

**Факултет инжењерских наука
Универзитета у Крагујевцу**



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Мастер академске студије

Модул: Индустијски инжењеринг

Предмет: Инжењерска економија

Број индекса: 375/2014

Павле Б. Арсић

**Менаџмент квалитетом и континуитет
пословања**

Мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Проф. др Славко Арсовски - ментор

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да:

Задатак студента у оквиру овог завршног рада јесте да изврши анализу праћења и развоја организације предузећа ТИМ д.о.о. са аспекта финансија и начина на који треба пребродити превенцију и превазилажење проблема који могу угрозити ток пословања и борбе предузећа на тржишту после првог удара економске кризе 2008. године и имплементирање интегрисаног система менаџмента (превасходно стандарда ASIS SPC. 1-2009 као алата за превенцију ризика које са собом носи пословање).

У уводном делу потребно је дати сумарни преглед теоријских основа функције управљања организационом отпорношћу са посебним освртом на актуелне трендове и принципе. Такође је потребно приказати основне поставке и принципе за интеграцију функције управљања организационом отпорношћу у оквиру пословног система једног предузећа и везе са осталим функцијама.

Коначно потребно је сагледати и описати систем управљања организационом отпорношћу у изабраном предузећу уз критички осврт на постојеће стање и дефинисање могућности за унапређење система. Кандидат такође треба да прикаже и утицај реалних ограничења која се односе на финансијску и организациону способност предузећа и у том смислу предложи најбоље и најодрживије решење унапређења концепта управљања организационом отпорношћу у изабраном предузећу уз закључак какве би биле могуће последице уколико се управљање организационом отпорношћу не спроведе на одговарајући начин.

Препоручена литература:

- [1] Арсовски, С., Лазић, М., *Водич за инжењере квалитета*, Центар за квалитет, Машински факултет, Крагујевац, 2008.
- [2] Арсовски, С., *Интегрисани системи менаџмента*, Универзитет у Крагујевцу Факултет инжењерских наука, Центар за квалитет, Крагујевац, 2013.
- [3] ASIS SPC.1-2009 – an American National Standard for Security, Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems – Requirements with Guidance for Use, American National Standards Institute, Inc. Approved March 12, 2009.

Ментор:

Проф. др Славко Арсовски

РЕЗИМЕ

Основна сврха праћења континуитета пословања предузећа огледа се у пружању информација различитим интересним групама (као и самом предузећу) које се у процесу доношења одлука ослањају на њега, јер континуитет пословања обухвата сва финансијска догађања која настају како унутар предузећа, тако и из односа предузећа са трећим лицима. Значај тока пословања у условима који су измењени у односу на период од пре неколико деценија је постао још изразитији. Циљ овог рада је да истакне чињеницу, да се финансијски ток пословања не завршава прорачуном одговарајућих рациа, већ је њихове вредности потребно анализирати и упоредити са стандардима и дефинисаним циљевима. Након поређења и идентификовања одступања, потребно је применити корективне мере како би се остварили дефинисани циљеви.

Кључне речи: *континуитет пословања, предузеће, ток пословања, рацио анализа*

SUMMARY

The primary purpose of monitoring continuity business operations is reflected in the provision of information to various stakeholders (as well as company itself) that are in the process of making decisions rely on him, because business continuity encompasses all financial events in the company and with relations with third faces. The importance of business flows, has become even more acute, in relation to the period of a few decades ago. The aim of this paper is to highlight the fact that financial flow of business does not end with the budget of appropriate ratios, but their values need to be analyzed and compared with the standards and defined objectives. After comparing and identifying deviations, we need to implement corrective measures that will achieve defined objectives.

Keywords: *business continuity, company, business flow, ratio analysis*

Изјава о самосталној изради рада

Изјављујем да сам овај завршни рад урадио самостално, служећи се стеченим знањем и искуством као и наведом литературом.

Број индекса Име и презиме

(потпис)

САДРЖАЈ

УВОД.....	4
-----------	---

І ДЕО

1. ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА	7
1.1. ПРОБЛЕМ ИСТРАЖИВАЊА	7
1.2. ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА	7
1.3. ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА.....	8
2. ТОКОВИ ПОСЛОВАЊА У ПРЕДУЗЕЋУ ТИМ Д.О.О. ОД 2008 – 2013. ГОДИНЕ	8
2.1. КАРАКТЕРИСТИКЕ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА ТИМ Д.О.О.....	8
2.2. ХОРИЗОНТАЛНА АНАЛИЗА ТОКОВА ПОСЛОВАЊА	8
2.2.1. ХОРИЗОНТАЛНА АНАЛИЗА ТОКА ПОСЛОВАЊА ТИМ Д.О.О. УЗ ПОМОЋ БИЛАНСА СТАЊА	9
2.2.2. ХОРИЗОНТАЛНА АНАЛИЗА ТОКА ПОСЛОВАЊА ТИМ Д.О.О. УЗ ПОМОЋ БИЛАНСА УСПЕХА	13
2.2.3. АНАЛИЗА НОВЧАНОГ ТОКА ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА ТИМ Д.О.О.	16
2.2.4. АНАЛИЗА ПОСЛОВНОГ ТОКА ПРЕДУЗЕЋА ПУТЕМ ПОКАЗАТЕЉА.....	20

ІІ ДЕО

3. УТИЦАЈ СТАНДАРДА КВАЛИТЕТА НА ПОСЛОВАЊЕ МСП (МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА)	25
3.1. СТАНДАРД КВАЛИТЕТА	25
3.2. ISO СИСТЕМ КВАЛИТЕТА.....	32
3.3. ISO СТАНДАРДИ СЕРИЈЕ 9000	34
3.4. УТИЦАЈ СТАНДАРДА КВАЛИТЕТА ISO 9001 НА МСП	37

4. ASIS SPC.1-2009 СТАНДАРД	40
4.1. ПОЈАМ И КАРАКТЕРИСТИКЕ	40
4.2. ПРОЦЕСНИ ПРИСТУП	40
4.3. СТРУКТУРА СТАНДАРДА ASIS SPC.1-2009	42
4.4. ЗАХТЕВИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ОТПОРНОСТИ МЕНАЏМЕНТ СИСТЕМА	43
4.4.1. ОПШТИ ЗАХТЕВИ	43
4.4.2. ПОЛИТИКА УПРАВЉАЊА	43
4.4.3. ПЛАНИРАЊЕ.....	43
4.4.4. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ОПЕРАЦИЈЕ	44
4.4.5. ПРОВЕРА (ЕВАЛУАЦИЈА).....	45
4.4.6. ПРЕГЛЕД МЕНАЏМЕНТА	47

III ДЕО

5. СТАНДАРДИ КВАЛИТЕТА И ИМС	50
5.1. НЕОПХОДНОСТ СТАНДАРДИЗАЦИЈЕ	50
5.2. ИНТЕГРИСАНИ СИСТЕМИ УПРАВЉАЊА (ИМС).....	53
6. ПРИМЕНА ИМС-А У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ПРЕДУЗЕЋИМА.....	55
6.1. ЗНАЧАЈ ПРИМЕНЕ ИМС-А У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ПРЕДУЗЕЋИМА.....	55
6.2. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ISO 9000:2000 У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ПРЕДУЗЕЋИМА	57

IV ДЕО

7. УТИЦАЈ КВАЛИТЕТА НА КОНТИНУИТЕТ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА	59
7.1. ДИМЕНЗИЈЕ КВАЛИТЕТА	60
7.2. ЗНАЧАЈ КВАЛИТЕТА ЗА ТРЖИШНУ ПОЗИЦИЈУ, СТАБИЛНОСТ И КОНТИНУИТЕТ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА.....	60
7.3. УЛОГА МЕНАЏМЕНТА У УПРАВЉАЊУ КВАЛИТЕТОМ	61

7.4. РАЗВОЈ СИСТЕМА КВАЛИТЕТА И УТИЦАЈ НА КОНТИНУИТЕТ ПОСЛОВАЊА И ЦИЉЕВЕ И ПРИНЦИПЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	62
8. ПРИМЕНА ASIS СТАНДАРДА У ПРЕДУЗЕЋУ ТИМ Д.О.О.....	67
8.1. ОПШТИ ЗАХТЕВИ	67
8.2. ПЛАНИРАЊЕ	68
8.2.1. ПРОЦЕНА РИЗИКА И АНАЛИЗА УТИЦАЈА	68
8.2.2. ЗАКОНСКИ И ДРУГИ ЗАХТЕВИ	73
8.2.3. ЦИЉЕВИ И ПРОГРАМИ	73
8.3. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА.....	74
8.3.1. РЕСУРСИ, УЛОГЕ И ОДГОВОРНОСТИ	74
8.3.2. НАДЛЕЖНОСТ И ОБУКА	77
8.3.3. КОМУНИКАЦИЈА И УПОЗОРЕЊА	78
8.3.4. ДОКУМЕНТАЦИЈА.....	78
8.3.5. УПРАВЉАЊЕ ОПЕРАЦИЈАМА.....	79
8.3.6. ПРЕВЕНЦИЈА, СПРЕМНОСТ И ОДГОВОР НА ИНЦИДЕНТ.....	80
8.4. ПРОВЕРА (ЕВАЛУАЦИЈА).....	81
8.4.1. ПРАЋЕЊЕ И МЕРЕЊЕ	81
8.4.2. ПРОЦЕНА УСАГЛАШЕНОСТИ И РЕАЛИЗАЦИЈЕ СИСТЕМА	86
8.4.3. КОРЕКТИВНЕ И ПРЕВЕНТИВНЕ МЕРЕ	86
8.4.4. КОНТРОЛНИ ЗАПИСИ	89
8.4.5. ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА.....	89
9. ЗАКЉУЧАК	90
ЛИТЕРАТУРА.....	92

УВОД

У свакој организацији, без обзира на величину, област врсту делатности (корпорацију, предузеће, фирму, установу, агенцију и сл.), присутно је више врста система менаџмента. Основни је, систем пословног менаџмента са процесима, које је дефинисао још Фајол пре око 100 година (планирање, организовање, обезбеђивање ресурса, руковођење, контрола, унапређење). Други менаџмент систем који је углавном присутан, је менаџмент ресурсима, а посебно финансијским, људским и материјалним ресурсима. Проблем се условљава у условима глобализације, јер на глобалном тржишту од организације се тражи да, ако услов пласмана производа/услуга, усклади своје пословање са стандардима, пројектујући и условљавајући системе менаџмента у складу са стандардима, углавном се односи на ISO 9001 (генерално), ISO 22000 (за храну), итд.

За руководство, велики је проблем, како ускладити менаџмент систем са различитим стандардима, а да притом не буде већих финансијских трошкова. Ово за сваку пословну организацију представља огромни изазов и главни задатак. Проблем интеграције није само економски и ресурсни, он задире у рекомпоновање пословних циљева и стратегије, притом јачајући стратегијску улогу интеграције. Кључ за интеграцију система менаџмента је знање – о процесима менаџменту, методама, информационим системима. Интеграција система менаџмента мора бити део активности лидера који у томе препознају алат којима се осигуравају од пословног неуспеха. Ефективан и интегрисан систем менаџмента IMS (*Intigrated management System*), поред складног функционисања различитих менаџмент система, повећава транспаредност и флексибилност и капацитет за промене у организацији, што га чини значајним, па чак и неопходним, на листи преференција савременог менаџера и лидера.¹

Пословање организација и живот у 21. веку се одвија у новим околностима глобализације. Глобализација је феномен који има више димензија: економску, политичку, друштвену и културну. Глобализација у економији подразумева смањење географских и других баријера применом тржишног приступа подржаног ИСТ

¹ Арсовски, С., *Интегрисани системи менаџмента*, Универзитет у Крагујевцу Факултет инжењерских наука, Центар за квалитет, Крагујевац, 2013. стр. 1-2.

(*Information and Communication Tehnology*), којима се обезбеђује слободан проток роба и капитала. Међутим, глобализација се не може схватити као чисто економски процес, јер мења начин живота, културу и нашу перцепцију других. Све је ово утицало да се на глобализацију гледа на спољни оквир који пружа бројне могућности али и бројне скривене опасности.

Са аспекта могућности издвајају се следеће карактеристике ИМС-а:

- Сталан и континуалан квалитет производа и у слуга,
- Одрживост организације,
- Унапређење знања,
- Унапређење флексибилности, агилности капацитета за промене и обнављање организације,
- Боље економске перформансе, квалитет живота.

Опасности, које глобализација уноси у ИМС, су:

- Честе промене,
- Нови и непознати глобални конкуренти,
- Коришћење удаљених ресурса и
- Појава нових технологија.

Поред глобализације, у 21. веку се уочавају нове пословне парадигме:²

- квалитет, укључујући ИМС,
- агилност,
- одрживост,
- капацитет за промене и обнављање организације,
- квалитет живота,
- хаотичност појава.

На сагледавање ових чинилаца који утичу на модерно пословање у 21. веку можемо доћи до закључка да је за садашње пословне организације морају да прате модерне токове у пословању сагледавајући процесе све већег притиска глобализације и појавом модерних парадигми пословања које представљају изазов ако не и обавезу

² Арсовски, С., *Интегрисани системи менаџмента*, Универзитет у Крагујевцу Факултет инжењерских наука, Центар за квалитет, Крагујевац, 2013. стр. 4.

пословних организација да се адаптирају на новонастало окружење како би одржали свој положај како на домаћем тако и на страном тржишту.

Примена ових система није ни мало једноставна, зато што за сада не постоје документа која би представљала захтеве за пословну организацију, што би само по себи значило да код разраде пројеката постоји значајна неодређеност са којом се мора рачунати. Веома је важно да се изађе из класичних форми, да се сви процеси и активности разрађују теко да унапређују или пак олакшавају рад учесника у процесу. Остали захтеви са којима се сусреће организација углавном су притисци државе, који се испољава кроз доношења на снагу разних закона и прописа и кроз изузетно оштре казне. Када би се додале још услуга консалтинга, потребно време за припрему за сертификацију, трошкови оцењивања и ограничене људске ресурсе постаје очигледно да предузећа морају пронаћи пут који је оптималан за истовремено и што повољније и јефтиније задовољење свих како екстерних тако и интерних захтева.

У току овог рада предмет истраживања биће праћење и развој организације предузећа ТИМ д.о.о. са аспекта финансија и начина на који треба пребродити превенцију и превазилажење проблема који могу угрозити ток пословања и борбе предузећа на тржишту после првог удара економске кризе 2008. године и имплементирање интегрисаног система менаџмента (превасходно стандарда ASIS SPC. 1-2009 као алата за превенцију ризика које са собом носи пословање).

Рад је, поред увода и закључка, конципиран у четири посебне целине. У првом делу рада су објашњени циљеви и предмет истраживања, као и токови пословања у предузећу ТИМ д.о.о. са хоризонталном анализом токова пословања. У другом делу рада је објашњен утицај стандарда квалитета на пословање малих и средњих предузећа, са посебним освртом на појам и карактеристике стандарда ASIS SPC.1-2009 који представља оквир управљања за планирање рада и доношење одлука које су потребне како би припремиле организацију за одређени ризик.

У трећем делу рада су анализирани стандарди квалитета и интегрисани системи управљања (ИМС), као и примена интегрисаних система управљања у малим и средњим предузећима. У четвртом делу рада је објашњен утицај квалитета на континуитет пословања. У посебном делу је анализирана примена ASIS стандарда у предузећу ТИМ д.о.о. са општим захтевима, планирањем, имплементацијом и провером, односно евалуацијом.

I ДЕО

1. ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА

1.1. ПРОБЛЕМ ИСТРАЖИВАЊА

Проблем овог истраживања је анализа пословног тока предузећа ТИМ д.о.о. Путем секундарне анализе настоји се утврдити реална слика пословања ТИМ д.о.о. од 2008 – 2013. године. Анализом се утврђује садашње стање предузећа, износе се реални и објективни подаци о ликвидности предузећа, финансијској стабилности, задужености, учинковитости пословања и рентабилности те се дефинишу симптоми и узроци финансијских проблема у предузећу.

Темељна подлога за анализу тока пословања су финансијски извештаји и то, биланс стања, биланс успеха, извештај о новчаном току и белешке уз финансијске извештаје. У овом раду ће бити спроведена анализа токова пословања предузећа и то путем показатеља. Показатељи који ће се користити у овом раду на темељу биланса стања и биланса успеха су:

- показатељи ликвидности,
- показатељи задужености (солвентности),
- показатељи активности,
- показатељи економичности,
- показатељи профитабилности.

1.2. ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

Предмет овог истраживање је анализа успешности пословања предузећа ТИМ д.о.о. у периоду од 2008 – 2013. године помоћу одговарајућих метода на темељу релевантних финансијских показатеља, као и анализа фазе животног циклуса наведеног предузећа.

1.3. ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА

Циљ рада је утврђивање нивоа квалитета и утицај на континуитет пословања у предузећу ТИМ д.о.о., као и анализирати структуру финансијских извештаја предузећа ТИМ д.о.о. у периоду од 2008 – 2013. године према утврђеним критеријумима како би се утврдиле чињенице и трендови који показују и описују финансијско стање овог предузећа. На темељу квалитетне анализе може се донети меродаван суд о бонитету предузећа. Анализа омогућава одговор на питање како је предузеће пословало у претходним периодима и како побољшати резултат у наредним периодима.

2. ТОКОВИ ПОСЛОВАЊА У ПРЕДУЗЕЋУ ТИМ Д.О.О. ОД 2008 – 2013. ГОДИНЕ

2.1. КАРАКТЕРИСТИКЕ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА ТИМ Д.О.О.

Тим, друштво са ограниченом одговорношћу за трговину, основано је 2002. године као трговачко друштво. Седиште му је у Београду и 100% је у приватном власништву. Главна делатност му је трговина на мало у неспецијализованим продавницама претежно храном, пићима и дуванским производима.

Пословање се одвија у три продајна формата, маркетима, супермаркетима и максимаркетима. Тренутно, овај трговински ланац поседује 6 продајних места, који су распрострањени по Београду и има укупно 100 запослених радника.

ТИМ д.о.о. послује са свим релевантним српским произвођачима, тако да у структури понуде и асортимана доминирају домаћи, српски производи.

2.2. ХОРИЗОНТАЛНА АНАЛИЗА ТОКОВА ПОСЛОВАЊА

Хоризонтална анализа је упоредни приказ укупних свота најважнијих позиција биланса стања и биланса успеха и промена тих свота током времена. Хоризонтална анализа се може спроводити тако да се одабере базна година, а остале године се онда упоређују с њом уз помоћ базних индекса. Могу се и користити поређења сваке године с претходном уз помоћ ланчаних индекса. Спровођење хоризонталне анализе обухвата следеће:

- одређивање базне године,
- рачунање укупног износа промене вредности сваке позиције по периодима,
- рачунање процентних промена сваке позиције по периодима,
- интерпретирање добијених резултата.

2.2.1. Хоризонтална анализа тока пословања ТИМ д.о.о. уз помоћ биланса стања

Подаци из биланса стања предузећа ТИМ д.о.о. за 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, и 2013. годину приказани су у Табели 1 у облику упоредног извештаја.

Табела 1. Биланс стања предузећа ТИМ д.о.о. у дин.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Дуготрајна имовина	239.788.377	274.087.156	289.144.539	254.649.526	576.962.630	545.340.000
Нематеријална имовина	3.803.492	30.062.885	17.341.703	9.572.162	120.352.823	120.284.000
Материјална имовина	199.048.663	214.539.083	260.889.432	237.158.860	444.192.734	412.739.000
Дуготрајна фин. имовина	36.963.222	29.458.188	8.264.085	5.299.185	10.111.262	10.011.000
Одложена пореска имовина	0	0	2.169.319	2.169.319	2.305.811	2.305.000
Краткотрајна имовина	129.669.196	150.981.003	178.067.396	197.948.933	193.094.484	215.919.000
Залихе	73.379.494	93.436.512	99.405.322	105.950.846	142.025.235	162.102.000
Потраживања	46.498.338	22.973.622	40.783.042	41.571.705	40.629.898	44.500.000
Краткотрајна фин. имовина	1.781.197	25.726.015	27.497.329	40.809.027	103.091	477.000
Новац у банци и благајни	8.010.167	8.844.854	10.381.703	9.617.355	10.336.260	8.840.000
Плаћени трошкови будућег периода и обрачунати приходи	10.126.539	17.866.682	26.400.213	23.741.093	20.311.400	24.722.000
Укупна актива	379.584.112	442.934.841	493.582.148	476.339.552	790.368.514	785.981.000
Капитал и резерве	42.384.003	45.820.628	20.259.711	33.230.682	50.430.542	89.559.000
Резервисања	0	1.181.331	1.181.331	1.181.331	1.181.331	113.000

Дугорочне обавезе	37.458.228	50.683.424	82.638.429	95.095.424	137.917.929	167.429.000
Краткорочне обавезе	297.664.659	343.755.801	378.513.423	345.788.601	599.837.884	527.815.000
Одложено плаћање трошкова и прихода будућег периода	2.077.222	1.493.657	1.989.254	4.043.514	1.000.828	1.065.000
Укупно пасива	379.584.122	442.934.841	493.582.148	476.339.552	790.368.514	785.981.000

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

Табела 2. Укупна промена у билансу стања у предузећу ТИМ д.о.о. у периоду од 2008 – 2013. године у дин.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Дуготрајна имовина	11.549.158	34.298.779	15.027.383	-34.465.013	322.323.104	-31.622.630
Нематеријална имовина	936.161	26.259.393	-12.721.182	-7.769.541	110.780.661	-68.823
Материјална имовина	10.433.904	15.490.420	46.350.349	-23.730.572	207.033.874	-31.453.734
Дуготрајна фин. имовина	179.093	-7.451.034	-21.221.103	-2964.900	4.812.077	-100.262
Одложена пореска имовина	0	0	2.619.319	0	-313.508	189
Краткотрајна имовина	-14.158.308	21.311.807	27.086.393	19.881.537	-4.854.449	22.824.516
Залихе	3.136.669	20.057.018	5.968.810	6.545.524	36.074.389	20.076.765
Потраживања	-15.787.212	-23.524.716	17.809.420	788.663	-941.807	3.870.102
Краткотрајна фин. имовина	232.379	23.944.818	1.771.314	13.311.698	-40.705.936	373.909
Новац у банци и благајни	-1.740.144	834.687	1.536.849	-764.348	718.905	-1.496.260
Плаћени трошкови будућег периода и обрачунати приходи	8.346.834	7.740.143	8.533.531	-2.659.120	-3.429.693	4.410.600
Укупна актива	5.737.684	63.350.729	50.647.307	-17.242.596	314.028.962	-4.387.514
Капитал и резерве	-14.077.819	3.436.625	-25.560.917	12.970.971	17.199.860	39.128.458

Резервисања	0	1.181.331	0	0	0	-1.068.331
Дугорочне обавезе	-18.825.981	13.225.196	31.955.005	12.456.995	42.822.505	29.511.071
Краткорочне обавезе	38.586.992	46.091.142	43.757.622	-41.724.822	254.049.283	-72.022.884
Одложено плаћање трошкова и прихода будућег периода	54.492	-583.565	495.597	2.054.260	-3.042.686	64.172
Укупно пасива	5.737.684	63.350.729	50.647.307	-17.242.596	314.028.962	-4.387.514

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

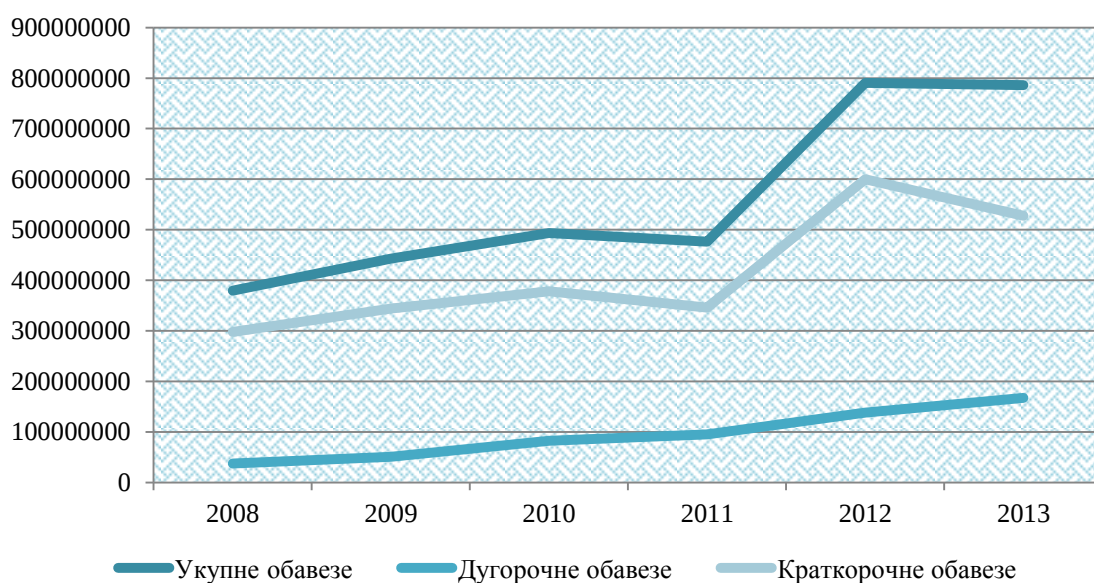
Табела 3. Промена у билансу стања у предузећу ТИМ д.о.о у периоду од 2008 – 2013. године у процентима

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Дуготрајна имовина	5,06%	14,30%	5,48%	-11,92%	126,57%	-5,48%
Нематеријална имовина	32,65%	690,40%	-42,32%	-44,80%	1157,32%	-0,06%
Материјална имовина	5,53%	7,78%	21,06%	-9,10%	87,30%	-7,08%
Дуготрајна фин. имовина	0,49%	-20,17%	-71,97%	-35,88%	90,81%	-0,99%
Одложена пореска имовина	/	/	/	0,00%	-11,97%	-0,01%
Краткотрајна имовина	9,84%	16,44%	17,94%	11,17%	-2,45%	11,82%
Залихе	4,47%	27,33%	6,39%	6,58%	34,05%	14,14%
Потраживања	-25,35%	-50,59%	77,52%	1,93%	-2,27%	9,53%
Краткотрајна фин. имовина	15,00%	1344,31%	6,89%	48,41%	-99,7%5	362,70%
Новац у банци и благајни	-17,85%	10,42%	17,38%	-7,36%	7,48%	-14,4%8
Плаћени трошкови будућег периода и обрачунати приходи	469,00%	76,43%	47,76%	-10,07%	-14,45%	21,71%
Укупна актива	1,53%	16,69%	11,43%	-3,49%	65,93%	-0,56%
Капитал и резерве	-24,93%	8,11%	-55,78%	64,02%	51,76%	77,59%

Резервисања	/	/	0,00%	0,00%	0,00%	-90,4%3
Дугорочне обавезе	-33,45%	35,31%	63,05%	15,07%	45,03%	21,40%
Краткорочне обавезе	14,89%	15,48%	12,73%	-10,73%	73,47%	-12,01%
Одложено плаћање трошкова и прихода будућег периода	2,69%	-28,09%	33,18%	103,27%	-75,25%	6,41%
Укупно пасива	1,53%	16,69%	11,43%	-3,49%	65,93%	-0,56%

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

У Табелама 2 и 3 помоћу MS Excela израчунате су апсолутне и релативне промене појединих позиција биланса стања у односу на претходне године. Дуготрајна имовина је бележила раст све до 2011. године, док је у 2011. години смањена за 34.465.013 динара односно за 11,92% у односу на 2010. Из ових табела је видљиво да је вредност краткотрајне имовине смањена 2012. године и то за 2,45%. Краткотрајна имовина обухвата залихе, потраживања од купаца, финансијску имовину и новац и новчане еквиваленте. Финансијска имовина се значајно смањила за 40.705.936 динара односно за 99,75%. Укупна финансијска имовина се састоји од чекова грађана, кауција, јамчевина и депозита и краткорочних позајмица. Дугорочне обавезе из године у годину бележе раст. Краткорочне обавезе бележе раст до 2011. год. док у 2011. имају благи пад за 10.77%. У следећој години краткорочне обавезе имају снажан раст за 73,44% због наглог раста краткорочних кредита и краткорочних зајмова власника предузећа.



Графикон 1. Кретање обавеза у периоду од 2008 - 2013. године

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

Из Графикона 1. се може закључити да се краткорочне обавезе крећу пропорционално са укупним обавезама и да су знатно више у односу на дугорочне обавезе. Док дугорочне обавезе стално расту, краткорочне у 2011. и 2013. години благо падају и то се такође очитује и у укупним обавезама.

2.2.2. Хоризонтална анализа тока пословања ТИМ д.о.о. уз помоћ биланса успеха

У Табели 4. приказан је биланс успеха предузећа ТИМ д.о.о. за период од 2007 – 2013 године који служи као основа за хоризонталну анализу. На тај начин ћемо утврдити кретање прихода, посебно прихода од продаје, расхода и финансијског резултата за одабрани период, а самим тим ћемо имати увид у ток пословања предузећа.

Табела 4. Биланс успеха предузећа ТИМ д.о.о у периоду од 2007–2013 године у дин.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Пословни приходи	1.066.678	1.135.439.722	1.282.273.694	1.297.333.661	1.779.848.515	1.976.282.0
Приходи од продаје	989.276.761	1.066.585.279	1.219.098.33.	1.216.078.229	1.669.317.917	1.856.318.000
Остали пословни приходи	77.401.581	68.854.443	63.175.363	81.255.432	110.530.598	119.964.000
Пословни расходи	1.025.219.690	1.104.829.713	1.264.243.170	1.278.479.483	1.748.396.728	1.922.126.000
Материјални трошкови	878.127.478	941.696.484	1.074.315.000	1.084.538.495	1.458.110.887	1.629.716.000
Трошкови особља	82.523.725	88.766.894.	102.984.348	105.507.284	141.352.645	150.679.000
Амортизација	32.942.359	43.638.534	59.758.604	61.042.939	84.598.404	103.891.000
Остали трошкови	31.235.826	19.110.217	20.415.806	21.195.660	28.074.950	30.431.000
Вредносно усклађивање	367.459	4.523.613	193.317	327.369	1.290.66.	2.966.000
Остали пословни расходи	22.843	7.093.971	6.576.095	5.867.736	7.969.181	4.443.000
Финансијски приходи	2.138.911	15.816.935	18.676.768	16.610.793	5.651.851	1.168.000
Финансијски расходи	9.181.425	8.459.718	29.947.328	13.413.463	11.936.292	15.533.000
Укупни приходи	1.068.817.253	1.151.256.657	1.300.950.462	1.313.944.454	1.785.500.366	1.977.450.000

Укупни расходи	1.034.401.115	1.113.289.431	1.294.190.498	1.291.829.946.	1.760.333.020	1.937.659.000
Добит пре опорезивања	34.416.138	37.967.226	6.759.964	22.051.508	25.167.346	39.791.000
Порез на добит	7.187.500	7.967.746	1.655.718	4.337.281	/	1.262.000
Добит периода	27.228.638	29.990.480	5.104.246	17.714.227	25.167.346	38.529.000

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

Из Табеле 4. се може приметити како предузеће ТИМ д.о.о. у сваком посматраном периоду остварује добит. У 2012. год. ТИМ д.о.о. је остварио добит пре опорезивања 25.167.346 дина, али нема обавезу плаћања пореза на добит.

Табела 5. Промена у билансу успеха у предузећу ТИМ д.о.о. у периоду од 2008 – 2013. године у дина.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Пословни приходи	90.458.112	68.761.380	146.833.972	15.059.967	482.514.854	196.433.485
Приходи од продаје	73.749.652	77.308.518	152.513.052	-3.020.102	453.239.688	187.000.083
Остали пословни приходи	16.708.460	-8.547.138	-5.679.080	18.080.069	29.275.166	9.433.402
Пословни расходи	106.111.460	79.610.023	159.413.457	14.236.313	469.917.245	173.729.272
Материјални трошкови	77.936.401	63.569.006	132.618.516	10.223.495	400.572.392	144.605.113
Трошкови особља	14.509.256	6.243.169	14.217.454	2.522.936	35.845.361	9.326.355
Амортизација	-18.266	10.696.175	16.120.070	1.284.335	23.555.465	19.292.596
Остали трошкови	13.345.036	-12.125.609	1.305.589	779.854	6.879.290	2.356.050
Вредносно усклађивање	330.549	4.156.154	-4.330.296	134.052	963.292	1.657.181
Остали пословни расходи	8.894	7.071.128	-517.876	-708.359	2.101.445	-3.526.181
Финансијски приходи	877.654	13.678.024	2.859.833	-2.065.975	-10.958.942	-4.483.851
Финансијски расходи	2.881.199	-721.707	21.487.610	-16.533.865	-1.477.171	3.569.708
Укупни приходи	91.335.766	82.439.404	149.693.805	12.993.992	471.555.912	191.949.634
Укупни расходи	108.993.069	78.888.316	180.901.067	-2.297.552	468.440.074	177.325.980
Добит пре опорезивања	-17.657.303	3.551.088	-31.207.262	15.291.544	3.115.838	14.623.654
Порез на добит	-3.579.444	789.246	-6.321.028	2.681.563	-4.337.281	177.325.980
Добит периода	-14.077.859	2.761.842	-24.886.234	12.609.981	7.453.119	13.361.654

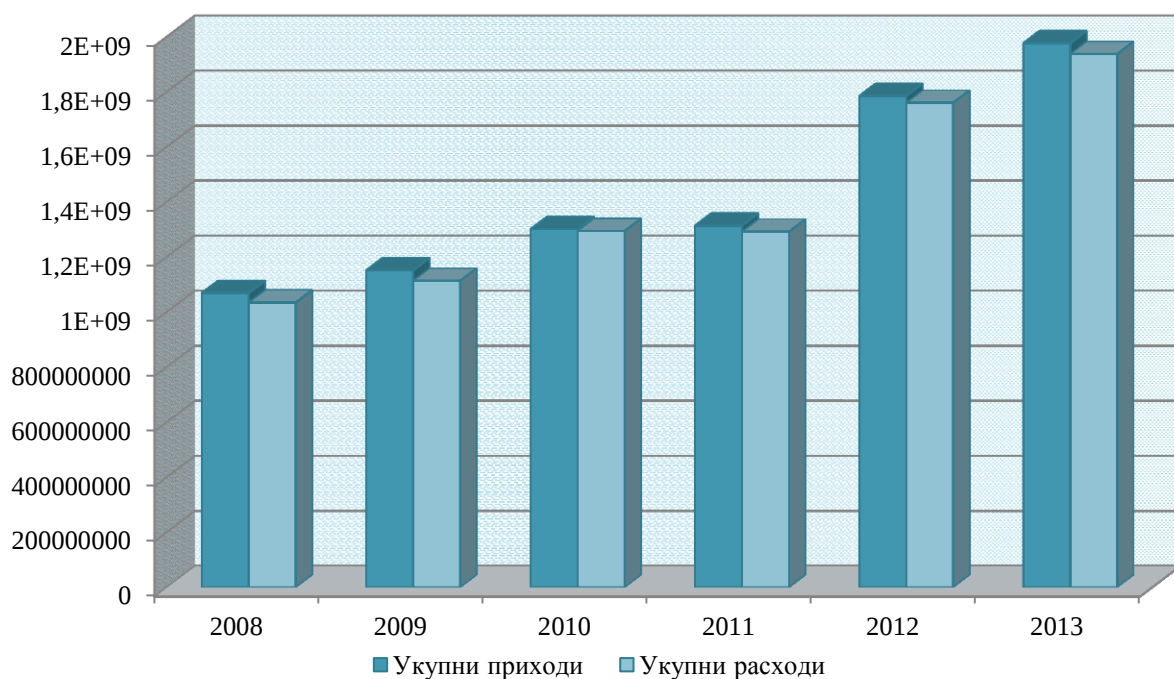
Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

Табела 6. Промена у билансу успеха у предузећу ТИМ д.о.о. у периоду од 2008 – 2013. године у процентима

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Пословни приходи	9,27%	6,45%	12,93%	1,17%	37,19%	11,04%
Приходи од продаје	8,06%	7,81%	14,30%	-0,25%	37,27%	11,20%
Остали пословни приходи	27,53%	-11,04%	-8,25%	28,62%	36,03%	8,53%
Пословни расходи	11,55%	7,77%	14,43%	1,13%	36,76%	9,94%
Материјални трошкови	9,74%	7,24%	14,08%	0,95%	36,93%	9,74%
Трошкови особља	21,33%	7,57%	16,02%	2,45%	33,97%	6,60%
Амортизација	-0,06%	32,47%	36,94%	2,15%	38,59%	22,80%
Остали трошкови	74,59%	-38,82%	6,83%	3,82%	32,46%	8,39%
Вредносно усклађивање	895,55%	1131,05%	-95,73%	69,34%	294,25%	129,80%
Остали пословни расходи	63,76%	30955,34%	-7,30%	-10,77%	35,81%	-44,25%
Финансијски приходи	69,59%	639,49%	18,08%	-11,06%	-65,97%	-79,33%
Финансијски расходи	45,73%	-7,86%	254,00%	-55,21%	-11,01%	30,13%
Укупни приходи	9,34%	7,71%	13,00%	1,00%	35,89%	10,75%
Укупни расходи	11,78%	7,63%	16,25%	-0,18%	36,26%	10,07%
Добит пре опорезивања	-33,91%	10,32%	-82,20%	226,21%	14,13%	58,11%
Порез на добит	-33,24%	10,98%	-79,24%	161,96%	-100,00%	/
Добит периода	-34,08%	10,14%	-81,98%	247,05%	42,07%	53,09%

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

У посматраном периоду укупни пословни расходи расту, док су приходи од продаје у 2011. години смањени за 0,25% у односу на 2010. годину. Приходе од продаје чине, приходи од малопродаје, veleprodaje и приходи од повратне накнаде. Последица смањена прихода од продаје је смањење прихода veleprodaje. Међутим, то смањење је незнатно утицало на укупне пословне приходе. Укупни пословни расходи такође расту у посматраном периоду. Најважније ставке укупних расхода, трошкови сировина и материјала, трошкови особља и услуга расту, из чега се може закључити да предузеће ТИМ д.о.о. сваке године улаже у предузеће.



Графикон 2. Кретање укупних прихода и расхода у предузећу ТИМ д.о.о. у периоду од 2008 – 2013. године у дин.

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

Из Графикона 2. се може видети кретање укупних прихода и расхода у предузећу ТИМ д.о.о. за посматрани период. Пословни приходи су већи од пословних расхода и из тога произилази да предузеће у посматраним периодима остварује добит. Највећи скок прихода и расхода предузеће је имало у 2012. години отприлике за 37%.

2.2.3. Анализа новчаног тока пословања предузећа ТИМ д.о.о.

Табела 7. Новчани пословни ток предузећа ТИМ д.о.о. за период од 2008 – 2013. године у дин.

Ставке	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Укупно повећање новчаног тока од пословних активности	83.071.879	100.914.715.	93.243.997	93.919.348	123.564.168	148.962.000
2. Укупно смањење новчаног тока од пословних активности	11.383.633	35.665.350	33.967.479	12.617.208	43.184.863	98.627.000
Нето новчани ток од пословних активности	71.688.246	65.249.365	59.276.518	81.302.140	80.379.305	50.335.000

3. Укупни новчани примици од инвестицијских активности	3.151.467	2.766.970	2.562.188	1.459.844	41.820.056	8.196.000
4. Укупни новчани издаци од инвестицијских активности	47.390.061	85.664.888	98.115.417	31.017.615	277.087.703	80.893.000
Нето новчани ток од инвестицијских активности	-44.238.594	-82.897.918	-95.553.559	-29.557.771	-235.267.647	-72.643.000
5. Укупни новчани примици од финансијских активности	20.874.966	46.249.056	64.478.824	185.179.405	483.093.114	272.285.000
6. Укупни новчани издаци од финансијских активности	50.064.762	27.756.816	30.665.264	237.688.122	327.458.867	251.473.000
Нето новчани ток од финансијских активности	-29.189.796.	18.483.240	33.813.560	-52.508.717	155.607.247	20.812.000
Укупни примици	107.098.312	149.930.741	160.285.009	280.558.597	648.477.338	429.443.000
Укупни издаци	108.838.456	149.096.054	162.748.160	281.322.945	647.758.433	430.939.000

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

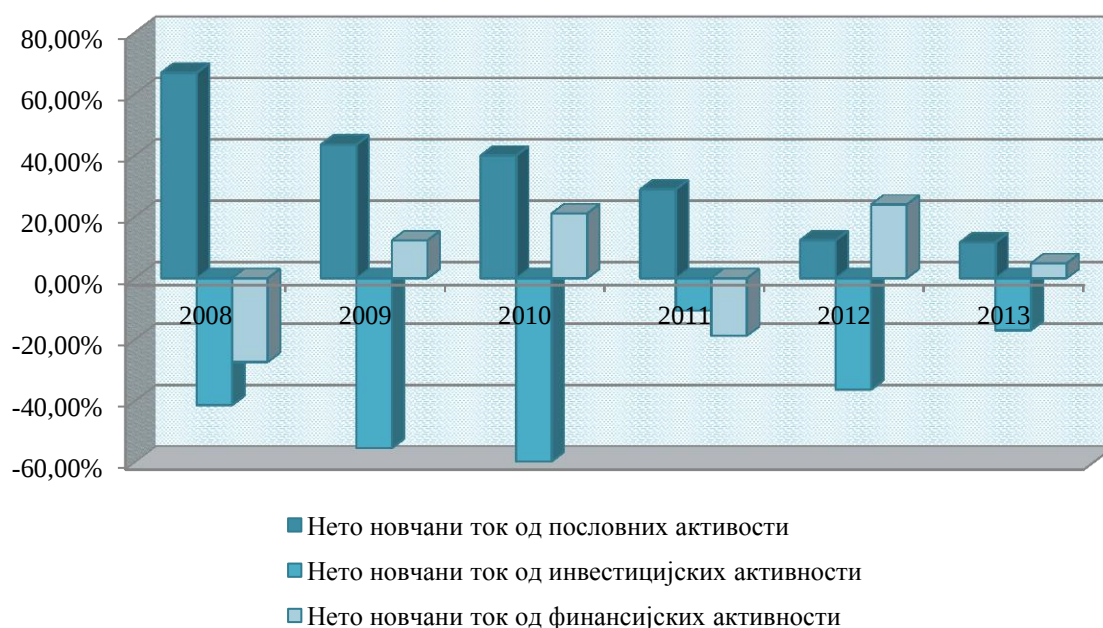
Анализом података из претходне табеле, могу се упоређивати односи међу новчаним токовима по врстама активности. Оваква анализа се заснива на чињеници да се у предузећу у различитим фазама животног циклуса, тј. у одређеним фазама пословања јављају карактеристични обрасци односа међу новчаним токовима према врстама активности. У зрелој фази пословања (пословне активности су позитивне, а инвестицијске и финансијске активности су негативне) налази се успешно предузеће или предузеће у фази умереног раста. У фази раста (пословне и финансијске активности су позитивне, а инвестицијске активности су негативне) предузеће ствара новац редовним пословањем, међутим потребна су додатна спољашња средства за финансирање инвестицијских улагања. Предузеће у фази пада (пословне и инвестицијске активности су позитивне, а финансијске активности негативне) може значити да је започело са реконструисањем. Иако ствара новац редовним пословањем, потребна су додатна спољашња средства за финансирање дуга које предузеће осигурава

продајом дуготрајне имовине. Зрела предузећа (финансијске активности су позитивне, а пословне и инвестицијске активности су негативне) која се задужују за капитална улагања, редовним пословањем не стварају довољно новца за финансирање пословања и капиталних улагања, па је потребно спољно финансирање. Предузеће које има само позитивне инвестицијске активности је вероватно у финансијским проблемима. Предузеће продаје дуготрајну имовину да би финансирало редовно пословање и вратило дуг. Предузеће у завршној фази животног циклуса не ствара довољно новца, па пословање финансира продајом дуготрајне имовине и задуживањем.

Табела 8. Анализа пословног новчаног тока предузећа ТИМ д.о.о. у периоду од 2008 – 2013. год. у процентима

Ставке	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Укупно повећање новчаног тока од пословних активности	77,57%	67,31%	58,17%	33,48%	19,05%	34,69%
2. Укупно смањење новчаног тока од пословних активности	10,63%	23,79%	21,19%	4,50%	6,66%	22,97%
Нето новчани ток од пословних активности	66,94%	43,52%	39,98%	28,98%	12,40%	11,72%
3. Укупни новчани примици од инвестицијских активности	2,94%	1,85%	1,60%	0,52%	6,45%	1,91%
4. Укупни новчани издаци од инвестицијских активности	44,25%	57,14%	61,21%	11,06%	42,73%	18,82%
Нето новчани ток од инвестицијских активности	-41,31%	-55,29%	-59,61%	-10,54%	-36,28%	-16,92%
5. Укупни новчани примици од финансијских активности	19,49%	30,85%	40,23%	66,00%	74,50%	63,40%
6. Укупни новчани издаци од финансијских активности	46,75%	18,52%	19,13%	84,72%	50,50%	58,56%
Нето новчани ток од финансијских активности	-27,26%	12,33%	21,10%	-18,72%	24,00%	4,85%
Укупни примици	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Укупни издаци	101,62%	99,44%	101,54%	100,27%	99,89%	100,35%

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.



Графикон 3. Структура новчаних токова предузећа ТИМ д.о.о. за период од 2008 - 2013 год.

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

Из Графикона 3. се може видети у којој се фази животног циклуса налази предузеће ТИМ д.о.о. за сваки посматрани период. У 2008. и 2011. години нето новчани ток од пословних активности је позитиван, док су нето новчани токови од инвестицијских и пословних активности негативни. Из тога се може закључити да се у посматраним периодима предузеће налази у зрелој фази животног циклуса. То је најбоља ситуација, редовним пословањем, предузеће генерира довољно новца за финансирање капиталних улагања и поврата дуга. У 2009., 2010., 2012., и 2013. години нето новчани токови од пословних и финансијских активности су позитивни, док је нето новчани ток од инвестицијских активности негативан.

Предузеће је почело са фазом раста који се очекује да ће се наставити. Иако предузеће ствара новац редовним пословањем, потребна су додатна спољашња средства за финансирање инвестицијских улагања. У посматраним периодима предузеће се налази у фази раста, а мало у зрелој фази. Нето новчани ток од инвестицијских активности је увек негативан што указује да предузеће улаже у пословање. Нето новчани ток од пословних активности је увек позитиван што утиче на финансијски резултат.

2.2.4. Анализа пословног тока предузећа путем показатеља

Да би се могло оценити пословање предузећа потребно је направити анализу помоћу финансијских показатеља и затим упоредити са претходним годинама како би се открио тренд кретања одређених догађаја.

Показатељи ликвидности

Коефицијент текуће ликвидности представља оцену ликвидности и солвентности и не би требао бити мањи од 2 што значи да краткотрајна имовина мора бити два пута већа од краткорочних обавеза. Код предузећа ТИМ д.о.о. коефицијент текуће ликвидности је у свим посматраним годинама испод пожељне вредности. То значи да предузеће има двоструко више краткотрајних обавеза него краткотрајне имовине. Овај показатељ је у свим посматраним годинама мањи од 1, што указује да може доћи до проблема у плаћању обавеза.

Табела 9. Показатељи ликвидности предузећа ТИМ д.о.о. за период од 2008 – 2013 год.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Коефицијент тренутне ликвидности	0,027	0,026	0,027	0,028	0,017	0,017
Коефицијент убрзане ликвидности	0,189	0,167	0,203	0,266	0,085	0,102
Коефицијент текуће ликвидности	0,436	0,439	0,460	0,572	0,322	0,409
Коефицијент финансијске стабилности	3,003	2,840	2,810	1,984	3,063	2,122

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

Коефицијент убрзане ликвидности је значајно испод 1 колика је пожељна вредност овог коефицијента што значи да предузеће није способно да подмири своје обавезе у кратком року.

Коефицијент тренутне ликвидности показује колика је покривеност краткорочних обавеза ликвидном краткотрајном имовином, односно новчаним средствима. Њена вредност не би требала бити испод 0,1 међутим код предузећа ТИМ д.о.о. у свим посматраним годинама вредност показатеља је испод пожељне вредности.

Коефицијент финансијске стабилности би требао бити мањи од 1, што указује да се дуготрајна имовина финансира из властитих и туђих извора и предузеће може имати проблем с ликвидношћу.

Показатељи задужености

Табела 10. Показатељи задужености предузећа ТИМ д.о.о. за период од 2008 – 2013 год.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Коефицијент задужености	0,888	0,894	0,957	0,934	0,935	0,886
Коефицијент властитог финансирања	0,112	0,106	0,043	0,072	0,065	0,114
Коефицијент покрића камата	3,748	4,488	0,226	1,644	2,108	2,562
Однос дуга и главнице	7,908	8,392	21,928	12,812	14,294	7,753

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

Коефицијент задужености показује колики удео средстава су осигурали кредитори. Показује до које мере предузеће користи задуживање као облик финансирања, односно који постотак имовине је набављен задуживањем. По правилу би вредност овог показатеља требала бити 0,5 или мање. Из Табеле 10. може се видети да је вредност овог показатеља изнад 0,8 за све посматране године. Што је већи степен задужености већи је и ризик улагања у предузеће.

Коефицијент властитог финансирања приказује удео властитих средстава у укупној имовини предузећа, те је пожељна већа вредност. Највећа вредност овог показатеља износила је 0,114 у 2013. години што значи да властити капитал представља 11,4% укупне имовине. Најмања вредност овог показатеља износила је 0,043 и то 2010. године. На темељу коефицијената задужености и коефицијента властитог финансирања може се рећи да је предузеће презадужено.

Коефицијент покрића камата показује колико пословни добитак може пасти а да не доведе у питање плаћање камата, односно даје информацију о томе колики су трошкови камата покривени с добити пре опорезивања. Пожељним се сматра што већи однос, јер у том случају је мања ризичност подмирења обавеза по доспелим каматама. Највећа вредност овог показатеља била је у 2008. години и износила је 4,488.

Показатељи активности

Табела 11. Показатељи активности предузећа ТИМ д.о.о. у периоду од 2008 – 2013. год.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Коефицијент обртаја укупне имовине	2,816	2,599	2,636	2,758	2,259	2,516
Коефицијент обртаја дуготрајне имовине	4,126	3,891	4,217	4,775	2,893	3,404
Коефицијент обртаја потраживања	21,276	46,427	29,892	29,253	41,086	41,715

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

Коефицијент обртаја укупне имовине показује учинковитост употребе укупне имовине у остваривању прихода те је пожељна што већа вредност. Вредност овог показатеља је за све посматране године висок. У 2008. години сваки динар имовине резултирао је с 2,82 динара прихода, док је у 2013. години на сваки динар имовине било остварено 2,52 динара прихода.

Коефицијент обртаја дуготрајне имовине показује учинковитост употребе дуготрајне имовине у остваривању прихода те је такође пожељна што већа вредност. Вредност овог показатеља у посматраним годинама варира али је и даље врло висок што значи да је већа брзина циркулације. У 2011. години 1 динар дуготрајне имовине доноси 4,78 динара прихода док у 2012. години, 1 динар дуготрајне имовине доноси 2,89 динара прихода.

Коефицијент обртаја потраживања показује колико новчаних јединица продаје се може остварити једним динаром уложеним у потраживање. У 2009. години потраживања су се 46,43 пута претворила у приходе, а у 2008. години 21,28 пута.

Показатељи економичности

Економичност укупног пословања приказује однос између укупних прихода и укупних расхода те је пожељна вредност овог показатеља што већа, односно минимално 1 јер то означава једнаку вредност прихода и расхода – пословање с нулом. Код предузећа ТИМ д.о.о. вредност овог показатеља у свим посматраним годинама прелази 1 што значи да су му укупни приходи већи од укупних расхода.

Табела 12. Показатељи економичности предузећа ТИМ д.о.о. у периоду од 2008 – 2013. године

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Економичност укупног пословања	1,033	1,034	1,005	1,017	1,014	1,021
Економичност пословања	1,127	1,133	1,135	1,121	1,124	1,139
Економичност финансирања	0,233	1,870	0,624	1,238	0,474	0,075

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

Економичност пословања указује да су у свим посматраним годинама приходи од продаје били већи од трошкова продаје. У 2012. години предузеће је на 1 динар расхода од продаје остварило 1,124 динара прихода.

Економичност финансирања ставља у однос финансијске приходе и финансијске расходе. Вредност овог показатеља само у 2009. и 2011. години прелази минималну вредност 1, међутим то не утиче битно на укупну економичност с обзиром на мали удео укупних финансијских прихода и расхода у структури укупних прихода и расхода.

Показатељи профитабилности

Табела 13. Показатељи профитабилности у предузећу ТИМ д.о.о. за период 2008 – 2013 године у процентима

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Бруто маржа профита	11,24%	11,71%	11,88%	10,82%	11,03%	12,21%
Нето маржа профита	2,75%	2,81%	0,42%	1,46%	1,51%	2,08%
Поврат на укупну имовину РОА	9,07%	8,57%	1,37%	4,63%	3,18%	5,06%
Поврат на укупни капитал РОЕ	64,24%	65,45%	25,19%	53,31%	49,90%	43,02%

Извор: Израда аутора према подацима из предузећа ТИМ д.о.о.

Бруто профитна маржа након покрића производних трошкова предузећа ТИМ д.о.о. остаје у 2008. години 11,24% прихода од продаје за покриће трошкова управе и продаје, трошкова финансирања те добитка. У 2011. години је то 10,82%, а у 2013. години 12,21%.

Нето профитна маржа показује колико јединица нето добити остаје предузећу од једне јединице оствареног прихода. Најбољи резултат ТИМ д.о.о. је остварио у 2009. години када је овај показатељ износио 2,81% што значи да остаје 2,81% добитка који се може расподелити по слободној вољи.

Показатељ нето рентабилности имовине ROA показује продуктивност укупне имовне и пожељна је што већа вредност. У 2008. години ROA износи 7,17% и показује да је стопа поврата на укупну имовину коју предузеће поседује 7,17% што упућује на профитабилно пословање.

Показатељ нето рентабилности капитала ROE показује принос који власници остварују на износ свог финансијског улога па је пожељно да ова вредност буде што већа. Највећу вредност овог показатеља предузеће је остварило у 2009. години и износи 65,45%.

Кретање текуће ликвидности предузећа ТИМ д.о.о. до 2011. године лагано расте, међутим и даље је ниска. Ниски показатељ може упућивати на то да је потребно повећање улагања у неки од облика краткотрајне имовине, или да неки од облика краткорочних обавеза треба редуцирати. У 2012. и 2013. години вредност показатеља се смањила. Из показатеља задужености закључује се да је предузеће ризичније и да мора плаћати високе трошкове камата. Висока вредност показатеља односа дуга и главнице указује на могуће потешкоће при враћању позајмљених средстава и плаћања камата.

Показатељи успешности пословања говоре о активности и учинковитости пословања друштва. Коефицијент обртаја дуготрајне имовине указује да предузеће успешно користи дуготрајну имовину у стварању прихода. Показатељи економичности указују да предузеће остварује добит. Анализа профитабилности пословања предузећа сврстава се у најважније делове финансијског тока пословања предузећа. Пад показатеља поврата на укупни капитал узрокован је значајним повећањем главнице предузећа путем докапитализације.

Из наведеног се може закључити да предузеће ТИМ д.о.о. поред негативних показатеља сигурности пословања и значајно отежаних услова окружења, послује успешно чиме остварује добит и претпоставку за наставак успешног пословања.

II ДЕО

3. УТИЦАЈ СТАНДАРДА КВАЛИТЕТА НА ПОСЛОВАЊЕ МСП (МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА)

3.1. СТАНДАРД КВАЛИТЕТА

Квалитет производа се сваким даном све више сматра пресудним фактором конкурентности, који се тиче опстанка и развоја сваког предузећа. Увођење стандарда квалитета није циљ, већ средство за остваривање конкурентске предности, што је основна поставка концепта управљања укупним квалитетом у малим и средњим предузећима.³ Поседовање одговарајућих система и стандарда квалитета све се чешће јавља као обавезан услов за излазак на страна тржишта. Глобализација захтева производе за светско тржиште који треба да задовоље одређене захтеве, а пре свега да имају висок квалитет. Међународна економска сарадња захтева и уређене пословне системе, нарочито оне који послују према захтевима одговарајућих стандарда. Заостајање МСП у обим областима, већ је сада препрека за брже повезивање наше земље са интеграционим процесима у свету.⁴

Најзначајнији фактор пословне успешности на тржишту је квалитет производа/услуга. Квалитетом се обезбеђује лојалност корисника на глобалном нивоу, изграђује бренд и постиже се боља позиционираност на светској и економској ранг листи.

Са појавом малих и средњих предузећа која послују на глобалном нивоу и са повећаним интернационалним прометом добара и услуга, на тржишту се појавила потреба за дефинисањем минималног скупа захтева, који гарантују уједначеност квалитета производа и услуга и спречавају излазак на тржиште производа и услуга, који не задовољавају спецификације корисника.

Стандард квалитета (како и остали стандарди) је јавно доступан документ, утврђен консензусом и донеет од признатог тела, којим се за општу и виšekратну

³ <http://www.indmanager.edu.rs/site/pdf/g-2.pdf>

⁴ http://www.timomed.co.rs/p50_kvalitet.htm

употребу утврђују правила, захтеви, карактеристике, упутства, препоруке или смернице за активности или њихове резултате ради постизања оптималног нивоа квалитета у одређеној области у односу на постојеће или могуће проблеме.

Појам квалитета је еволуирао од управљања квалитетом производа, чија се суштина односи на провере, испитивања и верификацију производа, преко обезбеђења квалитета пословних процеса – применом неког од система квалитета, до приступа менаџменту укупног квалитета - *Total Quality Management (TQM)*. „Фазе менаџмента квалитетом су:

Фаза QI (*quality inspection*) - завршна контрола, доминирала је до почетка 50-тих година XX века. У њој се, коришћењем алата и прибора за контролу, утврђивао квалитет готових производа.

Фаза QC (*quality control*) - контрола квалитета. Развијена је крајем 50-тих година XX века када започиње јапански продор увођењем статистичких метода контроле квалитета у процесу производње, где се контролишу производне операције.

Фаза QA (*quality assurance*) - обезбеђење квалитета. Развијена је крајем 60-тих и почетком 70-тих година XX века. Њена основна идеја је захтев да се елементи система квалитета уграде у све фазе настајања и нестајања производа, практично од истраживања тржишта до уклањања производа после коришћења. Исте идеје су уграђене у стандард ИСО 9000:1987.

Фаза QM/TQC (*quality management / total quality control*), као четврта фаза у развоју система менаџмента квалитета, названа је менаџмент квалитетом / тотална контрола квалитета. Развијена је крајем 70-тих и почетком 80-тих година прошлог века. Ту је примењен процесни приступ решавању проблема квалитета, где се практично полази од функције циља којом су дефинисани визија, мисија, циљеви и политика компаније⁵, а затим се дефинишу процеси преко којих ће се остварити постављена функција циља. На крају се они прате преко одговарајућег информационог система, анализирају и унапређују, а све у циљу задовољства корисника и других

⁵ Визија – далекосежан поглед и нов начин реаговања на значајне проблеме – најопштији исказ намераваних праваца развоја – оно што може бити. Мисија – дефинише и даје спецификује визију с аспекта пословних подручја у којима компанија жели да конкурише, циљних тржишта, географских подручја пословања – оно што желимо да буде. Циљеви – стања или ситуације у које компанија жели да дође, односно резултати који желе да се постигну.

заинтересованих страна. Идеје и циљеви ове фазе уграђени су у стандард ИСО 9000:2000.

Фаза TQM (*total quality management*) - менаџмент укупног (тоталног) квалитета. Развијена је крајем 80-тих и почетком 90-тих година XX века. Настала је на бази претходне фазе, као резултат сталних унапређења, где се постижу највиши домети у области квалитета и пословања уопште. Ова фаза још није постала предмет стандардизације.

Фаза TQ (*total quality*) - тотални квалитет. Настала је као крајњи циљ у унапређењу квалитета, а то је квалитет живљења. Тај циљ се може постићи само кроз широко разумевање друштва и прихватање нове културе живљења, уз заштиту животне средине и хуманих аспеката квалитета⁶.

У последњих 50 година тржиште се знатно променило, па је од тржишта произвођача (вишак тражње), преко тржишта потрошача (вишак понуде), стигло до тржишта конкуритивности (вишак понуде производа и услуга високог квалитета и конкурентних цена). Наведене промене довеле су до новог приступа квалитету, по коме „квалитет производа и услуга није условљен искључиво:

- карактеристикама производа,
- димензијом квалитета,
- параметрима квалитета,
- ефикасношћу и ефективношћу у производњи,
- контролом квалитета,

него је обухватао тржишни приступ⁷, који је исказан на различите начине, дефиницијама које зависе од оријентације или фокуса дефинисања. Критеријуми за дефинисање квалитета (са дефиницијама појединих аутора) су:⁸

Субјективни критеријум – почива на идеји да је квалитет синоним за супериорност или изврсност и да је универзално препознатљив. В. W. Tuchman: „Квалитет је постизање или достизање највишег стандарда (насупрот постојању сатисфакције са slabим или обмањујућим)“.

⁶ Машић Б., *Стратегијски менаџмент*, Универзитет „Браћа Карић“, Београд, 2001., стр. 353.

⁷ Машић Б., *исто*, стр. 334.

⁸ Машић Б., Лончаревић Р., *Менаџмент – школе и нови приступи*, Економски факултет, Бања Лука, 2004., стр. 134-135.

Критеријум заснован на производу или услузи – третира квалитет као функцију специфичних, мерљивих параметара, а разлике у квалитету приписује разлици у квалитету неке од карактеристика производа (квалитет је функција атрибута квалитета). Л. Абот: „Разлика у квалитету два производа одговара разлици у квантитету жељених састојака и карактеристика“.

Критеријум заснован на захтевима корисника (сврсисходности) – овај критеријум каже да је квалитет сврсисходност или степен доброте обављања основне функције, односно: колико је корисник задовољан, значи да је квалитет одговарајући. Ј. М. Juran: „Квалитет је сврсисходност“. Т. Peters: „Квалитет је оно што потрошач каже да му треба, а не оно што испитивања означавају као задовољавајуће“. А. V. Feigenbaum: „Квалитет значи оно најбоље за извесне потрошачке услове. Ти услови су: вредност и продајна цена производа“. РН. В. Crosby: „Квалитет је прилагођавање захтевима“. Ж. Митровић: „Квалитет представља скуп својстава који треба да задовољи захтеве за употребу“.

Критеријум на бази вредности – основа овог критеријума је веза сврсисходности или нивоа задовољства производом и цене производа. R. A. Broh: „Квалитет је степен изврсности код прихватљиве цене и контроле варијабилитета, на прихватљивим трошковима“.

Технички критеријум – овај критеријум под квалитетом подразумева постизање зацртаног исхода производних процеса, односно, усаглашеност са спецификованим параметрима. За дату величину, под спецификацијом се подразумева уређени пар циљна вредност – припадајућа толеранција, одређен од стране пројектанта производа или услуге. Монтгомеру: „Квалитет је обрнуто пропорционалан одступањима“.

ЈУС ИСО 9000:200114: „Квалитет је ниво до којег скуп својствених карактеристика, производа, процеса или система, задовољава исказане, у принципу подразумеване или обавезне потребе и очекивања корисника и других заинтересованих страна“.

David Garvin, професор са Харварда, дефинисао је осам димензија квалитета, које се односе на производ. Те димензије су:⁹

1. Перформансе – Основне операционе карактеристике производа или услуге.

⁹ Garvin, D. A., *Competing of the Eight Dimenions of Quality*, Harward Business Review: nov./dec., 1987., стр. 101- 109.

2. Специјалне карактеристике – Карактеристике које употпуњују основне функције. Разлика између специјалних и основних карактеристика је врло мала, јер специјалне карактеристике некада прерастају у основне. Сличност са основним карактеристикама је у томе да специјалне карактеристике садрже објективне и мерљиве атрибуте, док се разлике у квалитету приписују објективним, индивидуалним потребама, а не предрасудама.

3. Поузданост – Вероватноћа да производ, део опреме или систем, у специфицираним операционим условима, обављају своју функцију у одређеном временском периоду. Односно, то је вероватноћа да производ, део опреме или систем, неће показати знаке неисправности или отказати у одређеном временском периоду или после одређеног броја циклуса. Најчешће примењиване мере поузданости су средње време првог отказа, средње време узастопних отказа и број отказа у јединици времена.

4. Усаглашеност – Степен усаглашености конструкције и операционих карактеристика производа са постављеним стандардима (димензије производа су унутар задатих толеранција, испорука на време и др.).

5. Век трајања – Дужина експлоатационог периода робе. Ова димензија има техничке и економске аспекте. Посматрано са техничког аспекта, век трајања представља дужину временског периода до физичког расхоровања робе, док посматрано са економског аспекта, корисници морају упоредити трошкове евентуалних будућих поправки постојеће робе и инвестирања у нову.

6. Сервисирање – Корисници су све више заинтересовани за постпродајне активности – брзину, компетентност, услужност и лакоћу поправке након продаје, а не само за повећану поузданост и век трајања робе.

7. Естетске карактеристике – Изглед, осећај на додир, укус, мирис, убоћај. Ова карактеристика је подложна субјективности корисника.

8. Корисничко поимање квалитета – Односи се на захтеве корисника засноване на томе шта он мисли или верује да му је потребно, односно, на начин на који корисник доживљава квалитет.

Иако се претходних осам тачака ослања на укупну корисничку процену квалитета, производ не мора да буде најбољи у свим димензијама да би био конкурентан другом производу. Менаџери су ти који морају да процене које су димензије најбитније за кориснике, те да се усмере ка њима.

У настојању компаније да побољша квалитет, она мора водити рачуна о укупним трошковима, као и продуктивности и потрошачкој сатисфакцији. Трошкови квалитета обухватају трошкове настале усаглашавањем производа или услуга установљеним стандардима квалитета. Исти се фокусирају на квалитет усаглашености и настају у свим пословним функцијама ланца вредности. Могу се поделити у три групе:¹⁰

1. Трошкови превенције – подразумевају трошкове превенције настанка дефекта (обука запослених, контрола свих процеса и сл.).

2. Трошкови процене јесу трошкови инспекције и тестирања, односно трошкови који се директно укључују у процену квалитета.

3. Трошкови неуспеха – јављају се када је дефект настао и као такав идентификован. Могу бити интерног и екстерног карактера (трошкови настали на неусаглашеном производу пре него што је производ напустио фабрику и трошкови настали на неусаглашеном производу након његове испоруке купцу).

Улагањем у трошкове превенције, трошкови процене и неуспеха се смањују, а самим тим и укупни трошкови. Улагање у трошкове квалитета је рентабилно до одређене границе, те се мора водити рачуна о малим смањењима грешака које захтевају велика улагања, а самим тим повећавају цену производа.

Поред трошкова квалитета усаглашености, компаније морају да воде рачуна и о квалитету дизајна производа, који такође задовољава потребе купца. Трошкови квалитета дизајна односе се на трошкове настале ради спречавања, односно трошкове који су резултат ниског квалитета дизајна. Исти укључују трошкове дизајнирања производа, трошкове производње, маркетинга, дистрибуције и услуга на подршци слабо дизајнираним производима. „Значајна компонента ових производа је опортунистички трошак, настао као резултат изгубљене продаје од непроизведеног производа којег купци траже. Многи од наведених трошкова се прецизно мере, те због истог компаније не мере финансијски трошкове квалитета дизајна“.¹¹

Да би се оценио стварни рад који задовољава захтеве и потребе купаца, многе компаније допуњују расположиве финансијске мере са нефинансијским мерама квалитета дизајна и квалитета усаглашености. Нефинансијске мере су корисне у

¹⁰ Филиповић, Ј., *Управљање квалитетом*, Економски факултет, Бања Лука, 2005., стр. 98.

¹¹ Ћириковић, М., *Стратешки менаџмент*, Научно друштво Србије и Универзитет Сингидунум, Београд, 2009. стр. 76.

показивању будућих потреба и жеља купаца, као и у указивању специфичних подручја која требају унапређење. Исте мере квалитета су користан индикатор будућих, дугорочних рокова, за разлику од финансијских мера које имају фокус на кратак рок.

Нефинансијске мере задовољства корисника (купца) су:¹²

- информације испитивања тржишта о жељама купца и задовољству са одређеним особинама производа,
- број дефектних јединица испоручених купцима као проценат од укупног броја испоручених јединица производа,
- број жалби (рекламација) корисника (компаније процењују да за сваког купца који се жали, постоји још 10-20 других који имају лоше искуство, али се не жале),
- проценат производа који имају рани или раширени недостатак,
- одлагање испоруке (разлика између компанијског распореда испоруке и купчевог жељеног датума испоруке),
- стопа правовремених испорука (проценат испорука направљених пре или на датум распореда за испоруку).

Менаџмент врши испитивање ако ови показатељи одступају током времена. Ако се исти побољшају током времена, менаџмент може имати више уверења да ће оперативна добит бити већа у наредним годинама. Ради задовољења потреба и очекивања својих купаца, компаније непрестано треба да унапређују квалитет производње извршене унутар саме организације. Такође, користе трошкове превенције, процене и интерних недостатака за мерење квалитета рада унутар компаније у финансијским терминима, надопуњене нефинансијским мерама интерног квалитета. Неке од тих мера су:¹³

- број дефеката за сваку производну линију,
- принос процеса (однос исправних улаза према укупном излазу),
- кретања (обрт) запослених (однос броја запослених који су напустили компанију према укупном броју запослених),

¹² Тодоровић, Ј., *Стратегијски и оперативни менаџмент*, Конзит, Београд, 2003. стр. 117.

¹³ Ђурић, З., *Прилагођавање променама – услов успешности предузећа*, Институт економских наука, Београд, 2001. стр. 176.

- овлашћења запослених (однос броја процеса у којима запослени имају право да доносе одлуке без консултација са надређенима, од укупног броја процеса),
- задовољство запослених (однос запослених који дају висок степен задовољства у прегледима запослених и укупног броја запослених који су учествовали у прегледу).

За један извештајни период нефинансијске мере квалитета имају ограничено значење. Ради сагледавања јасних информација финансијски менаџери морају да узму у обзир нефинансијске мере са становишта тачности и доследности. На исти начин се унапређује квалитет по више основа – израчунавају се трошкови квалитета, помаже се у развоју трошковно продуктивних решења проблема квалитета и осигурава се повратна информација о унапређењу квалитета.

3.2. ISO СИСТЕМ КВАЛИТЕТА

Међународна компанија за стандардизацију (ISO) је светска федерација националних тела за стандардизацију.¹⁴ Рад на изради међународних стандарда обавља се кроз ISO техничке комитете. Свака чланица, која је заинтересована за област за коју је формиран неки технички комитет, има право да има своје представнике у том комитету. Међународне компаније, владине и невладине, које су у вези са ISO, такође учествују у раду комитета.

Међународни стандарди израђују се у складу са правилима садржаним у Директивама ISO / IEC. Нацрт међународног стандарда, којег усвоји технички комитет, шаље се чланицама ISO на гласање. Да би се међународни стандард усвојио, потребно је да га одобри најмање 75% од укупног броја чланица које су учествовале у гласању. Скреће се пажња на могућност да неки од елемената овог међународног стандарда могу бити предмет патентних права. ISO не преузима одговорност за идентификацију било којег од ових патентних права.

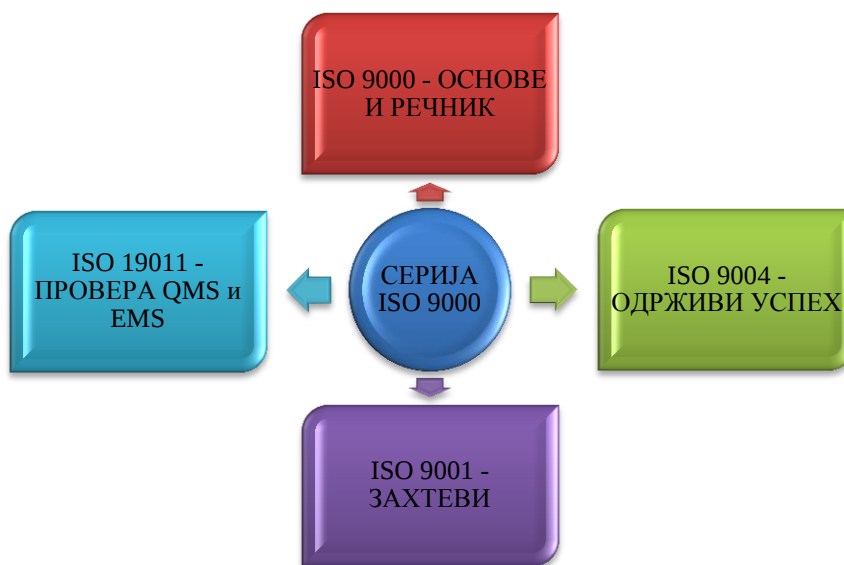
Међународни стандард ISO 9000 припремио је Технички комитет ISO/TC 176, Менаџмент квалитетом и обезбеђење квалитета, поткомитет SC 2, Системи квалитета. Стандарди фамилије ISO 9000, израђени су да би се помогло компанијама свих врста и

¹⁴ Савезни завод за стандардизацију, *ЈУС ИСО 9000:2001, Системи менаџмента квалитетом*, Основе и речник, Београд, 2001., стр. 1-2.

величина, да примењују и спроводе ефективне системе менаџмента квалитетом. ISO 9000 описује основе система менаџмента квалитетом и утврђује терминологију за системе менаџмента квалитетом.

Стандарди серије ISO 9000 (у Србији SRPS ISO 9000), израђени су да би се помогло организацијама свих врста и величина, да примењују и спроводе ефективне (QMS). То су: ISO 9000:2005 (SRPS ISO 9000:2007) описује основе система менаџмента квалитетом (QMS) и утврђује терминологију за системе менаџмента квалитетом, ISO 9001:2008 (SRPS ISO 9001:2008) специфицира захтеве који се односе на QMS („само према њему се врши сертификација“), ISO 9004:2009 (SRPS ISO 9004:2009) даје препоруке за остваривање одрживог успеха организације - приступ преко менаџмента квалитетом и ISO 19011:2002 даје упутство за проверу система менаџмента квалитетом и система менаџмента животном средином (EMS). Заједно, ови стандарди чине усклађен скуп стандарда (слика 3.1.) за систем менаџмента квалитетом који олакшавају узајамно разумевање у националној и међународној трговини.

Слика 1. Структура стандарда серије ISO 9000



Извор: Савезни завод за стандардизацију, ЈУС ИСО 9000:2001, Системи менаџмента квалитетом, Основе и речник, Београд, 2001., стр. 1-2.

Остали специфични стандарди који су у вези са применом серије ISO 9000 су: ISO 10005 за планове квалитета, ISO 10006 за управљање пројектом; ISO 10007 за управљање конфигурацијом (изменама); ISO 10012 за менаџмент мерењима; ISO 10013 за документацију; ISO 10014 за менаџмент економиком квалитета; ISO 10015 за обуку; и др. Усвајање ISO стандарда за мала и средња предузећа значи да добављачи могу да

базирају развој својих производа и услуга на спецификацијама које имају широку прихваћеност у њиховим секторима, што значи да се МСП који користе међународне стандарде могу да се такмиче са конкурентима широм света. Осим тога, сама чињеница да производ одговара међународним стандардима квалитета пружа гаранцију њихове безбедности, квалитета и поузданости и самим тим неку врсту сигурности за потрошаче.¹⁵ МСП ће имати боље пословање на тржишту уколико креира и задржи задовољне купце, само ако у својој понуди поседује производе или услуге које одговарају потребама, захтевима и очекивањима купаца. Увођењем ISO 9001 усваја се нови начин пословања који омогућава коришћење принципа у циљу задовољства купаца. Значај квалитета постаје све већи због конкурентности на светском тржишту, а за развој на том тржишту, малим и средњим предузећима често није довољан само квалитет већ и међународно признат доказ квалитета у виду сертификата ISO 9001. У пословном свету данас то је основа поверења, не само купаца већ и будућих партнера МСП. Партнерства или стратешка повезивања су услов опстанка на међународном тржишту. Бити део стратешке мреже или система, значи имати предност, а сертифика ISO 9001 је улазница за њих.

3.3. ISO СТАНДАРДИ СЕРИЈЕ 9000

Породица стандарда ISO 9000 првенствено је базирана на управљању квалитетом. У пракси то значи да МСП треба да испоштују одређене принципе квалитет. То су следећи принципи.

Организација усмерена према потрошачу

Целокупна организација разуме потребе и очекивања потрошача у вези са производима, испоруком, ценом и поузданошћу и настоји да одржи трајне везе са корисницима производа или услуга.

Лидерство

Менаџмент МСП има обавезу да поведе запослене сопственим примером, да успостави јединство заједничког циља и дефинише смер којим би предузеће требало да се креће. Лидер мора и да креира амбијент који охрабрује сараднике да достигну циљеве организације.

¹⁵ http://www.inmarkconsulting.co.rs/index.php?page_id=94

Укљученост запослених

Мала и средња предузећа морају да охрабре запослене да прихвате одговорност за решавање проблема и унапређење процеса, као и да омогуће запосленим да сталним стицањем нових знања и вештина као и слободном разменом знања и искустава унутар тимова и група допринесу задовољству при обављању посла као и резултатима предузећа.

Процесни приступ

Сви процеси неопходни за остварење жељеног резултата морају бити дефинисани, а улази и излази из процеса заједно са везама и функцијама МСП идентификовани и праћени. Поред тога, МСП мора да дефинише јасне надлежности управљања процесима, као и да омогући корисницима обуку, материјал и потребне информације.

Модел процесно базираног система управљања квалитетом приказан на слици 4 илуструје процесно повезивање. Модел приказује како купац игра битну улогу у дефинисању улаза. Надзор задовољења купца захтева оцењивање информација повезаних са перцепцијом купца да ли је организација задовољила захтеве купца. Овај модел покрива све захтеве овог стандарда али не приказује процес на нивоу детаља.

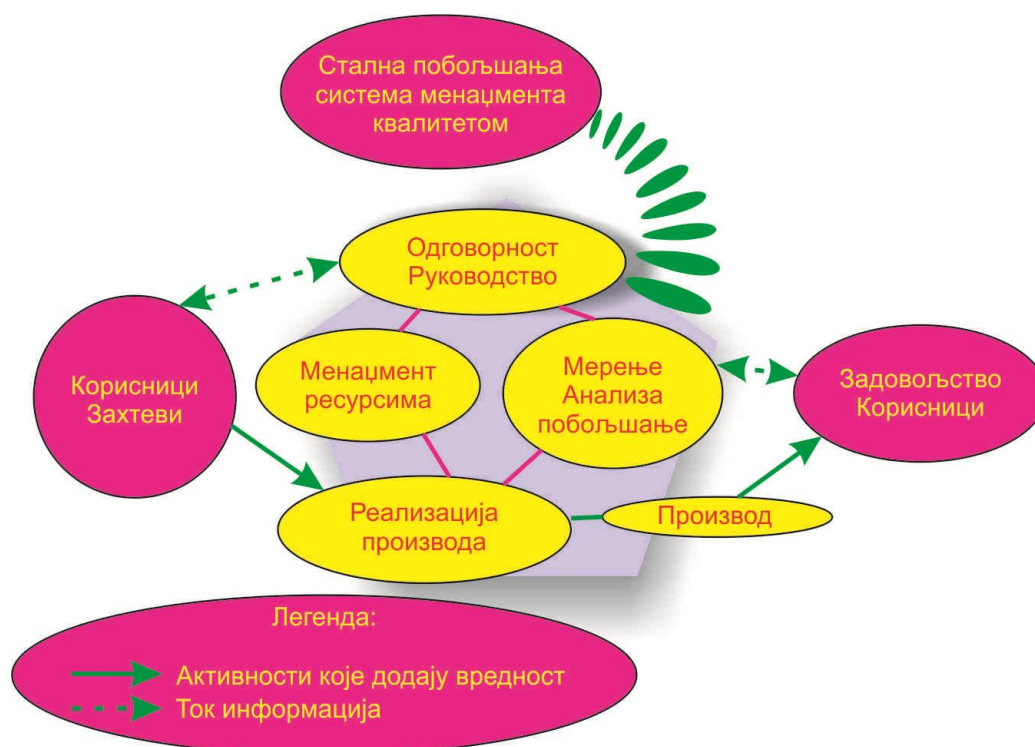
Модел QMS-а заснованог на процесима, приказан на слици 2, показује везе процеса, изложених у одељцима 4 до 8 стандарда ISO 9001:2008. Сврха читаве филозофије процесног приступа је такво пројектовање, изградња, вођење и управљање процесима у организацији који ће давати висок ниво квалитета производа и услуга уз минимум трошкова.

Методологија позната као „планирајте – урадите – проверите – делујте“ (PDCA), може се применити на све процесе. PDCA укратко, се описује на следећи начин:¹⁶

- Планирајте: утврдите циљеве и успоставите процесе потребне за добијање резултата, у складу са захтевима корисника купца и политиком организације.
- Урадите: примените процесе.
- Проверите: пратите и мерите процесе и производ, поредећи их са политиком, циљевима и захтевима за производ и извештавајте о резултатима.
- Делујте: предузмите акције за стално побољшавање перформанси процеса.

¹⁶ Рајковић, Д., *Интегрисани системи менаџмента у малим и средњим предузећима*, Машински факултет, Крагујевац, 2010., стр. 51.

Слика 2. Модел процесно базираног система управљања квалитетом



Извор: Живковић, Н., Интегрисани системи менаџмента, Факултет организационих наука, Београд, 2012., стр. 120.

Полазећи од значаја послова и делатности, циљева сертификација, процеса који дају додатну вредност, стратешког опредељења, организацијских детерминанти пословног система и доприноса процеса кључним циљевима, пословни процеси, макропроцеси, се класификују/групишу у три групе:¹⁷

I. Менаџмент процеси – подразумевају све процесе у погледу управљања, руковођења, организовања, одлучивања и контроле у циљу функционисања и усавршавања организације,

II. Главни процеси (основни процеси) – представљају примарне процесе који директно утичу на захтеве корисника и одражавају (одсликавају) делатност организације, и дају „додатну вредност“,

III. Процеси подршке (подржавајући процеси) – подразумевају процесе /подпроцесе које имају утицаја на перформансе (вредности) главних процеса и који су њихова подршка у извршењу својих функција.

¹⁷ Арсовски С., Лазић М., Водич за инжењере квалитета, Центар за квалитет, Машински факултет, Крагујевац, 2008.

Све наведене групе „процеса“ се преко макропроцеса, могу даље декомпоновати на: процесе, подпроцесе, активности (евентуално и операције, микро покрете).

Системски приступ управљању

Системски приступ управљању МСП подразумева и потпуно разумевање међузависности процеса у систему као и непрекидно унапређење система кроз мерење и вредновање резултата.

Непрекидно унапређење

Овај принцип охрабрује увођење малих унапређења процеса и система, као и непрекидно поређење учинака са постављеним критеријумима.

Прилаз доношењу одлука на бази чињеница

Овај принцип обухвата прикупљање оних података и информација који су релевантни за испуњење унапред постављених циљева, као и анализу прикупљених података коришћењем валидним метода.

Обострано корисни односи са добављачима

Мала и средња предузећа требају да идентификују и изаберу кључне добављаче, са којима кроз јасну и отворену комуникацију и заједнички рад на развоју и унапређењу производа и процеса треба да остваре дугорочну сарадњу на обострану корист.

3.4. УТИЦАЈ СТАНДАРДА КВАЛИТЕТА ISO 9001 НА МСП

ISO 9001 се примењује у оним МСП где управљање квалитетом почиње истраживањем и завршава се у фази употребе, одн. у оним МСП где се производ у систему развија од идеје до фазе поступотребе.

Систем менаџмента квалитетом у МСП мора бити успостављен, документован, примењен, одржив и мора се стално побољшавати његова ефективност, у складу са захтевима стандарда ISO 9001. Постоји обавезна документација Система менаџмента квалитетом у МСП дефинисана стандардом ISO 9001 која подразумева:¹⁸

- Документоване изјаве о политици квалитета и циљевима квалитета,
- Пословник о квалитету,

¹⁸ Ђорђевић Д., Ђоћкало Д., *Примена концепта система управљања квалитетом у домаћим малим и средњим предузећима*, Пета регионална конференција „Квалитетом и знањем у будућност“, Зрењанин, РПК Зрењанин, 2005.

- Документоване процедуре изјаве,
- Документоване изјаве о политици квалитета и циљевима квалитета,
- Документоване процедуре и записе,
- Документе и записе, које МСП утврди као неопходне за ефективно планирање и извођење својих процеса и управљања тим процесима.

Најбољи доказ успешности примене и утицаја стандарда ISO 9000 је растући број МСП у свету која су имплементирала овај концепт. Регион који има највише МСП са уведеним системом квалитета према серији стандарда ISO 9000 је Европа.

Користи увођења стандарда квалитета су повећање профита пословног система, смањење трошкова пословања, повећање нивоа квалитета производа и услуга, уклањање баријера за пословање на домаћем и светском тржишту, могућност повећања цене продаје на домаћем и светском тржишту на основу квалитета, повећање цене пословног система при промени власништва, смањење цене коштања производа и услуга која се остварује кроз смањење трошкова за квалитет, остваривање захтева тржишта, повећање конкурентске способности пословног система, итд.

Искуства иностраних МСП која су увела систем квалитета указује на следеће предности:¹⁹

- трошкови пословања се снижавају и до 50%
- продуктивност се по правилу повећава до 50%
- профит се увећава од 30%-50%.

Предности од уведеног концепта управљања квалитетом могу бити:²⁰

- унутрашње: унапређење документације, унапређивање очекивања купаца, унапређење процеса, развој квалитета производа, смањење шкарта, повећање ефикасности, унапређење пословања, унапређење мотивације запослених...
- спољашње: унапређење производа, развој маркетинг имиџа, повећање продаје, задовољење захтева купаца, развој односа са добављачима, повећање

¹⁹ Đorđević S., Bogetić D., *Implementation of integrated management systems in the sector of small and medium enterprises*, 2 nd International quality conference, Quality festival 2008, Center for quality, Kragujevac, 2008.

²⁰ Wilkinson, G., Dale, G., „Integrated management systems: a model based on a total quality approach“, *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 5, pp. 318 - 330, 2011.

конкурентности, повећање продаје на иностраном тржишту, раст профита, смањење жалби купаца...

Разлог због којег је стандард ISO 9001 чест у примени од стране МСП, а веома често и сам услов за почетак сарадње између две организације је:²¹

- свест о потреби за побољшањем сопственог начина пословања,
- свест о потреби за квалитетнијим пословним партнерима,
- свест о потреби за задовољнијим корисницима,
- свест о потреби за свеопштим бољитком и напретком пословног окружења у оквиру ког организација врши своје активности.

Примена стандарда ISO 9001 у МСП не представља законску обавезу, али је тржишно условљена и у већини случајева се подразумева. Наше организације се најчешће сусрећу са захтевом да се примени стандард ISO 9001 приликом извоза и успостављања сарадње или партнерства са иностраним организацијама, док је све чешће овај захтев присутан и као услов за учешће на јавним набавкама (тендерима) и конкурсима код инвестиционих фондова и других установа које подстичу развој. Чињеница је да Европски фондови и други подстицајни програми улажу само у здраве организације, чије се пословање заснива на чврстим организационим основама, које у великој мери обезбеђује примена стандарда ISO 9001.

Циљ примене стандарда ISO 9001 није постизање униформисаности код МСП, већ истицање њихове посебности и стога се приликом примене овог стандарда строго води рачуна о организационој структури, расположивим ресурсима, тржишту на ком МСП послује, пословним плановима и дугорочној визији МСП.

Стандард ISO 9001 има утицај на све запослене у МСП тако што они учествују у примени система менаџмента квалитетом и у његовом константном побољшању. На овај начин запослени, поред тога што учествују у креирању и пружању квалитетног производа и/или услуге, учествују у расподели одговорности. Одговорност за квалитетно обављање посла не пада само на руководство МСП, већ се дели на све запослене у складу са њиховим радним местом, задужењима која су преузели и радним процесима на којима су ангажовани.

²¹ Đorđević S., Bogetić D., *Implementation of integrated management systems in the sector of small and medium enterprises*, 2 nd International quality conference, Quality festival 2008, Center for quality, Kragujevac, 2008.

4. ASIS SPC.1-2009 СТАНДАРД

4.1. ПОЈАМ И КАРАКТЕРИСТИКЕ

ASIS SPC.1-2009 је стандард еластичности организације. То је уствари амерички национални стандард. Овај стандард за управљање системом има примену у приватном, не владином сектору. Он представља оквир управљања за планирање рада и доношење одлука које су потребне како би се предвиделе, спречиле ако је могуће и припремиле организацију за одређени ризик (хитан случај, кризу, или непогоду). ASIS SPC.1-2009 повећава капацитет организације за управљањем и преживљавањем таквих инцидената, и предузима све неопходне радње како би се организација одржала.

ASIS SPC.1-2009 стандард је дизајниран тако да може бити интегрисан у квалитет, безбедност, сигурност информација, ризике, и друге менаџмент системе унутар организације. Одговарајуће направљен систем менаџмента на тај начин може задовољити захтеве свих тих стандарда.

Систем управљања може да пружи оквир за континуирано побољшање како би повећао вероватноћу повећања сигурности, спремности, брзог одговора, континуитета и еластичности. То пружа поверење и организацији и њеним клијентима да је та организација у могућности да пружи безбедно и сигурно окружење које испуњава организационе захтеве као и захтеве стејкхолдера. Овај стандард усваја процесни приступ за успостављање, имплементацију, рад, мониторинг, преглед, одржавање и побољшање еластичности организације менаџмент система.

4.2. ПРОЦЕСНИ ПРИСТУП

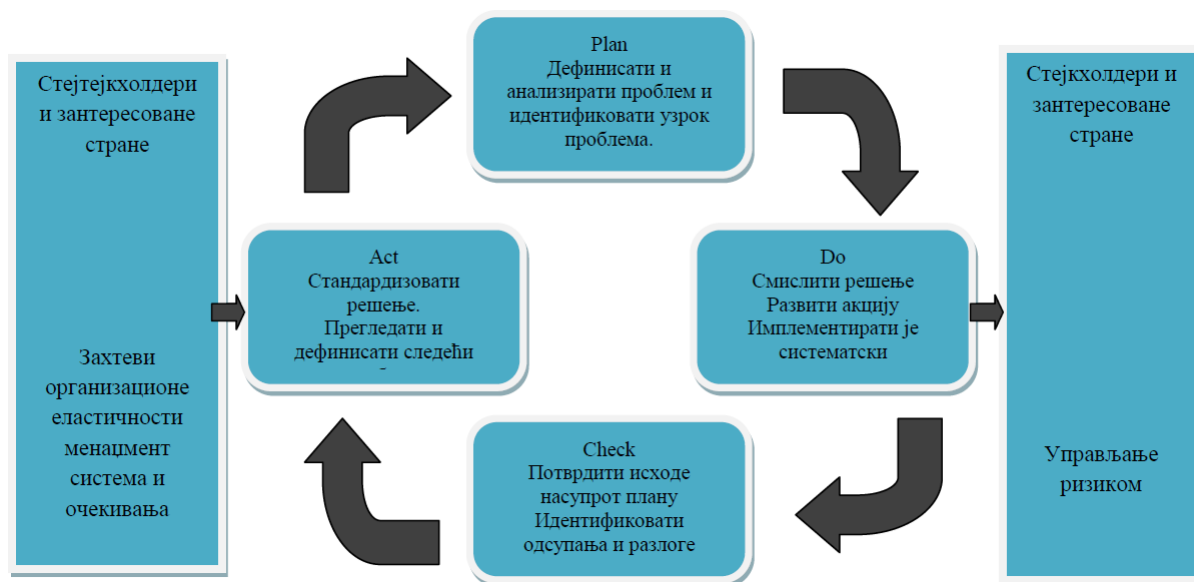
Примена система процеса унутар организације, заједно са идентификацијом и интеракцијом тих процеса и њиховог управљања, заједно чини процесни приступ. Процесни приступ за управљањем еластичности организације охрабрује своје кориснике нагласе значај:

- Разумевања ризика организације, сигурности, спремности, брзог одговора, континуитета и захтева за одржавање.

- Успостављања политике и циљева за управљањем ризицима.
- Имплементације и оперативних контрола за управљање ризицима организације унутар контекста мисије организације.
- Мониторинга и прегледа учинка и ефективности менаџмента система еластичности организације и
- Сталних унапређења која се заснивају на циљаним мерама.

Следећа слика приказује како менаџмент систем еластичности организације представља инпут захтева менаџмента еластичности организације и очекивања заинтересованих страна и путем неопходних акција и процеса производи исходе управљања ризиком који удовољава тим захтевима и очекивањима.

Слика 3. Модел Plan-Do-Check-Act



Извор: American National Standard, ASIS SPC.1-2009

Plan (успостављање менаџмент система)	Успостављање политике менаџмент система, циљева, процеса и процедура које су релевантне за управљање ризицима и унапређење сигурности, спремности за инциденте, одговора, континуитета и опоравка и испоручивање резултата према укупној политици организације и њеним циљевима.
Do (имплементирање и управљање менаџмент системом)	Имплементирање и руковођење политике менаџмент система, контрола, процеса и процедура.

Check (мониторинг и преглед менаџмент система)	Процене и мерења учинковитости процеса на супрот политике менаџмент система, циљева, и практичног искуства и рапортирање резултата менаџменту ради прегледа.
Do (одржавање и унапређење менаџмент система)	Предузимање корективних и превентивних акција, на основу резултата провере интерног менаџмент система, како би се постигло континуално унапређење менаџмент система.

4.3. СТРУКТУРА СТАНДАРДА ASIS SPC.1-2009

Структура стандарда ASIS SPC.1-2009 је следећа:²²

- ОПШТИ ЗАХТЕВИ (Обим организационе отпорности менаџмент система)
- ПОЛИТИКА УПРАВЉАЊА (Опште одредбе, Обавезе менаџмента)
- ПЛАНИРАЊЕ (Процена ризика и анализа утицаја, Законски и други захтеви, Циљеви и програми)
- ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ОПЕРАЦИЈЕ (Ресурси, улоге, одговорност и ауторитет, Компетенције, тренинг и свест, Комуникација и упозорења, Документација, Контрола документације, Оперативно управљање, Превенција инцидената, спремност и одговори)
- КОНТРОЛА
- Праћење и мерење
- Процена усаглашености и система перформанси (Процена усаглашености, Вежбе и тестирања)
- Корективне и превентивне мере
- Контрола евиденције
- Унутрашња ревизија
- ПРЕГЛЕД МЕНАЏМЕНТА (Уопштено, Преглед улаза, Преглед излаза, Одржавање, Континуална унапређења)

²² ASIS SPC.1-2009 – an American National Standard for Security, Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems – Requirements with Guidance for Use, American National Standards Institute, Inc. Approved March 12, 2009.

4.4. ЗАХТЕВИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ОТПОРНОСТИ МЕНАЏМЕНТ СИСТЕМА

4.4.1. Општи захтеви

Организациона одговорност менаџмент система односи се на обезбеђивање радне средине где се сви запослени укључују у постизање циљева организације у периодима кризе. У општим захтевима организација мора да установи, документ, изградњу, одржавање и стално побољшање организационе отпорности (безбедности, припремљеност, континуитет) система управљања у складу са захтевима овог стандарда, и да одреди како ће испунити ове услове. Организација утврђује обим у складу са заштитом и очување интегритета организације и њених односа са стејкхолдерима, укључујући и интеракције са кључним добављачима, партнерима, и других актера (на пример, у организације у ланцу снабдевања партнери и добављачи, купци, акционари, заједници у којој предузеће послује, итд). Изјава о применљивости одређује стратешки препоруку за управљање сигурношћу, спремност, ургентни менаџмент, управљање катастрофама, управљање кризама, и континуитет пословања менаџмент у развоју система управљања, на основу процене ризика и анализе утицаја.

4.4.2. Политика управљања

Највише руководство одређује, документ, и обезбеђује средства за организациону отпорност политике менаџмента одражава посвећеност заштити људи, животне средине и физичких средства; очекујући и припрема за могућим нежељеним догађајима; и послове и оперативни континуитет.

4.4.3. Планирање

У овом делу организација треба да заснује, имплементира и одржава документацију за процену потенцијалних ризика, слабости, њихово рангирање по листи приоритета. Организација притом треба обезбедити потребне услове за вођење потребне документације за евиденцију потенцијалних ризика и мера за опоравак ако дође до инцидената проузрокованих незгодама на раду, мењања навика потрошача, појавом нелојалне конкуренције, проблеми са добављачима итд. Притом треба обезбедити одређене законске и друге захтеве како би били усаглашени са свим законским регулаторним захтевима којима се организација суочава у складу са свим

потенционалним ризицима за пословање (ризиви који су везани за радно место, активности, производима, услугама, ланац снабдевања, окружење и стејкхолдере).

Организација прикупљену документацију увек треба да одржава и допуњује актуелним стањем. Организација мора да осигура да се примјењују законске, регулаторне и друге услове којима се организација уписује сматрају у развоју, имплементацији, и одржава своју или управљање системом. Организација мора да успостави и одржава документоване циљеве и задатке за избегавање, спречавање, одвраћање, ублажавање, реагујући на, опоравак од насталих инцидената.²³

Документоване циљеве и задатке ће такође утврдити очекивања за друге организационе односе изван границе организација (као што су добављачи) који су од кључног значаја за мисије достигнућа и функционалних операција. Када утврде и преиспитују своје циљеве и задатке, организација разматра правне, регулаторне, и друге услове; њени значајни ризиви и утицаји; њене технолошке опције; његово финансијске, оперативне и пословне захтеве; и ставови стејкхолдера и друге заинтересованих страна. Организација треба да процени свој стратешки програм како би се утврдило да ли су ове мере представиле нове ризике.

4.4.4. Имплементација и операције

Менаџмент треба да обезбеди доступност средстава неопходних за спровођење и контролу система управљања. Ресурси укључују људске ресурсе и специјализоване вештине, опрему, унутрашњу инфраструктуру, технологију, информације, обавештења и финансијске ресурсе. Улоге, одговорности и власти морају бити дефинисани, документовани, а најављени у циљу олакшавања ефикасности менаџмента.

Организација мора да обезбеди да свако лице обавља послове који имају потенцијал да спречи, узрок, реагују на, ублажавање, или на које утичу значајне опасности, претњи, а ризиви су надлежни (на основу одговарајућег образовања, обуке, или искуство) и задржати повезане записе. Организација треба да идентификује потребе за обуку у вези са управљањем потенцијалних опасности, претњи и ризика у организационом систему. То треба да обезбеди обуку или предузме друге мере да

²³ ASIS SPC.1-2009 – an American National Standard for Security, Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems – Requirements with Guidance for Use, American National Standards Institute, Inc. Approved March 12, 2009.

задовоље ове потребе и задржи повезане записе. Организација одлучује, на основу сигурности живота као први приоритет и уз консултације са стејкхолдерима, да ли да екстерно комуницира о својим значајним ризицима и утицајима и документује своју одлуку. Ако је одлука да комуницира, организација ће успоставити и применити методу за ову екстерну комуникацију, узбуне и упозорења (укључујући са медијима). Комуникациони системи се редовно тестирају. Организација мора да успостави, имплементира и одржава поступак да идентификује потенцијалне инциденте који могу да имају јак удар на организацију, његове активности, функцију, услугу, стејкхолдере, и окружење.²⁴

Процедура треба да документује како ће организација спречити, припремити се и реаговати на потенцијалне инциденте. Организација ће се припремити да реагује на стварне инциденте како да спречи или ублажи пратеће негативне последице. Организација ће периодично прегледати и ако је то потребно, ревидирати на превенцији инцидентата, припремљености, и процедурама одговора - посебно, након појаве несрећа или инцидентата које могу да ескалирају у хитним случајевима, криза или катастрофа. Организација мора да обезбеди да свако лице обавља превенцију инцидентата, спремности и мере за реаговање у његово име су надлежни на основу одговарајућег образовања, обуке или искуства, а задржати повезане записе. Организација треба да документује ове информације и ажурира га у редовним интервалима или ако се промена деси.

4.4.5. Провера (Евалуација)

Организација треба проценити планове менаџмента, процедуре и могућности кроз периодичне процене, тестирања, извештаје после инцидента, научене лекције, процене учинка, и вежбама. Значајне промене у овим факторима треба одмах огледати у процедурама. Организација треба водити евиденцију о резултатима периодичне евалуације. Организација мора да успостави, имплементира и одржава показатеље учинка поступака за праћење и мерење, на редовној основи, те карактеристике његовог

²⁴ ASIS SPC.1-2009 – an American National Standard for Security, Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems – Requirements with Guidance for Use, American National Standards Institute, Inc. Approved March 12, 2009.

пословања који имају значајан утицај на његов рад (укључујући партнерства и односа са ланцем снабдевања).

Процедура обухвата документовање података за праћење учинка, за који важе оперативне контроле и сагласност са циљевима организације. Организација мора да процени и документује перформансе система који штите своју имовину, као и његове комуникације и информационе системе. У складу са својом посвећеношћу складу, организација мора да успостави, имплементира и одржава поступак за периодично оцењивање усаглашености са важећим законским и регулаторним захтевима. Организација мора да успостави, имплементира и одржава показатеље учинка и поступак за праћење и мерење, на редовној основи, те карактеристике његовог пословања који имају значајан утицај на његов рад (укључујући партнерства и однос ланца снабдевања). Процедура обухвата документовање података за праћење учинка, који важе оперативне контроле и сагласност са циљевима и задацима организације. Организација мора да процени и документује перформансе система који штите своју имовину, као и његове комуникације и информационе системе.²⁵

У складу са својом посвећеношћу складу, организација мора да успостави, имплементира и одржава поступак за периодично оцењивање усаглашености са важећим законским и регулаторним захтевима. Организација ће проценити усклађеност са другим захтевима које је прихватило укључујући индустрију у најбољој пракси. Организација би пожелела да комбинује ове процене са оценом законских обавеза из горе или да се успостави посебан поступак. Организација води евиденцију о резултатима периодичне евалуације. Предузете акције треба да одговарају утицају потенцијалних проблема, и спроведена на хитан начин. Организација мора да идентификује измењиве ризике, и идентификује превентивне мере захтева фокусирање пажње на знатно измењене ризике.

Приоритет превентивних мера утврђује се на основу резултата процене ризика и анализе утицаја. Организација доноси све потребне измене менаџмента система управљања документацијом. Организација мора да успостави и одржава евиденцију да покаже усаглашеност са захтевима менаџмента за управљање и овог стандарда и

²⁵ ASIS SPC.1-2009 – an American National Standard for Security, Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems – Requirements with Guidance for Use, American National Standards Institute, Inc. Approved March 12, 2009.

постигнутим резултатима. Организација мора да успостави, имплементира и одржава поступак да заштити интегритет евиденција, укључујући приступ, идентификацију, складиштење, заштиту, проналажење, задржавање и одлагање записа. Записи ће бити и остати читљиви, препознатљиви, и лаки за праћење.

Програм ревизије мора се и планирати, узимајући у обзир статус и важност процеса и области које се проверавају, као и резултати претходних провера. Критеријуми ревизије, обим, учесталост и методе морају бити дефинисани. Избор ревизора и спровођење ревизије ће осигурати објективност и непристрасност процеса ревизије. Одговорности и захтеви за планирање и спровођење ревизије, и за извештавање о резултатима и вођење евиденције, утврђују се документованом поступку. Руководство одговорно за област која се проверава треба да обезбеди да се мере предузете без непотребног одлагања се елиминисала откривене неусаглашености и њихових узрока.²⁶

4.4.6. Преглед менаџмента

Руководство мора да преиспитује систем у организације у планираним интервалима да би се обезбедила стална погодност, адекватност и ефективност. Овај преглед обухвата процену могућности за побољшање и потребу за променама у систему менаџмента, укључујући система за управљање политиком и циљевима. Резултати прегледа морају бити јасно документовани и записе треба одржавати.

Највише руководство ће успоставити дефинисани и документовани одржавање система за управљање програма како би се осигурало да се било унутрашње или спољашње промене које утичу на организацију прегледани у односу на систем управљања. То ће да одреди све нове критичне активности које треба да буду укључени у програм одржавања система за управљање. Организација мора стално да побољшава ефективност система управљања или путем коришћења ситема управљања политиком, циљевима, резултатима ревизије, анализе надгледаних догађаја, корективних и превентивних мера и преиспитивања од стране руководства.

²⁶ ASIS SPC.1-2009 – an American National Standard for Security, Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems – Requirements with Guidance for Use, American National Standards Institute, Inc. Approved March 12, 2009.

Табела 14. Веза стандарда ASIS. SPC1-2009 и ISO 9001:2000 из најбоље праксе

Организациона отпорност стандарди менаџмент система	ISO 9001:2000
0 Увод Опште одредбе Процесни приступ Квалификације Процесни приступ Анекс Б : Компатибилност са осталим системима менаџмента	0 Увод Опште одредбе Процесни приступ Веза са ISO 9004 Компатибилност са осталим системима менаџмента
1. Предмети подручја примене	Предмети подручја примене Опште одредбе Примена
Веза са другим документима	2. Веза са другим документима
Термини и дефиниције	Термини и дефиниције
4. Организациона отпорност систем менаџмента 4.1 Општи захтеви 4.1.1 Обим организациона отпорности менаџмент система 4.2 Организациона отпорност менаџмент политике 4.2.1 Опште одредбе 4.2.2 Обавезе менаџмента	Систем менаџмента квалитетом 4.1. Општи захтеви 5. Одговорност руководства 5.1 Обавезе и деловање руководства 5.2 Усресређеност на корисника 5.3 Политика квалитета 5.4 Планирање 5.5 Одговорности, овлашћења и комуницирање
Планирање Процена ризика и анализа утицаја Законски и други захтеви Циљеви и програми	7 Реализација производа 7.1 Планирање реализације производа 7.2 Процеси који се односе на кориснике 7.2.1 Утврђивање захтева који се односе на производ 7.2.2 Преиспитивање захтева који се односе на производ
Организациона отпорност стандарди менаџмент система	ISO 9001:2000

4.4. Имплементација и операције 4.4.1 Ресурси, улоге, одговорност и ауторитет 4.4.2 Компетенције, тренинг и свест 4.4.3 Комуникација и упозорења 4.4.4 Документација 4.4.5 Контрола документације 4.4.6 Оперативно управљање 4.4.7 Превенција инцидената, спремност и одговори	6 Менаџмент ресурсима 6.1 Обезбеђивање ресурса 6.2 људски ресурси 6.2.2 Компетентност, обука и свест 6.3 Инфраструктура 6.4 Радна средина 7.2.3 Комуницирање са корисницима 4.2 Захтеви који се односе на документацију 4.2.1 Опште одредбе 4.2.2 Пословник о квалитету 4.2.3 Управљање документима 7.3 Пројектовање и развој 7.4 Набавка 7.5 Производња и сервисирање
4.5 Контрола 4.5.1 Праћење и мерење 4.5.2 Процена усаглашености и система перформанси 4.5.2.1 Процена усаглашености 4.5.2.2 Вежбе и тестирање 4.5.3 Корективне и превентивне мере 4.5.4 Контрола евиденције 4.5.5 Унутрашња ревизија	7.6 Управљање уређајима за праћење и мерење 8.2.3 Праћење и мерење процеса 8.2.4 Праћење и мерење производа 8.3 Управљање неусаглашеним производом 8.5.2 Корективне мере 8.5.3 Превентивне мере 4.2.4 Управљање записима 8.2.2 Интерна провера 8.4 Анализа података
4.6 Преглед менаџмента 4.6.1 Уопштено 4.6.2 Преглед улаза 4.6.3 Преглед излаза 4.6.4 Одржавање 4.6.5 Континуална унапређења	5.6 Преиспитивање од стране руководства 5.6.1 Опште одредбе 5.6.2 Улазни елементи преиспитивања 5.6.3 Излазни елементи преиспитивања 8.5 Побољшања 8.5.1 Стално побољшање
Анекс А Циљеви контрола и контроле Анекс Б Кореспонденција између ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, ISO 27001:2005 укључујући и овај стандард у најбољој пракси	Анекс А Кореспонденција између ISO 9001:2000 и ISO 14001:1996

Извор: ASIS SPC.1-2009 – an American National Standard for Security, Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems – Requirements with Guidance for Use, American National Standards Institute, Inc. Approved March 12, 2009.

III ДЕО

5. СТАНДАРДИ КВАЛИТЕТА И ИМС

5.1. НЕОПХОДНОСТ СТАНДАРДИЗАЦИЈЕ

Непрекидно побољшање квалитета организације, процеса/производа/услуга и особља и смањивање трошкова пословања представљају два основна услова опстанка сваке организације у амбијенту тржишне привреде и изражене конкуренције. Конкурентска способност се углавном мери преко квалитета производа/услуге, цене и рока испоруке. Мерење укупних трошкова и трошкова квалитета показује да побољшање квалитета, услед смањења некавалитета (шкарта, губитака, дорада, лоше организације посла, итд.) и трошкови контролисања, укупни трошкови опадају, цена коштања се смањује. Задовољење купаца квалитетом и ценом доводи до повећања тржишног учешћа организације. Такође, континуелно смањење трошкова некавалитета позитивно утиче на пословни резултат предузећа; продуктивност, економичност, ефективност, ефикасност, рентабилност и профитабилност.²⁷

Нешто комплекснију дефиницију дала је INTERNACIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO), међународна организација за стандардизацију: „Стандардизација је процес утврђивања и примене одређених правила са циљем сређивања и регулисања активности у датој области у корист и уз учешће свих заинтересованих страна, а нарочито ради остварења свеопште и оптималне уштеде, узимајући у обзир функционалну намену и захтеве техничке безбедности“.²⁸

У процесу глобализације светског тржишта мала и средња предузећа (МСП) су успела да се изборе за позицију неопходног елемента у развоју националне економије. Захваљујући својим карактеристикама као што су: флексибилност, лакша примена нових менаџмент трендова, боља комуникација у предузећу итд. омогућила је да развој МСП представља императив за све земље које желе да своју економију прилагоде

²⁷ Јоветић, С., *Стандарди квалитета*, Економски факултет, Крагујевац, 2013. стр.7.

²⁸ International Organization for Standardization (ISO)

новим тржишним условима. Како би опстала на тржишту МСП морају да раде на унапређивању својих процеса и тако стварају још боље производе/услуге. Један од битнијих фактора који обезбеђују опстанак на тржишту јесте постизање пословне изврсности. Постизање овога је МСП је веома дуг и захтеван процес који захтева доста улагања како власника, тако и својих запослених.

Домаћа предузећа и поред свих напора Владе Републике Србије да успостави повољан пословни амбијент и даље су неконкурентна у односу на предузећа која долазе из иностранства. МСП која све више добијају на значају у политици развоја националне економије, још увек нису способна да одговоре изазовима равноправне тржишне борбе. Три кључна проблема која отежавају МСП у постизању пословне изврсности су:²⁹

- лоше разумевање купаца од стране предузећа;
- претерано ослањање на основне факторе предности;
- слаба сарадња између домаћих МСП.

Даљи развој привреде Републике Србије није могућ, ако се у потпуности не формирају механизми тржишне економије. Предузећа у условима таквог тржишног пословања, морају ефикасно да управљају, одн. да доносе одлуке о томе које потрошаче желе да услуже и на који начин да то учине. Уколико предузеће жели да постане конкурентно, мора да поседује и ефикасно користи знање о потрошачима. Данас, захваљујући глобализацији, више није битно где је производ произведен, већ да ли задовољава крајњег корисника. Власници домаћих МСП, нису у потпуности прихватили пословну филозофију да је за пословање приоритет задовољење купаца. И нажалост, домаћи предузетници се нису у потпуности прилагодили новим захтевима тржишта. Једино оправдање за МСП може да буде то што се у Србији још увек није створио одговарајући тржишни амбијент.

Савремена технологија је допринела да се све више прича о новим видовима пословања, ткз. вирутелно пословање. И свако предузеће мора постати светски конкурентно чак иако производи или продаје само на локалном тржишту. Домаћа предузећа се још увек ослањају на основне предности као што су јефтина радна снага, плодно земљиште, итд. Ипак, то предузећима омогућава да постану конкурентни али не и да остану. Сви ови фактори нису добра основа уколико предузећа желе да послују

²⁹ Павловић М., *Квалитет и интегрисани менаџмент системи*, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, 2006., стр. 154.

дужи временски период. Оно што би домаћа предузећа морала да раде јесте развој и увођење нових технологија у пословању, примена менаџмент концепта и др. Међутим, домаћа предузећа нове менаџмент концепте не примењују из више разлога и то:³⁰

- недовољне информисаности и
- недостатака финансијских средстава.

Решење за превазилажење неадекватне примене менаџмент концепта може се наћи у већој ангажованости у области едукације Републичке агенције за развој МСП и предузетништва, као и Привредне коморе Србије. У овим институцијама, обуке које се нуде предузетницима су следеће: обука за састављање бизнис плана, продаја, пословна комуникација итд. док се обука за савремени менаџмент концепт примењује у само једној установи. И као последица оваквог начина промовисања система менаџмента квалитета предузетницима јавља отпор према имплементацији ISO 9000:2000 у предузећима, или његово правилно разумевање.³¹

Стандарди ISO 9000 се састоје из три стандарда који су следећи:³²

ISO 9000 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник. У стандарду ISO 9000:2000, поред основа стандарда дефинисани су и појмови који се односе на квалитет, менаџмент, организацију, производ и процесе, карактеристике, усаглашеност, документацију, испитивање, проверу и обезбеђивање квалитета мерних процеса.

ISO 9001 – Системи менаџмента квалитетом – Захтеви. Специфицирани захтеви за систем менаџмента квалитетом у овом стандарду уз квалитет производа, треба још да обезбеде повећање задовољења корисника. Овим стандардом се подстиче усвајање процесног приступа чијом применом се повећава ефективност и ефикасност система квалитета.

ISO 9004 – Системи менаџмента квалитетом – Руковођење са циљем одрживог успеха организације – Приступ преко менаџмента квалитетом. Овај међународни стандард пружа упутство за подршку организацијама за постизање одрживог успеха у комплексном, захтевном и променљивом окружењу. Одрживи успех организације

³⁰ Wilkinson, G., Dale, B.G., „Integrated management systems: a model based on a total quality approach“, Managing Service Quality, Vol. 11 Iss: 5, 2001. pp. 318 - 330.

³¹ Богетић, с., *Активности домаћих МСП у циљу постизања пословне изврности*, Асоцијација за квалитет и стандардизацију Србије, Крагујевац, 2007. стр. 6.

³² Павловић М., *Квалитет и интегрисани менаџмент системи*, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, 2006., стр. 156.

постиже се ефективним и ефикасним системом менаџмента квалитетом, управљањем факторима дејства из окружења, учењем и применом побољшања и иновација. Циљ овог стандарда је стално унапређење перформанси организације и стално побољшање и иновације.

5.2. ИНТЕГРИСАНИ СИСТЕМИ УПРАВЉАЊА (ИМС)

ИМС је појам новијег датума, који је настао као последица проблематике имплементације различитих до тада издатих стандарда система управљања. Неки од основних фактора који су иницирали појаву ИМС-а су:³³

- Нарастајући захтеви различитих стејхолдера (купци, држава, итд.)
- Развој нових стандарда и усложњавање захтева постојећих стандарда система управљања.
- Начини пројектовања и имплементације различитих система управљања према односним стандардима.
- Трошкови одржавања имплементираних система и користи од њих.
- Проблеми у функционисању имплементираних система управљања (подршка менаџмента, мотивација за примену...).

ИМС представља организациону структуру, ресурсе и процедуре намењене планирању, праћењу и управљању квалитета, безбедности и животне средине.³⁴

Главне предности од приступа интегрисању система управљања су следеће:³⁵

- побољшање у области технолошког развоја и трансфера технологија,
- побољшање операционих перформанси,
- унапређење интерних метода менаџмента и међуфункционалног тимског рада,
- виша мотивација запослених,
- смањење конфликта,
- смањење броја провера,

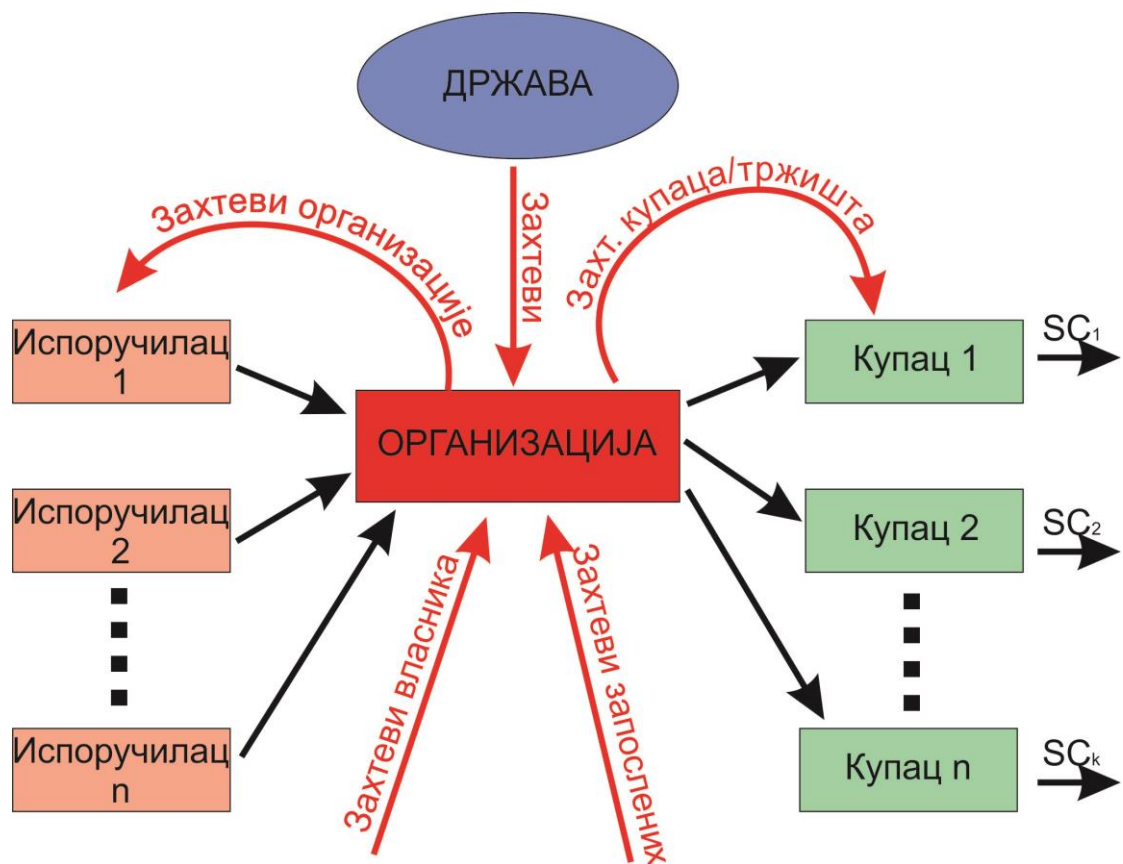
³³ Wilkinson, G., Dale, B.G., „Integrated management systems: a model based on a total quality approach“, Managing Service Quality, Vol. 11 Iss: 5, 2001. pp. 318 - 330.

³⁴ Вуковић М., *Управљање интегрисаним менаџмент системом*, Фестивал квалитета 2008, AQS и Центар за квалитет, Крагујевац, 2005., стр. 172.

³⁵ Павловић М., *Квалитет и интегрисани менаџмент системи*, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, 2006., стр. 158.

- повећање поверења корисника и позитиван изглед на тржишту,
 - смањење трошкова и ефективнији реинжењеринг.
- Глобално, све предности од ИМС-а се категорично као:³⁶
- Оперативне (смањење документације, обједињавање провера, итд.)
 - Финансијске (нижи трошкови одржавања документационог система, нижи трошкови интерних провера, и сл.) и
 - Маркетиншке (имиџф, сертификати, итд.).

Слика 4. Захтеви у ланцу снабдевања



Извор: Стојиљковић В., Стојиљковић П., Стојиљковић Б., *Интегрисани системи менаџмента*, CIM College d.o.o., Машински факултет, Ниш, 2006., стр. 176.

Предузећа учествују у једном или више ланаца снабдевања (SC – Supply Chain), при чему сваки од купаца у SC има одговарајуће захтеве (слика 4).³⁷ Ти захтеви утичу

³⁶ Живковић, Н., *Интегрисани Системи Менаџмента*, Факултет организационих наука, Београд, 2012. стр. 162.

³⁷ Стојиљковић В., Стојиљковић П., Стојиљковић Б., *Интегрисани системи менаџмента*, CIM College d.o.o., Машински факултет, Ниш, 2006., стр. 176.

на пословање предузећа, односно потребе њихових купаца за производима сталног и високог квалитета и снажног менаџмента који обезбеђује и друге услове за пословање.

Потрошачи, локална власт, локална заједница, разне агенције и запослени могу да подстакну побољшања, перформансе околине и као последицу, да прихвате виши интегрисани приступ системима менаџмента. Потреба да се повинују растућим строгим прописима, значи да предузећа морају да демонстрирају побољшања у менаџменту квалитета, перформансама животне средине и бољем здрављу и безбедности.

Парцијални системи менаџмента су концентрисани на изолована подручја која су често међусобно у супротности, тако да код њихове примене може доћи до конфликта надлежности у организацији.

Разлози примене IMS-а су и очекиване користи, првенствено у погледу ефикасности. Постоји велики број истраживања на тему разлога и користи примене IMS-а у организацијама.³⁸

У начелу, користи се категоришу као оперативне, финансијске и маркетиншке. Према Дагласу и Глену, где је приказана студија за 28 предузећа посебне намене у Великој Британији, користи примене – главни мотиви су: редукција докумената, смањење „папирологије“, мултиаудит, лакше управљање системима, већа ефективност – боља интерна и екстерна комуникација, побољшан имиџ, смањени трошкови.³⁹

6. ПРИМЕНА ИМС-А У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

6.1. ЗНАЧАЈ ПРИМЕНЕ ИМС-А У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

Мала и средња предузећа као императив свог пословања имају постизање пословне изврсности. То обавезује МСП да стално раде на унапређивању квалитета пословања организације заснованом на повећању продуктивности рада и знања сваког запосленог. Постизање пословне изврсности и стварање производа и услуга светске класе, не може никако бити везано само за један елемент пословне функције предузећа

³⁸ Jorgensen T., Remmen A., Mellado D., „Integrated management systems – three different levels of integration“, Journal of Cleaner Production 14, 2005., pp. 713-722.

³⁹ Douglas A., Glen D., „Integrated management systems in small and medium enterprises“, Total Quality Management, 11(4/5&6), 2000., pp. 686-690.

или организације у целини, већ је резултат заједничког рада свих структура у предузећу. У сектору МСП постизање пословне изврсности се може остварити на два начина и то применом концепата: управљање тоталним квалитетом (TQM) и интегрисаних менаџмент система (ИМС). За мала и средња предузећа концепт TQM је веома тежак и није га могуће остварити у кратком временском периоду. Зато је за МСП много лакше постизање пословне изврсности путем увођења концепта ИМС.

Претходних година већи број предузећа је применило и сертифициovalo систем менаџмента квалитетом, а мала и средња предузећа су углавном у процес имплементације интегрисаног система менаџмента ишла преко ISO 9000 стандарда. Други начин примене ИМС у МСП представља увођење система менаџмента квалитета у складу са моделом TQM.

Проблем у процесу примене ИМС може представљати недовољна интеграција запослених у развоју и његовом даљем увођењу која се може исказати кроз испитивање неприхваћених система управљања који су врло ретко специјализовани за поједина предузећа. За имплементацију ИМС у МСП постоје добре методологије али се на жалост оне не користе. Захтеви од стране ИМС за предузећа која учествују у овом процесу се могу сумирати на следеће елементе:⁴⁰

- Почетне тачке сталног унапређивања;
- Повећање у продуктивности и ефикасности;
- Могућност сертификације;
- Коришћење синергије током интеграције;
- Једноставно руковање системом, чак и од стране недовољно обучених радника;
- Разматрање појединачних карактеристика предузећа.

ИМС концепт, подразумева стално унапређивање квалитета пословања ради постизања пословне изврсности. У питању је непрекидно организовано унапређивање квалитета производа и услуга предузећа и свака организација мора стално да побољшава све делове свог пословања.

Примена ИМС пружа предузећима одређене предности као што су: охрабривање менаџмента ризика, омогућава компаративну предност, привлачи инвестиције,

⁴⁰ Стојиљковић В., Стојиљковић П., Стојиљковић Б., *Интегрисани системи менаџмента*, CIM College d.o.o., Машински факултет, Ниш, 2006., стр. 178.

унапређује и штити репутацију бренда, подиже пажњу стејкхолдера и њихово задовољство.⁴¹

Домаћи предузетници још увек немају довољно развијену свест о исправној примени ИМС за развој конкурентности својих МСП.

6.2. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ISO 9000:2000 У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

Мала и средња предузећа применом међународне серије стандарда ISO 9000:2000 значајно увећавају своје шансе за опстанак на домаћем тржишту, као и за даље проширење свог пословања на инострана тржишта. Према захтевима овог стандарда предузећа морају да воде рачуна о квалитету производа или услуга, стварању лојалности купаца као и отварању нових тржишта. Малим и средњим предузећима примена серије стандарда ISO 9000:2000 обезбеђује компатибилност производа као и пословног система. Систем менаџмента квалитета осигурава да производи и услуге буду оно што купци желе и очекују.

Увођењем ISO 9000:2000 МСП за себе остварују одређене предности као што је систематичнији прилаз пословном менаџменту, скуп стандарда који је препознатљив широм света, верификација придржавања стандарда од треће стране, као и приближавање засновано сталном унапређењу.

За даљи развој и унапређење ефикасности домаћих малих и средњих предузећа, неопходно је да се што више промовише примена система менаџмента квалитета. Предузетници за недовољну активност у области увођења система менаџмента квалитета у своја предузећа најчешће имају два разлога и то следећа:⁴²

- велики трошкови које захтева процес увођења и одржавања система менаџмент квалитета у МСП и
- схватање да је увођење система менаџмента квалитета немогуће зато што МСП има мали број запослених.

Ови наведени разлози домаћих предузетника везани за неувођење система менаџмента квалитета имају делимично основа у делу везаним за трошкове. Међутим,

⁴¹ Митровић Ж., Живковић Н., *Основе за управљање квалитетом у пословним системима*, Зборник радова, Београд, 2004. стр. 49.

⁴² Стојиљковић В., Стојиљковић П., Стојиљковић Б., *Интегрисани системи менаџмента*, СИМ College d.o.o., Машински факултет, Ниш, 2006., стр. 179.

закључак домаћих предузетника да недовољан број радника онемогућава увођење ISO 9000:2000 представља знак њихове недовољне информисаности.

Знање је основни ресурс предузећа у савременом пословању. Предузеће квалитет својих роба и услуга не остварује само у фази производње, него већ у фази планирања. Такође, данашња предузећа, због убрзаног развоја технологија за последицу имају неопходност ослањања на истраживачко развојне активности, као и на скраћивање животног циклуса производа. Разлика у области технолошког развоја довела је до тога да постоји велика разлика између високо развијених земаља и земаља у развоју. Развијене земље своје производе којима је животни циклус при крају, шаљу у земље у развоју и на тај начин настављају искоришћавање тих производа, а земље у развоју још више заостају.

Недовољно интересовање за едукацију представља велики проблем за процес унапређења пословања сектора МСП. Истраживање је показало да власници МСП нису спремни за усавршавање, као вид унапређења пословања. Због недовољног знања из области менаџмента долази се до ситуације да предузетници нису упознати са терминима као што су квалитет, пословна изврсност, интегрисани менаџмент системи, итд. Власници МСП су више окренути техничко-технолошком усавршавању, што је главни проблем у даљем развоју серије стандарда ISO 9000:2000 у предузећу.

IV ДЕО

7. УТИЦАЈ КВАЛИТЕТА НА КОНТИНУИТЕТ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА

Глобализација тржишта је утицала на повећање и интензивирање конкуренције. Унапређење квалитета пословања постаје императив савременог тржишта, а уграђени концепт квалитета је један од најзначајнијих фактора који делују на пласман производа на међународном тржишту. Унапређење квалитета пословања постаје главни фактор постизања конкурентске предности. Квалитет пословања се заснива на унапређењу продуктивности рада и знања. Едвард Деминг је утврдио да када се унапређује квалитет истовремено унапређује и продуктивност. Ову међузависност квалитета пословања и продуктивности је назвао „ланчана реакција“.⁴³

КВАЛИТЕТ → ПРОДУКТИВНОСТ → НИЖИ ТРОШКОВИ → ОСВАЈАЊЕ
ТРЖИШТА

Све ово скупа утиче на бољи континуитет пословања предузећа.

Слика 5. Ланчана реакција према Демингу



Извор: Deming, W. E., *Quality and Reliability in Engineering*, Massachusetts Institute of Technology, MIT Press, 2000. pp. 23-24.

⁴³ Deming, W. E., *Quality and Reliability in Engineering*, Massachusetts Institute of Technology, MIT Press, 2000. pp. 23-24.

7.1. ДИМЕНЗИЈЕ КВАЛИТЕТА

Поштујући дефиниције пионира у развоју квалитета могу се уочити следеће димензије квалитета које утичу на континуитет пословања предузећа:⁴⁴

- мерљиве карактеристике производа,
- задовољство корисника,
- планирање,
- тржишни развој,
- усаглашеност са захтевима корисника.

Квалитет се може означити као скуп свих перформанси производа или услуга које се односе на задовољење дефинисане или изражене потребе корисника. ISO дефиниција – квалитет представља ниво до кога скуп својствених карактеристика испуњава захтеве. Квалитетан производ задовољава дефинисане или изражене потребе.

Квалитет је категорија која је много више од једностраног, техницистичког поимања и обухвата више приступа:⁴⁵

- технички,
- тржишни,
- управљачки.

7.2. ЗНАЧАЈ КВАЛИТЕТА ЗА ТРЖИШНУ ПОЗИЦИЈУ, СТАБИЛНОСТ И КОНТИНУИТЕТ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА

Квалитет пословања има три димензије (аспекта):⁴⁶

- Тржишни (задовољење купаца, погодност за употребу, тржишну позицију, конкурентску предност...)
- Пословни (повећање ефикасности, повећање продуктивности, повећање профита, снижење трошкова, дугорочни опстанак...)

⁴⁴ Стојиљковић В., Стојиљковић П., Стојиљковић Б., *Интегрисани системи менаџмента*, CIM College d.o.o., Машински факултет, Ниш, 2006., стр. 181.

⁴⁵ Митровић Ж., Живковић Н., *Основе за управљање квалитетом у пословним системима*, Зборник радова, Београд, 2004. стр. 53.

⁴⁶ Deming, W. E., *Quality and Reliability in Engineering*, Massachusetts Institute of Technology, MIT Press, 2000. pp. 23-24.

- Друштвени (заштита здравља људи, заштита животне средине, штедња природних ресурса, заштита потрошача...)
- Изврсна компанија мора да задовољи све наведене аспекте.

А да би достигла циљеве изврсности, потребно је да обезбеди и сва три аспекта квалитета.⁴⁷

- Маркетиншки аспект – технички аспект који се односи на перформансе производа;
- Пословни аспект - обухвата организациони аспект квалитета;
- Друштвени аспект – морални и етички аспект квалитета.

Уграђени концепт квалитета подразумева све елементе квалитета који се односе на потрошача и кориснике, на унапређење квалитета. Концепт квалитета је и почетна и завршна тачка целокупног унапређивања квалитета пословања.

Конкурентска борба на међународном тржишту се одвија у домену квалитета производа и његове цене. Свако предузеће које жели да оствари већи степен интернационализације пословања на глобалном тржишту мора да управља квалитетом и да га унапређује јер од тога зависи и континуитет пословања предузећа.

7.3. УЛОГА МЕНАЏМЕНТА У УПРАВЉАЊУ КВАЛИТЕТОМ

Најзначајнију улогу у имплементирању концепта управљања квалитетом има извршно руководство. Оно мора да буде опредељено ка концепту квалитета и посвећено реализацији идеје задовољења корисника. Извршно руководство, заједно са тимовима, креира пословну политику предузећа и дефинише дугорочну корпоративну стратегију.

Предводник – лидер поседује знање, положај, моћ убеђивања и одлучивања... он осећа да је принуђен да изврши трансформацију као обавезу према организацији. Управљање квалитетом је пре свега управљање људским ресурсима. Људи су основни базични потенцијал и имају највећи утицај на континуитет пословања. Од човека све почиње и све се завршава.

⁴⁷ Живковић, Н., *Интегрисани Системи Менаџмента*, Факултет организационих наука, Београд, 2012. стр. 52.

Знање је основни ресурс привређивања. Са унапређеном продуктивношћу знања, расте продуктивност целокупног пословања организације. Запослени морају да се перманентно образују да би успели да одговоре на изазове које поставља савремено пословање. Унапређивање квалитета пословања захтева тимски рад, са посебном одговорношћу руководства у остваривању циљева квалитета.

7.4. РАЗВОЈ СИСТЕМА КВАЛИТЕТА И УТИЦАЈ НА КОНТИНУИТЕТ ПОСЛОВАЊА И ЦИЉЕВЕ И ПРИНЦИПЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Концепт система квалитета се убрзано развијао у последњих 60 година. Уочавају се различите фазе развоја система квалитета и то: завршна контрола, договорни ниво квалитета, контрола у процесу производње, систем контроле квалитета у складу са серијом стандарда ISO 9000, тотално управљање квалитетом (TQM) и TQM квалитет живљења. У прве три фазе акценат се ставља на основни циљ пословања организације само са становишта организације. У овом периоду основни циљ пословања организације је максимизирање добити уз минималне трошкове и минимално коришћење расположивих ресурса. То значи да се мора произвести производ одређеног квалитета и постићи следећи резултати.⁴⁸ виши ниво економичности, рентабилности и продуктивности. Основни типови стандарда, према предмету стандардизације, до увођења ISO стандарда, односили су се на стандардизацију квалитета производа.

Међутим, што се тиче самих купаца, производили су се производи који често нису испуњавали потребе, захтеве и очекивања купаца. У том периоду, запажа се с једне стране, обиље жеља и потреба, а с друге стране засићеност тржишта и економска стагнација. Једини излаз из овакве ситуације био је анализирати променљиве потребе и жеље купаца и прилагодити производе, услуге и методе дистрибуције предузећа новим, нараслим потребама и жељама тржишта. Такође, нарасли проблеми на релацији испоручилац – купац истакли су потребу за међународном сарадњом у области система квалитета како би се постигло узајамно признавање система осигурања квалитета.

Тако се, поред тестирања самог производа, испитује и оцењује способност произвођача да произведе прописани производ. Као резултат потребе унификације и стандардизације пословања појединих организација, система квалитета произвођача –

⁴⁸ Бобрек, М., Соковић, М., Чудић, С., „Интегрисани менаџмент систем (IMS) и кључне методе“, Зборник радова XII Научне конференције IS 2002, Нови Сад, 2002.

испоручилаца, настају ISO стандарди.⁴⁹ Међународни стандарди серије ISO 9000:1994 су описивали које елементе систем квалитета треба да обухвати, али не и како поједине организације треба да примене те елементе како би побољшали континуитет пословања. Сврха ових стандарда није била да подстиче једнообразност система квалитета. На пројектовање и остварење система квалитета утичу специфични услови пословања и појединачна пракса пословања сваке организације, успостављени циљеви пословања, процеси и производи. У наведеним стандардима су дефинисани основни циљеви пословања сваке организације и то су два међузависна, равноправна аспекта:⁵⁰

- потреба и очекивања купаца – За купца то је потреба да има поверења у могућност организације да испоручи жељени квалитет, као и да тај квалитет одржава.
- потреба и интерес организације – За организацију то је пословна потреба да постигне и одржава жељени квалитет при оптималном трошку; испуњавање овог аспекта квалитета је повезано са планираним ефикасним коришћењем технолошких, људских и материјалних ресурса којима располаже предузеће.

Дефинисањем тоталног управљања квалитетом (total quality management – TQM), пословне изврсности истичу се циљеви пословања предузећа са различитих аспеката.

Значење сваке речи је следеће:⁵¹

- Total – сви, у било ком односу са организацијом, су укључени у континуелно унапређење квалитета (ово подразумева партнерски однос са купцима и испоручиоцима),
- Quality – утврђени захтеви за квалитет су познати и документовани,
- Management – управљање се врши по свим принципима и фазама савременог менаџмента.
- Руководство је потпуно укључено у управљање организацијом.

⁴⁹ Ђекић, И., „Параметри ефективности процеса у интегрисаним менаџмент системима“, International Journal „Total Quality Management & Excellence“, Vol. 35, No. 1 - 2, YUSQ ICQ 2007, 2007.

⁵⁰ Вуковић, М., „Управљање интегрисаним менаџмент системом“, *Фестивал квалитета* 2008, AQS и Центар за квалитет, Крагујевац, 2005.

⁵¹ Бобрек, М., Соковић, М., Чудић, С., „Интегрисани менаџмент систем (IMS) и кључне методе“, Зборник радова XII Научне конференције IS 2002, Нови Сад, 2002.

Из наведене дефиниције произилази да су циљеви пословања са различитих аспеката следећи.⁵²

- потребе и очекивање купаца – За купца то је потреба да има поверење у могућност организације да стално превазилази његова очекивања.
- потребе и интерес организације – За организацију то је пословна потреба да процесом континуираног побољшања хоризонталних и вертикалних процеса побољшава квалитет организације производа (а самим тим и континуитет пословања) и запосленог особља и тако остварује изврсне пословне резултате.
- потребе и интерес свих заинтересованих страна – Изврсни пословни резултати утичу на повећање и превазилажење очекивања и користи свих запослених, заинтересованих страна и друштва.

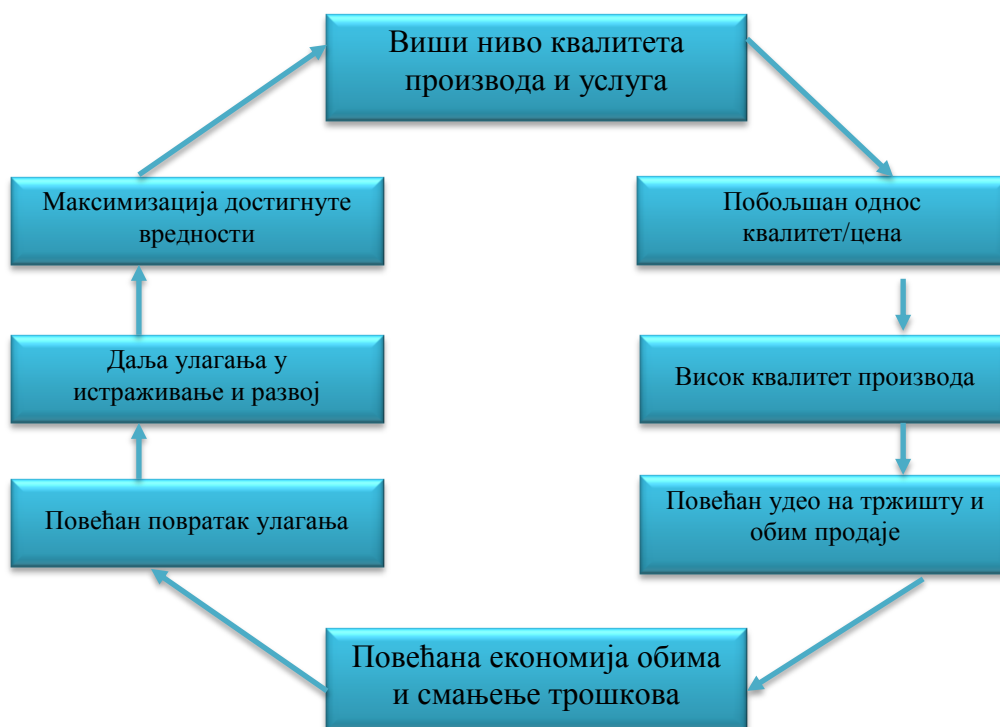
Јапански оријентисана производња, оријентација према тржишту, условила је сасвим нови приступ процесу производње. Just in time (временски добро планирано) је тип производње која има следеће карактеристике: производња по наруџбини, производња у малим серијама, са нула грешака, производња са најкраћим циклусом израде, без складишта и без залиха.

Примена нове јапанске филозофије довела је јапанска предузећа до врхунских резултата: континуирано виши ниво квалитета организације, бољег континуитета пословања организације, њених саставних делова, производа и особља, што је условило повећање продуктивности, рентабилност, профитабилности, удела на тржишту, снижење цене коштања и продајних цена – повећања економичности, смањење сталног капитала, скраћење времена између планирања и израде производа, смањење времена држања производа у складишту, смањење дорада, подешавања, шкарта, смањење трошкова (не)квалитета и континуирано повећање ефективности и ефикасности свих интерних и екстерних процеса.

Слика 6. илуструје савремено тумачење спирале квалитета, одн. илуструје да повећање нивоа квалитета производа и услуга доводи до дугорочне максимизације достигнуте вредности уместо раније краткорочне максимизације профита. Наведено доводи до померања граница профита и до стварања водеће позиције на тржишту.

⁵² Ђекић, И., „Параметри ефективности процеса у интегрисаним менаџмент системима“, International Journal „Total Quality Management & Excellence“, Vol. 35, No. 1 - 2, YUSQ ICQ 2007, 2007.

Слика 6. Савремено тумачење спирале квалитета



Са становишта купца примарни интерес сваке организације треба да буде ниво квалитета њених производа/услуга. Да би била успешна и одржавала континуитет свог пословања, свака организација треба да нуди производ/услугу који:⁵³

- испуњава добро дефинисане потребе, употребу или сврху,
- задовољава и превазилази очекивања купца,
- у погледу поузданости испуњавају строго дефинисане захтеве купца и друштва,
- усаглашени су са стандардима и спецификацијама које се односе на овај производ,
- усаглашени су са захтевима друштва,
- одржавају еколошке аспекте,
- доступни су по конкурентским ценама,
- у њиховој испоруци поштују се дефинисани рокови испоруке и
- производе се економично.

Са становишта организације мењају се и постављени циљеви у предузећу, одн. однос између “ниже цене“, “профитабилности“, и “већег удела на тржишту“.

⁵³ Бобрек, М., Соковић, М., Чудић, С., „Интегрисани менаџмент систем (IMS) и кључне методе“, Зборник радова XII Научне конференције IS 2002, Нови Сад, 2002.

Јапански оријентисана производња, оријентација према тржишту, условила је сасвим нов приступ процесу производње што има утицаја и на континуитет пословања предузећа. Мењају се циљеви пословања и основни циљеви пословања предузећа постаје континуирано инвестирање у даљи развој нових производа, даље побољшање нивоа квалитета уз смањење трошкова, уз рационално, ефективно и ефикасно коришћење расположивих ресурса у предузећу и рационално и уз поштовање еколошких законских прописа и еколошких стандарда коришћења природних ресурса. То доводи до померања граница профита и до стварања водеће позиције на тржишту.

Према стандарду ISO 9001, један од базичних система процеса менаџмента квалитетом који утичу на континуитет пословања је одговорност руководства. Руководство мора:⁵⁴

- имати доказе о свом ангажовању на развоју и примени система менаџмента квалитета и на сталном побољшању, тиме што мора да информисе организацију о важности испуњења захтева корисника, као и захтева из прописа и других нормативних докумената.
- да осигура да се утврђују и испуњавају захтеви корисника који се односе на производ и да има доказе континуалног повећања његовог задовољења.
- дефинише политику квалитета (политика квалитета – свеобухватне намере и вођење организације, које се односе на квалитет, како из званично изражава највише руководство).

Политика квалитета се усклађује са општом политиком организације и даје оквир за успостављање циљева квалитета (циљ квалитета - оно што се тражи или жели постићи у вези квалитета). Такође мора да обезбеди да се у одговарајућим функцијама и нивоима унутар организације утврде циљеви квалитета, укључујући и оне који су потребни за испуњење захтева за производ. Циљеви квалитета морају да буду мерљиви и усклађени са политиком квалитета, односно они се заснивају на политици квалитета. Специфицирају се за одговарајуће функције или нивое организације.

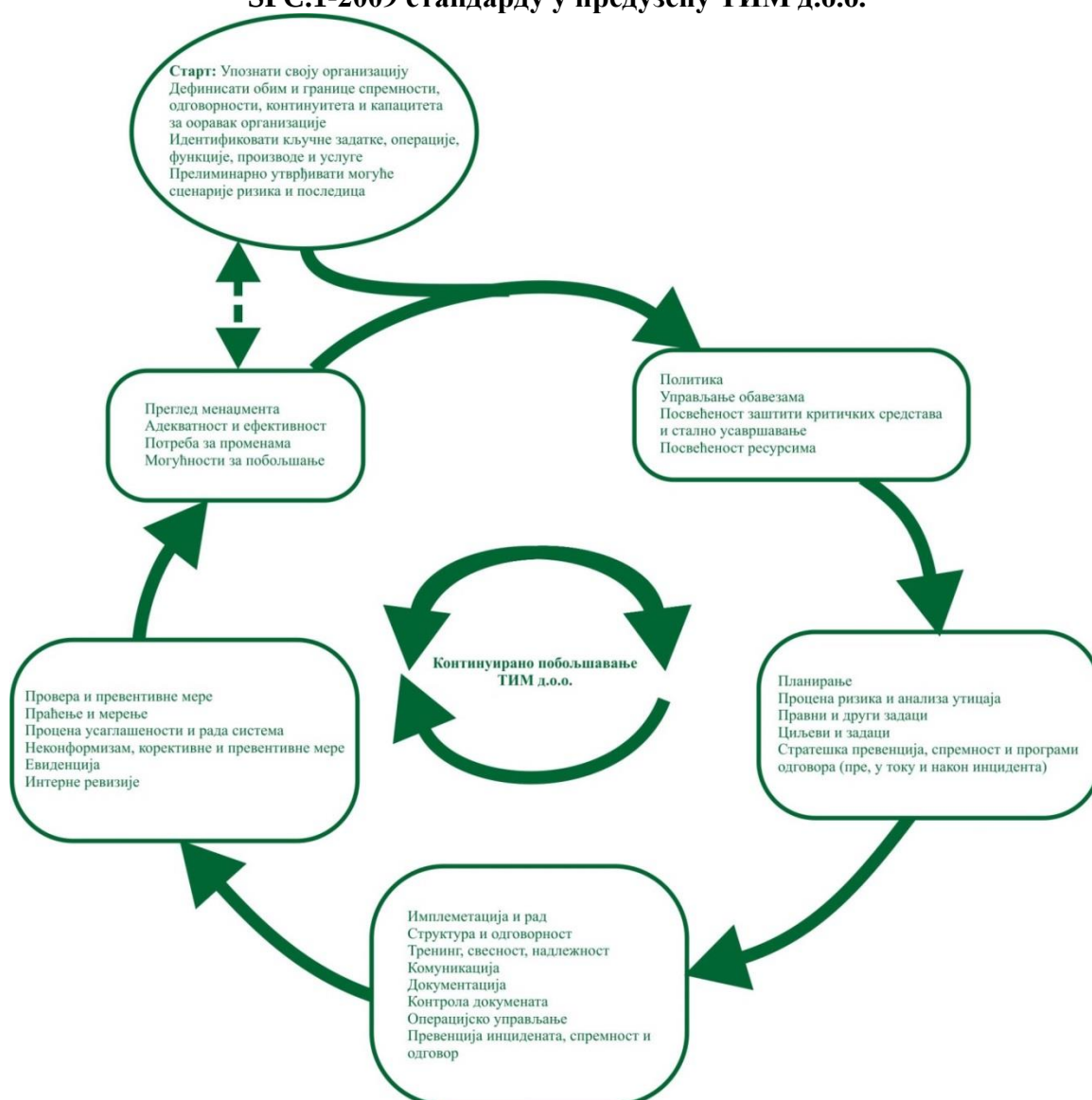
⁵⁴ Ђекић, И., „Параметри ефективности процеса у интегрисаним менаџмент системима“, International Journal „Total Quality Management & Excellence“, Vol. 35, No. 1 - 2, YUSQ ICQ 2007, 2007.

8. ПРИМЕНА ASIS СТАНДАРДА У ПРЕДУЗЕЋУ ТИМ Д.О.О.

Стандард ASIS SPC.1-2009 се бави генералним предвиђањем и спречавањем ризика који могу да се десе у пословној организацији предузећа. Базиран је према томе да се утврде сви могући ризици који утичу на пословање предузећа.

8.1. ОПШТИ ЗАХТЕВИ

**Слика 7. Дијаграм тока система управљања организационе отпорности по ASIS
SPC.1-2009 стандарду у предузећу ТИМ д.о.о.**



Извор: Аутор, на основу захтева стандарда ASIS SPC.1-2009

Предузеће ТИМ д.о.о. мора да установи документацију за изградњу, одржавање и стално побољшање организационе отпорности (безбедност, припремљеност и континуитет), односно систем управљања у складу са захтевима стандарда ASIS SPC.1-2009, и да одреди како ће испунити ове услове. Предузеће ТИМ д.о.о. мора да дефинише и документује обим свог система за управљање организационом одговорношћу. Приликом дефинисања обима, предузеће ТИМ д.о.о. треба да:

- Успостави захтеве за управљање, с обзиром на мисију предузећа, циљеве, унутрашње и спољне обавезе (укључујући и оне које се односе на заинтересоване стране) и законске одговорности.
- Одреди сценарије ризика, на основу потенцијалних интерних и екстерних догађаја, који могу негативно утицати на критичне операције и функције предузећа у контексту њиховог потенцијалног утицаја.
- Дефинише обим система управљања који одговара величини, природи и сложености предузећа ТИМ д.о.о. из перспективе континуалног побољшања.

Предузеће ТИМ д.о.о. утврђује обим у складу са заштитом и очувањем интегритета предузећа и са заинтересованим странама, укључујући и интеракције са кључним добављачима, партнерима и другим актерима (на пример, предузећа у ланцу снабдевања, партнери и добављачи, купци, акционари, заједници у којој послује, итд). Изјава о применљивости одређује стратешки препоруку за управљање безбедности, спремности за управљање ванредним ситуацијама, управљање кризама и управљање континуитетом у развоју система управљања, на основу процене ризика и анализе утицаја.

8.2. ПЛАНИРАЊЕ

8.2.1. Процена ризика и анализа утицаја

Предузеће ТИМ д.о.о. мора да успостави, имплементира и одржава формалан и документован процес евалуације и да систематски изврши идентификацију имовине и идентификује критичне активности предузећа, функције, услуге, производе, партнерства, ланце снабдевања, односе са заинтересованим странама, као и утицај инцидента на основу ризика сценарија. Да би се идентификовале намерне, ненамерне и природно настале опасности и претње које имају потенцијал за директан или

индиректан утицај на пословање предузећа, предузеће ТИМ д.о.о. мора да изврши систематску анализу ризика, рањивости, критичности и утицаја (последица). У те сврхе мора да изради оквир за управљање ризиком који дефинише ASIS SPC.1-2009 који треба да обезбеди да информације о ризику, изведене из ових процеса, буду адекватно саопштене и искоришћене као основа за доношење одлука и одговорности на свим релевантним организационим нивоима.

Оквир за управљање ризиком није формиран са циљем да опише систем управљања, већ да помогне предузећу ТИМ д.о.о. да integriше управљање ризиком у свој систем управљања. Дакле, предузеће ТИМ д.о.о. треба да прилагоди елементе оквира својим специфичним потребама. Оквир подразумева петљу која укључује:

- дизајн оквира за управљање ризиком,
- имплементацију управљања ризиком,
- надзор и преглед оквира и
- стално побољшање оквира.

Све ово директно упућује на PDCA круг за управљање пословним процесима (Слика 8).

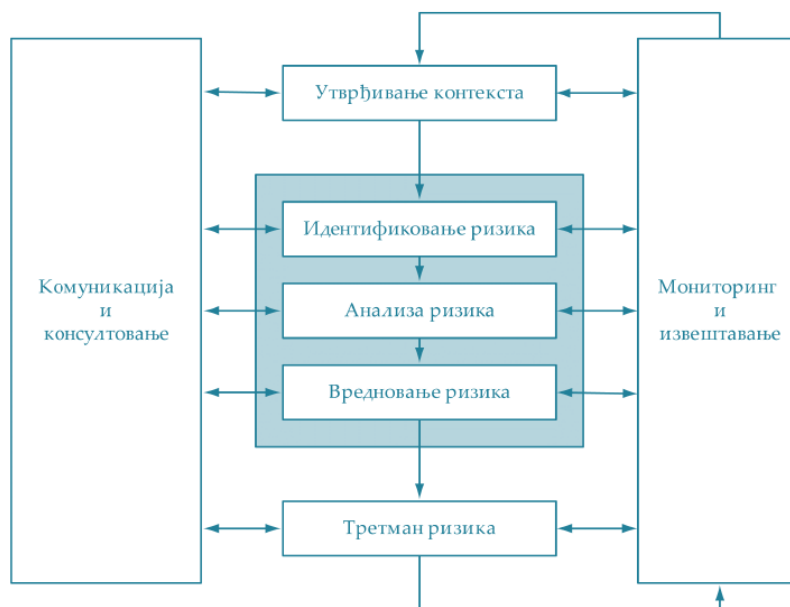
Слика 8. Оквир за управљање ризиком



Извор: Аутор, на основу захтева стандарда ASIS SPC.1-2009

Оквир за управљање ризиком има за циљ да обезбеди поступак ради идентификације опасности, претњи, ризика и утицаја које треба третирати као приоритет од стране руководства предузећа ТИМ д.о.о.

Слика 9. Пример процеса управљања ризиком у предузећу ТИМ д.о.о.



Извор: Аутор, на основу захтева стандарда ASIS SPC.1-2009

Процес управљања ризиком садржи следеће фазе:

Комуникација и консултовање: Комуникација и консултација са интерним и екстерним улагачима – заинтересираним странама, како је примерено (технолошки), на сваком степену процеса управљања ризиком и разматрање процеса као целине.

Утврђивање контекста: Утврђивање екстерног, интерног и контекста управљања ризиком у којем ће се одвијати остатак процеса. Треба утврдити критеријуме према којима ће се процењивати ризик и дефинисати структура анализе.

Идентификовање ризика: Идентификовање где, када, зашто и како би догађаји могли спречити, умањити, одложити или повећати постизање циљева.

Анализа ризика: Идентификација и процена постојећих контрола. Одређивање последица и вероватноће а затим нивоа ризика. Ова анализа треба да размотри подручје потенцијалних последица и њихову појаву.

Вредновање ризика: Поређење процењених нивоа ризика са претходно утврђеним критеријумима и разматрање равнотеже између потенцијалних користи и неповољних резултата. То омогућује доношење одлука о обиму и природи третмана ризика и о приоритетима.

Третман ризика: Израда и примена специфичних трошковно-ефикасних стратегија и акционих планова за повећање потенцијалних користи и смањење потенцијалних трошкова.

Мониторинг и преглед/извештавање: Неопходно је пратити ефикасност свих корака процеса управљања ризиком. То је важно за стално побољшавање. Потребно је пратити ризике и доприносе мера третмана ризика, како би се осигурало да промена услова не мења приоритете.

Критичне активности, функције, обавезе и процеси треба да се идентификују и буду документовани. Примери укључују набавку, ланац снабдевања, продају, дистрибуцију, потраживања, обавезе, плате, информационе технологије, истраживање и развој. Када се утврде критични процеси и функције, анализом сваког се може саставити критеријум за оцењивање.

Предузеће ТИМ д.о.о. треба да спроведе свеобухватну процену ризика и анализу ефеката у оквиру система управљања, узимајући у обзир улазе и излазе у вези са:

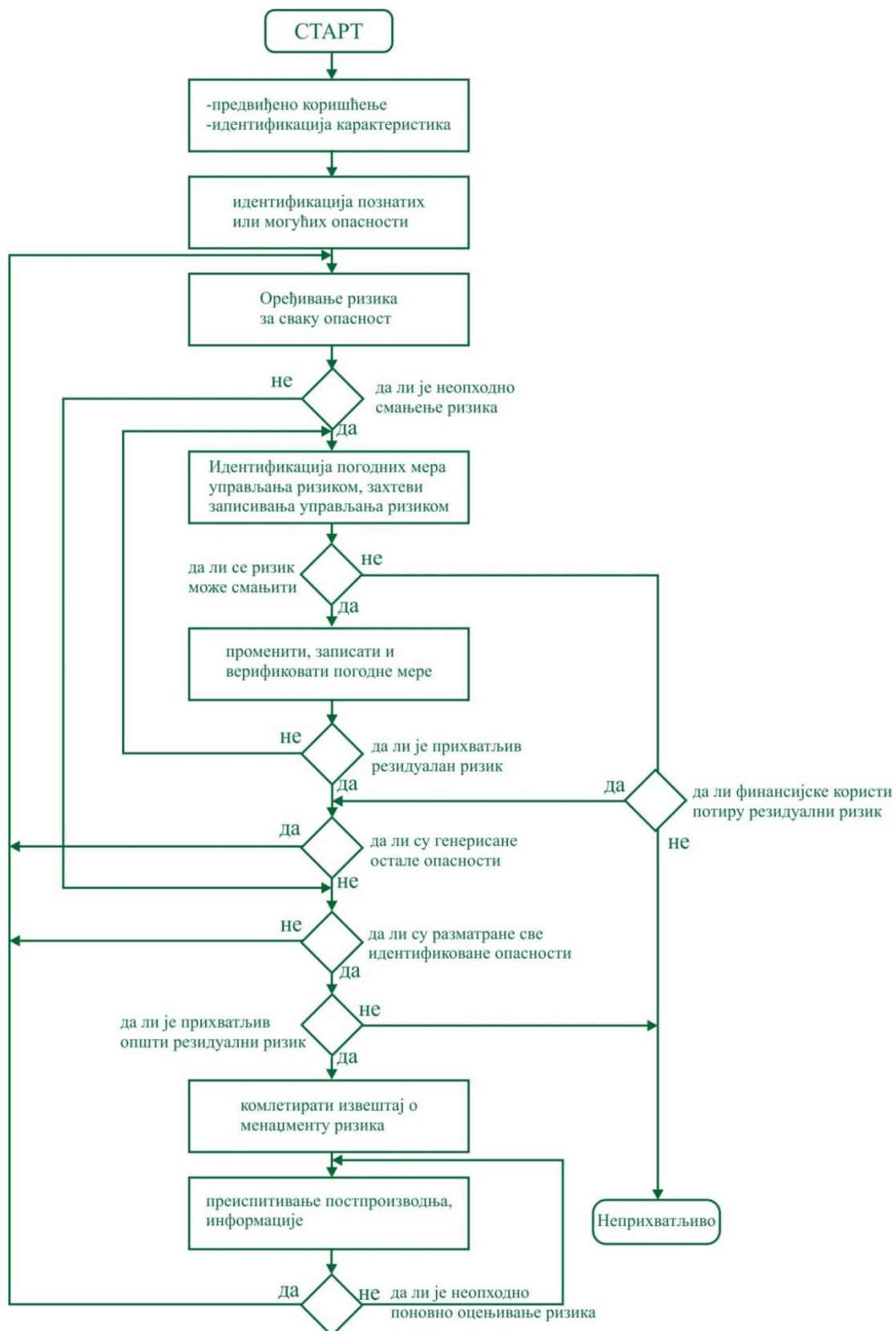
- тренутним и релевантним досадашњим активностима;
- односа са заинтересованим странама;
- интеракције са околином и заједницом и
- критичном инфраструктуром.

Овај процес би требао да размотри нормалне и ненормалне услове рада, гашење и старт-ап услове, као и да предвиди ремећења и ванредне ситуације како би се поставили циљеви опоравка и одговорило на захтеве опоравка.

Постоје многи приступи и методологије за процену ризика и анализу ефеката који ће одредити редослед корака анализе. Без обзира на методологије, предузећа ТИМ д.о.о. треба да има формалну и документовану евалуацију и идентификацију опасности, ризика, рањивости, критичности, последица и анализу утицаја.

Будући да предузеће ТИМ д.о.о. може имати многе ризике и утицаје, треба да успостави и критеријуме и документе и методологију за одређивање оних који ће узети у обзир као значајне. Не постоји један начин за утврђивање значајних ризика и утицаја. Међутим, метод који се користи треба да обезбеди конзистентне резултате и обухвата успостављање и примену критеријума за оцењивање, као што су они који се односе на критичне тачке сваке активности и функције, правна питања, као и забринутости унутрашњих и спољашњих заинтересованих страна.

Слика 10. Процеси управљања ризиком у предузећу ТИМ д.о.о.



Извор: Аутор, на основу захтева стандарда ASIS SPC.1-2009

8.2.2. Законски и други захтеvi

Предузеће ТИМ д.о.о. мора да успостави, одржава и поступа:

- Да би се идентификовали правне, регулаторни и други услови који се односе на опасности, претње и ризике који се односе на објекте, активности, функције, производе, услуге, ланце снабдевања, животне средине и заинтересоване стране.
- Да би се утврдило како се ови захтеви односе на опасности, претње, ризике и њихове потенцијалне утицаје.
- Предузеће треба да документује ове информације и да их чува.
- Мора да осигура да се примењују законске, регулаторне и друге норме које се спроводе у развоју и имплементацији и управљању системом.

8.2.3. Циљеви и програми

Предузеће ТИМ д.о.о. мора да успостави и одржава документоване циљеве и циљеве за избегавање, спречавање, ублажавање ризика и опоравак од инцидента. Документовани циљеви и задаци ће такође оправдати очекивања за друге организационе односе изван граница организације (као што су добављачи) који су од кључног значаја за мисију достигнућа и функционалних операција.

Циљеви и задаци ће бити мерљиви квалитативно и / или квантитативно, а у складу са политиком управљања предузећа ТИМ д.о.о., укључујући обавеза према:

- превенцији ризика, смањењу и ублажавању;
- унапређењу отпорности на ризике;
- финансијском и оперативном континуитету пословања (укључујући континуитет радне снаге);
- усклађивању са законским и другим захтевима; и
- континуалном побољшању.

Предузеће ТИМ д.о.о. мора да успостави и одржава стратешки програм за постизање својих циљева и задатака. Програм садржи:

- Ознаку одговорности и ресурса за постизање циљева и задатака на релевантним функцијама и на свим нивоима предузећа;

- Разматрање својих активности, функције, регулативе или правних захтева, уговорних обавеза, потреба заинтересованих страна, споразума о узајамној помоћи, и животној средини; и
- Средства и временски оквир.

Предузеће ТИМ д.о.о. мора да успостави и одржава стратешки програм за:

- Превенцију и одвраћање – Избегавање, елиминисање, одвраћање или спречавање вероватноће инцидента и последица, укључујући уклањање људска и материјална средства у ризику.
- Ублажавање – Смањење утицаја потенцијалних инцидената.
- Хитан одговор – Прва реакција на инцидент и заштита људи и имовине од непосредне штете. Иницијална реакција од стране управе може бити део првог одговора предузећа.
- Континуитет – Процеси, контроле и ресурси треба да буду на располагању како би се осигурало да предузеће ТИМ д.о.о. наставља да испуњава своје критичне оперативне циљеве.
- Опоравак – Процеси, ресурси и могућности предузећа су поново успостављени да задовоље текуће оперативне захтеве у року.

Предузеће ТИМ д.о.о. треба да процени свој стратешки програм како би се утврдило да ли су ове мере уведене у нове ризике.

8.3. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА

8.3.1. Ресурси, улоге и одговорности

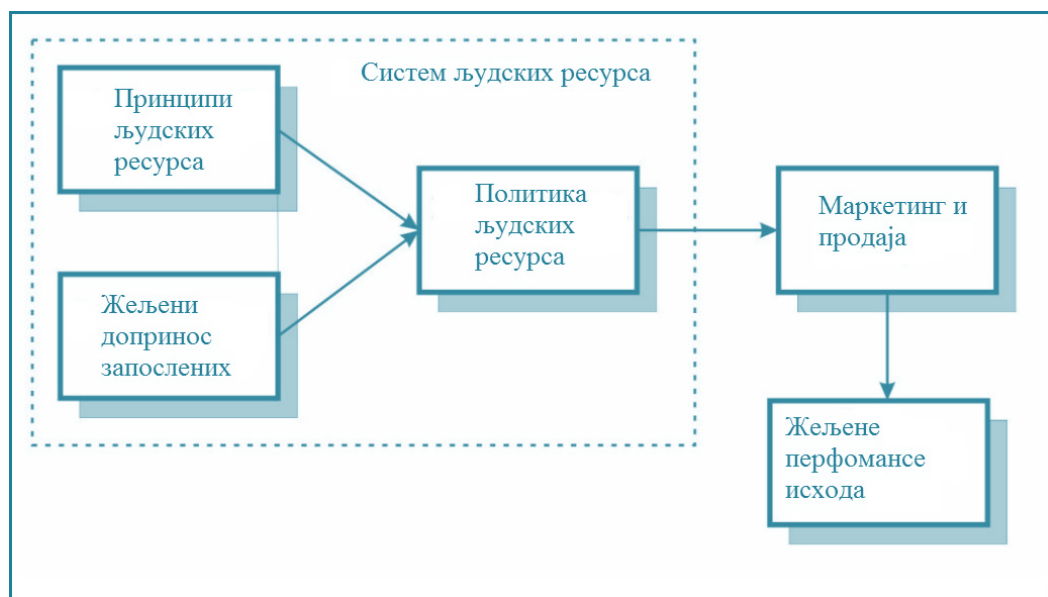
Руководство предузећа ТИМ д.о.о. треба да обезбеди доступност средстава неопходних за спровођење и контролу система управљања. Ресурси укључују људске ресурсе и стручност, опрему, унутрашњу инфраструктуру, технологију, информације и финансијске ресурсе. Улоге, одговорности и овлашћења морају бити дефинисани, документовани, а најављени у циљу олакшавања ефикасног управљања.

Топ менаџмент предузећа именује представника за управљање који, без обзира на друге одговорности, мора да има дефинисане улоге, одговорности и овлашћења за:

- осигурање да се успостављени систем за управљање организационом отпорношћу, саопштава, спроводи и одржава у складу са захтевима овог стандарда; и
- Извештавање о раду система за управљање организационом отпорношћу топ менаџмента за преиспитивање, као и основа за унапређење.

Једна од карактеристика капацитета за опоравак је да он почива на људским ресурсима јер поред развијених механизма за опоравак, процедура и упутстава, потребни су запослени који ће исте спровести у дело (слика 11).

Слика 11. Утицај људских ресурса на капацитет за опоравак организације



Извор: Алексић, А., Стефановић, М., Арсовски, С., Тадић, Д., „Утицај способности интерних и екстерних ресурса на капацитет опоравка организације“, Фестивал квалитета FQ 2013, Крагујевац, 2013, стр. 2015.

Успешна имплементација система за управљање организационом одговорношћу позива на посвећеност свих особа које раде за предузеће или у његово име. Улоге и одговорности према томе не треба посматрати ограничено на функцију управљања ризицима, већ може да покрије и друге области предузећа, као што су управљање људским ресурсима, управљање безбедношћу на раду и др. Ова обавеза би требало да почне са највишим нивоима управљања. У складу с тим, топ менаџмент треба да успостави политику организације за управљање, односно, да осигура да је систем менаџмента имплементиран. Као део ове обавезе, топ менаџмент треба да одреди представника специфичног за управљање са дефинисаним одговорностима и овлашћењима за спровођење система управљања организационом одговорношћу.

Табела 15. Матрица одговорности према стандарду ASIS SPC.1-2009

	Генерални директор	Помоћник директора	Финансијски директор	Директор за економске послове	Директор службе за логистику	Директор сектора за ИКТ	Директор продаје	Директор набавке	Директор сектора за управљање квалитетом
Одговорност руководства за управљање ризицима									
Обавезе и деловање руководства	П	П	П	П	С	С	С	С	П
Усредсређеност на кориснике	П	П	С	С	С	С	С	С	П
Планирање	П	С	П	П	С	С	С	С	П
Одговорности, овлашћења и комуницирање	П	П	П	С	С	С	С	С	П
Преиспитивање од стране руководства	П	П	П	С	С	С	С	С	С
Одговорност руководства за процес имплементације									
Израда стратегије за управљање ризицима	П	П	С	С	С	С	С	С	П
Процес обуке	С	С	С	С	С	С	С	С	П
Документација	С	С	П	П	С	С	С	С	П
Контрола операција	П	П	С	С	С	С	С	С	П
Превенција	С	С	П	С	С	С	С	С	С
Одговорност руководства за процес евалуације									
Праћење и мерење	С	П	П	П	С	С	С	С	П
Управљање неусаглашеностима	С	С	П	П	С	С	С	С	П
Побољшавање	С	С	С	С	С	С	С	С	П
Интерна ревизија	С	С	П	П	С	С	С	С	С

Легенда: П – примарна одговорност, С – секундарна одговорност

Неопходно је да се успостави одговарајућа административна структура која ће се ефикасно бавити управљањем кризама током инцидента. Јасна дефиниција мора постојати за структуру управљања, орган за доношење одлука и одговорност за имплементацију. Предузеће ТИМ д.о.о. треба да има кризни менаџмент тим. Тим би требало да се састоји од функције као што су људски ресурси, информационе

технологије, безбедност, складиштење и остале пословне критичне функција подршке, све под јасном управом вишег менаџмента или његових представника.

8.3.2. Надлежност и обука

Предузеће ТИМ д.о.о. мора да обезбеди да свако лице обавља послове који имају потенцијал да спрече и реагују, ублаже или да утиче на спречавање опасности, претњи, и ризика (на основу одговарајућег образовања, обуке или искуства). Треба да идентификује потребе за обуку у вези са управљањем опасностима, претњама и ризицима. Предузеће мора да успостави, имплементира и одржава поступак и да осигура лица која раде за њега а који су свесни:

- Значајних опасности, претњи и ризика, сродни, стварни или потенцијални утицаји, повезани са њиховим радом и предностима побољшања перформанси;
- Процедура за спречавање инцидената, одвраћање, ублажавање, самозаштите, евакуације, континуитета и опоравка;
- Значаја у складу са политиком управљања и процедурама и захтевима система за управљање;
- Њихове улоге и одговорности у постизању усаглашености са захтевима система управљања организационом одговорношћу;
- Потенцијалних последица одласка из наведених поступака; и
- Предности побољшања перформанси управљања ризиком.

Наравно треба обухватити то да запослене треба обучавати како да се изборили са насталом кризом у предузећу. То се првенствено односи на обуку менаџера ланаца продаваца како би реаговали у тренутку настале кризе ако је у питању појава нелојалне конкуренције у виду отварања нових мини и хипермаркета у непосредној близини продаваца, учестале и све већег смањења куповне моћи купаца, проблема логистике (кашњења робе од добављача и сл.), мењање навика купаца и других ризика по пословање предузећа.

Менаџери би требало да буду упознати са свим стандардима ИМС које су прихватили и одржања НАССАР стандарда о безбедности прехранбених производа које овај ланац продаваца продаје на велико и мало. Треба радити на сталном усавршавању запослених како би се одржао квалитет обављања радних задатака на задовољство купаца производа које ТИМ продавнице продају.

8.3.3. Комуникација и упозорења

Информационе технологије су веома значајне, тачније разгранати информациони систем у коме се налазе потребни подаци о роби која се продаје у ланцима продавница ТИМ д.о.о. о њеном стању и роком употребе истих. Наравно имати у виду и могућност отказа информационог система, стварање системске подршке (backup systems). Нестанак струје неће представљати велики ризик по информациони систем предузећа с обзиром на могућности рада одговарајућих дизел генератора у циљу континуалног снабдевања струјом (то се односи на фрижидере, витрине, замрзиваче где се чува замрзнута храна и месни производи и млечни производи и пића како се не би стварали губици кварењем робе). Наравно треба водити рачуна о безбедности хране одржавање оптималних услова складиштења и излагања хране у складу са препорукама НАССАР стандарда. Средина треба бити редовно санитарно одржавана да не би било појаве штеточина које би представљале опасност на здравље запослених и купаца.

Менаџмент предузећа треба да сматра податке темељним ресурсом за конверзију у информације и сталан развој знања у предузећу ТИМ. Менаџмент информацијама и знањем је као индикатор посебно би требало да буде анализиран са аспекта адаптивног капацитета предузећа ТИМ д.о.о. Да би се информације ефективно експлоатисале у предузећу, потребно је идентификовати потребе за информацијама и изворе информација. Након тога, информације је потребно користити уз одговарајућу безбедност и заштиту поверљивости при чему менаџмент предузећа треба да у континуитету ради на побољшавању менаџмента информацијама и знањем.

Финансијска позиција предузећа ТИМ д.о.о. и њена економска стабилност могу да представљају значајне снаге. Она предузећа које немају дугове, велике билансе и нису стекла велике количине новца у релативно кратком периоду су често флексибилна и креативнија по питању процеса доношења одлука, посебно када имају на располагању адекватне људске ресурсе приликом доношења одлука у периоду кризе.

8.3.4. Документација

Систем организационе отпорности за управљање документација садржи:

- Политику управљања организационим отпорностима;
- Оквир система за управљање организационим отпорностима;

- Опис главних елемената система за управљање организационим отпорностима и њихову интеграцију са сродним документима;
- Документе, укључујући и евиденцију из стандарда ASIS SPC.1-2009; и
- Документе, укључујући и евиденцију, утврђену од стране предузећа да је неопходно да се обезбеди ефикасно планирање, рад и контрола процеса који се односе на све значајне ризике.

Предузеће ТИМ д.о.о. треба да успостави документовану процедуру, којом се дефинише управљање, неопходно ради:

- одобравања адекватности докумената, пре него што се издају,
- преиспитивања и ажурирања, ако је потребно, и поновног потврђивања докумената,
- осигуравања да су идентификоване измене и да је идентификован важећи статус ревизије докумената,
- осигуравања да су релевантне верзије докумената, који се примењују, расположиве на сваком месту коришћења,
- осигуравања да су документа увек читка и лака за идентификовање,
- осигуравања да су идентификована документа екстерног порекла које је организација одредила као потреба за планирање и примену система организационе отпорности, и да се управља њиховом дистрибуцијом и
- спречавања нежељене употребе застарелих докумената и ради омогућавања њихове одговарајуће идентификације, ако су задржани из било ког разлога.

8.3.5. Управљање операцијама

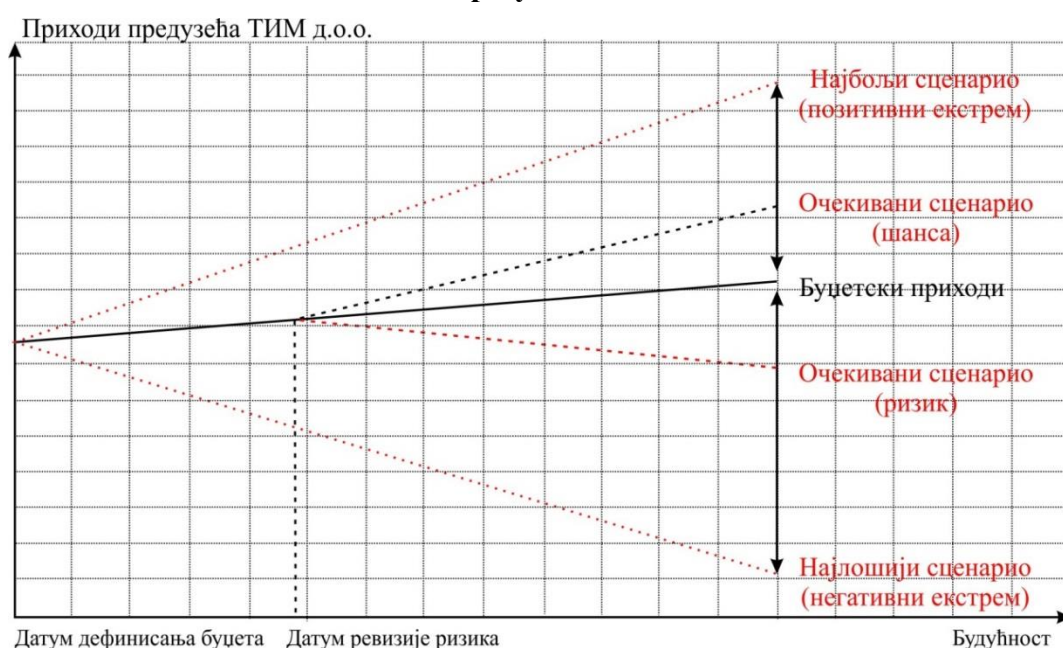
Предузеће ТИМ д.о.о. треба да идентификује и планира оне операције које су повезане са идентификацијом значајних ризика и реагују у складу са политиком управљања, проценом ризика, анализом утицаја, како би се осигурало да се одвија под одређеним условима, и то:

- Успостављање, примена и одржавање процедура везаних за идентификоване опасности, претње и ризичне активности, функцијама производа и услуга предузећа и комуникацијом о поступцима и условима за добављаче (укључујући извођаче);

- Успостављање, примена и одржавање документоване процедуре, контрола ситуације где би њихово одсуство могло довести до одступања политике управљања.

Менаџмент предузећа ТИМ д.о.о. мора имати у виду могућност непредвидивих догађаја који захтевају ad hoc реакцију. Анализа ризика и шанси подразумева анализу главних фактора утицаја, заједно са акционим плановима за избегавање ризика и искоришћавање шанси. Како би се на време уочиле критичне ситуације, дефинишу се тзв. „индикатори раног упозорења“.

Слика 12. Анализа сценарија ради ране детекције одступања од планираних резултата



Извор: Калкулација аутора на основу Wilkinson, G., Dale, G., „Integrated management systems: a model based on a total quality approach“, *Managing Service Quality*, Vol. 11, pp. 318 - 330, 2011.

Кроз анализу сценарија анализира се утицај низа фактора на профит. Сваки уочени, потенцијални ризик се додељује једном или тиму менаџера који реагују дефинисањем и спровођењем потребних активности. Успех имплементације Стандарда за управљање ризиком у предузећу ТИМ д.о.о. свакако зависи од идентификације ризика.

8.3.6. Превенција, спремност и одговор на инцидент

Менаџмент треба да обезбеди доступност средстава неопходних за спровођење и контролу система управљања. Ресурси укључују људске ресурсе и специјализоване вештине, опрему, унутрашњу инфраструктуру, технологију, информације, обавештења

и финансијске ресурсе. Улоге, одговорности и власти морају бити дефинисани, документовани, а најављени у циљу олакшавања ефикасности менаџмента.

Предузеће ТИМ д.о.о. треба да идентификује потребе за обуку у вези са управљањем потенцијалним опасностима, претњама и ризицима у организационом систему. Треба да обезбеди обуку или предузме друге мере да задовољи ове потребе и задржи повезане записе. Предузеће треба да одлучи на основу сигурности као првог приоритета и уз консултације са стејкхолдерима, да ли да екстерно комуницира о својим значајним ризицима и утицајима и документује своју одлуку. Ако је одлука да комуницира, предузеће ће успоставити и применити методу за ову екстерну комуникацију, узбуне и упозорења (укључујући медије).

Комуникациони системи се морају редовно тестирати. Предузеће мора да успостави, имплементира и одржава систем и да идентификује потенцијалне инциденте који могу да имају јак удар на предузеће. Процедура треба да документује како ће предузеће спречити, припремити се за и реаговати на потенцијалне инциденте. Предузеће ће периодично прегледати и а ако је то потребно, ревидирати методе на превенцији инцидената. Предузеће мора да обезбеди да свако лице обавља превенцију инцидената и да документује све информације и ажурира их у редовним интервалима или ако се промена деси.

8.4. ПРОВЕРА (ЕВАЛУАЦИЈА)

Предузеће ТИМ д.о.о. треба да процени планове менаџмента, процедуре и могућности кроз периодичне процене, тестирања, извештаје после инцидента, научене лекције, процене учинка и вежбе. Значајне промене у овим факторима треба одмах сагледати у процедурама. Предузеће треба да води евиденцију о резултатима периодичне евалуације.

8.4.1. Праћење и мерење

Предузеће ТИМ д.о.о. мора да успостави, имплементира и одржава показатеље учинка и поступке за праћење и мерење на редовној основи, те карактеристике његовог пословања који имају значајан утицај на његов рад (укључујући партнерства и ланце снабдевања). Процедура обухвата документовање података за праћење учинка, за који важе оперативне контроле и сагласност са циљевима и циљевима управе или

организације. Предузеће мора да процени и документује перформансе система који штите своју имовину, као и његове комуникације и информационе системе.

У складу са својом посвећеношћу, предузеће мора да успостави, имплементира и одржава поступак за периодично оцењивање усаглашености са важећим законским и регулаторним захтевима.

У циљу праћења и мерења као и адекватне процене ризика и састављања регистра могућих ризика, посебно треба обратити пажњу на промене као што су:

- Промене у пословном окружењу (нови закони, регулатива)
- Промене кадрова (ризик да нови кадрови не разумеју довољно систем интерних контрола)
- Нови информациони системи
- Рапидан раст (постојећи систем нема могућности да обрађује значајно повећан број трансакција)
- Нова технологија.

Уколико предузеће погрешно схвати толеранцију ризика, онда и кључни деоничари могу погрешно разумети до које мере је њихова инвестиција несигурна и обрнуто тамо где је корпоративна толеранција ризика ниска, повраћај инвестиције може исто тако да буде спор. Овде балансирамо обим до ког менаџмент организације тражи ризик са степеном до ког су успостављене ефективне контроле. Модел управљања ризиком у својој суштини је веома једноставан и изгледа:

$$\text{Инхерентни ризик} - \text{Контрола} = \text{Преостали ризик}$$

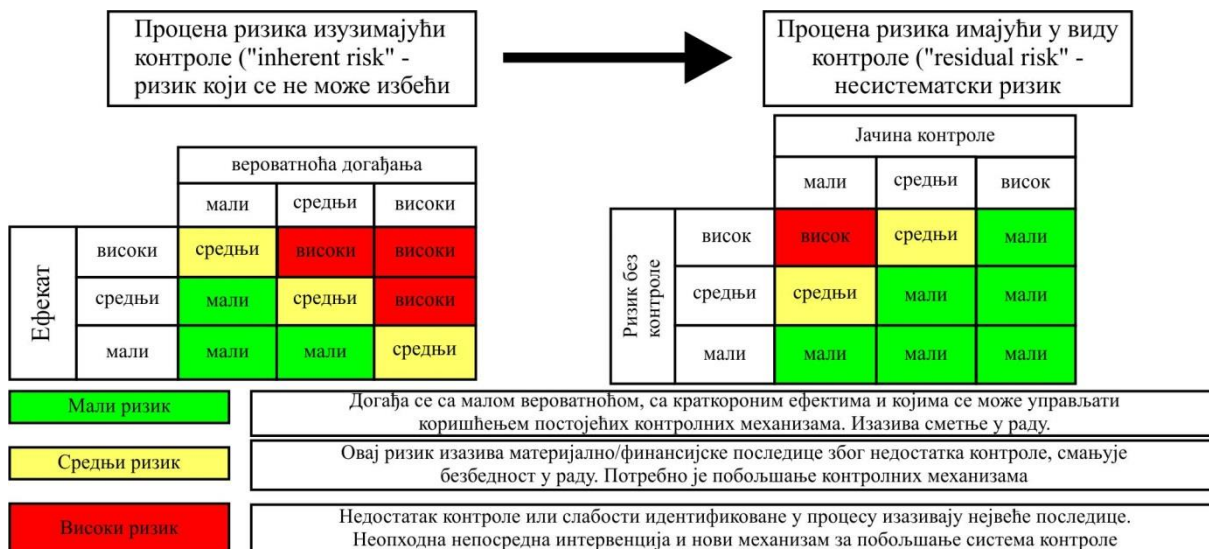
(Степен изложености ризику) (Имплементирана контрола) (Резидуални ризик)

Појам материјалне значајности рачуна подразумева да постоји одређен степен вероватноће да ће рачуни или обелодањивања садржати грешку, која појединачно или агрегатно са другим грешкама могу имати материјално значајне ефекте на финансијске извештаје предузећа.

За приказивање ефеката ризика користи се матрице ризика које истовремено приказују ефекат и вероватноћу настанка нежељеног догађаја. Постоје различите мере материјалности и учесталости догађаја, но оне су свакако опредељене самом делатношћу предузећа, његовом величином и величином његовог финансијског резултата.

Потенцијална матрица ризика предузећа ТИМ д.о.о. који поред валоризације ризика истовремено приказује и валоризацију ефеката умањења ризика разним активностима и контролама је дата на слици 13.

Слика 13. Потенцијални модел матрице ризика у предузећу ТИМ д.о.о.



Извор: *Калкулација аутора на основу Wilkinson, G., Dale, G., „Integrated management systems: a model based on a total quality approach“, Managing Service Quality, Vol. 11, pp. 318 - 330, 2011.*

Мапа ризика представља регистар појединачних процена ризика и обухвата идентификацију и анализу ризика који се односе на испуњење организационих циљева. Након идентификације ризика, треба извршити анализу ризика како би се они рангирали и проценили. У овој фази треба обавити следеће кораке: Проценити вероватноћу да ће се ризик обистинити; Проценити потенцијалне последице уколико се ризик обистини, укључујући квалитативне и квантитативне трошкове. Квантитативни трошкови укључују цену имовине, опреме или инвентара, цену поправки, цену правних услуга итд. Квалитативни трошкови укључују губитак поверења клијената, губитак репутације, кршење закона, лош публицитет итд. Проценити како би требало да се управља ризиком и одлучити које кораке треба предузети да би се ризик смањио на минимум. Управљање ризиком претпоставља успостављање адекватног система интерних контрола. Ефикасност интерних контрола се мери степеном оствареног успеха у остварењу организационих циљева. Тачније, постављање циљева, буџета, планова и других очекивања дефинише критеријуме контроле. Контрола постоји да би одржала пословање на нивоу очекивања. Њена улога је да управља ризиком и да га умањи, а не да га елиминира. Дакле систем интерних контрола има за циљ да пре свега умањи вероватноћу настанка ризичног догађаја.

У предузећу ТИМ д.о.о. се могу идентификовати следеће групе ризика:

- Ризици везани за стратегију и планирање,
- Ризици везани за пословне процесе (ризичности делатности),
- Ризици везани за усаглашеност са законским прописима и процедурама,
- Ризици везани за извештавање,
- Ризици из области ИТ технологија.

Да би се израдила мапа ризика, неопходно је прво успоставити критеријуме за вредновање идентификованих ризика и то: вероватноћу настанка догађаја као и материјалну значајност, односно финансијски утицај. За процену вероватноће настанка догађаја може да послужи следећа скала дата у табели 16.

Табела 16. Вероватноћа настанка догађаја (А)

Опис	Оцена
Врло вероватно (дневно)	5
Вероватно (месечно/квартално)	4
Могуће (годишње)	3
Мање могуће (једном у 5 година)	2
Скоро немогуће (једном у 10 година)	1
Није релевантно (једном у 15 година)	0

За процену материјалне значајности утицаја најчешће се као полазна основа користи висина капитала предузећа у компарацији са оствареном добити предузећа за претходну годину (табела 17).

Табела 17. Обрачу финансијског утицаја (Б) у 000 РСД

Опис	Износ / %
Капитал (31.12.2015)	4.000.000
Изабрани фактор (у %)	1%
Обрачуната материјалност	40.000
Корективни фактор, очекиване грешке	6.000
Коригована материјалност	34.000
% за занемарљиве грешке	5%
Износ занемарљиве грешке	1.700
Добит 2015. године	25.000

На основу тако обрачунате материјалности у комбинацији материјалност и остварене добити за претходну годину могуће је сачинити скалу финансијског утицаја.

Табела 18. Финансијски утицај (Б)

Опис	Оцена	Финансијски утицај (РСД)
Врло значајан	5	преко 36000000
Значајан	4	25-36000000
Средњи	3	10-25000000
Мање значајан	2	2-10000000
Занемарљив	1	1-2000000
Није релевантно	0	мање од 1000000

Финансијски утицај је промењива категорија за свако предузеће појединачно, и ревидира се сваке године приликом ажурирања мапе ризика. На основу комбинације вероватноће догађаја и финансијског утицаја могуће је измерити величину сваког појединачног ризика применом формуле, која може бити производ оцена утицаја и вероватноће, или збир оцена утицаја и вероватноће. Уколико се одредимо за мерење утицаја ризика као производ поменути два фактора добијамо већу матрицу ризика са ширим дијапазоном укупних оцена. Уколико се пак за збир два фактора добијам нешто мању матрицу ризика. У првој фази имплементације модела ризика једноставније је користити формулу која је резултат збира утицаја и вероватноће. Формула за комбиновани ефекат + фактор инхерентног ризика ИР (у %) је $ИР = (А + Б) / 10$, на пример ако је вероватноћа догађаја $А = 2$, а финансијски утицај $Б = 3$, тада добијамо $ИР = (3+2) / 10 = 50\%$. Тако вредноване ризике је потребно рангирати према њиховој укупној висини утицаја, на основу матрице значајности ризика (табела 19).

Табела 19. Матрица значајности ризика

Легенда за фактор ризика	Висина ризика
до 50%	низак
50%-60%	средњи
60%-70%	значајан
преко 70%	врло значајан

Ово би укратко представљало пример утврђивања матрице инхерентног ризика. Међутим, за утврђивање резидуалног или преосталог ризика, неопходно је успоставити

и метрику анализе утицаја контрола. За утврђивање метрике утицаја контрола за сада још не постоје развијени неки посебни квантитативни модели, она се углавном утврђује на бази искуства и слободне процене лица које врше анализу ризика. Могла би се предложити скала утицаја од 1 до 5, као и код скала вероватноће и финансијског утицаја, али овде морамо бити свесни саме природе ризика.

Када се говори о томе да, и поред најбољих контролних механизма, постоји одређена могућност ризичног догађаја, никада се не може у потпуности елиминисати његов негативан финансијски ефекат. Полазећи од ове премисе, може се закључити да ефекат умањења ризика услед успостављања контролних процедура, никада не може превазићи вероватноћу догађаја, односно да она само може да тежи максималној вредности вероватноће догађаја. Овакву анализу треба спровести над свим пословним (системским) ризицима у предузећу, дефинисаним на основу анализе и систематизације свих пословних процеса, и у њима уочених ризичних места, и свих релевантних рачуноводствених конта. Систематизацију пословних процеса треба урадити на бази детаљног снимања свих пословних процеса.

8.4.2. Процена усаглашености и реализације система

У складу са својом посвећеношћу, предузеће ТИМ д.о.о. мора да успостави, имплементира и одржава поступак за периодично оцењивање усаглашености са важећим законским и регулаторним захтевима.

Предузеће ће проценити усклађеност са другим захтевима које је прихватило укључујући индустрију у најбољој пракси. Предузеће треба да води евиденцију о резултатима периодичне евалуације. Предузете акције треба да одговарају утицају потенцијалних проблема и спроведене на хитан начин.

Предузеће мора да тестира и оцењује прикладност и ефикасност свог система за управљање, својих програма, процеса и процедура (укључујући партнерства и ланце снабдевања).

8.4.3. Корективне и превентивне мере

Предузеће ТИМ д.о.о. мора да идентификује измењиве ризике и идентификује превентивне мере што захтева фокусирање пажње на знатно измењене ризике. Приоритет превентивних мера утврђује се на основу резултата процене ризика и анализе утицаја. Менаџмент предузећа доноси све потребне измене система управљања

документацијом. Предузеће мора да успостави и одржава евиденцију да покаже усаглашеност са захтевима менаџмента за управљање из овог стандарда и постигнутим резултатима.

[illegible]

Предузете акције треба да одговарају утицају потенцијалних проблема и спроведене на хитан начин. Предузеће мора да идентификује измењених ризике и идентификује превентивне захтеве и све будуће акције треба фокусирати на знатно измењеним ризика. Приоритет превентивних акција утврђује се на основу резултата процене ризика и анализе утицаја. Предузеће доноси све потребне измене система организационе отпорности и управљања документацијом.

Табела 21. Могући изглед налога за превентивну/корективну активност

	НАЛОГ ЗА ПРЕВЕНТИВНУ/КОРЕКТИВНУ АКТИВНОСТ		Број:
			Датум:
			Лист/Листова:
Носилац активности:			
Опис захтеване активности:			
Циљ активности:			
Очекивани ефекти:			
Напомена:		Руководилац тима	
		Датум:	Потпис:

ИЗВЕШТАЈ О РЕАЛИЗАЦИЈИ

Датум реализације превентивне/корективне активности:			
Оцена ефеката:			
☐ Циљеви остварени у потпуности		Циљеви остварени делимично (____ %)	
☐ Циљеви нису остварени		_____	
Верификација реализације:			
Обим реализације:			
☐ Активност реализована		Циљеви остварени у потпуности	
☐ Активност деломично реализована		Циљеви остварени делимично (____ %)	
☐ Активност није реализована		Циљеви нису остварени	
Извештај поднео		Верификацију извршио	
Датум:	Потпис:	Датум:	Потпис:

8.4.4. Контролни записи

Предузеће ТИМ д.о.о. мора да успостави и одржава евиденцију да покаже усаглашеност са захтевима свог система за управљање организационом отпорношћу из овог стандарда и постигнутим резултатима.

Предузеће мора да успостави, имплементира и одржава поступак да заштити интегритет евиденција, укључујући приступ, идентификацију, складиштење, заштиту, проналажење, задржавање и одлагање записа. Записи ће бити и остати читљиви, препознатљиви, и лаки за праћење.

Записи су разноврсни извештаји, спецификације, записници и сл. који се креирају на свим нивоима предузећа ТИМ д.о.о. и морају бити читки, лаки за идентификовање и претраживање. Садржај, форма, начин формирања и означавања записа мора бити прописан документом Класификација и израда записа и прилога докумената.

Записи се израђују у стандардизованој форми са формализованим садржајем. Како то често није могуће исти се раде и у слободној форми. Записи се израђују на основу захтева из докумената типа процедура или инструкција. Обрасци као једна врста записа не могу да егзистирају самостално већ морају имати подлогу у документима типа процедура или инструкција. Запис у већини случајева настаје на основу утврђене потребе за истим у неком од докумената.

8.4.5. Интерна ревизија

Предузеће ТИМ д.о.о. треба да врши унутрашњу ревизију у планираним интервалима да се утврди да ли су циљеви, контроле, процеси и процедуре система организационе отпорности спроведене. Програм ревизије мора се испланирати, узимајући у обзир статус и важност процеса и области које се проверавају, као и резултате претходних провера. Критеријуми ревизије, обим, учесталост и методе морају бити дефинисани. Избор ревизора и спровођење ревизије ће осигурати објективност и непристрасност процеса ревизије. Одговорности и захтеви за планирање и спровођење ревизије и за извештавање о резултатима и вођење евиденције, утврђују се у документованом поступку. Руководство одговорно за област која се проверава треба да обезбеди да се предузму мере без непотребног одлагања да би се елиминисале откривене неусаглашености и њихови узроци.

9. ЗАКЉУЧАК

У овом раду направљена је анализа токова пословања предузеће ТИМ д.о.о. за период од 2008 - 2013. године. Анализом се утврђује садашње стање предузећа, износе се реални и објективни подаци о ликвидности предузећа, финансијској стабилности, задужености, учинковитости пословања и рентабилности, те се дефинишу симптоми и узроци финансијских проблема у предузећу. Цела анализа тока пословања предузећа ТИМ д.о.о. спроведена је на темељу података из биланса стања, биланса успеха и извештаја о новчаном току пословања.

Постављене су две истраживачке хипотезе.

Прва истраживачка хипотеза гласи да се предузеће ТИМ д.о.о. налази у зрелој фази животног циклуса. Помоћу извештаја о новчаном току направљена је хоризонтална анализа. У 2008. и 2011. години предузеће се налази у зрелој фази животног циклуса. То је најбоља ситуација, редовним пословањем предузеће генерира довољно новца за финансирање капиталних улагања и поврат дуга. У 2009., 2010., 2012., и 2013., години предузеће је у фази раста. Иако предузеће ствара новац редовним пословањем, потребна су додата спољашња средства за финансирање инвестицијских улагања. Та се хипотеза одбацује али се предузеће три године налази у фази раста, док су преостале две у зрелој фази животног циклуса.

Друга истраживачка хипотеза, предузеће ТИМ д.о.о. сваке године бележи раст прихода, се прихвата. Хоризонталном анализом биланса успеха може се видети као приходи од продаје имају континуирани раст током целог посматраног периода.

Показатељи ликвидности предузећа ТИМ д.о.о. су испод минималних вредности, одн. незадовољавајући, што указује да предузеће нема способности подмирити своје краткорочне обавезе у предвиђеном року. Показатељи задужености говоре да се предузеће Тим д.о.о. већим делом финансира из туђих извора. Показатељи активности говоре да предузеће ефикасно употребљава своје ресурсе. Из показатеља профитабилности се закључује да предузеће у посматраним периодима остварује добит и да власник остварује принос на уложена средства. Из свега наведеног може се закључити да је ако је ликвидност ниска, предузеће и даље може бити профитабилно. ТИМ д.о.о. је због побољшања структуре извора финансирања и смањења ризика

ликвидности у 2013. години повећало капитал на 51. мил. динара с намером да се и надаље исти значајно повећава првенствено реинвестирањем текуће добити друштва.

У свим гранама људске делатности присутни су ризици различите природе и карактера. Резултати који се очекују у процесу научног и друштвеног развоја у непосредној су вези са прогнозирањем, превенцијом, смањивањем последица ризичних догађаја, заправо у непосредној су вези са управљањем ризицима. Основу управљања ризиком чини предузимање мера усмерених на елиминисање узрока настанка и/или минимизацију ефеката ризичних догађаја, као и мера за обезбеђење минималних губитака и отклањање последица уколико дође до реализације ризичних догађаја.

Успешно решавање питања управљања ризиком могуће је уколико се познају феномени којима се управља и методе управљања. С тим у вези, неопходна су јасна одређења, истозначна терминологија и разумљива схватања ризика. Доношењем стандарда добили смо низ алата примењивих у свим делатностима како би ризике идентификовали, евалуирали, утицали на њих различитим мерама и на крају управљали истима. Стандарди садрже смернице и методологију за практичну примену и представљају својеврстан изазов за све оне који покушавају установити националне стандарде у овој области.

Стандард ASIS SPC.1-2009 се бави генералним предвиђањем и спречавањем ризика који могу да се десе у пословној организацији предузећа. Базиран је према томе да се утврде сви могући ризици који утичу на пословање предузећа.

Анализом захтева поменутих стандарда, може се закључити је менаџмент интерним ресурсима повезан са деоничарима у погледу екстерних ресурса који знатно утичу на стабилност пословања и утичу на капацитет за превенцију потенцијалних ризика који могу утицати на пословање предузећа.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Арсовски, С., Лазих, М., *Водич за инжењере квалитета*, Центар за квалитет, Машински факултет, Крагујевац, 2008.
- [2] Арсовски, С., *Интегрисани системи менаџмента*, Универзитет у Крагујевцу Факултет инжењерских наука, Центар за квалитет, Крагујевац, 2013.
- [3] Алексић, А., Стефановић, М., Арсовски, С., Тадић, Д., „Утицај способности интерних и екстерних ресурса на капацитет опоравка организације“, *Фестивал квалитета FQ 2013*, Крагујевац, 2013.
- [4] ASIS SPC.1-2009 – an American National Standard for Security, Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems – Requirements with Guidance for Use, American National Standards Institute, Inc. Approved March 12, 2009.
- [5] Бобрек, М., Соковић, М., Чудић, С., „Интегрисани менаџмент систем и кључне методе“, Зборник радова XII Научне конференције IS 2002, Нови Сад, 2002.
- [6] Богетић, с., *Активности домаћих МСП у циљу постизања пословне изврсности*, Асоцијација за квалитет и стандардизацију Србије, Крагујевац, 2007.
- [7] Вуковић М., *Управљање интегрисаним менаџмент системом*, Фестивал квалитета 2008, AQS и Центар за квалитет, Крагујевац, 2005.
- [8] Garvin, D. A., *Competing of the Eight Dimenions of Quality*, Harward Business Review: nov./dec., 1987.
- [9] Deming, W. E., *Quality and Reliability in Engineering*, Massachusetts Institute of Technology, MIT Press, 2000.
- [10] Douglas A., Glen D., „Integrated management systems in small and medium enterprises“, *Total Quality Management*, 11(4/5&6), 2000., pp. 686-690.
- [11] Ђекић, И., „Параметри ефективности процеса у интегрисаним менаџмент системима“, *International Journal „Total Quality Management & Excellence“*, Vol. 35, No. 1 - 2, YUSQ ICQ 2007, 2007.
- [12] Đorđević S., Bogetić D., *Implementation of integrated management systems in the sector of small and medium enterprises*, 2 nd International quality conference, Quality festival 2008, Center for quality, Kragujevac, 2008.

- [13] Ђорђевић Д., Ђоћкало Д., *Примена концепта система управљања квалитетом у домаћим малим и средњим предузећима*, Пета регионална конференција „Квалитетом и знањем у будућност“, Зрењанин, РПК Зрењанин, 2005.
- [14] Ђурић, З., *Прилагођавање променама – услов успешности предузећа*, Институт економских наука, Београд, 2001.
- [15] Jorgensen T., Remmen A., Mellado D., „Integrated management systems – three different levels of integration“, *Journal of Cleaner Production* 14, 2005., pp. 713-722.
- [16] Живковић, Н., *Интегрисани Системи Менаџмента*, Факултет организационих наука, Београд, 2012.
- [17] Јоветић, С., *Стандарди квалитета*, Економски факултет, Крагујевац, 2013.
- [18] Машић Б., Лончаревић Р., *Менаџмент – школе и нови приступи*, Економски факултет, Бања Лука, 2004.
- [19] Машић Б., *Стратегијски менаџмент*, Универзитет „Браћа Карић“, Београд, 2001.
- [20] Митровић Ж., Живковић Н., *Основе за управљање квалитетом у пословним системима*, Зборник радова, Београд, 2004.
- [21] Павловић М., *Квалитет и интегрисани менаџмент системи*, Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, 2006.
- [22] Рајковић, Д., *Интегрисани системи менаџмента у малим и средњим предузећима*, Машински факултет, Крагујевац, 2010.
- [23] Савезни завод за стандардизацију, *ЈУС ИСО 9000:2001, Системи менаџмента квалитетом*, Основе и речник, Београд, 2001.
- [24] Стојиљковић В., Стојиљковић П., Стојиљковић Б., *Интегрисани системи менаџмента*, CIM College d.o.o., Машински факултет, Ниш, 2006.
- [25] Тодоровић, Ј., *Стратегијски и оперативни менаџмент*, Конзит, Београд, 2003.
- [26] Ћировић, М., *Стратешки менаџмент*, Научно друштво Србије и Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.
- [27] Филиповић, Ј., *Управљање квалитетом*, Економски факултет, Бања Лука, 2005.
- [28] Wilkinson, G., Dale, G., „Integrated management systems: a model based on a total quality approach“, *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 5, pp. 318 - 330, 2011.
- [29] http://www.inmarkconsulting.co.rs/index.php?page_id=94
- [30] <http://www.indmanager.edu.rs/site/pdf/g-2.pdf>
- [31] http://www.timomed.co.rs/p50_kvalitet.htm