

ГОРАН ЂОКОВИЋ*
ПЕТАР ЧЕЛИК**
Београд

UDC: 330.13:330.5
Прегледни рад
Примљен: 18.02.2021
Одобрен: 24.04.2021
Страна: 347–362
DOI: 10.51738/Kpolisa2021.18.2г.5.02

ПОДИЗАЊЕ НИВОА КОНКУРЕНТНОСТИ У УСЛУГАМА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈОМ ТКМ

Сажетак: Савремени концепт квалитета наглашава купца као једини ме-
родавни фактор за процену квалитета, па успех на тржишту остварују само они
који производе према захтевима купца. Тржишни начин пословања, отворе-
ност међународног тржишта и оштра конкуренција намећу потребу примене
модерног концепта квалитета. Квалитет није лако дефинисати, јер је у питању
изузетно сложен феномени то је изузетно сложен феномен који се примећује
у различитим контекстима (нпр. квалитет производа и услуга, квалитет живо-
та, систем квалитета, стандарди квалитета ...) и може бити описан разним ат-
рибутима. Компаније које успевају да одрже раст продуктивности и техноло-
шки напредак такође су у стању да прате корак са конкурентским предностима
на тржишту. Конкурентност нације зависи од способности њене економије да
иновира и унапређује. Бити конкурентан, у данашњим условима пословања,
значи осигурати континуирани раст и развој. Побољшавањем квалитета, ком-
панија пружа већу диференцијацију у односу на ривале пружајући већу вред-
ност у очима купаца. Циљ модерне компаније је побољшање свих аспеката
квалитета који се односе на производе или услуге, као и активности, процесе и
организациону структуру, успостављањем TQM концепта.

Кључне речи: *квалитет, систем квалитета, стандарди квалитета,
конкурентност, ТКМ концепт*

Квалитет и систем квалитета

Систем квалитета је систем управљања који доводи до постизања поста-
вљених циљева у погледу квалитета пословања и пружања услуга. Систем се
састоји од организационе структуре, одговорности субјеката у организацији,
процеса и ресурса потребних за управљање системом. Организације које имају

* goran.djokovic@mbs.edu.rs

** petar2celik@gmail.com

сложену структуру у којој постоји читав низ односа који одређују њихово понашање, пословање, управљање и развој, наилазе на потешкоће у достизању квалитета. Управљање таквим организацијама је тешко, јер оне често имају велики број учесника различитих профила, мотива и интереса, а посебан проблем представља променљивост услова у окружењу. Треба усвојити нову филозофију и политику квалитета са тачно дефинисаним механизмима и могућностима стандардизације. Решење је прелазак на потпуно управљање квалитетом у организацији, како би се постигао квалитет целокупне организације, сваког њеног дела и сваког запосленог, у циљу испуњења захтева свих заинтересованих страна.

Квалитетом се сматра испуњење жеља купаца и свих заинтересованих страна (запослених, сарадника, власника, заједнице), које се утврђују у писаном облику, усмено договарају или идентификују обрадом маркетиншких података.

Систем квалитета је део система пословног управљања који укључује: организацију предузећа, планирање активности, одговорности, праксе, процедуре, процесе и друге неопходне ресурсе за примену, постизање, оцену, одржавање и промену (побољшање) политике квалитета. Систем управљања квалитетом настоји да обједини све елементе који утичу на квалитет производа или услуга организације. Менаџмент има кључну улогу у том процесу, а огледа се у примени модерног приступа у организовању и управљању организацијом.

Харвардски професор Гарвин идентификовао је пет основних приступа настојећи да дефинише квалитет (Гарвин, 1988):

- 1) Трансцендентни приступ;
- 2) приступ заснован на производу;
- 3) приступ заснован на кориснику;
- 4) приступ заснован на производњи;
- 5) Приступ на основу вредности.

Трансцендентни приступ заснован је на схватању да је квалитет немогуће представити у једној, универзалној дефиницији, односно да свако има своју дефиницију квалитета према индивидуалним преференцијама. У том смислу, *Robert Piercing* (2003) закључује: „... иако се квалитет не може дефинисати, и даље је јасно шта квалитет значи”. Такође, *John Stewart (McKinsey Consulting)* један је од типичних представника овог приступа који верује: „*Не постоји јединствена дефиниција квалитета ... Квалитет је осећај да је нешто боље од нечег другог. Мења се током људског живота, мења се од генерације до генерације, а то у великој мери зависи од многих аспеката човекове активности*”. Следећи ставови уграђени су у ова запажања о квалитету: „(1) квалитет је „осећај”, тј. субјективна категорија; (2) квалитет се препознаје на основу поређења; (3) перцепција промене квалитета током времена; (4) квалитет зависи од многих аспеката људске активности - нпр. креативност, посвећеност, вештине, прецизност, доследност, дисциплина итд.”

Приступ заснован на производу први пут се појавио у економској литератури и третира квалитет као резултат квантитативних, тј. мерљивих каракте-

ристика производа/услуга. Стога присталице овог приступа тврде да је квалитет објективна категорија. Такође, истичу да су разлике у квалитету сведене на разлике у количини жељеног састојка или атрибута производа (*Абот 1955*). На пример, о квалитету сладоледа може се судити по количини млечне масти, чоколаде или воћа, а не само по укусу. Теписи који имају више „чворова” у ткању по јединици површине сматрају се квалитетнијим у поређењу са теписима који имају нижу густину ткања измерену према истим критеријумима, па је дизајн додатна вредност. Овај приступ подразумева да висок квалитет укључује велике трошкове, тј. високу цену. Међутим, разумевање квалитета на овај начин има ограничен опсег и стога не може бити уопштено. На пример, квалитет јела не зависи само од количине састојака, већ и од начина на који се ти састојци комбинују и припремају. Такође, естетика је веома важан фактор квалитета производа, али се не изражава бројевима и не мери инструментима, већ субјективним осећајем купаца. Коначно, став да се квалитет препознаје по високим ценама може се оспорити. Високе цене често указују на неефикасност у производњи, а не на квалитет производа, осим када је у питању ручна производња.

Приступ заснован на кориснику полази од претпоставке да је највиши ниво квалитета у производима/услугама који најбоље одговарају потребама и жељама потрошача. У маркетиншкој литератури овај приступ ће бити препознат у темама посвећеним задовољству купаца (квалитет је комбинација својстава производа који пружају највиши ниво задовољства циљне групе потрошача). У економској литератури ово запажање квалитета може се уочити када се објашњавају осцилације криве тражње за одређеним производом (виши ниво квалитета изазваће повећану потражњу и обрнуто). Такође, на нивоу оперативног управљања постоји схватање да квалитет одређују функције производа које су у великој мери прилагођене захтевима потрошача. Међутим, без обзира у ком облику је изражен, кориснички заснован приступ суочава се са два кључна изазова. Прво, потрошачке преференције су веома разнолике и променљиве, па их је тешко објединити и готово немогуће прецизно изразити у реалном времену, осим ако се не примени савремени метод е-пословања, као што је ЦРМ.

Дефиниција квалитета заснована на кориснику не може бити конкретна и практична ако нису утврђене потребе, захтеви, жеље и очекивања потрошача. У оквиру овог приступа поставља се питање како разликовати атрибуте који подижу квалитет производа од атрибута који максимизирају задовољство потрошача. Свакако постоји веза између својстава која потрошачи преферирају и својстава која се односе на квалитет, али не мора нужно бити знак једнакости међу њима. На пример, трајност производа је једно од важних својстава квалитета. Међутим, неке потрошачке групе преферирају инстант производе у складу са модним трендовима и занемарују карактеристике дуговечности као потврду квалитета производа.

Приступ заснован на производњи фокусиран је на понуду (за разлику од приступа на основу потражње). Квалитет се, према овом схватању, одређује спецификацијама производа. Сваки производ који испуњава дефинисане прои-

зводне стандарде испуњава критеријуме квалитета. Од првог корака, дизајна, до комерцијализације - све је подређено инжењерској логици. У том смислу, квалитет се поистовећује са технолошким поступцима и контролом како би се заокружио производни циклус. Циљ контроле је да се што пре утврде могућа одступања од постављених спецификација: провером материјала и компоненти, подешавањем опреме и алата, мерењем након сваке фазе у производњи, испитивањем прототипа итд. На тај начин се смањују трошкови, јер је рационалније елиминисати пропусте у ранијим фазама, него повући готове производе са тржишта и решити жалбе потрошача. Међутим, овај приступ може бити потпуно погрешан ако се испостави да производи у потпуности испуњавају спецификације произвођача, али не удовољавају потребама потрошача.

Приступ заснован на вредности узима у обзир критеријуме трошкова или цене. Према овом схватању, квалитетан производ пружа перформансе по приступачној цени. На основу тога се може закључити да ће међу истим или врло сличним производима квалитет превладавати на страни производа чија је цена нижа. Другим речима, компанија треба да задовољи потребе, односно захтеве корисника, али по цени која је повољнија у односу на конкуренцију. Највећа вредност за корисника (вредност купца) је најповољнија комбинација квалитета и цене. Међу најпознатијим заговорницима овог приступа је познати амерички стручњак за квалитет *Armand Feigenbaum* (1965), који је истакао да квалитет значи најбоље под одређеним условима које постављају потрошачи: (а) да постоји могућност стварне употребе производа и б) прихватљива продајна цена производа. Сличну дефиницију изнео је *Robert Broch*, који верује да је квалитет степен изврсности по приступачној цени и контрола варијабилности по прихватљивој цени (*Broch*, 1982, стр. 3).

У савременој теорији и пракси често се користи дефиниција квалитета која је представљена у најраспрострањенијој серији међународних стандарда ISO 9000. Према стандарду ISO 9000 (Системи управљања квалитетом - основе и речник, 2015), квалитет се схвата као степен у коме својствене карактеристике испуњавају захтеве. У овој дефиницији постоје две кључне одреднице квалитета:

- (1) Карактеристике и
- (2) Захтеви.

Карактеристика је својство на основу кога се прави или уочава разлика. Може бити квалитативна или квантитативна. Овај термин се користи у различитим контекстима - као карактеристике производа/услуга, затим процеси и у најширем смислу као карактеристике система. У контексту производа и услуга, карактеристике могу бити: физичке (механичка, електрична, хемијска или биолошка својства), затим сензорне (својства која се перципирају чулима), карактеристике понашања (нпр. љубазност), карактеристике повезане са временском димензијом (нпр. тачност), као и ергономске или функционалне карактеристике.

Следећа одредница у дефиницији квалитета према низу међународних стандарда ISO 9000 су захтеви. Термин „потражња” подразумева изражену

потребу или очекивање заинтересованих страна. Дакле, према овом схватању, квалитет није подређен само потрошачима, већ ширем кругу ентитета (власници капитала, запослени, добављачи, регулатори, друштво).

Интегрисани систем управљања

Само субјекти који испуњавају захтеве три битна аспекта могу ући и одржати глобално и либерално тржиште: квалитет, цене и временски оквир испоруке. Под појмом квалитет не подразумева се само квалитет производа и услуга, већ много шире - квалитет интегралног (укупног) пословања организације, који укључује заштиту животне средине, мере за заштиту здравља и безбедности људи и многа друга делимична управљања система итд. У том контексту, препоручљиво је створити и применити интегрисани систем за целокупно и квалитетно управљање целокупном организацијом (познат широм света као Интегрисани систем управљања 166IMS), што значи да су наведени системи и други системи и услови повезани и да организација треба да буде интегрисана у један систем. Успешна интеграција свих система, тј. целокупно пословање организације односи се на систем управљања квалитетом према стандардима серије ISO 9000. Да је могуће створити и применити интегрисани систем управљања, доказује чињеница да сви ИСО стандарди имају заједничке кључне елементе.

Интегрисани системи управљања могу бити од велике важности за компаније из земаља у транзицији, јер представљају ефикасно средство за јачање конкурентске предности на глобалном тржишту. Наиме, уместо дугорочне изградње концепта TQM они у краћем временском периоду могу постићи циљеве пословне изврсноности засноване на примени једног по једног модула интегрисаних система управљања, на основу усаглашености са међународним стандардима ISO 9001, ISO 14001 и ISO 18001.

Прва историјска фаза у управљању квалитетом била је инспекција (Инспекција квалитета) која је одвајање добрих од лоших производа. У појединачној производњи, на пример у занатству, произвођач је могао да препозна и исправи грешку. Према произвођачевом разумевању квалитета, на крају производног процеса они су прегледани и сортирани. Међутим, појавом индустријализације и масовне производње са неколико производних линија, појаву грешака и пропуста теже је уочити. Такође, у таквим условима „вирус” једне грешке или пропуста може „заразити” читаву серију производа, што подразумева појаву масовне штете.

У складу са развијеном индустријском поделом рада, задатак провере квалитета производа поверен је специјализованим контролорима, који су на основу испитивања и мерења, или упоређивања са дефинисаним спецификацијама, оцењивали производе. Успостављање ове функције у предузећима означило је улазак у период контроле квалитета (Контрола квалитета). Организација контроле у првим фабрикама постављена је на крају производног процеса, пре паковања, складиштења и испоруке готових производа. У овом по-

ложају контролори нису могли да спрече појаву отпада, већ су само констатовали штету која је већ настала. Због тога је фокус контроле убрзо пребачен са производа на праћење целокупног процеса, покушавајући да уз помоћ напредних статистичких метода благовремено пронађе и уклони узрок грешака. Захваљујући овом приступу, квалитет у производњи је значајно побољшан, али ни то није било довољно да би се удовољило све строжим захтевима квалитета. Пракса је показала да се одређене грешке и пропусти који значајно утичу на квалитет јављају ван производног процеса.

Управљање квалитетом – TQM

Проналажење и уклањање узрока грешака захтевало је да се контрола квалитета прошири и на друге процесе као што су пројектовање и сервисирање. То је био увод у нову фазу развоја квалитета - осигурање квалитета. У овој фази, квалитет се посматра као резултат функционисања целокупног система успостављеног у оквиру организације, чији је циљ задовољење захтева потрошача. Дакле, контрола квалитета се не схвата само као функција, већ и као својство система квалитета с циљем постизања сталног побољшања. Истовремено, акценат је стављен на превенцију која ствара услове да се избегну грешке и пропусти, а не елиминишу последице. Поред тога, активности осигурања квалитета морају се планирати, континуирано и систематски организовати. Афирмацијом овог приступа, организације су почеле да граде системе квалитета, а овај тренд је значајно убрзан након 1987. године објављивањем серије стандарда ISO 9000. Наиме, организација не функционише изоловано, већ је интегрисана у животну средину. Утицаји из спољног окружења испуњавају захтеве свих заинтересованих страна, значајно одређују пословање и зато се морају узети у обзир у борби за постизање врхунског квалитета. Овај тренутни приступ назива се управљање укупним квалитетом (TQM).

Термин „Потпуно управљање квалитетом” (*Total Quality Management*) америчка морнаричка команда ваздушних система први пут је употребила 1985. Овај термин у литератури има врло различита тумачења. Valsh, Hughes и Maddok дефинишу TQM као пословну филозофију која представља образац за постизање организационог успеха кроз задовољство купаца (Valsh и сар. 2002). Пуно опширнију дефиницију представили су Pike и Barnes, који верују да је TQM корпоративна пословна филозофија која подразумева нераскидиву везу између пословних циљева организације и потреба потрошача. Истакли су да TQM осигурава максималну пословну ефикасност и ефективност засновану на процесима и системима који побољшавају извршеност, спречавају грешке и осигуравају да сваки аспект пословања буде усклађен са потребама потрошача и постављеним циљевима без дуплицирања или расипања уложених средстава. Преданост TQM -у, према мишљењу ових аутора, треба да потиче са највишег нивоа менаџмента и да буде присутна у свим активностима и у свим деловима компаније. Стога је побољшани квалитет резултат посвећености и одговорности сваког појединца посвећеног континуираном побољшању и постизању мерљивих циљева квалитета (Pike и Barnes, 1996).

TQM концепт је вишедимензионални и динамични модел управљања квалитетом, који узима у обзир све параметре управљања пословањем, истичући одговорност сваког појединца у послу, посебно за повећање продуктивности као императив савременог пословања. Посебна пажња усмерена је на људски фактор. Човек је носилац знања и рада, а он је као радник и менаџер одговоран за примену и побољшање квалитета.

Без побољшања нема побољшања, па би требало успоставити прецизан стандард за мерење сваког радника, машине или процеса. *Каузен* - кључ пословног успеха Јапана, стратегија је која представља стално преиспитивање важећих стандарда и замену постојећих бољим. Свака мера, пропис или стандард има за циљ континуирано побољшање или ревизију.

Модел пословне изврности дизајнирани су да воде и помажу организацијама да побољшају своје перформансе.

Конкурентност за раст и развој

Привреда не може бити конкурентна без конкурентности својих привредних субјеката, нити привредни субјекти могу бити конкурентни без одговарајућег пословног окружења. Због изазова, компаније стичу предност над најбољим светским конкурентима и имају користи од постојања јаке домаће конкуренције.

Стално побољшање квалитета је од суштинског значаја за успешно пословање и побољшање конкурентних позиција. Побољшавањем квалитета, компанија пружа већу разлику од ривала пружајући већу вредност у очима купаца. Елиминисањем недостатака, грешака и отпадака из производње повећава се ефикасност и смањују трошкови компаније са повећањем профитабилности. Квалитет се поистовећује са задовољством купаца и постаје парадигма конкурентности, а постиже се сарадњом и координацијом свих запослених.

Заједно са побољшањем квалитета, мора се извршити и коренито реструктурирање предузећа, што би допринело постизању значајних резултата (Ђорђевић, 2008). Улагање у побољшање квалитета је услов за развој предузећа, али и услов за раст и развој привреде у целини.

TQM укључује побољшање квалитета, перформанси, поузданости, трајности, сервисирања производа, организације производње, као и повећање ефикасности компаније смањењем трошкова и повећањем продуктивности. Култура квалитета домаћих компанија и даље је на врло ниском нивоу. Због тога је неопходно успоставити културу која би подржавала филозофију TQM -а, тј. Постизање пословне изврности. Поред тога, нашим компанијама недостаје тимски рад и међусобно функционално повезивање активности у пословању компаније.

Паралелно са побољшањем квалитета, мора се извршити и коренито реструктурирање предузећа, што би само у том случају допринело постизању значајних резултата. Улагање у побољшање квалитета је услов за развој предузећа, али и услов за раст и развој привреде у целини.

Управљање квалитетом

Термин „модел” латинска је реч за „модул” што значи „мера” или „стандард”. Овај појам има многа значења која зависе од контекста. Модел може бити образац, план, приказ или опис створен да прикаже структуру или начин функционисања објекта система или концепта. Модел се такође може дефинисати као апстрактни приказ стварног система који важи само за строго дефинисане експерименталне услове.

TQM је пословна филозофија која представља образац за постизање организационог успеха кроз задовољство купаца (Valsh, Hughes & Maddock, 2002). TQM подразумева нераскидиву везу између пословних циљева организације и потреба потрошача (Pike & Barnes, 1996). TQM је стварање организационе културе у којој се непрестано стреми за задовољством потрошача кроз интегрисани систем методолошких алата, техника и обуке (Sashkin & Kiser, 1993). TQM је начин управљања за побољшање ефикасности, флексибилности и конкурентности пословања у целини. Овај приступ је универзалан, тј. може се применити у разним активностима. TQM обухвата цело предузеће, сваку организациону јединицу, сваку активност, сваки организациони ниво и сваког запосленог (John Oakland, 1994). TQM представља све бољи, бескомпромисни напор свих запослених у компанији да разумеју, испуне и премаше очекивања купаца (P&G). TQM је свеобухватан начин пословања који омогућава свим запосленима да, појединачно и унутар тимова, додају вредност и испуне захтеве купаца (Roial Mail).

Слика 1: Принципи TQM.a



Укупан квалитет (TQ) је систем управљања усмерен на човека, који има за циљ да стално повећава задовољство купаца, уз континуирану тенденцију смањења стварних трошкова. TQ је истовремено и приступ (не програм) који обухвата цело предузеће (а не његове појединачне делове) и саставни део стратегије на највишем нивоу: делује хоризонтално у свим организационим деловима, обухвата све запослене и све добављаче и кориснике. TQ наглашава учење и прилагођавање сталним променама, као кључним факторима успеха компаније. TQ обухвата концепте, методе и алате. Концепти омогућавају промене, док филозофија остаје непромењена. TQ извире из вредности које истичу понос појединаца и снагу заједничког ангажовања. Принципи TQM-а су: фокус на купца, вођство, учешће (укључивање свих запослених), процесни приступ, системски приступ, континуирана побољшања, доношење одлука заснованих на чињеницама и комуникација (узајамно корисни односи са добављачима).

Фокусирање на потрошача, тј. на клијента, императив је за организације које теже постизању врхунског квалитета. Клијенти могу бити: (1) интерни - унутар организације и (2) спољни - ван организације. TQM не препознаје квалитет производа/услуге ако га потрошачи нису потврдили.

Савремени концепт квалитета прво подразумева да се потребе и очекивања клијената прво идентификују и разумеју. У другом кораку ове потребе треба трансформисати у захтеве и јасне квантитативне или квалитативне перформансе (циљеве). На крају, испуњавањем или прекорачењем ових захтева квалитет се доказује.

Руководство се може дефинисати као скуп квалитета, вредности, ставова и понашања менаџера који резултирају побољшањем ефикасних дугорочних перформанси организације. Задаци лидера су, пре свега, да представе визију развоја организације, мисију и утврде кључне вредности, као и начин промене културе примерен систему целокупног управљања квалитетом. Лидери морају бити максимално посвећени основним принципима TQM-а, да личним примером инспиришу и подстичу запослене у организацији да испуне стратешке циљеве квалитета.

За успех TQM-а неопходно је омогућити пуно ангажовање свих запослених у оперативним активностима и процесима како би се показао њихов пуни потенцијал (способности) и остварили постављени циљеви. Фактори који повећавају допринос запослених успеху организације су: показивање поштовања према запосленима, обезбеђивање адекватних услова за рад, оснаживање запослених и јасна матрица одговорности, подршка развоју запослених - обука и подучавање, мотивација и развој складних међуљудских односа.

Процесни приступ у TQM-у огледа се у посвећености управљању ресурсима и активностима као пословном процесу за постизање жељених резултата. Да би организација функционисала ефикасно и ефикасно, неопходно је успоставити „мапу” процеса како би се процеси ускладили и подредили циљевима организације. Систематско идентификовање процеса који се користе у организацији и управљању тим процесима, а посебно управљање њиховом међусобном интеракцијом може се квалификовати као процесни приступ. Актери од-

ређују улазне елементе (захтеве) који покрећу процесе у организацији. Као резултат, организација би требало да испоручи одговарајући производ/услугу и на тај начин обезбеди задовољство купаца.

Системски приступ је начин размишљања заснован на теорији система. Према овој теорији, систем се може дефинисати као скуп елемената који су међусобно повезани ради постизања одређених циљева. Системски приступ је неодвојив од процесног приступа. Његова главна улога је уравнотежити, координирати и интегрисати активности појединих елемената и подсистема и подредити их постизању постављених циљева квалитета организације.

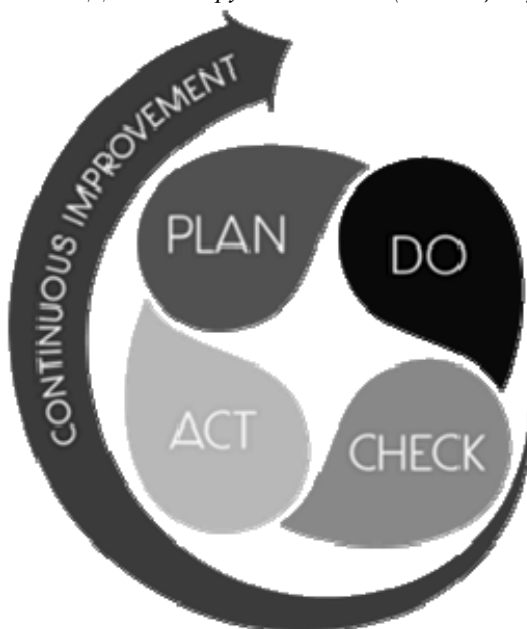
Захваљујући системском и процесном приступу, идеја о квалитету може се проширити и учврстити у целој организацији, у свим њеним деловима и функцијама. Пад квалитета је поуздан показатељ стварних проблема у организацији и показатељ да организација не функционише као усклађени систем.

Континуирана побољшања као принцип TQM-а заснивају се на схватању да организација никада не сме бити задовољна тренутном ситуацијом, без обзира колико добра била. Увек постоји простор за побољшање - бољи производ, метода, поступак, приступ итд.

Континуирано побољшање је циклус који започиње анализом стања (успостављањем дијагнозе), настављајући планирањем (постављањем циљева за побољшање). У следећем кораку организација треба да постигне постављене циљеве и на крају да измери постигнуте резултате како би се утврдиле могућности за даља унапређења.

У TQM-у се континуирана побољшања најчешће представљају у облику такозваног Деминговог круга квалитета (*PDCA*).

Слика 2: Демингов круг квалитета (*PDCA* циклус)



Одлучивање засновано на чињеницама као принцип подразумева да се ефикасне одлуке заснивају на анализи проверених података и информација. То практично значи да организација мора у сваком тренутку да зна шта је стварност, односно какво је стварно стање у организацији и окружењу. Слика стварног стања добијена је на основу систематског прикупљања података, обраде и анализе. Подаци се углавном прикупљају на основу провера и мерења процеса. Посебно су важни подаци о потребама и очекивањима корисника, карактеристикама производа и услуга, ангажовању запослених, трошковима и финансијским токовима, постигнутим резултатима у односу на планове и конкуренцију.

Узајамно корисни односи са добављачима повећавају способност организације и њених партнера да створе вредност. Такође, развој односа са добављачима повећава могућности за побољшање квалитета. Да би побољшале односе са својим и постигле виши ниво квалитета, организације треба да предузму следеће активности: оптимизирају број добављача, процењују, рангирају и бирају добављаче према најважнијим критеријумима, успостављају дијалог са добављачима, стално надгледати учинак добављача, сарађивати са добављачима у планирању, дизајну и развоју, преношењу знања и другим областима и процењивати и подржавати напоре добављача да побољшају перформансе.

Континуирани процеси унапређења (CIP)

Транзиција предузећа захтева промену културе организације. Може се изводити у две фазе: управљање процесима као прва фаза и стратешко управљање као друга. Процес транзиције предузећа, као и сваки други процес, захтева одлучност, истрајност, стрпљење и време. У зависности од нивоа на коме се предузеће налази, то може потрајати неколико година, а најчешће од 1 до 3 године. Активности започињу сагледавањем тренутне ситуације: „садашњег статуса”, затим стварањем визије о „пожељној ситуацији”, а затим спровођењем усвојене стратегије, планских мера и циљева.

Савремено доба је донело да технолошки напредак води до квалитативног скока и информатизације која има све карактеристике нове индустријске и друштвене револуције (Ђоковић, Милуновић, Челик, 2016). Такве идеје се чврсто ослањају на пословну интуицију, спремност на тржишну борбу и убацивање иновација на тржиште на нови или другачији начин, а кроз пословне предузетничке идеје настале на тим иновацијама (Ђоковић, Павићевић, Челик, 2014). Развој предузетништва у информационо-комуникационом правцу дефинитивно је подстакнут новим економским тенденцијама на којима су се развиле и парадигме конкурентности и посебности модерних предузетника. Неке од тих парадигми су, креирање специјализованих тимова, односно малих и флексибилних предузећа, умрежавање и координација тимова помоћу информационе и комуникационе технологије, смањење хијерархијских нивоа и демократизација у пословном одлучивању, као и повећање аутономије запослених и самосталности у доношењу одлука (Ђоковић, Милуновић, Челик, 2016).

Времена у којима живимо донела су много више промена од онога што се догодило у претходних 100 година. Свет је постао глобално село, комуникације су омогућиле премошћавање десетина хиљада километара путем интернета. Свет је ушао у трећу еру - еру знања. Много је боље приступити промени која се руководи визијом предузећа, а не дубином кризе у којој се предузеће налази.

Промена културе организације догађа се кроз образовање. Неопходне су нове вештине на вишем нивоу, напуштање старих бескорисних начина размишљања. Најтеже је променити понашање људи. Процеси континуираног усавршавања (*Continuous Improvement Processes- CIP*) нису ствар подучавања о нечему новом, најважније код подучавања компаније је научити заборавити ствари које се дуго нису примењивале или су се показале погрешним и непотребним. Култура предузећа постиже се дефинисањем праксе и евидентирањем активности које запослени обављају. Побољшања олакшавају смањење трошкова за најмање 10%, него повећање прихода компаније за 5%.

Јапан је 1949. године имао своју економску кризу и из њега је изашао као победник као једна од водећих економских земаља. Означава се као „економско чудо” помоћу методе континуираног побољшања (*CIP*) познате као *KAIZEN*, а касније и *LEAN* методе.

Процеси континуираног побољшања (*CIP*) не захтевају много новца. Свака компанија има одређене ресурсе као што су људи, опрема, технологија и тржиште. *CIP* приступ подразумева боље коришћење расположивих ресурса, а пре свега боље коришћење знања, вештина и способности запослених. Ова карактеристика процеса сталног побољшања (*CIP*) може се изразити кроз јапанску пословицу: "Ако немате новца, користите свој мозак. Ако немате мозак, губите се одавде".

Примена TQM-а

Примена TQM-а представља стратешку промену у организацији. Значај и улога овог процеса су неспорни и више пута су потврђени и у теоријским и у емпиријским истраживањима. TQM увек ради ако се правилно примени. Прелазак са конвенционалног модела управљања на TQM представља огроман изазов за организације. Већина аутора се слаже да је за изградњу система TQM у организацији потребно 3 до 5 година.

Имплементација TQM-а разматра следеће приступе: увођење одређених TQM-елемената у организацију (*The TQM Element Approach*), изградња система квалитета према препорукама стручњака (*The Guru Approach*), испуњавање критеријума неких од престижних награда за квалитет и развијање сопственог модела за примену.

Закључак

Само објективним прегледом тренутног стања његових несавршености, проучавањем развојних трендова у свету у свим областима од интереса за организацију, професионалном анализом и применом правих решења на време и у довољној мери, организација може рачунати на укључивање на захтевна светска тржишта и опстати на овим тржиштима. Те активности морају бити трајне, да се непрестано учи, да се ради тимски, а посебно да се развија култура квалитета, јер је то најутицајнији фактор у свим активностима. Све ово је могуће применом савремених система управљања квалитетом и њиховом интеграцијом у једну целину, те сталним унапређивањем свих фактора који утичу на пословање организације. Ако би таква пракса заиста била уведена у организацију, несумњиво би то дало вишеструку корист тој организацији.

Интегрисани систем управљања, практично представља проширење концепта система менаџмента квалитетом на све остале наведене делимичне системе управљања у организацији (стандардизовани и нестандардизовани) и њихову интеграцију. Данас је то општеприхваћени модел корпоративног управљања у пословном систему.

Стандардизација пословања код нас је приметна, али још увек недовољна. Постизање пословне изврности развојем TQM концепта дуготрајан је процес и још увек недовољно познат домаћим компанијама. Међутим, примена интегрисаног система управљања обезбеђује смањење времена потребног за постизање организационе изврности и њених резултата. Управо то треба да радимо усредсређени на домаћа предузећа. Иако већина компанија има један сертификат, велики број њих сматра да још увек није неопходно надоградити постојећи систем по неком стандарду у предузећу.

Литература

1. Abbott L., 1955. *Quality and Competition: An Essay in Economic Theory*, Columbia University Press, New York
2. Anđelković M., Đorđević S., *Responsibility of Employees for Consumers Satisfaction in Small Enterprises*, Economic Themes, Faculty of Economics, Niš, 2004, pp. 71-79, Tempus project NP-16098-2001, ISSN 0353-8648
3. Anđelković Pešić M., Milojević R., Čelik S., *Features and Tasks of Employees Regarding the Implementation of Six Sigma Projects*, International Scientific Conference "Economics and Business Based on New Technologies – EMoNT 2011", Scientific and Technical Center for Intellectual Property - SaTCIP, Vrnjačka Banja, Jun 12-15, 2011, Kladovo, p. CD (1-9), ISBN 978-86-6075-023-7, COBISS.SR-ID 188554764

4. Антић, Л., Стевановић Т., 2013. Квалитет и време као кључни фактори унапређења конкурентности предузећа. Теме, 37 (1), стр. 183-202.
5. Бошкових, Г., Анђелковић-Пешић, М., 2011. Управљање квалитетом – основа конкурентности предузећа и привреде. Економски факултет, Ниш.
6. Broh, R. A. 1982. Managing Quality for Higher Profits. New York : McGraw-Hill.
7. Cooper, D. R. and Schindler, P.S. 2006. Business Research methods. New York: McGraw Hill.
8. Crosby P. 1996. Kvaliteta je besplatna, Privredni vjesnik, Zagreb
9. Danny Samson, David Challis 2002. Patterns of Business Excellence, Measuring Business Excellence, Vol.6 No.2
10. Ђоковић Г., Челик П. 2016. Информационе технологије као кључни фактор економског и технолошког развоја предузетништва, Друга међународна научно-стручна и бизнис конференција ЛИМЕН 2016, Зборник радова „Лидерство и менаџмент – интегрисане политике истраживања и иновација”
11. Ђоковић Г., Челик П., Милуновић М. 2016. Информатички изазови предузетништва подстакнути новим економским тенденцијама, Међународна научно-стручна конференција МБС ХР 2016, Београд
12. Ђоковић Г., Павићевић, С., Челик П. 2014. Развој предузетништва, транзиција и људски ресурси, Гласник за друштвене науке, Алфа универзитет, година V, бр.5, Београд
13. Ђорђевић Д., Богетић С., Ђоћкало Д., 2011. Савремене тенденције у менаџменту и потребе за променама у домаћим предузећима. Сингидунум ревија, 8 (2)
14. Ђорђевић Д., Ђоћкало Д, 2007. Управљање квалитетом. Т.Ф. “Михајло Пупин”, Зрењанин.
15. Ђорђевић С., Реструктурирање и реорганизација предузећа, Задужбина Андрејевић, Београд, 2008
16. Feigenbaum, A. V., 1965. Total Quality Control, New York, McGraw-Hill, OCLC 250573852
17. Garvin, David A. Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. Free Press, 1988.
18. Хелета М., 2009. Нови приступ у развоју менаџмента квалитета, Квалитет, 19 (7-8)

19. Хелета М., 2010. TQM - Модели изврности и интегрисани менаџмент системи. Завод за уџбенике, Београд.
20. Јелић М., 2009. FQCE модел изврности у функцији повећања ефикасности српске привреде. Квалитет, 19 (9-10) стр. 23-25.
21. Костић М., 2007. Менаџмент тоталним квалитетом - TQM модели за пословну изврност. Висока школа струковних студија - Београдска политехника, Београд.
22. Masaki I., 2008. Kaizen. Mono i Manjana, Beograd.
23. Oakland J. S. 1994. Total Quality Management: The route to improving performance (1994-02-17)
24. Пешел, Б., 2007. Упоредна анализа националних награда за квалитет и њихова улога у унапређењу конкурентности предузећа и привреде. Теме, 31(2), стр. 361-380.
25. Pike R.J., Barnes R.J., 1996. TQM in Action, A practical approach to continuous performance improvement, Springer Netherlands, 978-0-412-
26. Plojović S., Plojović Š., Bušatlić S., Ujkanović E., 2014. The possibility of improving resource management in enterprises using information and communication technologies, University journal of Information Technology and Economics, vol.1 (NO.1) / Januar 2014 / ISSN: 2335-0628, str. 42-50
27. Портер М.Е., 2008. О конкуренцији, Факултет за економију, финансије и администрацију, Београд.
28. Сајферт З., Ђорђевић Д., Бешић Ц., 2006. Менаџмент трендови. Т.Ф. „Михајло Пупин”, Зрењанин
29. Sashkin, M., & Kiser, K. J.1993. Putting total quality management to work: What TQM means, how to use it & how to sustain it over the long run. Berrett-Koehler Publishers.
30. Schmidt, W S., Peng W M., Global Business | 2nd Edition, 9781439042243ISBN-13: 1439042241ISBN:
31. Шкунца Д., Ристић Ж., 2011. Конкурентност, капитал и развој. Етно Стил, Београд
32. Тодоровић З., 1997. „Управљање економиком квалитета”, Економски факултет, Бања Лука
33. Oakland J.S. 2000. “TQM Text With Cases”, Second edition, England, London
34. Walsh A., 2002. An alternative model for the growth of faults, Journal of Structural Geology Volume 24, Issue 11

35. Walsh, Hughes & Maddox, 2002. Total quality management continuous improvement: Is the philosophy a reality? *Journal of European Industrial Training* 26(6):299-307 DOI: 10.1108/03090590210431274

RAISING THE LEVEL OF COMPETITIVENESS IN SERVICES BY IMPLEMENTING TQM

Summary: The modern concept of quality emphasizes the customer as the only authoritative factor for quality assessment, thus success in the market is provided only by those who produce according to customer requirements. The market way of doing business, the openness of the international market and fierce competition, impose the need to apply the modern concept of quality. Quality is not easy to define, but it is an extremely important and complex phenomenon, which is observed in different contexts (e.g. value of products and services, value of life, value system, standards, etc.) and can be described with many attributes. Companies that manage to maintain productivity growth and technological progress are also able to keep pace with competitive advantages in the market. The competitiveness of a nation depends on the ability of its economy to innovate and improve. To be competitive, in today's business conditions, means to ensure continuous growth and development. By improving quality, the company provides greater differentiation in relation to rivals by providing greater value in the eyes of customers. The goal of a modern company is to improve all aspects of quality related to products or services, as well as activities, processes and organizational structure, by establishing a TQM concept.

Keywords: quality, quality system, quality standards, competitiveness, TQM concept

Quality and Quality System

A quality system is a system of management that leads to the achievement of set of goals in terms of business quality and service delivery. The system con-

* goran.djokovic@mbs.edu.rs

** petar2celik@gmail.com

sists of the organizational structure, the responsibility of all the subjects in the organization, the processes and resources needed to manage the system. Organizations that have a complex structure in which there is a whole range of relationships and relations that determine their behavior, business, management and development, encounter difficulties in achieving quality. The management of such organizations is difficult, because they often have a large number of participants of different profiles, motives and interests, and a special problem is the variability of conditions in the environment. A new philosophy of quality should be adopted with precisely defined mechanisms and possibilities of quality and standardization. The solution is to move towards total quality management in the organization in order to achieve the quality of the entire organization, each of its parts and each employee, in order to meet the requirements of all stakeholders.

Quality considers fulfillment of the wishes of customers and all stakeholders (employees, associates, owners, community), which are determined in written form, orally agreed or identified by processing marketing data.

The quality system is a part of the business management system that includes: organization of the company, planning activities, responsibilities, practices, procedures, processes and other necessary resources for the implementation, achievement, evaluation, maintenance and change (improvement) of quality policy. The quality management system strives to unite all the elements that affect the quality of the organization's products or services. Management has a key role in that process, and it is reflected in the application of a modern approach in organizing and managing the organization.

Harvard professor, Garvin, identified five basic approaches in an effort to define quality (Garvin, 1988):

- 1) Transcendent Approach;
- 2) Product Based Approach;
- 3) User Based Approach;
- 4) Manufacturing Based Approach;
- 5) Valued Based Approach.

The transcendent approach is based on the understanding that quality is impossible to present in one, universal definition, that is, that everyone has their own definition of quality according to individual preferences. In that sense, Robert Piercing (2003) casually concludes: "... although quality cannot be defined, you still know what it means". Also, John Stewart (McKinsey Consulting) is one of the typical representatives of this approach who believes: "There is no single definition of quality ... Quality is the feeling that something is better than something else. It changes during human life, it changes from one generation to another, and it largely depends on many aspects of human activity". "The following attitudes are embedded in these observations about quality: (1) quality is a "feeling", i.e. a subjective category; (2) quality is recognized on the basis of

comparison; (3) perceptions of quality change over time; (4) quality depends on many aspects of human activity - e.g. creativity, dedication, skills, precision, consistency, discipline, etc.”

A product-based approach first appeared in the economic literature and treats quality as a result of a quantitative, i.e. measurable characteristics of products/services. Therefore, supporters of this approach claim that quality is an objective category. Also, they point out that differences in quality are reduced to differences in the quantity of a desired ingredient, or attribute of a product (Abott, 1955). For example, quality of an ice cream can be judged by the amount of milk fat, chocolate, or fruit content, not just taste. Carpets that have more “knots” in the weave per unit area are considered to be of better quality compared to carpets that have a lower weave density measured by the same criteria, therefore, the design is the added value. This approach implies that high quality involves high costs, i.e. high price. However, the understanding of quality in this way has limited scope and therefore cannot be generalized. For example, the quality of a cooking specialty does not depend only on the amount of ingredients, but also on the way they are combined together and prepared. Also, aesthetics is a very important factor in product quality, but it is not expressed in numbers and is not measured by instruments, but the subjective feeling of the customers. Finally, the view that quality is recognized at high prices can be challenged. Often, high prices indicate inefficiency in production, not product quality, except when production is hand made.

The user-based approach starts from the premise that the highest level of quality is in products/services that best meet the needs and desires of consumers. In the marketing literature, this approach will be recognized in topics dedicated to customer satisfaction (quality is a combination of attributes products that provide the highest level of satisfaction of the target consumer group). In the economic literature, this observation of quality can be observed when explaining the oscillations of the demand curve for a particular product (a higher level of quality will cause increased demand and vice versa). Also, at the level of operational management, there is an understanding that quality is determined by product functions that are largely tailored to consumer requirements. However, no matter in what form it is expressed, a user-based approach faces two key challenges. First, consumer preferences are very diverse and changeable, so they are difficult to aggregate and almost impossible to accurately express in real time, unless the contemporary method of e-business, such as CRM is implemented.

Thus, the definition of quality based on the user cannot be concrete and practical, if the needs, requirements, wishes and expectations of the consumer are not determined. Second, within this approach, the question arises as to how to distinguish attributes that raise product quality from attributes that maximize consumer satisfaction. There is certainly a connection between the attributes that consumers prefer and the attributes that refer to quality, but there does not necessarily have to be a sign of equality between them. For example, product durabil-

ity is one of the important properties of quality. However, some consumer groups prefer instant products in line with fashion trends, and neglect the characteristics of longevity as a confirmation of product quality.

A production-based approach is supply-focused (as opposed to a demand-driven approach). Quality, according to this understanding, is determined by specifications of a product. Every product that meets the defined production standards meets the quality criteria. From the first step, design, to commercialization - everything is subordinated to engineering logic. In that sense, quality is equated with technological procedures and control to complete production cycle. The goal of the control is to establish possible deviations from the set specifications as soon as possible: by checking materials and components, adjusting equipment and tools, measuring after each stage in production, testing prototypes, etc. In this way, costs are reduced, because it is more rational to eliminate omissions in the earlier stages, than to withdraw finished products from the market and resolve consumer complaints. However, this approach can be completely wrong if it turns out that the products fully meet the manufacturer's specifications, but do not meet consumers' needs.

The value-based approach takes into account cost or price criteria. According to this understanding, a quality product provides performance at an affordable price. Based on that, it can be concluded that among the same or very similar products, quality will prevail on the side of products whose price is lower. In other words, the company needs to meet the needs, i.e. user requirements, but at a price that is more favorable compared to the competition. The highest value for the user (Customer Value) is the most favorable combination of quality and price. Among the most famous proponents of this approach are the famous American quality expert Armand Feigenbaum (1965), who pointed out that quality means the best under certain conditions set by consumers: (a) that there is a possibility of actual use of the product and b) an acceptable selling price of the product. A similar definition was presented by Robert Broch, who believes that quality is a degree of excellence at an affordable price and control of variability at an acceptable cost (Broh, 1982, p. 3).

In modern theory and practice, the definition of quality is often used, which is presented in the most widespread series of international standards ISO 9000. According to the standards ISO 9000 (Quality management systems - Fundamentals and vocabulary, 2015), quality is understood as the degree to which inherent characteristics meets the requirements. There are two key determinants in this definition:

- (1) Characteristics and
- (2) Requirements.

A characteristic is a property on the basis of which a difference is made or noticed. They can be qualitative or quantitative. This term is used in different

contexts - as characteristics of products/services, then processes and in the broadest sense as characteristics of the system. In the context of products and services, the characteristics can be: physical (mechanical, electrical, chemical or biological properties), then sensory (properties perceived by the senses), behavioral characteristics (e.g. kindness), characteristics related to the time dimension (e.g. accuracy), as well as ergonomic or functional characteristics.

Another determinant in the definition of quality according to the series of international standards ISO 9000 are the requirements. The term “demand” implies the expressed need or expectation of stakeholders. Thus, according to this understanding, quality is not subordinated only to consumers, but to a wider circle of entities (capital owners, employees, suppliers, regulators, society).

Integrated Management System

Only entities that meet the requirements of three essential aspects can enter and maintain the global and liberal market: quality, prices and delivery time-frame. The term quality does not mean only the quality of products and services, but much more broadly - the quality of the integral (overall) business of the organization, which includes environmental protection, measures to protect human health and safety, and many other partial management systems, etc. In this context, it is advisable to create and implement an integrated system for complete and quality management of the entire organization (known worldwide as the Integrated Management System 166IMS), which means that the above systems and other systems and conditions related to the organization should be integrated into one system. Successful integration of all systems, i.e. the entire business of the organization refer to a quality management system according to the ISO 9000 series of standards. That it is possible to create and implement an integrated management system is proven by the fact that all ISO standards have joint key elements.

Integrated management systems can be of great importance for companies from countries in transition, as they represent an effective means of enhancing competitive advantage in the global market. Namely, instead of long-term construction of the TQM concept, in a shorter period of time they can achieve business excellence goals based on the application of one by one modules of integrated management systems, based on compliance with international standards ISO 9001, ISO 14001 and ISO 18001.

The first historical stage in quality management was inspection (Quality Inspection) that is separation of good from bad products. In individual production, for example in crafts, the producer was able to recognize and correct the error. According to the producer’s understanding of quality, in the end production process, those were inspected and sorted products. However, with the appearance of industrialization and mass production with several production lines,

the occurrence of errors and omissions is more difficult to notice. Also, in such conditions, the “virus” of one mistake or omission can “infect” an entire series of products, which implies the occurrence of mass damage.

In accordance with the developed industrial division of labor, the task of checking the quality of products is entrusted to specialized controllers, who, based on testing and measurement, or comparison with defined specifications, evaluated the products. The establishment of this function in companies marked the entry into the period of quality control (Quality Control). The organization of control in the first factories was set at the end of the production process, before packaging, storage and delivery of finished products. In this position, the controllers could not prevent the occurrence of scrap, but only stated the damage that had already occurred. Therefore, the focus of control was soon shifted from the product, to monitoring the entire process, trying to, with the help of advanced statistical methods, find and eliminate the cause of errors in a timely manner. Thanks to this approach, the quality in production has been significantly improved, but even that was not enough to meet the increasingly stringent quality requirements. Practice has shown that certain errors and omissions that significantly affect the quality, occur outside the production process.

Total Quality Management- TQM

Finding and eliminating the causes of errors required that quality control be extended to other processes such as design and servicing. It was an introduction to a new stage of quality development - Quality Assurance. At this stage, quality is seen as a result of the functioning of the entire system established within the organization, which is aimed at meeting consumer demands. Thus, quality control is understood not only as a function, but also as a property of the quality system with the aim of achieving continuous improvement. At the same time, the emphasis is on prevention that is creating conditions to avoid mistakes and omissions, and not to eliminate the consequences. In addition, quality assurance activities must be planned, continuous and systematically organized. With the affirmation of this approach, organizations began to build quality systems, and this trend was significantly accelerated after 1987 with the publication of the ISO 9000 series of standards. Namely, the organization does not function in isolation, but is integrated into the environment. Influences from the external environment meet the requirements of all stakeholders, significantly determine the business and therefore they must be taken into account in the fight to achieve top quality. This current approach is called Total Quality Management (TQM).

The term “Total Quality Management” (TQM) was first used by the US Naval Air Systems Command in 1985. This term has very different interpretations in the literature. Walsh, Hughes, and Maddox define TQM as a business philosophy that represents a pattern for achieving organizational success through

customer satisfaction (Walsh et al. 2002). A much more extensive definition was presented by Pike and Barnes, who believe that TQM is a corporate business philosophy that implies an unbreakable link between the business goals of the organization and the needs of consumers. They pointed out that TQM ensures maximum business efficiency and effectiveness based on processes and systems that enhance excellence, prevent mistakes and ensure that every aspect of business is aligned with consumer needs and set goals without duplicating or wasting invested resources. Commitment to TQM, in the opinion of these authors, should come from the highest level of management and be present in all activities and in all parts of the company. Thus, improved quality is the result of the commitment and responsibility of each individual committed to continuous improvement and the achievement of measurable quality goals (Pike & Barnes, 1996).

The TQM concept is a multidimensional and dynamic quality management model, which takes into account all the parameters of business management, emphasizing the responsibility of each individual in the business, especially to increase productivity as an imperative of modern business. Special attention is focused on the human factor. Man is the bearer of knowledge and work, and he as a worker and manager is responsible for implementation and quality improvement.

There is no improvement without setting standards, so a precise standard should be established to measure each worker, machine or process. *Kaizen* - the key to Japan's business success, is a strategy that represents a constant rethinking of prevailing standards, and replacing existing ones with better ones. Any measure, regulation or standard is aimed at continuous improvement or revision.

Business excellence models are designed to guide and help organizations to improve their performance, that is, to improve their own world-class performance.

Competitiveness for Growth and Development

The economy cannot be competitive without the competitiveness of its economic entities, nor can economic entities be competitive without an appropriate business environment. Due to challenges, companies gain an advantage over the world's best competitors, and benefit from the existence of strong domestic competition.

Continuously quality improvement is essential for successful business and improvement competitive positions. By improving the quality, the company provides more differentiating from rivals by providing greater value in the eyes of customers. Eliminating defects, errors and waste from production, efficiency is increased and company costs reduced with increasing profitability. Quality is identified with customer satisfaction and becomes a paradigm of competitiveness, and is achieved through cooperation and coordination of all employees.

Along with the improvement of quality, a radical restructuring of the company must be carried out, which would contribute to the achievement of significant results. Investing in quality improvement is a condition for the development of the company, but also a condition for the growth and development of the economy as a whole.

TQM includes improving quality, performance, reliability, durability, product servicing, organization of production, as well as increasing the efficiency of the company by reducing costs and increasing productivity. The quality culture of domestic companies is still at a very low level. Therefore, it is necessary to establish a culture that would support the philosophy of TQM, i.e. to achieve business excellence. In addition, our companies lack teamwork and cross-functional connection of activities in the company's business.

Along with the improvement of quality, a radical restructuring of the company must be carried out, which would only in that case contribute to the achievement of significant results (Đorđević, 2008). Investing in quality improvement is a condition for the development of the company, but also a condition for the growth and development of the economy as a whole.

Quality Management

The term “model” is the Latin word for “modulus” which means “measure” or “standard”. This term has many meanings that depend on the context. A model can be a pattern, plan, representation or description created to show the structure or way of functioning of an object of a system or concept. The model can also be defined as an abstract representation of a real system that is valid only for strictly defined experimental conditions.

TQM is a business philosophy that represents a pattern for achieving organizational success through customer satisfaction (Walsh, Hughes & Maddox, 2002). TQM implies an unbreakable link between an organization's business goals and consumer needs (Pike & Barnes, 1996). TQM is the creation of an organizational culture in which the constant pursuit of consumer satisfaction through an integrated system of methodological tools, techniques and training (Sashkin & Kiser, 1993). TQM is a way of managing to improve the effectiveness, flexibility and competitiveness of the business as a whole. This approach is universal, i.e. it can be implemented in various activities. TQM encompasses the entire company, each organizational unit, each activity, each organizational level, and each employee (John Oakland, 1994). TQM represents an ever-improving, uncompromising effort by all company employees to understand, meet and exceed customer expectations (P&G). TQM is a comprehensive way of doing business that allows all employees to, individually and within teams, add value and meet customer requirements (Royal Mail).

Total quality (TQ) is a human-focused management system, which aims to constantly increase customer satisfaction, with a continuous tendency to reduce real costs. TQ is at the same time, an approach (not a program) that encompasses the whole company (not its individual parts) and an integral part of the strategy at the highest level: it functions horizontally in all organizational parts, encompasses all employees and all suppliers and users. TQ emphasizes learning and adapting to constant change, as key factors in a company's success. TQ encompasses concepts, methods and tools. Concepts allow for change, while philosophy remains unchanged. TQ springs from values that emphasize the pride of individuals and the strength of shared engagement. TQM principles are: customer focus, leadership, participation (involvement of all employees), process approach, system approach, continuous improvements, fact-based decision making and communication (mutually beneficial relationships with suppliers).

Figure 1-*TQM Principles*



Focusing on the consumer, i.e. the client, is an imperative for organizations that strive to achieve top quality. Clients can be: (1) Internal - within the organization and (2) external - outside the organization. TQM does not recognize the quality of a product/service if it has not been confirmed by consumers.

The modern concept of quality first implies that the needs and expectations of the clients are first identified and understood. In the second step, these needs need to be transformed into requirements and clear quantitative or qualitative performance (goals). Ultimately, by meeting or exceeding these requirements, quality is proven.

Leadership can be defined as a set of qualities, values, attitudes, and behaviors of managers that result in improving the effective long-term performance of the organization. The tasks of the leaders are, above all, to present the vision of the development of the organization, the mission and to determine the key values, as well as the way of changing the culture appropriate to the system of overall quality management. Leaders must be maximally committed to the basic principles of TQM, to inspire and encourage employees in the organization to meet strategic quality goals by personal example.

For the success of TQM, it is necessary to enable full engagement of all employees in operational activities and processes in order to show their full potential (abilities) and to achieve the set goals. Factors that increase the contribution of employees to the success of the organization are: showing respect to employees, providing adequate working conditions, empowering employees and a clear accountability matrix, employee development support - training and coaching, motivation and development of harmonious interpersonal relationships.

The Process Approach in TQM is reflected in the commitment to manage resources and activities as a business process to achieve the desired results. In order for the organization to function effectively and efficiently, it is necessary to establish a “map” of the process in order to harmonize the processes and subordinate them to the goals of the organization. Systematic identification of processes used in the organization and management of these processes, and especially the management of their mutual interaction can be qualified as a process approach. Stakeholders determine the input elements (requirements) that drive the processes within the organization. At the output, as a result, the organization should deliver the appropriate product / service and thus ensure customer satisfaction.

System Approach is a way of thinking based on system theory. According to this theory, a system can be defined as a set of elements that are interconnected in order to achieve certain goals. The system approach is inseparable from the process approach. Its main role is to balance, coordinate and integrate the activities of individual elements and subsystems and to subordinate them to the achievement of set quality goals of the organization.

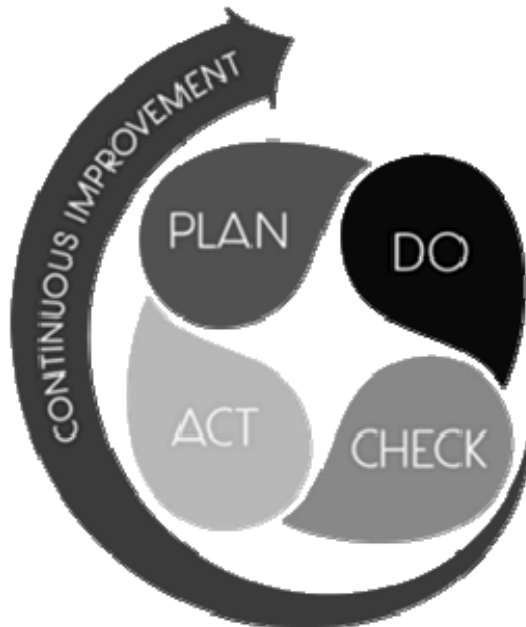
Thanks to a systemic and process approach, the idea of quality can be expanded and consolidated throughout the organization, in all its parts and functions. The decline in quality is a reliable indicator of real problems in the organization and an indicator that the organization does not function as a harmonized system.

Continuous improvements as principle of TQM is based on the understanding that an organization must never be satisfied with the current situation, no matter how good it may be. There is always room for improvement - a better product, method, procedure, process, approach, etc.

Continuous improvement is a cycle that begins with an analysis of the condition (establishing a diagnosis), continuing with planning (setting goals for improvement). In the next step, the organization should achieve the set goals, and finally to measure the achieved results in order to determine the possibilities for further improvements.

In TQM, continuous improvements are most often presented in the form of the so-called Deming Quality Circle (PDCA).

Figure 2- Deming quality circuit (PDCA cycle)



Fact based decision making as a principle implies that effective decisions are based on the analysis of verified data and information. This practically means that the organization needs to know at all times what the reality is, that is, what the real situation is in the organization and the environment. The picture of the real situation was obtained on the basis of systematic data collection, processing and analysis. Data are mainly collected on the basis of checks and process measurements. Particularly important are data on the needs and expectations of users, characteristics of products and services, employee engagement, costs and financial flows, results achieved compared to plans and competition.

Mutually beneficial relationships with suppliers increase the ability of the organization and its partners to create value. Also, the development of relationships with suppliers increases opportunities for quality improvement. In order to improve relations with its and to achieve a higher level of quality, organizations

should undertake the following activities: optimize the number of suppliers, evaluate, rank and select suppliers according to the most important criteria, to establish a dialogue with suppliers, to constantly monitor the performance of suppliers, to cooperate with suppliers in planning, design and development, knowledge transfer and other areas and to evaluate and support supplier efforts to improve performance.

Continuous Improvement Processes (CIP)

The transition of a company requires a change in the culture of the organization. It can be performed in two phases: process management as first phase and strategic management as second. The process of enterprise transition, like any other process, requires determination, perseverance, patience and time. Depending on the level at which the company is located, this can take several years, and most often from 1 to 3 years. Activities begin with perceiving the present situation: “present status”, then creating a vision of the “desirable situation”, and then implementing the adopted strategy, planning measures and goals.

The modern age has brought technological progress towards a qualitative leap and informatization that has all the characteristics of a new industrial and social revolution (Đoković, Milunović, Čelik, 2016). Such ideas firmly rely on business intuition, readiness for market struggle and inserting innovations on the market in a new or different way, and through business entrepreneurial ideas created on those innovations (Đoković, Pavićević, Čelik, 2014). The development of entrepreneurship in the information-communication direction is definitely stimulated by new economic tendencies, on which the paradigms of competitiveness and peculiarities of modern entrepreneurs have developed. Some of these paradigms are the creation of specialized teams, ie small and flexible companies, networking and coordination of teams using information and communication technology, reducing hierarchical levels and democratization in business decision making, as well as increasing employee autonomy and decision making processes (Đoković, Milunović, Čelik, 2016). The times we live in have brought many more changes than 100 years ago. The world has become a global rural community, communications have made it possible to bridge tens of thousands of kilometers online. The world has entered the third era - the era of knowledge. It is much better to approach the change that is guided by the vision of the company, and not by the depth of the crisis in which the company finds itself in.

Changing the culture of an organization happens through education. New skills, at a higher level are necessary, abandoning old useless ways of thinking. The hardest part is changing people's behavior. CIP (continuous improvement processes) are not a matter of teaching about something new, the most important thing about teaching for the company is to learn to forget things that have not been applied for a long time or have proven to be wrong and unnecessary. Com-

pany culture is achieved by defining the practice and logging the activities that employees perform. Improvements make it easier to reduce costs by at least 10% than to increase company revenue by 5%.

In 1949, Japan had its economic crisis and emerged victorious from it as one of the leading economic countries. It is referred to as the “economic miracle” using the method of continuous improvement (CIP) known as KAIZEN and later the LEAN method.

Continuous improvement processes (CIP) do not require spending a lot of money. Every company has certain resources such as people, equipment, technology and market. The CIP approach implies better use of available resources, and above all better use of knowledge, skills and abilities of employed people. This characteristic of the process of constant improvement (CIP) can be expressed through the Japanese proverb: “If you don't have money, use your brain. If you don't have a brain, get out of here”.

Implementation of TQM

The implementation of TQM represents a strategic change in the organization. The significance and role of this process is indisputable and has been confirmed several times in both theoretical and empirical research. TQM always works if properly implemented. The transition from the conventional management model to TQM is a huge challenge for organizations. Most authors agree that it takes 3 to 5 years to build a TQM system in an organization.

TQM implementation considers following approaches: introduction of certain TQM Elements into the organization (The TQM Element Approach), building a quality system according to the recommendations of experts (The Guru Approach), meeting the criteria of some of the prestigious awards for quality (The Prize Criteria Approach) and developing your own model for implementation.

Conclusion

Only by objectively reviewing the current state of its imperfections, studying development trends in the world in all areas of interest to the organization, professional analysis and application of the right solutions in time and sufficiently, the organization can count on inclusion in demanding world markets and survive on these markets. These activities must be permanent, to constantly learn, to work as a team, and especially to develop a culture of quality, because it is the most influential factor in all activities. All this is possible by applying modern quality management systems and their integration into one whole, and the constant improvement of all factors that have an impact on the business of

the organization. If such a practice were truly introduced in an organization, no doubt, it would give multiple benefits to that organization.

Integrated management system, practically represents the extension of the concept of quality management system to all other listed partial management systems in the organization (standardized and non-standardized) and their integration. It is today a generally accepted model of corporate governance in the business system.

The standardization of business in our country is noticeable, but still insufficient. Achieving business excellence through the development of the TQM concept is a time consuming process and still insufficiently known to domestic companies. However, implementation of integrated management system provides a reduction in the time required for achieving organizational excellence and its results. That is exactly what we need to do focused on domestic enterprises. However, although most companies have one certificate, a large number of them believe that it is not necessary to upgrade the existing system yet by some standard in the enterprise.

References

1. Abbott L., 1955. Quality and Competition: An Essay in Economic Theory, Columbia University Press, New York
2. Anđelković M., Đorđević S., Responsibility of Employees for Consumers Satisfaction in Small Enterprises, Economic Themes, Faculty of Economics, Niš, 2004, pp. 71-79, Tempus project NP-16098-2001, ISSN 0353-8648
3. Anđelković Pešić M., Milojević R., Čelik S., Features and Tasks of Employees Regarding the Implementation of Six Sigma Projects, International Scientific Conference "Economics and Business Based on New Technologies – EMoNT 2011", Scientific and Technical Center for Intellectual Property - SaTCIP, Vrnjačka Banja, Jun 12-15, 2011, Kladovo, p. CD (1-9), ISBN 978-86-6075-023-7, COBISS.SR-ID 188554764
4. Антић, Л., Стевановић Т., 2013. Квалитет и време као кључни фактори унапређења конкурентности предузећа. Теме, 37 (1), стр. 183-202.
5. Бошковић, Г., Анђелковић-Пешић, М., 2011. Управљање квалитетом – основа конкурентности предузећа и привреде. Економски факултет, Ниш.
6. Broh, R. A. 1982. Managing Quality for Higher Profits. New York : McGraw-Hill.
7. Cooper, D. R. and Schindler, P.S. 2006. Business Research methods. New York: McGraw Hill.
8. Crosby P. 1996. Kvaliteta je besplatna, Privredni vjesnik, Zagreb
9. Danny Samson, David Challis 2002. Patterns of Business Excellence, Measuring Business Excellence, Vol.6 No.2

10. Ђоковић Г., Челик П. 2016. Информационе технологије као кључни фактор економског и технолошког развоја предузетништва, Друга међународна научно-стручна и бизнис конференција ЛИМЕН 2016, Зборник радова „Лидерство и менаџмент – интегрисане политике истраживања и иновација”
11. Ђоковић Г., Челик П., Милуновић М. 2016. Информатички изазови предузетништва подстакнути новим економским тенденцијама, Међународна научно-стручна конференција МБС ХР 2016, Београд
12. Ђоковић Г., Павићевић, С., Челик П. 2014. Развој предузетништва, транзиција и људски ресурси, Гласник за друштвене науке, Алфа универзитет, година V, бр.5, Београд
13. Ђорђевић Д., Богетић С., Ђоћкало Д., 2011. Савремене тенденције у менаџменту и потребе за променама у домаћим предузећима. Сингидунум ревија, 8 (2)
14. Ђорђевић Д., Ђоћкало Д, 2007. Управљање квалитетом. Т.Ф. “Михајло Пупин”, Зрењанин.
15. Ђорђевић С., Реструктурирање и реорганизација предузећа, Задужбина Андрејевић, Београд, 2008
16. Feigenbaum, A. V., 1965. Total Quality Control, New York, McGraw-Hill, OCLC 250573852
17. Garvin, David A. Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. Free Press, 1988.
18. Хелета М., 2009. Нови приступ у развоју менаџмента квалитета, Квалитет, 19 (7-8)
19. Хелета М., 2010. TQM - Модели изврности и интегрисани менаџмент системи. Завод за уџбенике, Београд.
20. Јелић М., 2009. FQCE модел изврности у функцији повећања ефикасности српске привреде. Квалитет, 19 (9-10) стр. 23-25.
21. Костић М., 2007. Менаџмент тоталним квалитетом - TQM модели за пословну изврност. Висока школа струковних студија - Београдска политехника, Београд.
22. Masaki I., 2008. Kaizen. Mono i Manjana, Beograd.
23. Oakland J. S. 1994. Total Quality Management: The route to improving performance (1994-02-17)
24. Пешел, Б., 2007. Упоредна анализа националних награда за квалитет и њихова улога у унапређењу конкурентности предузећа и привреде. Теме, 31(2), стр. 361-380.
25. Pike R.J., Barnes R.J., 1996. TQM in Action, A practical approach to continuous performance improvement, Springer Netherlands, 978-0-412-71530-3
26. Plojovic S., Plojović Š., Bušatić S., Ujkanović E., 2014. The possibility of improving resource management in enterprises using information and communication technologies, University journal of Information Technology and Economics, vol.1 (NO.1) / Januar 2014 / ISSN: 2335-0628, str. 42-50

27. Портер М.Е., 2008. О конкуренцији, Факултет за економију, финансије и администрацију, Београд.
28. Сајферт З., Ђорђевић Д., Бешић Ц., 2006. Менаџмент трендови. Т.Ф. „Михајло Пупин”, Зрењанин
29. Sashkin, M., & Kiser, K. J.1993. Putting total quality management to work: What TQM means, how to use it & how to sustain it over the long run. Berrett-Koehler Publishers.
30. Schmidt, W S., Peng W M., Global Business | 2nd Edition, 9781439042243ISBN-13: 1439042241ISBN:
31. Шкунца Д., Ристић Ж., 2011. Конкурентност, капитал и развој. Етно Стил, Београд
32. Тодоровић З., 1997. „Управљање економиком квалитета”, Економски факултет, Бања Лука
33. Oakland J.S. 2000. “TQM Text With Cases”, Second edition, England, London
34. Walsh A., 2002. An alternative model for the growth of faults, Journal of Structural Geology Volume 24, Issue 11
35. Walsh, Hughes & Maddox, 2002. Total quality management continuous improvement: Is the philosophy a reality? Journal of European Industrial Training 26(6):299-307 DOI: 10.1108/03090590210431274