

## UPRAVLJANJE KVALITETOM KAO FAKTOR POVEĆANJA KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA SRPSKE TEKSTILNE INDUSTRIJE<sup>8</sup>

### QMS AS A TOOL FOR INCREASE COMPANIES COMPETITIVENESS IN SERBIAN TEXTILE INDUSTRY

mr Jelena Lazić, istraživač saradnik<sup>9</sup>  
dr Isidora Ljumović, naučni saradnik<sup>10</sup>  
dr Janko Cvijanović, naučni savetnik<sup>11</sup>

**Sadržaj:** Ovaj rad analizira poziciju srpske tekstilne industrije i modela upravljanja kvalitetom u tekstilnim preduzećima. Ekonomska kriza ima negativne efekte na ekonomiju Srbije, a tekstilna industrija je jedna od najranjivijih privrednih grana koju karakteriše loša pozicija tekstilnih preduzeća na globalnom tržištu, nedovoljna konkurentnost, nedostatak primene savremenih tehnologija, nedovoljno kvalifikovani zaposleni i nesertifikovana preduzeća prema međunarodnim standardima što ukazuje da srpska preduzeća zaostaju za međunarodnom konkurencijom

**Ključne reči:** tekstilna industrija, ISO standardi, konkurentnost

**Abstract:** This paper discusses the position of Serbian textile industry and quality management systems models in the textile companies. The current economic crisis have negative effect on the economy in Serbia and the textile industry is the one of most vulnerable in the crisis characterized by a poor position of textile companies in the global market, reduced competitiveness, lack of technology, trained staff and standards, that all indicates that Serbian companies are falling far behind in comparison to their international competitors.

**Key words:** textile industry, ISO standards, competitiveness

#### 1. UVOD

Tekstilna industrija u Srbiji se suočava sa velikim problemima, domaće tržište je sasvim osiromašeno, a mogućnosti plasiranja proizvoda na globalno tržište je značajno smanjeno jer je u proteklim decenijama tekstilna industrija pretrpela značajne udarce. Proizvodni kapaciteti ne zadovoljavaju potrebe savremenog kupca, proizvodna oprema je zastarela, radnici nisu obučeni da obave poslovne zadatke uz visoku produktivnost i kontinuitet u radu. Ovi uslovi su neophodni da bi se mogli dovesti u Srbiju partneri kao što su MOSER, ZARE, BASLER, BAUER, AMITI, FUKS&SHMIT, STEFANEL i slični.

Do početka devedesetih godina prošlog veka tekstilna industrija Srbije je zapošljavala veliki broj zaposlenih i bila je jedna od značajnijih industrijskih grana privrede. Uvođenjem međunarodnih sankcija evropski partneri su bili prinuđeni da nalaze druga tržišta, tako su

---

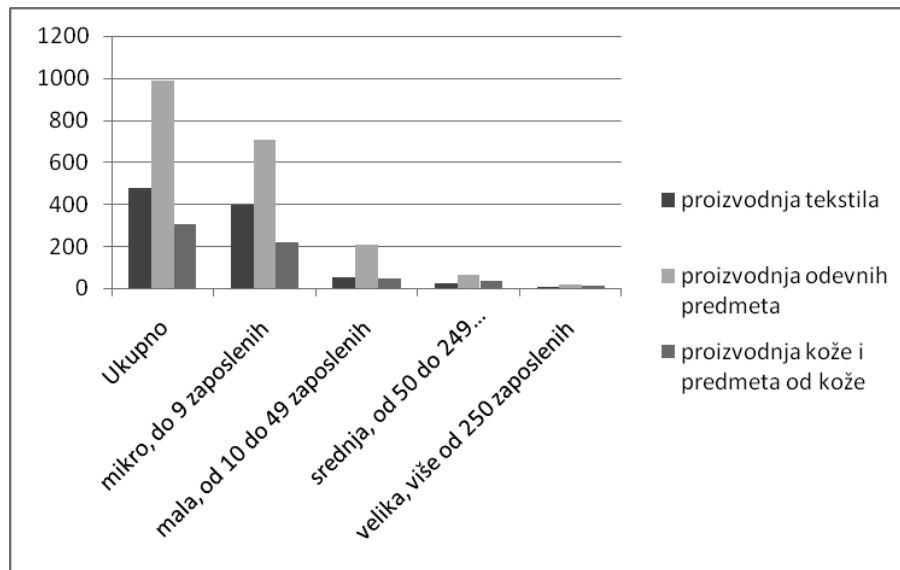
<sup>8</sup> Rezultati izneti u ovom radu deo su istraživanja na projektu OI 179001 radenom za MPNiTR RS.

<sup>9</sup> Ekonomski institut, Kralja Milana 16

<sup>10</sup> Ekonomski institut, Kralja Milana 16

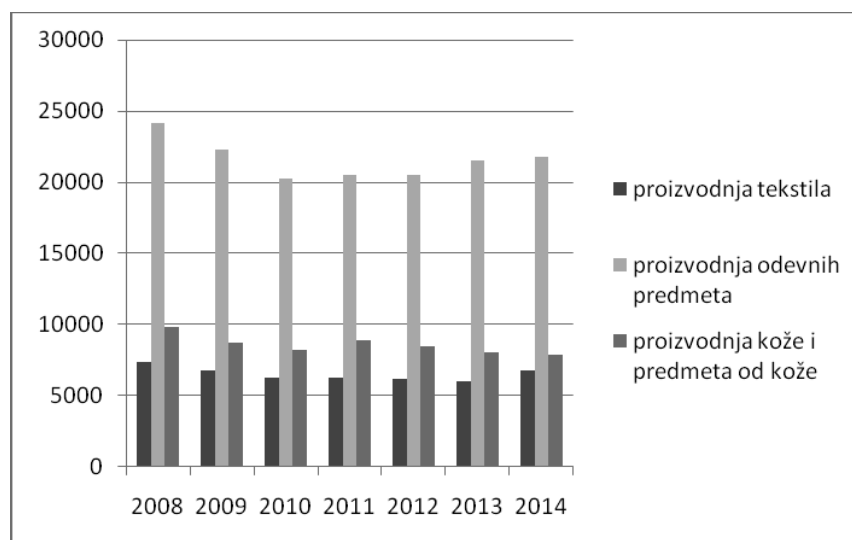
<sup>11</sup> Ekonomski institut, Kralja Milana 16

Rumunija, Bugarska, Ukrajina, Turska i naravno Kina postale interesantne tekstilne destinacije za zapadne partnere. Uglavnom se gradile nove fabrike sa novom opremom i mladim radnicima koji su brzo sticali znanje i veštine šivenja odeće. Naša tekstilna industrija, koja je uglavnom radila uslužno šivenje za evropske partnere ostala je bez posla, a samim tim su mnoga preduzeća propala. U Srbiji se u međuvremenu razvilo nekoliko tekstilnih preduzeća, ali je to objektivno veoma malo i ona teško opstaju na tržištu. Na Slici 1. se vidi da prema broju zaposlenih značajno dominiraju mikro preduzeća, do devet zaposlenih, dok je broj velikih preduzeća (preko 250 zaposlenih) zanemarljiv. (Bojić, 2015)



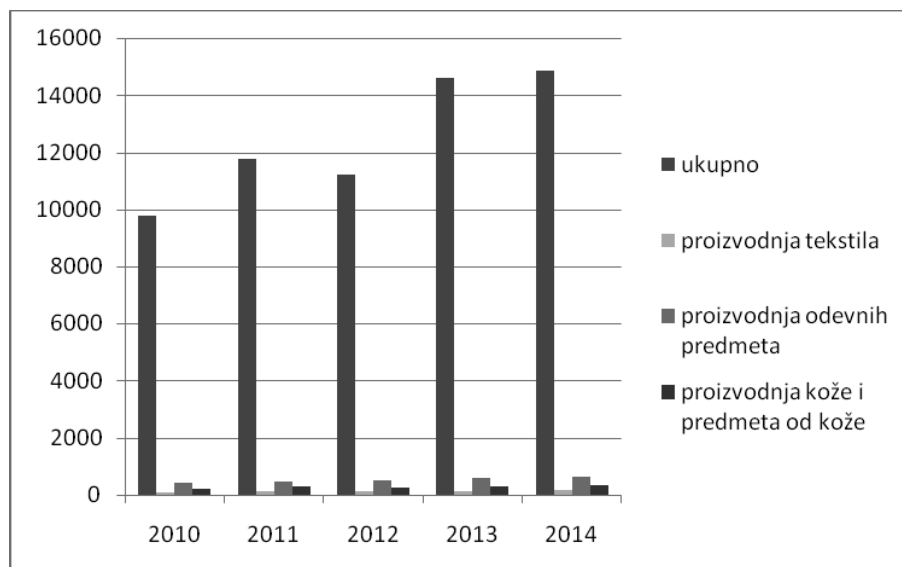
Slika 1. Broj preduzeća prema veličini u 2012. godini  
Izvor: Republički zavod za statistiku

Ukupan broj zaposlenih u tekstilnoj industriji u Srbiji se, u periodu 2008-2014. godina nije menjao i u 2014. godini je iznosio 36459 zaposlenih, što je predstavljalo 2.75% od ukupnog broja zaposlenih u Srbiji.



Slika 2. Broj zaposlenih u tekstilnoj industriji  
Izvor: Republički zavod za statistiku

Ostvareni prihod od izvoza tekstilne industrije je prikazan na Slici 3. Ukupan prihod od izvoza u 2014. godini je bio 14843.3 miliona dolara dok je udeo tekstilne industrije iznosio 1132.9 miliona dolara ili 7.63%.



Slika 3. Izvoz po delatnostima (u mil USD)  
Izvor: Republički zavod za statistiku



**Mr Jelena Lazić**, istraživač u Ekonomskom institutu, diplomirala je i magistrirala na Mašinskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Kao konsultant bavi se makroorganizacionim strukturiranjem, upravljanjem kvalitetom (sa posebnim naglaskom na informacijske i druge infrastrukturne aspekte upravljanja pojedinim organizacionim funkcijama) i, naročito, kontingencijom internih i eksternih faktora organizovanja preduzeća. Publikovala je više monografija i veliki broj radova u domaćim i stranim časopisima. Vodeći je ocenjivač sistema menadžmenta kvalitetom u registracionoj šemi Međunarodnog registra sertifikovanih ocenjivača (IRCA Lead QMS Auditor). Od 2002. do 2012. bila je urednik časopisa Industrija.

## 2. POTENCIJALI RAZVOJA TEKSTILNE INDUSTRIJE U SRBIJI

Postojeća situacija u tekstilnoj industriji, upućuje na zaključak da će najveći potencijal biti tekstilna proizvodnja za inopartnere, tzv. loan-poslovi. Mora se imati u vidu da su zahtevi zapadnih kupaca profinjeni, ponuda tekstilaca velika, te je potrebno pružiti vrhunski kvalitet za što nižu cenu. To se može postići visokom produktivnošću i kvalitetnom izradom, a da bi se to moglo postići neophodno je uložiti značajna finansijska sredstva i najsavremeniju opremu i dobro obučene i motivisane radnike. U savremenom poslovanju, na svetskom tržištu se uglavnom rade manje serije različitih modela, te da bi se moglo odgovoriti zahtevima kupaca, proizvodnja mora biti fleksibilna, a to je moguće postići ukoliko su fabrike opremljene savremenom opremom, a broj zaposlenih koji može realizovati postavljene ciljeve bi trebalo da bude između 100-200 zaposlenih.

Doradni poslovi sa partnerima iz Evropske unije doprineli su usporavanju pada tekstilne industrije u zemljama u okruženju. Doradni poslovi u tekstilnoj industriji zemalja u regionu su imali i imaju još uvek veliki značaj, jer su omogućili i ubrzali integraciju privreda ovih zemalja u svetsku privredu. Za proizvođače iz zapadne Evrope doradni poslovi u tekstilnoj, ali i u ostalim industrijskim granama su bili važni zbog niskih troškova radne snage u zemljama centralne i istočne Evrope. Sa druge strane, za proizvođače iz zemalja centralne i istočne Evrope, doradni poslovi su značili siguran plasman i bolji pristup evropskom tržištu, kao i usvajanje novih menadžerskih i tehnoloških znanja, dolazak do preko potrebne finansijske podrške i otvaranje novih radnih mesta.

Paralelno sa propadanjem tekstilne industrije i obrazovanje kadrova za tekstilnu industriju je izgubilo na kvalitetu pa je veoma teško naći kvalifikovane radnike. Izgubljen je interes i za školovanjem i za radom u ovoj grani privrede, posebno ako se uzme u obzir da je zarada u tekstilnoj industriji značajno niže od proseka (Bojić, 2015). U Tabeli 1. su dati podaci o zaradama zaposlenih u tekstilnoj industriji u Srbiji.

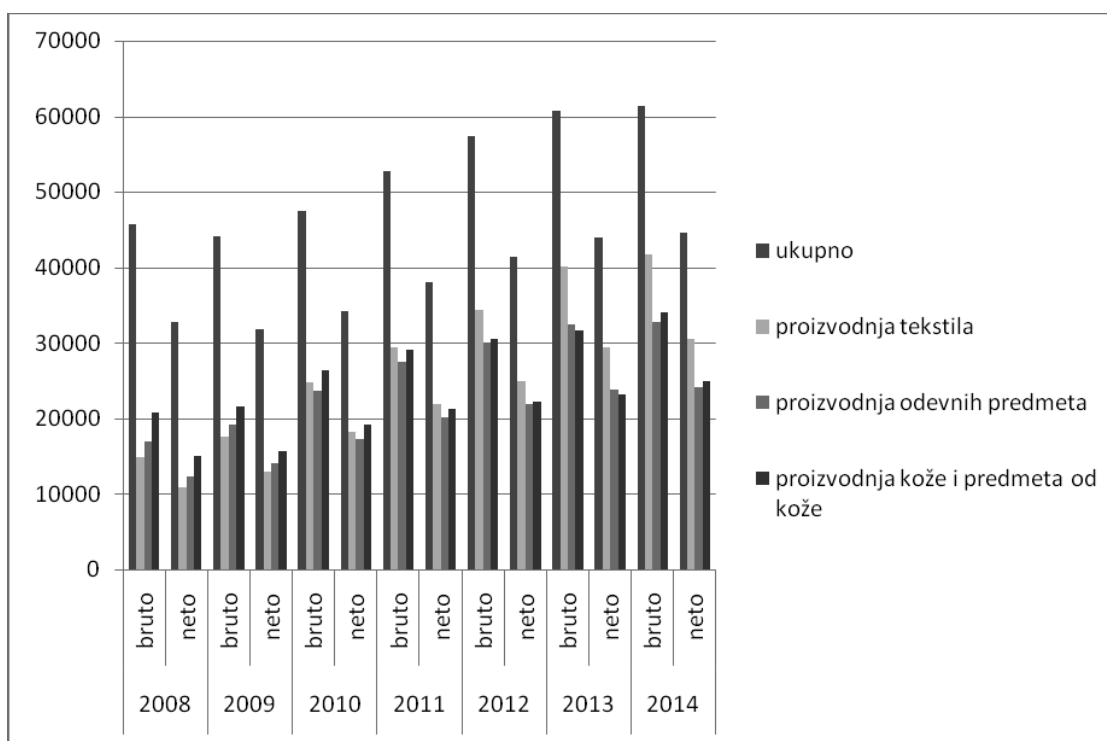


**Doc. dr Isidora Ljumović** je zaposlena kao naučni saradnik u Ekonomskom institutu u Beogradu. Angažovana je i kao docent na Ekonomskom fakultetu, Univerziteta u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici. Diplomirala je iz oblasti organizacionih nauka, a magistraturu i doktorat radila je iz oblasti ekonomskih nauka. Angažovana je na više domaćih i međunarodnih projekata, među kojima su projekti koji finansira MPN RS, Svetska banka i Evropska unija. Objavila je jednu monografiju, više naučnih radova u domaćim i međunarodnim naučnim časopisima i tematskim zbornicima i učestvovala je na većem broju naučnih skupova u Srbiji i inostranstvu.

Tabela 1. Prosečna bruto i neto zarada u tekstilnoj industriji i ukupno u Srbiji u period 2008-2014.(u dinarima)

	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	bruto	neto	bruto	neto	bruto	neto	bruto	neto	bruto	neto	bruto	neto	bruto	neto
Ukupno u privredi Srbije	45674	32746	44147	31733	47450	34142	52733	37976	57430	41377	60708	43932	61426	44530
proizvodnja tekstila	14806	10839	17659	12903	24763	18280	29450	21920	34318	24911	40193	29329	41675	30482
proizvodnja odevnih predmeta	16879	12293	19115	13991	23636	17296	27512	20159	30092	21968	32433	23771	32751	24060
proizvodnja kože i predmeta od kože	20697	15032	21564	15727	26293	19139	29159	21229	30506	22211	31721	23241	33980	24927

Izvor: Republički zavod za statistiku



Slika 4. Prosečna bruto i neto zarada u tekstilnoj industriji i ukupno u Srbiji u period 2008-2014.

Izvor: Republički zavod za statistiku

Uloga znanja i obrazovanja stručnih kadrova tekstilne industrije je od velikog značaja. Inženjeri tekstilne tehnologije trebalo bi da učestvuju u definisanju koncepta upravljanja tehnologijom koja je od presudnog značaja za rast i razvoj preduzeća tekstilne industrije jer bez permanentnog inoviranja znanja i veština je to nemoguće postići. Osim poznavanja "tradicionalnih" veština i znanja iz različitih tekstilnih tehnologija, savremeni stručni kadrovi

treba da poseduju i znanja o organizaciji poslovanja preduzeća, strateškom i operativnom planiranju, marketingu, upravljanju kvalitetom, itd, kako bi se osposobili za rešavanje, kako tehničkih, tako i upravljačkih problema.

### 3. UPRAVLJANJE KVALITETOM U TEKSTILNIM PREDUZEĆIMA

Kao jedan od glavnih faktora unapređenja konkurentske prednosti naših preduzeća tekstilne industrije i poboljšanja poslovanja, jeste šira primena koncepta upravljanja kvalitetom. Preduslov za implementiranje sistema upravljanja kvalitetom jeste unapređivanje znanja zaposlenih u našim preduzećima, posebno top menadžmenta i vlasnika preduzeća.

Upravljanje kvalitetom (QM) je nastalo pre više od tri decenije, a začetnici ideje o upravljanju kvalitetom su bili W. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby i Kaoru Ishikawa. Od tih dana do danas, upravljanje kvalitetom je postala filozofija poslovanja u svim sektorima današnjeg poslovanja. Današnje poslovanje preduzeća podrazumeva upravljanje kvalitetom u svakodnevnom poslovanju, u svim poslovnim procesima (Sousa & Voss, 2001). Posle početnog entuzijazma, bilo je neophodno da se postigne akumulacija znanja tako da je sada upravljanje kvalitetom postao uobičajena tehnika za unapređenje celokupnog poslovanja preduzeća koja nastavlja da istražuje mogućnosti za stalna unapređenja.

Pre masovne primene upravljanja kvalitetom kao metode za unapređenje organizacione efikasnosti, Corsby (Crosby, 1979) je predstavio upravljanje kvalitetom kao ideju koja se bazirala na inverznoj vezi između cene i kvaliteta. Prema ovom autoru unapređenje kvaliteta dovodi i do povećanja zadovoljstva kod korisnika, ali i unapređenje kvaliteta može dovesti do povećanja troškova poslovnih procesa. Kao konsekvantno navedenom, povećanje zadovoljstva korisnika, uglavnom dovodi i do povećanja prodaje, što povećava prihod preduzeća. Ovaj mehanizam se smatrao kao osnova za unapređenje poslovanja preduzeća. U početku upravljanje kvalitetom je bilo fokusirano na samu proizvodnju, odnosno na smanjenje škarta, smanjenje vremena potrebnog za proizvodnju, količinu zaliha materijala, povećanje kapaciteta i sl. (ova unapređenja su merljiva).



**Prof. dr Janko M. Cvijanović**, naučni savetnik Ekonomskog instituta, diplomirao je, magistrirao i doktorirao na Mašinskom fakultetu u Beogradu. Kao konsultant, bavi se problemima projektovanja organizacije, upravljanja organizacionim promenama, razvojem portfolija i upravljanjem kvalitetom. Predavao je projektovanje organizacije, strateški menadžment, logistiku, QMS i slične teme na državnim i privatnim fakultetima. Objavio je kao (ko)autor veći broj monografija, mnoštvo radova u domaćim i stranim časopisima i učestvovao (kao autor, redaktor ili rukovodilac) u izradi brojnih studija i projekata za preduzeća i ustanove. Deset godina bio je glavni i odgovorni urednik časopisa Industrija.

Perspektiva kvaliteta, koju je dao Deming, slična je Crosbyjevim shvatanjem da se kvalitet mora definisati u skladu sa zahtevima korisnika. Ovaj autor dodaje i da kvalitet ima više dimenzija i da je nemoguće definisati kvalitet proizvoda ili usluga prema jednoj karakteristici ili činiocu i da postoji više stepena kvaliteta koji zavise od ispunjenja zahteva i očekivanja korisnika. Prema Feigenbaum-anu (Feigenbaum, A., 1983) kvalitet se mora definisati prema zadovoljstvu korisnika, kvalitet je višedimenzioni i mora se definisati tako što se posmatra sveobuhvatno, i, pošto se zahtevi korisnika i njihova očekivanja menjaju, kvalitet je promenljiv.

Na osnovu definicije koju je dao Ishikawa (Ishikawa, 1985) ističe se da se pod viskom kvalitetom podrazumeva postizanje zadovoljstva korisnika pri svakoj promeni njihovih očekivanja. Prema Ishikawi, kvalitet je jednak zadovoljstvu korisnika i mora se posmatrati sveobuhvatno, odnosno nije dovoljno da je krajnji proizvod, ili usluga visokog kvaliteta, već se mora obratiti pažnja na kvalitet svih poslovnih procesa u preduzeću. Idealno je postići zadovoljstvo korisnika, ali se mora uzeti u obzir da se zahtevi korisnika stalno menjaju pa je važno istaći da se i definicija kvaliteta stalno menja. Ishikawa ističe i da je cena proizvoda i /ili usluga važan činiac kada se procenjuje kvalitet i smatra bez obzira koliko je visok kvalitet, ukoliko je proizvod preskup, ne može ispuniti zahteve korisnika, odnosno kvalitet se ne može definisati ukoliko se ne uzme u obzir i cena proizvoda.

Definiciju kvaliteta kao meru upotrebljivosti dao je Juran (vidi Juran & Gryna, 1988), pri čemu upotrebu povezuje sa potrebama korisnika, a meru povezuje sa usaglašenostima merljivih karakteristika proizvoda što podrazumeva vezu između postizanja zadovoljstava korisnika i usaglašenostima karakteristika proizvoda sa njihovom specifikacijom.

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) ustanovljena je kao međunarodna institucija 1947. godine, a 1987. godine ova organizacija je objavila prvu verziju standarda ISO 9000 QMS koja je, nakon nekoliko revizija, danas najšire rasprostranjen i prihvaćen standard upravljanja kvalitetom (Senol Okay, 2010).

Implementacija ISO standarda (set međunarodnih standarda koji ima za cilj razvoj sistema upravljanja kvalitetom) je internacionalni fenomen. Prema Casadeusisu, Karapetroviću i Herasu (Casadesús, Karapetrovic, & Heras, 2011) ISO QMS je dokazani fenomen koji je u sve većoj primeni. Do kraja 2013. godine je čak 1129446 standarda izdato je u svetu. U Tabeli 2 su dati podaci o broju sertifikovanih preduzeća u Srbiji i okolnim zemljama u periodu od 2006 do 2013 godine. Primetan je trend povećanja broja sertifikovanih preduzeća, ali i da Srbija zaostaje za Bugarskom, Hrvatskom, Češkom, Rumunijom i Slovačkom. Veoma zabrinjava da se broj sertifikovanih preduzeća smanjio u 2013. godini u odnosu na 2014. za čak 384 preduzeća ili za skoro 14%. (“ISO Survey,” 2014).

Tabela 2. Broj sertifikovanih preduzeća prema zahtevima standarda ISO 9001 u zemljama u regionu

Država	godina							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Albanija	28	23	43	155	52	164	149	167
Bosna i Hercegovina	242	652	811	909	944	1119	1239	794
Bugarska	3097	4663	5323	5322	6248	5001	6037	5378
Hrvatska	1676	2073	2302	2567	2102	2117	2584	2636
Češka	12811	10458	10089	14031	16242	12697	10679	12679
Crna Gora	33	136	160	157	85	146	102	118
Rumunija	9426	9633	10737	15865	16200	14345	18014	18450
Srbija	1551	1987	2091	2733	1790	3228	2750	2366
Slovačka	2195	2840	3476	3475	3895	3787	4281	3874

Slovenija	2182	1886	1945	1688	1701	1658	1595	1993
Makedonija	217	255	271	295	333	290	396	399
Ukupno važećih ISO 9001 sertifikata	41420	43147	45530	50028	53003	45954	46973	48555
Evropi	8	9	3	6	9	3	9	4

Izvor: ("ISO Survey," 2014)

Sa druge strane broj sertifikovanih preduzeća tekstilne industrije u svetu se povećava, dok je u Srbiji taj broj zanemarljiv. U istraživanju koje su autori ovog rada sprovedi, od 2015. godine od 22 preduzeća koji su učestvovali u anketi samo dva su posedovala ISO 9001 sertifikat, dok je na pitanje „Da li planirate da sertifikujete Vaše preduzeće?“ potvrđan odgovor dalo devet preduzeća, dok je jedanaest dalo odgovor da ne planira da se sertifikuje.

Tabela 3. Broj sertifikovanih preduzeća za proizvodnju tekstila i odevnih predmeta prema zahtevima standarda ISO 9001 u svetu

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Broj preduzeća tekstilne industrije	11892	12935	6404	14105	12223	13319	15176	14461

Izvor: ("ISO Survey," 2014)

Sertifikovanje tekstilnih preduzeća dobija na značaju kako za ona preduzeća koja samostalno nastupaju na tržištu, tako i ona preduzeća koja su podisporučiooci (loan poslovi). Unapređivanje kvaliteta poslovanja jeste osnov za unapređivanje drugih faktora koji utiču na konkurentsku sposobnost preduzeća u međunarodnim okvirima, posebno produktivnosti poslovanja i formiranja cena.

Implementacija sistema kvaliteta i permanentno unapređivanje ugrađenog sistema kvaliteta stvara uslove za povećanje produktivnosti rada i celokupnog poslovanja, što omogućuje smanjivanje troškova i konkurentnost cena na međunarodnom tržištu. Izvori problema nedovoljne konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća treba tražiti i u menadžmentu i u tehničko-tehnološkoj inferiornosti proizvodnje. Ovo se posebno odnosi na domaća preduzeća iz tekstilne industrije, koja već nekoliko godina imaju problema sa konkurentskom sposobnošću i na domaćem tržištu. U tom smislu, glavni pravci delovanja, u funkciji unapređivanja kvaliteta poslovanja domaćih preduzeća tekstilne industrije su: unapređivanje QMS-a i osavremenjavanje znanja rukovodioca i zaposlenih.

#### 4. ZAKLJUČAK

Problemi sa kojima se suočava industrija tekstila u Srbiji su veoma teški i potrebno je uložiti velike napore da bi tekstilna industrija postala ponovo značajna industrijska grana u Srbiji. Aktivnosti se moraju usmeriti ka povećanju konkurentnosti preduzeća. Proizvodnja mora biti na zahtevanom nivou kvaliteta, efektivna i efikasna i stalno unapređivana da bi preduzeća mogla da dobiju poslove inostranih partnera. Fokusiranje na unapređenje kvaliteta i zadovoljstva korisnika je koncept koji može obezbediti opstanak preduzeća i njihov razvoj. Naravno, neophodno je i uticati na menadžment da shvati da je to jedina opcija koju imaju i da sertifikati standarda predstavljaju oruđe za postizanje poslovnog uspeha.

Ovakvim pristupom moglo bi se postići da tekstilna industrija Srbije postigne neophodan nivo izvoza u odnosu na druge privredne grane, a to zavisi od toga koliko brzo naša preduzeća



mogu da se uključe kao pouzdan partner svetskih preduzeća. Ostavljanje tekstilne industrije Srbije da se sama, bez pomoći države nosi sa svim navedenim ozbiljnim poteškoćama, prouzrokovalo bi ubrzano nezaustavljivo propadanje ove privredne grane.

## REFERENCES

1. Bojić, B. (2015). *Predlog /akcioni plan razvoja tekstilne industrije*.
2. Casadesús, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2011). Synergies in standardized management systems: some empirical evidence. *The TQM Journal*, 23(1), 73–86. doi:10.1108/17542731111097506
3. Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. Ney York: McGraw-Hill Book Company.
4. Feigenbaum, A., V. (1983). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill Book Co.
5. Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
6. ISO Survey. (2014). Retrieved from <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO9001&countrycode=RS#countrypick>
7. Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. (F. M. Gryna, Ed.). New York: McGraw-Hill Book Co.
8. Senol Okay, S. S. (2010). The effects of ISO 9000 quality management system implementation in small and medium-sized textile enterprises : Turkish experience. *African Journal of Business Management*, 4(14), 2921–2933. doi:10.5897/AJBM09.380
9. Sousa, R., & Voss, C. A. (2001). Quality Management: Universal or Context Dependent? *Production and Operations Management*, 10(4), 383–404. doi:10.1111/j.1937-5956.2001.tb00083.x