога у унапређењу конкурентности предузећа и привреде, *Теме*, бр. 31/2: 361-380. стр.361-380.

152. Porter, L. J. and Tanner, S. J. (2004) *Assessing Business Excellence*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
153. Porter, M. (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
154. Powell, C. (1997) Total Quality management as Competitive advantage: A Review and Empirical Study: *Strategic Management Journal*, vol. 16. pp. 15-37.
155. *Process Survey Tool for Supply Chain Management V1/En Oct 2004* © EFQM-Philips, ISBN 905236-5997
156. Quist, J. P., Clegg, S. R. (2007) The Power of Quality Models, *Scandinavian Journal of Management*, Volume 23, Issue 4, December 2007, Pages 445-462.
157. Рачић, Ж., Барјактаровић, Л., Зеремски, А. (2011) Анализа утицаја задужености на профитабилност успешних домаћих компанија у условима економске кризе, *Индустрија*, вол. 39, бр. 3, стр. 45-60
158. Рајковић, Д. (2010) *Интегрисани системи менаџмента у малим и средњим предузећима*, Докторска дисертација, Универзитет у Крагујевцу, Машински факултет у Крагујевцу, децембар, 2010.
159. Рајковић, В. (2011) *Lean six sigma* концепт, 39. Национална конференција о квалитету (са међународним учешћем) Крагујевац. 7-9. јун 2011. Зборник апстракта, уредници: Арсовски, С. и др. Организатор: Факултет инжењерских наука, Крагујевац.
160. Rajesh, K. S., Suresh K. G., Deshmukh, S.G. (2008) Strategy development by SMEs for competitiveness: a review, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15 Iss: 5, pp. 525 – 547.
161. Ranjan, M. K. (2007) Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time, *The TQM Magazine*; Volume: 19 Issue: 3; Technical paper.
162. Раковић, Р. (2006) *Квалитетом ка пословној изврсности*, Енергопројект ИнГраф, Београд, ISBN: 86-83723-17-8
163. Раковић, Р. (2006) Системи менаџмента квалитетом и пословне изврсности заблуде и предрасуде и како их превазилазити. *Квалитет*, вол. 16. бр. (9-10), стр. 48-50.
164. Rao, A. (1996) *Total Quality Managment: A Cross Functional Perspective*, John Wiley & Sons, New York.
165. Rentzhog, O. (1997) *Temelji preduzeća sutrašnjice, (Procesima usmerena poslovna filozofija)*, Prometej, Novi Sad.
166. Sadeh, E. and V.C. Arumugam (2010), Interrelationships among EFQM Excellence Criteria in Iranian Industrial SMEs, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 19, pags. 155-167. © EuroJournals.

167. Samardžija, J., Kolak G. (2009) Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti. *Ekonomski vijesnik*, No 1. Srpanj Ekonomski fakultet u Osijeku Gajevo trg 7 31000 Osijek, Hrvatska. Str. 211 – 220
168. Samardžija, J. Fadić, F. (2009) *Business excellence – the way to make products and services more competitive*, 53rd European organization for quality annual congress, 12th-14th May. 2009. Dubrovnik-Croatia.
169. Santos-Vijande, M. L. Alvarez-Gonzalez L. I. (2007) TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey“, *International Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 2, Issue 2.
170. Saizarbitoria, I.H., Landín, G.A., Casadesús, F. M. (2006) A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23 Iss: 7, pp. 807 – 827. Emerald Group Publishing Limited. DOI 10.1108/02656710610679824
171. Shahin, A. (2011) Integration of EFQM and Ultimate Six Sigma: A Proposed Model, *International Business Research*, Vol. 4, No. 1; January 2011. ISSN 1913-9004 pp. 176 – 186.
172. Shulver, M., Lawrie, G. (2007) „The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model” Presented at the European Institute for Advanced Studies in Management, 8th Manufacturing Accounting Research Conference: “*Cost and performance in services and operations*” held at University of Trento, June 18-20, 2007.
173. Sisek, B. (2008) Kvaliteta - zadovoljstvo svih stakeholdera, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb, Vol.6. No.1. str. 263.
174. Sokovic, M. Pavletic, D. Kern-Pipan, K., (2010) Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, volume 43. issue 1. November, pp. 476 – 483. International OCSCO World Press.
175. Sousa, S. D., Aspinwall, E., Paulo, A., Sampaio, A. and Guimares, R. (2005) Performance Measures and Quality Tools in Portuguese Small and Medium Enterprises: Survey Results, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 277–307, Taylor & Francis Group Ltd, DOI: 10.1080=14783360500054434
176. Спасојевић-Бркић, В., Милановић, Д., Кнежевић, С., Лазић, Д. и Милановић, Т. (2011) *Систем менаџмента квалитетом и пословне перформансе*, Машински факултет Београд. ISBN 978-86-7083-741-6
177. Стефановић, Н., Стефановић, В. (2007) *Лидерство и квалитет*, Универзитет у Крагујевцу, Машински факултет у Крагујевцу, Центар за квалитет, Крагујевац.
178. Stoner, A. F. Dž., Edvard, R. F., D. and Gilbert, R. (1998) *Menadžment*, Želnid, Beograd.
179. Sun, H., Li, S., Ho, K., Gersten, F., Hansen, P. and Frick, J. “*The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe*”,

- International Journal of Quality & Reliability Management, (2004), Vol. 21 No. 2, pp. 131-53.
180. Talwar, B. (2011) Business excellence models and the path ahead ..., *The TQM Journal*, Vol. 23 Iss: 1, pp. 21 – 35.
 181. Talwar, B. (2009) Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values, *Measuring Business Excellence*, Vol. 13 Iss: 4, pp.34 – 46
 182. Talwar, B. (2011) Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models, *Measuring Business Excellence*, Vol. 15 Iss: 1, pp.49 – 65. DOI: 10.1108/13683041111113240
 183. *The Application Guide for The Deming Prize 2012 For Companies and Organizations Overseas*.
http://www.juse.or.jp/e/deming/171/attachs/03_TheApplicationGuideforTheDemingPrize2012.pdf (преузето 22. 04. 2012)
 184. *The Malcolm Baldrige National Quality award, 2011–2012*. Criteria for Performance Excellence,
http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf (преузето 05.03.2012. год)
 185. *The Fundamental Concepts of Excellence*, EFQM Brussels Representative Office, 2002. Brussels, Belgium ISBN 90-5236-077-4 <http://www.efqm.org> (преузето 04.04.2012. год)
 186. The Deming Prize Committee (2006) *The Guide for the Deming Application Prize*, Union of Japanese Scientists and Engineers, Tokyo, Japan, 2006. <http://www.juse.or.jp/e> (преузето 24. 4. 2012)
 187. Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, С. (2001) *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања. Београд.
 188. Urbonavicius, S. (2005) ISO system implementation in small and medium companies from new EU member countries: a tool of managerial and marketing benefits development, *Research in International Business and Finance*, Vol. 19. No. 3. pp. 412-26
 189. Ушћумлић, Д., Лукић, Р. (2003) *Управљање квалитетом материјалних производа*, Центар за издавачку делатност, Економски факултет, Београд.
 190. Van der Wiele, T. and Brown, A. (1999) Self-assessment practices in Europe and Australia, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 238-52.
 191. Verde, D. M., Castro, G. M. and, Navas-Lo´pez, J.E.(2011) Organizational knowledge assets and innovation capability - Evidence from Spanish manufacturing firms. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12. No. 1, 2011 pp. 5-19 q Emerald Group Publishing Limited. 1469-1930 DOI 10.1108/14691931111097890
 192. Vogel, N. (2002) *Business Excellence Awards—The Australian Experience: Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards held in Nadi, Fiji, from 18. to 20. September 2001*. Asian Productivity Organization, Tokyo 2002. ISBN: 92-833-2332-7

193. Vos, J. P. (2005) Developing strategic self descriptions of SMEs, *Technovation*, Vol. 25. No. 9, pp. 989-99
194. Vouk, R. (2005) Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Ekonomski pregled*, Ekonomski Fakultet Zagreb, Hrvatska. Vol. 56. No.11. str.1013– 1030.
195. Vokurka J. R., Stading L. G. and Brazeal, J. (2000) A Comparative Analysis Of National and Regional Quality Awards, *Quality progress*, August, 2000.
196. Вулановић В., Станивуковић Д., Камберовић Б., Максимовић Р., Радаковић Н., Радловацки В. и Шилобад М. (2001). *Систем квалитета ISO 9001:2000*, ИМПРЕСУМ, Нови Сад: Истраживачки и технолошки центар: Факултет техничких наука, Институт за индустријско инжењерство и менаџмент.
197. Watson, P. (2002) *Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model*, FIG XXII International Congress, Washington, D.C. USA, April 19-26. TS1.1 Business Practices
198. Wayhan, V. B., McCallum, M. F. & Golyer, N. M. (2013) TQM and financial performance: are findings of direct effects methodological artefacts? *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 24, Issue 1-2, pp. 171-187.
199. Westlund, A. H. (2001) Measuring environmental impact on society in the EFQM system, *Total Quality Management* , Volume 12, Issue 1, pages 125-135. Taylor & Francis.
200. York, K. M., Miree, C. E. (2004) Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance, *Journal of Operations Management* ELSEVIER, 22. pp. 291-311.
201. Yusof, Sh. M. and Aspinwall, E. (2000) Total quality managment implementation frameworks: comparison and reiew. *Total Quality management*, vol. 11, No.3. pp. 281-294

Web sites:

202. www.nist.gov/baldrige (приступљено 05.03.2012.)
203. www.juse.or.jp/e (приступљено 24. 4. 2012.)
204. www.saiglobal.com (приступљено 18. 10. 2012.)
205. www.coer.org.nz (приступљено 10. 09. 2012)
206. www.merr.gov.rs (приступљено 10. 07. 2012)
207. www.efqm.org (приступљено 09. 05. 2011)
208. www.fqce.org.rs (приступљено 09. 11. 2011)
209. www.narr.gov.rs (приступљено 11. 07. 2012)
210. www.incas-europe.eu (приступљено 07. 09. 2012)

Прилог: Листа ставки за процену предузећа

Критеријум	Ставке за процену
1. Лидерство и способност управљања	1.1. Компанија има ефективан управни одбор 1.2. Јасно постављена извршна менаџмент структура и лидерство 1.3. Лидери дају лични пример 1.4. Лидери развијају и комуницирају мисију, циљеве и вредности
2. Политика и стратегија	2.1. Јасна пословна мисија, циљеви и вредности 2.2. Бизнис план развоја 2.3. Мерења пословних перформанси 2.4. Редовно мерење резултата и ревизија планова 2.5. Стратешки циљеви се постепено спуштају на ниже нивое
3. Запослени	3.1. Компанија комуницира са запосленима 3.2. Нови тренизи за запослене 3.3. Процес развоја запослених и планирање њихове каријере 3.4. Тренинг планови су развијени и адекватно се имплементирају 3.5. Запослени су укључени у процес управљања и континуираних побољшања 3.6. Планирање људских ресурса 3.7. Знање и способности запослених су идентификовани и унапређују се 3.8. Тимски рад, мотивација и подстицаји
4. Партнерства и ресурси	
4.1. Финансијски ресурси	4.1.1. Активно планирање буџета и контрола 4.1.2. Финансијско извештавање подржава ефективно коришћење ресурса 4.1.3. Редовно праћење трошкова производње 4.1.4. Систематско мерење и контрола инвентара 4.1.5. Систематско управљање потраживањима / контрола кредита 4.1.6. Управљање новчаним токовима, планирање и пројекција
4.2. Стратешка партнерства	4.2.1. Формирају се партнерства заснована на додатој вредности
4.3. Набавка	4.3.1. Управљање и селекција добављача (пре уговарања врши се селекција на основу ревизије или референтне посете) 4.3.2. Евалуација добављача се редовно користи
4.4. Објекти и управљање средствима	4.4.1. Дугорочно планирање капацитета, као део процеса пословног планирања 4.4.2. Одговарајуће процедуре одржавања 4.4.3. Безбедносне процедуре контроле стоје на одговарајућем месту како за објекте тако и за запослене
4.5. Систем управљања информацијама	4.5.1. Адекватан информациони систем се употребљава 4.5.2. Јасна политика и правила за управљања информацијама
4.6. Управљање знањем	4.6.1. Успостављена правила размене знања

5. Процеси	
5.1. Контрола производње	<p>5.1.1. Успостављене јасне инструкције за рад</p> <p>5.1.2. Кључни процеси су описани и редовно поново процењивани</p> <p>5.1.3. Успостављен система управљања отпадом</p> <p>5.1.4. Континуирано побољшање програма</p> <p>5.1.5. Одржавање објеката</p> <p>5.1.6. Статус контроле и евиденције залиха</p> <p>5.1.7. Ток производње (све повезане операције се налазе под „једним кровом“)</p> <p>5.1.8. Постојање оперативних капацитета за планирање и надзор</p> <p>5.1.9. Употреба визуелне комуникације резултата</p>
5.2. Системи управљања квалитетом	<p>5.2.1. Сертификати система квалитета</p> <p>5.2.2. Обезбеђење квалитета организације, Адекватност приручник о квалитету</p> <p>5.2.3. Документација система квалитета и докази о корективним и превентивним акцијама</p> <p>5.2.4. Тестирања и инспекција опреме</p> <p>5.2.5. Праћење залиха</p> <p>5.2.6. Ефективна контрола неусклађености материјала и производа</p> <p>5.2.7. Анализа процедуре проблем/неуспех</p> <p>5.2.8. Коришћење СПЦ метода</p>
5.3. Заштита на раду и утицај на животну средину	<p>5.3.1. Сертификати заштите животне средине; контролисање ризика заштите животне средине</p> <p>5.3.2. Здравствена и безбедносна пракса</p>
5.4. Увођење нових производа	<p>5.4.1. Постоји процедура за увођење нових производа</p>
5.5. Способност ефикасне производње (<i>Lean manufacturing</i>)	<p>5.5.1. Успостављена систематизација радних места</p> <p>5.5.2. Флексибилна производња и флексибилна радна снага</p> <p>5.5.3. Успостављен процес смањења времена и мониторинг / оптимизација рада</p> <p>5.5.4. Смањење потребног времена (где је примењиво)</p>
5.6. Способност дистрибуције и Логистике Локално/Интернационално	<p>5.6.1. Способност извоза</p> <p>5.6.2. Планирање ланца добављача /да ли се ти планови деле са купцима/добављачима</p>
5.7. Управљање односима са потрошачима/купцима	<p>5.7.1. Користе се редовни истраживачки методи</p> <p>5.7.2. Проактиван однос менаџмента са клијентима</p> <p>5.7.3. Интерни индикатори перформанси</p>
6. Резултати везани за клијенте	
6.1. Перцепција резултата од стране купаца	<p>6.1.1. Обим (Области које покрива – Перцепција квалитета, поузданост испоруке, цене, флексибилност, кориснички сервис, упутства за употребу)</p> <p>6.1.2. Трендови (позитивни или указују на добре перформансе)</p> <p>6.1.3. Циљеви (постављени, достигнути, адекватни)</p> <p>6.1.4. Поређење са екстерним организацијама</p>
6.2. Интерни индикатори перформанси	<p>6.2.1. Обим (Области које покрива - квалитет, поузданост испоруке, цена, флексибилност, кориснички сервис, упутства за употребу, ...)</p> <p>6.2.2. Трендови (позитивни или указују на добре перформансе)</p> <p>6.2.3. Циљеви (постављени, достигнути, адекватни)</p>

	6.2.4. Поређење са екстерним организацијама
7. Резултати везани за запослене	
7.1. Мере перцепције запослених	7.1.1. Обим (Области које покрива - развој каријере, комуникација, услови запошљавања, ...) 7.1.2. Трендови (позитивни или указују на добре перформансе) 7.1.3. Циљеви (постављени, достигнути, адекватни) 7.1.4. Поређење са екстерним организацијама
7.2. Интерни индикатори перформанси	7.2.1. Обим (Области које покрива – абсентизам и боловања, ниво инцидената, ...) 7.2.2. Трендови (позитивни или указују на добре перформансе) 7.2.3. Циљеви (постављени, достигнути, адекватни) 7.2.4. Поређење са екстерним организацијама
8. Резултати везани за локалну заједницу	8.1. Друштвена перцепција - Како се предузеће генерално посматра од стране заједнице? 8.2. Интерни Показатељи - Смањење негативног утицаја на животну средину нпр. смањење отпада, буке исл.
9. Кључни пословни резултати	
9.1. Кључни резултати	9.1.1. Обим (Области које покрива – Продаја, Оперативни профит, Укупни профит, Материални трошкови, Директни трошкови рада, остало ...) 9.1.2. Трендови (позитивни или указују на добре перформансе) 9.1.3. Циљеви (постављени, достигнути, адекватни) 9.1.4. Поређење са екстерним организацијама
9.2. Кључни индикатори перформанси	9.2.1. Обим (Области које покрива - продаја по запосленом, додатна вредност, искоришћеност капацитета, однос потраживање / обавезе према добављачима, остало ...) 9.2.2. Трендови (позитивни или указују на добре перформансе) 9.2.3. Циљеви (постављени, достигнути, адекватни) 9.2.4. Поређење са екстерним организацијама

БИОГРАФИЈА КАНДИДАТА

Един (Цемаила) Калач рођен је 28.01.1976. године у Пећи. Основну школу и гимназију завршио је у Пећи. Факултет за трговину и банкарство БК Универзитета завршио је 1998. у Београду. Исте године уписује последипломске магистарске студије на Економском факултету Универзитета у Београду смер менаџмент које завршава 2002. године (просечна оцена 9,00). Магистарски рад „ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТАНДАРДА ЗА СИСТЕМ УПРАВЉАЊА БЕЗБЕДНОШЋУ ХРАНЕ У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ПРЕДУЗЕЋИМА“ одбранио је 19. маја 2010.

Од 1999. живи и ради у Новом Пазару. Године 2001. ангажован је у оквиру програма Уједињених нација *Intenational Labour Organisation*, на успостављању агенције за развој малих и средњих предузећа *SEDA* - Нови Пазар. Од 2003. године почиње да ради за невладину организацију *Mercy Corps* на имплементацији *CRDA (Community revitalization through democratic action)* програма у југозападној Србији, који је финансирала Агенција за међународни развој Сједињених Америчких Држава - *USAID*. У овом програму је напредовао од службеника за развој до шефа локалне канцеларије у Новом Пазару. У овом програму био је вођа тима који се бавио програмом увођења *ISO* и *НАССР* стандарда у малим и средњим предузећима у Србији. Од новембра 2007. до априла 2009. године радио је за *UNDP* (Програм за развој Уједињених нација), као координатор на имплементацији Програма развоја општина у југозападној Србији. Од маја 2009. до октобра 2011 године радио је за Градску управу Новог Пазара, као начелник одељења за локални економски развој. Током 2010. био је ангажован на програму *SECEP (Support to Enterprise Competitiveness and Export Promotion)* који финансира Европска Унија, као евалуатор малих и средњих предузећа по *EFQM* моделу. Радио је на спровођењу *USAID*-овог програма Агробизнис, испред међународне организације *DAI (Development Alternatives, Inc.)*. Од августа 2013. ради за регионалну развојну агенцију *SEDA* Нови Пазар као координатор на спровођењу међународних развојних пројеката.

Током претходног периода био је активни учесник више семинара од којих су најзначајнији:

- *Farm management training program*. Penn State University USA - USDA у сарадањи са Министарством Пољопривреде Републике Србије,
- *E&E USAID Bureau Regional Environmental Workshops and Roundtables, Environmental Management and Compliance Training*,
- *EFQM excellence model assessor training 16-19 February 2010*.

Добитник је признања од стране организације *Deloitte Touch Tohmatsu - Washington D.C.*, за посебно залагање у раду (октобар 2003.). У периоду од 2008-2011. године био је учесник више студијских путовања (Словенија, Чешка, Мађарска, САД, Турска и Француска).

Области интересовања: управљање квалитетом, пословна изврсност, прехранбени сектор, мала и средња предузећа.

Говори енглески језик.

До сада је написао и објавио више радова у домаћим и међународним часописима.

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем да је докторска дисертација, под насловом

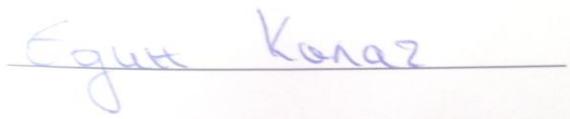
*ПРИМЕНА ЕВРОПСКОГ МОДЕЛА ПОСЛОВНЕ ИЗВРСНОСТИ У ЦИЉУ
УНАПРЕЂЕЊА КОНКУРЕНТНОСТИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА*

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација, ни у целини, ни у деловима, није била предложена за добијање било које дипломе, према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права, нити злоупотребио/ла интелектуалну својину других лица.

У Нишу, јануар 2014.

Аутор дисертације: Един Џ. Калач

Потпис докторанда:

A handwritten signature in blue ink, reading "Един Калач", is written over a horizontal line.

ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Име и презиме аутора: Един Џ. Калач

Студијски програм: Економија

Наслов рада: ПРИМЕНА ЕВРОПСКОГ МОДЕЛА ПОСЛОВНЕ ИЗВРСНОСТИ У
ЦИЉУ УНАПРЕЂЕЊА КОНКУРЕНТНОСТИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА

Ментор: Доц. Др Марија Анђелковић Пешић

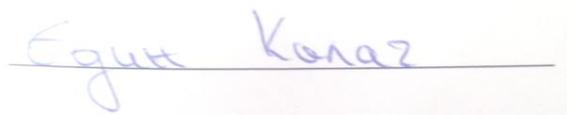
Изјављујем да је штампана верзија моје докторске дисертације истоветна електронској верзији, коју сам предао/ла за уношење у **Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу.**

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци, који су у вези са добијањем академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада, и то у каталогу Библиотеке, Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Нишу, као и у публикацијама Универзитета у Нишу.

У Нишу, јануар 2014.год.

Аутор дисертације: Един Џ. Калач

Потпис докторанда:

The image shows a handwritten signature in blue ink that reads "Един Калач". The signature is written over a horizontal line.

ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Никола Тесла“ да, у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, унесе моју докторску дисертацију, под насловом: ПРИМЕНА ЕВРОПСКОГ МОДЕЛА ПОСЛОВНЕ ИЗВРСНОСТИ У ЦИЉУ УНАПРЕЂЕЊА КОНКУРЕНТНОСТИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЊА која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату, погодном за трајно архивирање.

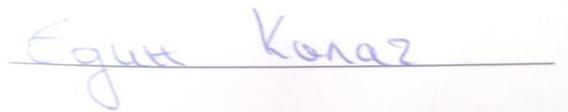
Моју докторску дисертацију, унету у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, могу користити сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons), за коју сам се одлучио.

1. Ауторство
2. Ауторство – некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

У Нишу, јануар, 2014.

Аутор дисертације: Един Џ. Калач

Потпис докторанда:

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a white background. The signature reads "Един Калач" and is written over a horizontal line.