

# ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE KVALITETOM U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

## ORGANIZATION AND QUALITY MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

dr Vlado Medaković<sup>1)</sup>, dr Slaviša Moljević<sup>2)</sup>  
Srđan Vasković<sup>3)</sup>, Ranka Gojković<sup>4)</sup>

**Rezime:** U ovom radu predstavljeni su elementi organizacije i upravljanja kvalitetom u malim i srednjim preduzećima. Opisan je pojam kvaliteta, kao i evolucija kvaliteta. Definirana su mala i srednja preduzeća. Razmotreni su razlozi za implementaciju sistema kvaliteta u malim i srednjim preduzećima sa aspekta njihove konkurentnosti na tržištu.

**Cljučne reči:** upravljanje kvalitetom, mala i srednja preduzeća, konkurentnost

**Abstract:** In this paper we will present element organization and quality management in small and medium-sized enterprises. Described is a term of quality and the evolution of quality. The definition of small and medium-sized enterprises. The parties discussed the reasons for the implementation of quality systems in small and medium-sized enterprises in terms of their competitiveness in the market.

**Key words:** quality management, small and medium enterprises, competitiveness

### 1. UVOD

Mala i srednja preduzeća se u savremenoj privredi mogu naći gotovo u svim privrednim djelatnostima. Kada se spomenu kod nas se obično misli na preduzeća iz poljoprivrede, trgovine, zanatstva i ugostiteljstva, što je posljedica prekida u kontinuitetu i tradicionalnom oslanjanju na mala preduzeća u industriji.

Za dobrobit jedne zemlje najbolja je kombinacija istovremenog postojanja malih i velikih preduzeća, a suštinsko pitanje je koja je to kombinacija koja će biti najdjelotvornija za dotičnu privredu i konkretne uslove. Iako posluju u uslovima konkurencije, mala, srednja i velika preduzeća su istovremeno i komplementarna, dajući pri tome sinergetske efekte međusobnim djelovanjem.

Svoje prednosti mala preduzeća ostvaruju zahvaljujući brzom odzivu na tržišne zahtjeve, usvajajući pri tom raznovrsne inovacije, osvajajući ih u laboratorijama i isporučujući ih na tržište u veoma kratkom roku. Postoje brojne djelatnosti koje ne zahtjevaju masovnu proizvodnju s jedne strane, kao i brojna preduzeća sa masovnom proizvodnjom koja ne mogu uspješno da posluju bez velikog broja manjih i srednjih preduzeća. Tržište treba da bude arbitar koje su to dimenzije preduzeća čija je ponuda potrebna i koja doprinose

rastu i razvoju privrede i njenom uspješnom uključivanju u međunarodnu podjelu rada[2].

Mala i srednja, kao i mikro preduzeća predstavljaju okosnicu razvoja ekonomija razvijenih zemalja svijeta, dajući najveći doprinos zaposlenosti i ekonomskom rastu i razvoju.

Obzirom da sektor MSP-a predstavlja najznačajniji i najdinamičniji dio privrede Republike Srpske koji zapošljava polovinu od ukupnog broja zaposlenih radnika u Republici Srpskoj i čini blizu 99% od ukupnog broja preduzeća, razvoju MSP-a u Republici Srpskoj se u zadnjih nekoliko godina pridaje sve veći značaj[1].

### 2. EVOLUCIJA KVALITETA

Riječ kvalitet ima višestruko značenje. Kvalitet se definiše kao cjelokupnost karakteristika nekog entiteta, koje se odnose na njegovu sposobnost da zadovolji iskazane potrebe i potrebe koje se podrazumjevaju[6].

Entitet može biti:

1. aktivnost ili proces,
2. proizvod,
3. kompanija, sistem ili osoba, ili
4. bilo koja kombinacija od naprijed navedenog.

1) dr Vlado Medaković, Univerzitet u I. Sarajevu, Mašinski fakultet, mail: vlado.medakovic@gmail.com

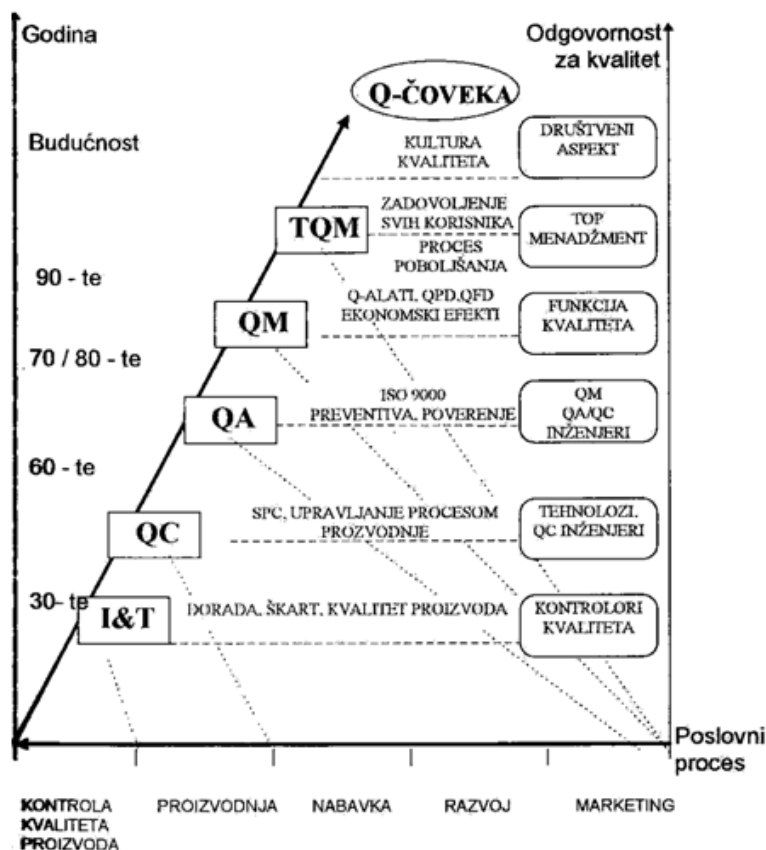
2) dr Slaviša Moljević, Univerzitet u I. Sarajevu, Mašinski fakultet, mail: slaviasavgd@gmail.com

3) spec.Srđan Vasković, Univerzitet u I. Sarajevu, Mašinski fakultet, mail: srdjan\_vaskovic@yahoo.com

4) Ranka Gojković, mr, Univerzitet u I. Sarajevu, Mašinski fakultet, mail: rankagojkovic@gmail.com

Iako standardom nije naveden menadžment kao entitet na koga se odnosi kvalitet, vodeći autori koriste termin kvalitet menadžmenta[6].

Na slici 1. prikazana je evolucija kvaliteta koja pokazuje kako su se razvijale metode i tehnike koje su bile dominantne u pojedinim periodima nakon industrijske revolucije.



Slika 1 - Evolucija kvaliteta[6]

Koncept sistema kvaliteta se ubrzano razvijao u posljednjih šezdeset godina. Uočavaju se različite faze razvoja sistema kvaliteta i to: završna kontrola, dogovorni nivo kvaliteta, kontrola u procesu proizvodnje, sistem kontrole kvaliteta u skladu sa serijom standarda ISO 9000, totalno upravljanje kvalitetom (TQM) i TQM i kvalitet življenja.

U prve tri faze akcenat se stavlja na osnovni cilj poslovanja organizacije samo sa stanovišta organizacije. U ovom periodu osnovni cilj poslovanja organizacije je bio:

- o maksimizacija dobiti uz minimalne troškove i
- o minimalno korišćenje raspoloživih resursa

Ovo je značilo da se mora proizvesti proizvod određenog kvaliteta i postići sljedeći rezultati: viši nivo ekonomičnosti, rentabilnosti i produktivnosti. Osnovni tipovi standarda, prema predmetu standardizacije, do uvođenja ISO standarda,

odnosili su se na standardizaciju kvaliteta proizvoda.

Međutim, što se tiče samih kupaca, proizvođači su se proizvodili koji često nisu ispunjavali potrebe, zahtjeve i očekivanja kupaca. U tom periodu zapaža se, s jedne strane, obilje želja i potreba, a s druge strane zasićenost tržišta i ekonomska stagnacija. Jedini izlaz iz ovakve situacije bio je: analizirati promjenljive potrebe i želje kupaca i prilagoditi proizvode, usluge i metode distribucije preduzeća novim, naraslim potrebama i željama tržišta.

Takođe, narasli problemi na relaciji isporučilac - kupac istakli su potrebu za međunarodnom saradnjom u oblasti sistema kvaliteta kako bi se postiglo uzajamno priznavanje sistema osiguranja kvaliteta. Tako se, pored testiranja samog proizvoda, ispituje i ocjenjuje sposobnost proizvođača da proizvede propisani proizvod. Kao rezultat potrebe unifikacije i standardizacije poslovanja pojedinih organizacija,

sistema kvaliteta proizvođača-isporučilaca, nastaju ISO standardi, jedinstveni kriterijumi za organizovanje i ocjenjivanje sistema kvaliteta isporučilaca.

Na projektovanje i ostvarenje sistema kvaliteta utiču specifični uslovi poslovanja i pojedinačna praksa poslovanja svake organizacije, pa i malih i srednjih preduzeća. U standardima su definisani osnovni ciljevi poslovanja svake organizacije i to sa dva međuzavisna, ravnopravna aspekta:

- potreba i očekivanja kupaca - Za kupca to je potreba da ima povjerenje u mogućnost organizacije da isporučuje željeni kvalitet, kao i da taj kvalitet održava,
- potreba i interes organizacije - Za organizaciju, to je poslovna potreba da postigne i održava željeni kvalitet pri optimalnom trošku; ispunjavanje ovog aspekta kvaliteta je povezano sa planiranim efikasnim korišćenjem tehnoloških, ljudskih i materijalnih resursa kojima raspolaže organizacija.

Definisanjem totalnog upravljanja kvalitetom (total quality management - TQM), odnosno značenje svake riječi je sljedeće:

- Total - svi, u bilo kom odnosu sa organizacijom, su uključeni u kontinualno unapređenje kvaliteta (ovo podrazumjeva partnerski odnos sa kupcima i isporučiocima),
- Quality - utvrđeni zahtjevi za kvalitet su poznati i dokumentovani,
- Management - upravljanje se vrši po svim principima i fazama savremenog menadžmenta.

Rukovodstvo je potpuno uključeno u upravljanje organizacijom. Iz navedene definicije proizilazi da su ciljevi poslovanja sa različitih aspekata sljedeći:

- potrebe i očekivanja kupaca - Za kupca to je potreba da ima povjerenje u mogućnost organizacije da stalno prevazilazi njegova očekivanja.
- potrebe i interes organizacije - Za organizaciju to je poslovna potreba da procesom kontinuiranog poboljšanja horizontalnih i vertikalnih procesa poboljšava kvalitet organizacije, proizvoda i zaposlenog osoblja i tako ostvaruje izvrsne poslovne rezultate.
- potrebe i interes svih zainteresovanih strana - Izvrsni poslovni rezultati utiču na povećanje i prevazilaženje očekivanja i koristi svih zaposlenih, zainteresovanih strana i društva.

U suštini sa stanovišta kupca primarni interes svake organizacije treba da bude nivo kvaliteta njenih proizvoda/usluga.

Da bi bila uspješna, svaka organizacija treba da nudi proizvod/uslugu koji:

- ispunjava dobro definisane potrebe, upotrebu ili svrhu,
- zadovoljavaju i prevazilaze očekivanja kupaca,
- u pogledu pouzdanosti ispunjavaju strogo definisane zahtjeve kupca i društva,
- usaglašeni su sa standardima i specifikacijama koje se odnose na ovaj proizvod,
- usaglašeni su sa zahtjevima društva,
- odražavaju ekološke aspekte,
- dostupni su po konkurentskim cijenama,
- u njihovoj isporuci poštuju se definisani rokovi isporuke i
- proizvode se ekonomično.

Od pojave standarda serije ISO 9000:1987 naovamo ukorjenila se praksa da sisteme menadžmenta gradimo samo oko tih standarda i to osloncem na jednostavan recept – „propiši šta radiš i pokaži da se držiš toga što si propisao“. Potrebno je da se uspostavi ispravna hijerarhija zahtjeva i očekivanja interesnih grupa u odnosu na koje se sistem gradi, pri čemu je redosljed:

1. Zahtjevi zakona i drugih propisa,
2. Zahtjevi korisnika,
3. Potrebe preduzeća,
4. Zahtjevi i potrebe društvene zajednice (okruženja u kojem preduzeća radi) i
5. Zahtjevi standarda za sisteme menadžmenta (ako nam treba sertifikat).

Drugi korak je da se odabere pravi metod rada na projektu, koji uključuje, redom:

1. Struku (i nauku),
2. Tehničke standarde i propise,
3. Dobru proizvođačku praksu (pravila branše) i
4. Logiku konkretnog posla (zanatsku vještinu).

Potreba i obaveza primjene sistema upravljanja kvalitetom nije više ograničena na velika proizvodna preduzeća. Novi uslovi poslovanja ove zahtjeve postavljaju i pred mala i srednja preduzeća iz svih privrednih, ali i neprivrednih djelatnosti.

Ti zahtjevi potiču prije svega sa tržišta, ali potrebe prepoznaju i vlasnici koji žele da poslovanje uredi na savremenim principima.

Međutim, specifičnosti malih organizacija, koje se ogledaju pre svega u ograničenim finansijskim i kadrovskim resursima, često mnoge usluge iz oblasti primjene sistema upravljanja kvalitetom čine nepristupačnim za ovakve organizacije. To se prije svega odnosi na potrebna finansijska sredstva i vrijeme za realizaciju obuke, konsalting, interne troškove realizacije programa i drugo.

Zbog toga se već duže vrijeme osjeća potreba za razvojem metodologije koja bi takvim organizacijama konsultantske usluge učinila pristupačnim, uz podjednako kvalitetne efekte primjene.

Jedan od pristupa je implementacija sistema upravljanja kvalitetom u više preduzeća.

Za razliku od klasičnog konsaltinga, metodologija grupnog konsaltinga podrazumjeva istovremenu realizaciju programa primjene sistema upravljanja kvalitetom u više organizacija. Takav pristup postavlja visoke zahtjeve pred konsultante u smislu upravljanja projektom, a od preduzeća koja pristupe programu traži izuzetnu disciplinu u realizaciji zajedničkog programa i dosljedno poštovanje rokova.

### 3. DEFINISANJE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Kao kriterijum za razvrstavanje preduzeća na mala i srednja može se usvojiti broj zaposlenih, godišnji prihod, vrijednost imovine, ili njihova kombinacija. U mnogim zemljama Zapada, pored broja zaposlenih, osnovni kriterijum je ukupan ostvareni prihod za godinu dana. Broj zaposlenih se ne smije olako uzeti kao jedini kriterijum veličine, već se mora uzeti u obzir broj i raznovrsnosti procesa u organizaciji, kao i organizaciona struktura koja unutar nje postoji.

Malu organizaciju najčešće vodi jedan

Kategorija preduzeća	Broj zaposlenih	Godišnji obrt (u €)	Ukupna vrijednost imovine (u €)
Srednje	< 250	≤ 50 miliona	≤ 43 miliona
Malo	< 50	≤ 10 miliona	≤ 10 miliona
Mikro ≤	< 10	≤ 2 miliona	≤ 2 miliona

Slika 2 - Preporuke za definisanje MSP – Evropska komisija 2003.[1]

Mala i srednja preduzeća u Republici Srpskoj definisana su prema Zakonu o podsticanju razvoja MSP-a („Službeni glasnik Republike Srpske“ 64/02, 34/06 i 119/08)[1].

Mala preduzeća su pravna lica koja:

1. zapošljavaju prosječno godišnje od 10 do 49 radnika;
2. ostvaruju ukupni godišnji prihod od prodaje do 10.000.000 KM, ili imaju zbir bilansa aktive u vrijednosti do 10.000.000 KM.

U okviru malih preduzeća su mikro preduzeća koja zapošljavaju prosječno godišnje manje od deset radnika. Srednja preduzeća su pravna lica koja:

1. zapošljavaju prosječno godišnje od 50 do 249 radnika;

rukovodilac, koji je često i vlasnik, ili je sa njim u direktnoj vezi. On poznaje sve zaposlene i direktno sprovodi nadzor nad obavljanjem svih procesa.

Obezbeđenje kvaliteta tu više zavisi od kompetentnosti osoblja, nego od dokumentovanih uputstava. Ukupan broj ljudi koji rukovode poslovima i organizacionima cjelinama najčešće ne prelazi pet.

Iste karakteristike mogu se prepoznati i kod mnogih organizacija koje imaju preko sto, pa i preko dvjesto zaposlenih. Ona su se po broju zaposlenih i obimu poslovanja razvile do veličine srednjih organizacija, ali je sistem rukovođenja ostao na nivou porodične proizvodnje. Takvim organizacijama u ovom trenutku razvoja preko je potreban sistem upravljanja koji omogućava najvišem rukovodiocu da rukovodi bez direktnog uključivanja u sve poslove.

U odnosu na velike sisteme, male organizacije imaju određene specifičnosti, koje se mogu shvatiti i kao prednosti, i kao ograničenja.

Neki od njih su: bolja kontrola i nadzor nad procesima, jer se rukovodi direktnim uključivanjem u proces, lakše prilagođavanje promjenama, jer preduzeće nema krutu strukturu i usko specijalizovane radnike.

Evropska Komisija je 2003. god. donijela preporuku u kojoj je definisala kategoriju MSP na način kao što je to prikazano na slici 2. Ova preporuka je zamjenila onu iz 1996. godine, uzimajući u obzir ekonomski razvoj, realnost monetarne unije i pouke iz predhodnog perioda.

2. ostvaruju ukupni godišnji prihod od prodaje do 50.000.000 KM, ili imaju zbir bilansa aktive u vrijednosti do 43.000.000 KM.

U Evropskoj uniji mikro, mala i srednja preduzeća su preduzeća koja zapošljavaju manje od 250 radnika i čiji ukupni godišnji prihod ne prelazi 50 miliona evra, i/ili ukupni godišnji bilans ne prelazi 43 miliona evra. Prema preporukama Evropske komisije „Official Journal of the European Union“ L 124/03, Commission Recommendation 2003/361/EC, 6. May 2003. pod preduzećem se podrazumjeva bilo koji subjekat koji je angažovan u ekonomskim aktivnostima bez obzira na njegov pravni oblik, uključivši i subjekte angažovane u zanatskoj i drugim aktivnostima koji su na individualnoj ili porodičnoj osnovi, kao i partnerstva ili udruženja redovno angažovana u ekonomskim

aktivnostima.

Republici Srpskoj za period 2005. – 2009. godina.

Na slici 3. prikazano je stanje MSP-a u

Preduzeća	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	Rast (%) 2006/2005	Rast (%) 2007/2006	Rast (%) 2008/2007	Rast (%) 2009/2008
MIKRO	7.641	8.601	9.546	10.444	12.049	12,56	10,99	9,41	15,4
MALA	2.031	2.178	2.315	2.408	1.805	7,24	6,29	4,02	-25,04
SREDNJA	472	503	530	581	412	6,57	5,37	9,62	-29,08
<b>UKUPNO</b>	<b>10.144</b>	<b>11.282</b>	<b>12.391</b>	<b>13.433</b>	<b>14.266</b>	<b>11,22</b>	<b>9,83</b>	<b>8,41</b>	<b>6,20</b>

Slika 3 - Stanje MSP-a u Republici Srpskoj za period 2005. – 2009. godina[1]

Ukoliko preduzeće želi da postane konkurentno u svjetskim razmjerama, kao imperativ njegovog poslovanja mora da bude sticanje i efikasno korišćenje znanja o potrošačima. Zahvaljujući globalizaciji, više nije bitno gdje je proizvod proizveden, već da li zadovoljava njegovog krajnjeg korisnika. Vlasnici malih i srednjih preduzeća, nisu upotpunosti prihvatili poslovnu filozofiju da je za njihovo poslovanje zadovoljenje kupaca prioritet. Nažalost, pod uticajem načina poslovanja u prethodnim godinama, domaći preduzetnici se nisu upotpunosti prilagodili u skladu sa novim zahtjevima tržišta. Opravdanje može da bude samo to, što se još uvek nije stvorio adekvatan tržišni ambijent.

#### 4. KONKURENTNOST MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

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

Njihove komparativne prednosti, nisu adekvatne za stvaranje visokog i rastućeg životnog standarda prosječnih građana. Međutim, postoji želja da se izvori komparativnih prednosti koje je lako podržavati, preobrate u složenije i održive izvore konkurentnih prednosti, ali ti procesi obično završavaju neuspješno[5].

Mala i srednja preduzeća pored napora da uspostave povoljan poslovni ambijent i dalje su nekonkurentna u odnosu na preduzeća koja dolaze iz inostranstva. Takođe, mala i srednja preduzeća koja sve više dobijaju na značaju u politici razvoja nacionalne ekonomije, još uvijek nisu sposobna da odgovore izazovima ravnopravne tržišne borbe.

Kao tri ključna problema koji otežavaju MSP u postizanju poslovne izvrsnosti su[5]:

- loše razumjevanje kupaca od strane preduzeća;
- pretjerano oslanjanje na osnovne faktore prednosti;
- slaba saradnja međusobna saradnja.

Dalji razvoj privrede je nemoguć, ukoliko se potpuno neformiraju mehanizmi tržišne ekonomije. Preduzeća u uslovima tržišnog poslovanja, moraju efikasno upravljati, odnosno donositi odluke o tome koje potrošače žele da usluže i na koji način to da učine. Takođe, savremeno shvatanje menadžmenta sve veću pažnju poklanja strategiji i konkurentnosti, u kojima se pojavljuje ideja da je u svakom poslu kupac najvažniji[5].

Savremene tehnologije doprinjele su da se sve više priča o novim vidovima poslovanja tzv. virtualno poslovanje u kojem se komunikacija obavlja virtualno u cilju bržeg i jeftinijeg transporta.

Prema Drakeru, svako preduzeće mora postati svjetski konkurentno, čak i ako proizvodi ili prodaje samo na lokalnom ili regionalnom tržištu.

Konkurencija nije više lokalna, u stvari, ona ne poznaje granice. Svaka kompanija po načinu na koji se vodi mora da postane globalna. Jeftina radna snaga kao faktor konkurentnosti nije dobra osnova ukoliko preduzeća žele da posluju na duži period.

Ono što bi mala i srednja preduzeća morala da rade jeste razvoj sofisticiranih izvora prednosti, kao što su: uvođenje novih tehnologija u poslovanju, primjena menadžment koncepta i dr[5].

Kao razlog za nedovoljnu primjenu novih tehnologija, vlasnici malih i srednjih preduzeća najčešće uzimaju nedostatak finansijskih sredstava. Važnu ulogu u razvoju ovog segmenta, mora da ima i država, koja putem svojih zakonskih akata može doprinjeti da se u poslovanju MSP sve više primjenjuju nove tehnologije, jer samo na taj način domaći preduzetnici mogu obezbjediti sebi ravnopravnu poziciju u odnosu na preduzeća u okruženju (Srbija, Bugarska, Rumunija, Mađarska, Makedonija, Hrvatska i td.). Za unapređenje

konkurentnosti MSP-a moraju primjenjivati savremene menadžment koncepte, kao što su: QMS, benčmarking i sl.

Međutim, domaći preduzetnici nove menadžment koncepte neprimjenjuju iz nekoliko razloga i to:

- nedovoljne informisanosti i
- nedostataka finansijskih sredstava.

Domaći preduzetnici neprimjenjuju menadžment koncepte kao što su: QMS, benčmarking i sl. jer u stvari ne znaju osnovne karakteristike koncepta, kao i razloge za njihovu primjenu. Rješenje za prevazilaženje neadekvatne primjene menadžment koncepta može se naći u većoj angažovanosti u oblasti edukacije Republičke agencije za razvoja MSP i preduzetništva i njenih regionalnih centara, kao i Privredne komore. U ovim institucijama, koji predstavljaju servis privrede od obuka koje se nude preduzetnicima najčešće su zastupljeni: obuka za biznis plan, prodaja, poslovno komuniciranje i sl. Zato se kao posljedica ovakvog načina promovisanja sistema menadžmenta kvaliteta preduzetnicima, javlja otpor prema implementaciji ISO 9000 u preduzećima, ili njegovo pravilno razumjevanje[5].

Ako industrije u zemljama u razvoju hoće da postanu konkurentne na globalnom nivou, moraju stvoriti novu vrstu okruženja. Umjesto da prebacuju krivicu, učesnici u nekoj industriji moraju prihvatiti odgovornost i naučiti da sarađuju kako bi popravili ukupan učinak svog sektora[5].

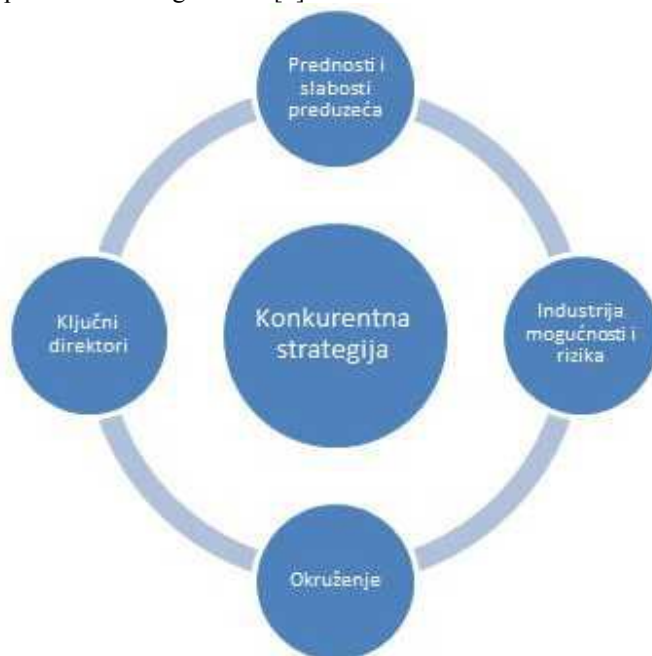
Domaći preduzetnici još uvijek nemaju dovoljno razvijenu svijest o prednostima udruživanja. Zahvaljujući udruživanju, na primjer u klustere, mala i srednja preduzeća mogu sebi obezbjediti nekoliko bitnih stvari i to[5]:

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

Formiranje klastera predstavlja značajan element u formiranju nacionalnih brendova. Primjeri zemalja u kojima je koncept klastera razvijen, pokazuju da se u saradnji više klastera mogu uspješno razvijati robne marke.

Uspostavljanje konkurentske strategije ima veze sa četiri faktora: spoljna dva i unutrašnja dva. Ovo su ključni faktori za optimalnu strategiju za mala i srednja preduzeća. Postoje različite strategije za svaku veličinu preduzeća, zbog čega menadžer mora da uzme u obzir sve varijabilne troškove koji su potrebni za uspjeh poslovanja.

Faktori za uspostavljanje konkurentne strategije su prikazani na slici 4.



Slika 4 - Faktori za uspostavljanje konkurentne strategije[4]

U zavisnosti od konkurentne strategije ovi faktori za uspostavljanje konkurentne strategije su: okruženje, prednosti i slabosti preduzeća, ključni direktori, industrija mogućnosti i rizika.

Sa rastućeg međunarodnog tržišta zahtjeva se da mala i srednja preduzeća moraju da budu sertifikovana sa odgovarajućim međunarodnim standardom da bi se postigao novi nivo razvoja i kvantitativnih i kvalitativnih rezultata u globalnom svijetu[4].

Sertifikacija je sada neophodna da bi korisnicima omogućila veća zadovoljstva i osiguranja kvaliteta u procesima proizvodnje, menadžmenta i marketinga. To omogućava kredibilitet njihovog rada i garantuje da preduzeće ima svoje procese po propisima.

Takođe pomaže da se smanje troškovi, sa otvorenim putevima ka drugim tržištima i stvara konkurentsku prednost za mala i srednja preduzeća.

Standard ISO 9001 je zasnovan na četiri kriterijuma koji predstavljaju stubove njene strukture:

1. Odgovornost za smjer: top menadžment treba da obezbjedi dokaze o svojoj posvećenosti razvoja i implementaciji sistema upravljanja kvalitetom, kako bi se zadovoljili zahtjevi kupaca.
2. Upravljanje resursima: organizacija mora utvrditi i obezbjediti neophodne ljudske i materijalne resurse.
3. Realizacija proizvoda: organizacija mora da planira, razvija, i prati procese potrebne za realizaciju proizvoda, poštujući njihovu koherentnost sa zahtjevima svih sistemskih procesa.
4. Mjerenje, analiza i poboljšanje: planiranje i sprovođenje procesa potrebnih da se pokaže usaglašenost proizvoda i kontinuirano poboljšanje efikasnosti upravljanja kvalitetom.

Konačno postoji 8 principa preko kojih se sistem zasniva. Ovi principi su: korisnički fokus, rukovodstvo, uključivanje ljudi, procesni pristup, sistemski pristup upravljanju, stalno poboljšanje, činjenični pristup odlučivanju, uzajamni odnos korisnika i dobavljača.

Ovi principi pomažu kompanijama da razumiju dublje šta to znači, da se sprovedu sistemi menadžmenta kvaliteta dajući povjerenje kupcima.

Mala i srednja preduzeća kao imperativ svog poslovanja imaju postizanje poslovne izvrsnosti. Poslovna izvrsnost obavezuje MSP da konstantno rade na unapređivanju kvaliteta poslovanja organizacije zasnovanom na povećanju produktivnosti rada i znanja svakog zaposlenog. Postizanje poslovne izvrsnosti (zauzimanje tržišne pozicije izvrsnog preduzeća) i stvaranje proizvoda i usluga svjetske klase, ne može biti vezano samo za jedan element poslovne funkcije preduzeća ili organizacione cjeline, već on predstavlja rezultat

zajedničkog rada svih struktura u preduzeću usklađene po unaprijed strogo definisanim ciljevima poslovanja. U sektoru malih i srednjih preduzeća postizanje poslovne izvrsnosti se može ostvariti na dva načina i to primenom koncepata:

1. upravljanja totalnim kvalitetom (TQM) i
2. integriranih menadžment sistema (IMS).

Za mala i srednja preduzeća ovaj prvi koncept (TQM) je dosta težak i nije ga moguće ostvariti u kraćem periodu. Zato je za MSP mnogo jednostavnije postizanje poslovne izvrsnosti putem uvođenja koncepta IMS. Jedan od modela za postizanje poslovne izvrsnosti je model Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom (European Foundation for Quality Management – EFQM)

Pokazao se dosta interesantnim za preduzeća u Evropi. U sklopu modela EFQM postoji posebna kategorija za mala i srednja preduzeća, ali je on ipak više vezan za velika preduzeća.

U ranijem periodu veći broj preduzeća je primjenilo i sertifikovalo sistem menadžmenta kvalitetom (QMS), a mala i srednja preduzeća su uglavnom proces implementacije integriranog menadžment sistema išla preko ISO 9000 standarda.

Drugi način primjene IMS u malim i srednjim preduzećima predstavlja uvođenje sistema menadžmenta kvaliteta u skladu sa modelom TQM. Jedna od prednosti ISO 9000 za MSP je ta što je u njemu uključen veliki broj aktivnosti vezanih za TQM koji za posljedicu imaju dugotrajan i složen proces implementacije.

Takođe, ne treba zanemariti činjenicu da su mnogi opisi uvodnih i standaradnih procesa izgradnje sistema upravljanja kvalitetom prema ISO 9000 dostupni.

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

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

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

Problem u procesu primjene IMS može predstavljati nedovoljna integracija zaposlenih u razvoju i njegovom daljem uvođenju koja se može iskazati kroz ispitivanje neprihvaćenih i netransparentnih sistema upravljanja, koji su posebno rijetko specijalizovani za pojedino preduzeće. Takođe, oblast učenja o totalnom kvalitetu (Total Quality Learning – TQL) nije dovoljno zastupljena, a pogotovo u malim i srednjim preduzećima.

Za uspješnu implementaciju IMS u malim i srednjim preduzećima postoji određeni broj dobrih metodologija, ali se nažalost one ne koriste. Zahtjevi od strane IMS od preduzeća koja učestvuju u ovom procesu se mogu sumirati na sljedeće elemente[4]:

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

Uporedo sa zahtjevima IMS, razvijalo se pitanje njegove adekvatne implementacije u malim i srednjim preduzećima koje je između ostalog obuhvatalo promjene u samim preduzećima, ali i razvoj kvalifikacionih parametara za uključene radnike.

Osnovne tačke koje se moraju razmatrati tokom uvođenja i kvalifikacija su definisane kao sljedeće[4]:

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

Rezultat ovih aktivnosti uticao je da modeli koji se primjenjuju u ovom momentu mogu da zadovoljavaju samo djelimično zahtjeve. Takođe, primjena standarda ISO 9000 se još uvijek nedovoljno primjenjuje, dok model TQM sučeljava radnike i preduzeća u mnogim situacijama s pretjeranim zahtjevima.

Model IMS kao imperativ ima zahtjev da prezentuje jednostavnu, razumljivu i praktičnu strukturu. Takođe, pravilna mjerenja koja su vezana za učestvovanje i trening moraju biti adekvatno razvijena kako bi se obezbjedilo aktivno učestvovanje radnika od samog početka procesnih promjena.

## 6. ZAKLJUČAK

Mala i srednja preduzeća, koja posluju na teritoriji Republike Srpske, ukoliko žele više da razviju svoje poslovanje na domaćem tržištu, kao i da nastupaju na stranim tržištima, moraju imati snagu koja će im omogućiti "borbu" sa nemilosrdnim konkurentima u kontekstu osvajanja i ostanka na izuzetno dinamičnom i nepredvidivom tržištu. Jedan od modela jeste i implementacija sistema menadžmenta kvaliteta.

Vlasnici malih i srednjih preduzeća još uvijek nedovoljno primjenjuju sistem menadžmenta kvalitetom što značajno utiče na njihovu konkurentnost. Javlja se više razloga koji su posljedica nedovoljne primjene, ali se kao najveći smatraju: neadekvatna informisanost preduzetnika, kao i slaba edukacija vlasnika o značaju upravljanja kvalitetom.

Univerziteti moraju intenzivnije raditi na promovisanju ovog koncepta u domaćoj privredi, ali i sami preduzetnici još nemaju dovoljno inicijative u procesu implementacije ovog koncepta.

Dobijanje sertifikata u sistemu menadžmenta kvaliteta u generaciji konkurentske prednosti u odnosu na druge kompanije trenutno nije lak zadatak za preduzetnike koji žele da generišu više profita u okviru svojih organizacija.

## LITERATURA

- [1] Medaković, V., *"Research of conditions for development of small and micro enterprises and development of entrepreneurial infrastructure model"*, Doctoral thesis, Faculty of Mechanical Engineering, East Sarajevo, 2012.
- [2] Medaković, V., Cvijić, M., Vasković, S., *"Uticaj malih preduzeća na regionalni razvoj"*, Conference on Mechanical Engineering Technologies and Applications, COMETA 2014., Jahorina 2014.
- [3] Medaković, V., Vasković, S., *"The influence of development agencies on the"*



- development of local communities*", Acta Tehnica Corviniensis – Bulletin of Engineering, Tome VII [2014], Fascicule 2 [April – June], ISSN: 2067 – 3809
- [4] Milošević, D., Aleksić, Ž., "*Strategija unapređenja u malim i srednjim preduzećima*", 41. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac 2014.
- [5] Bogetić, S., "*Aktivnosti domaćih malih i srednjih preduzeća u cilju postizanja poslovne izvrsnosti*", 34. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Festival kvaliteta 2007, Kragujevac 2007.
- [6] Heleta, M., "*TQM - Model za poslovnu izvrsnost*", Beograd 1998.

