

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 1–16

UDK: 005.6:006.83(100)ISO 9001:2008; DOI: 10.7251/APE1215001S

Originalni naučni rad

# **UTICAJ STANDARDA ISO 9001:2008 NA POBOLJŠANJE POSLOVNE SPOSOBNOSTI I UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI POSLOVNIH ORGANIZACIJA**

---

## **IMPACT OF ISO 9001: 2008 ON BUSINESS SKILLS ENHANCEMENT AND IMPROVEMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS COMPETITIVENESS**

---

Edin Strukan<sup>1</sup>

JU Pedagoški zavod Unsko-sanskog kantona

### **Sažetak**

Uvažavajući činjenicu da poslovne organizacije, koje žele postati liderom u svojoj oblasti na domaćem ili globalnom tržištu, prije svega moraju zadovoljiti određene (propisane) standarde u pogledu kvaliteta određenog proizvoda ili usluge. Osnovni cilj ovog rada je da se utvrdi koliki uticaj ima primjena međunarodnog ISO 9001:2008 standarda, ali i cjelovitog sistema upravljanja kvalitetom na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija na tržištu, kao i na sve druge organizacijske performanse. Drugi cilj rada i ovog istraživanja je bio da se na osnovu dobijenih rezultata u vezi sa koristima i prednostima primjene ovog standarda i certifikacije po njemu, motivišu one poslovne organizacije koje još uvijek ne primjenjuju ovaj standard, da otpočnu sa aktivnostima na njegovom uvođenju, odnosno na certifikaciji i uvođenju sistema upravljanja kvalitetom i tako pošalju svojim trenutnim, ali i potencijalnim klijentima jasnu poruku da je primarni cilj njihovog poslovanja identifikacija potreba, zahtjeva i očekivanja klijenata, uz istovremeno poboljšanje svoje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti na domaćem i globalnom tržištu.

**Gljučne riječi:** kvalitet, standard, upravljanje, konkurentnost, tržište, globalizacija.

---

<sup>1</sup> JU Pedagoški zavod Unsko-sanskog kantona, ul. Maka Dizdara 3, 77000 Bihac, BiH, Student doktorskih studija, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin, e-mail: [strukan.s@missnet.ba](mailto:strukan.s@missnet.ba)

## Summary

Considering the fact that business organizations wishing to become a leader in its field, in domestic or global market, on the first place must meet certain (specified) standards in terms of quality of a product or service, the main objective of this work was to determine the influence of the application of International ISO 9001:2008 Standards, and also of complete quality management system, to enhance business skills and to improve the competitiveness of business in the market, as well as to all other organizational performance. The second objective of this study, based on the results obtained in relation to the benefits and advantages of Standards application and certification for it, was to motivate those business organizations that do not apply yet this standard to start with activities of introduction with it, referring to certification and implementation of quality management systems. Doing so they would send a clear message to their current and potential customers that the primary objective of their business is to identify the needs, requirements and expectations of customers, simultaneously enhancing their business skills and improving competitiveness in domestic and global markets.

**Keywords:** quality, standard, management, competitiveness, market, globalisation.

## 1 Uvod i teorijske osnove

Osnovni razlog zbog kojeg je sprovedeno ovo istraživanje bio je da se dode do relevantnih pokazatelja i utvrdi u kojoj mjeri posjedovanje međunarodno priznatog standarda ISO 9001:2008 omogućava poboljšanje poslovne sposobnosti i produktivnosti, usmjerenost na ostvarivanje poslovnih ciljeva i očekivanja klijenata, stvaranje mogućnosti za osvajanje novih tržišta i uvećanje udjela na postojećem tržištu, te sticanja i učvršćivanja poslovnog povjerenja kod postojećih, ali i potencijalnih klijenata organizacije.

Ovo je zapravo suština na kojoj je zasnovan sistem ISO 9001:2008, zbog čega ga menadžment može koristiti kao okvir za usmjeravanje organizacije u pravcu poboljšanja svojih performansi. ISO 9001:2008 je pogodan za sve organizacije bez obzira na njihovu veličinu ili djelatnost. Pored toga, on je kompatibilan sa drugim standardima sistema menadžmenta kvaliteta. Ključna svrha ovog standarda je povećanje efikasnosti organizacije kroz primjenu procesnog pristupa, a glavna prednost mu je obezbjeđenje veza između pojedinačnih procesa, sektora i njihove interakcije, što doprinosi povećanju povjerenja klijenata u proizvod ili uslugu, te vodi ka većoj konkurentnosti i boljem pozicioniranju organizacije na tržištu.

Uvažavajući činjenicu da evropske direktive i standardi sve više zamjenjuju nacionalne regulative, te postavljaju nova pravila za one koji kupuju proizvode ili usluge iz Evrope, ili ih pak, sa druge strane, distribuiraju na evropsko tržište, nameće se zaključak da uvođenje sistema upravljanja kvalitetom treba biti strateška odluka svake organizacije. Sve države i njihove poslovne organizacije koje žele svoje proizvode izvoziti unutar jedinstvenog evropskog tržišta, moraju se prilagoditi novim zahtjevima koje njihovi proizvodi ili usluge moraju zadovoljiti, a za što im od koristi

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 1–16

može biti upravo ovaj međunarodni standard koji preferira prihvatanje procesnog pristupa, što povećava efikasnost, ali i zadovoljstvo kupaca ispunjavanjem njihovih zahtjeva. Prednost procesnog pristupa je osiguranje trajnog nadzora nad vezama između pojedinačnih procesa unutar procesnog sistema, te njihovom kombinacijom i međusobnim djelovanjem.

U kontekstu navedenog, pohvalna je činjenica da se i u Bosni i Hercegovini sprovode određene aktivnosti u ovom području, a koje su koordinirane od strane državnih i entitetskih organa i institucija. Tako je, na primjer, projektom IPA 2009 QMS osigurana sinhronizacija aktivnosti podrške malim i srednjim preduzećima (MSP) u BiH sa domaćim institucijama, koji kroz svoje strateške dokumente i važeću zakonsku regulativu daju podršku za unapređenje ISO 9001. Tako je u periodu od 2006. do 2013. godine, 215 MSP u Federaciji BiH dobilo finansijsku podršku od Federalnog ministarstva razvoja, preduzetništva i obrta, za uvođenje ISO 9001 standarda. Osnovni cilj ovog projekta je bio da se poboljša konkurentnost MSP iz Bosne i Hercegovine na međunarodnom tržištu, kroz uvođenje sistema upravljanja kvalitetom.

Poslovne organizacije sa područja sjeverozapadne Bosne (Unsko-sanski kanton), koje su bile obuhvaćene tokom istraživanja prilikom pisanja ovog rada, također su sertifikovane u sklopu ovog projekta.

### **1.1 Uloga i značaj upravljanja kvalitetom u procesu unapređenja konkurentnosti**

Riječ *kvalitet* (kakvoća) potiče od latinske riječi *qualitas*, a predstavlja svojstvo, odliku, sposobnost, vrijednost. Kvalitet se može definisati na više načina, ali osnovna i opšteprihvaćena definicija je da je kvalitet zadovoljstvo kupca. U sistemu kvaliteta se teži stalnom poboljšanju i unapređenju, a kvalitet nekog proizvoda ili usluge određuje odnos želja i potreba korisnika i njihove realizacije od strane proizvođača ili davalaca usluga.

Kontrola kvaliteta se odnosi na nadzor nad proizvodnim procesom ili procesom pružanja usluga, a sprovodi se u dva dijela: 1) unutrašnja kontrola (sprovodi je proizvođač ili davalac usluga) i 2) vanjska kontrola kvaliteta (obavlja je tijelo za ocjenjivanje, kupci, konkurenti i samo tržište).

Važnu ulogu u postizanju kvaliteta ima osiguranje kvaliteta, što podrazumijeva dio sistema upravljanja kvalitetom fokusiran na stvaranje povjerenja i ispunjavanje osnovnih zahtjeva vezanih za kvalitet. *Osiguranje kvaliteta* znači planirane i sistematične aktivnosti ugrađene u sistem, dok *kontrola kvaliteta* označava tehnike i aktivnosti opažanja koje se koriste da bi se zadovoljili zahtjevi za kontrolom. Upravljanje kvalitetom je skup radnji opšte funkcije upravljanja koji određuje politiku kvalitete, ciljeve i odgovornosti, te ih u okviru sistema kvaliteta ostvaruje pomoću planiranja, praćenja, osiguravanja i poboljšanja kvaliteta.

Kvalitet se različito shvata i interpretira zavisno od toga ko ga posmatra, potrošači, proizvođači ili tržište. Sa aspekta potrošača, kvalitet predstavlja stepen vrijednosti proizvoda ili usluge koji zadovoljava određenu potrebu. Sa aspekta proizvođača, kvalitet je mjera koja pokazuje koliko je određeni proizvod ili usluga,

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 1–16

namijenjen tržištu, uspio opstati na tom tržištu, odnosno koliko se takvog proizvoda ili usluge prodalo. Sa aspekta tržišta, kvalitet je stepen do kojeg određeni proizvod ili usluga zadovoljavaju određenog kupca u odnosu na isti proizvod ili uslugu konkurencije.

Organizacije koje žele ojačati svoju konkurentsku sposobnost i dostići stabilnu tržišnu poziciju na globalnom tržištu, moraju prihvatiti nove uslove poslovanja i u skladu sa njima kreirati nove pristupe u području upravljanja organizacijom. To mogu ostvariti uz primjenu savremenih metoda i tehnika u oblasti upravljanja kvalitetom.

Globalna ekonomija ima svoju dinamiku i svoju logiku, jer uspjeh pa i samopreživljavanje na tržištu zavise od sposobnosti prihvatanja novih pogleda i odnosa sa svijetom (Ohmae, 2007). Brza promjena, kratkotrajna prednost, disruptivne tehnologije, revolucionarni konkurenti, problematična tržišta, buntovnički akcionari, predstavljaju moderne izazove ovoga vijeka i stavljaju na probu projektovana ograničenja organizacija širom svijeta, iznoseći na vidjelo nedostatke modela menadžmenta koji ne uspijeva držati korak sa vremenom (Hamel, 2009). Da bi organizacija mogla da uspostavi, održi i razvija konkurentsku prednost na tržištu, mora da bude inovativna i da kreira novi pristup upravljanju preduzećem, mora da kreira znanje kod zaposlenih i tako uvećava vrijednost (Brenson, 2010). U savremenim uslovima poslovanja u upravljanju organizacijom posebno se izdvajaju poslovne funkcije koje zbog svoje tržišne orijentacije nose stratejski predznak, a to su: marketing, istraživanje i razvoj (Đorđević i Čočkalović, 2010).

Kvalitet se u savremenoj privredi posmatra sa aspekta upravljanja, jer upravljanje kvalitetom treba da omogućiti unapređenje poslovanja pa tako i konkurentnosti organizacije. Kvalitet zajedno sa diferenciranošću proizvoda i tržišnom komunikacijom, predstavlja ključni alat za postizanje dobre konkurentne i tržišne pozicije. Zato je koncept upravljanja kvalitetom prvenstveno tržišni koncept koji se zasniva na unapređenju svih poslovnih aktivnosti jedne organizacije. Kvalitet je u najvećoj mjeri u nadležnosti menadžera i on je zapravo njihova odgovornost (Masaki, 2008).

Kada su u pitanju domaće organizacije, problemi slabe konkurentnosti zbog niske stope produktivnosti, nastaju kao rezultat neadekvatnog načina poslovanja, koji je, nažalost, vrlo malo ili nikako nije zasnovan na tržišnim principima, te se kao krajnji ishod takvog poslovanja javljaju visoke cijene određenih proizvoda ili usluga. Zbog toga, domaća preduzeća, da bi uspješno konkurisala na globalnom tržištu, snižavaju cijene za izvoz, a razliku u (ne)produktivnosti plaća domaći potrošač ili korisnik usluge kroz visoke cijene.

Slab kvalitet, zastarjela tehnologija, neatraktivno pakovanje, visoke cijene i nedovoljno dobra organizacija posla, ključni su razlozi zbog kojih proizvodi iz Bosne i Hercegovine ne mogu parirati drugim proizvodima na globalnom svjetskom tržištu. Iskorak u budućnost i prevazilaženje ovako loše koncepcije poslovanja leži u promjeni poslovne politike naših organizacija uz aktivnu koordinaciju i ulogu menadžmenta tih organizacija, jer ni jedna organizacija ne može postići i zadržati značajnu konkurentnost i tržišnu poziciju bez nadmoćno dobrog rukovodstva (Rajner, 2009). Dakle, novi uslovi poslovanja zahtijevaju prilagođavanje u načinu poslovanja, jer budućnost pripada onim poslovnim organizacijama koje budu

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 1–16

najsnažljivije, najinovativnije, najefikasnije i najproduktivnije, što zapravo predstavlja putokaze budućeg razvoja u oblasti konkurentnosti i dobrog upravljanja organizacijom. Nezaobilazan alat na tom putu jeste menadžment upravljanja kvalitetom.

Naime, međunarodna poslovna praksa je dokazala da postoji povezanost između unapređenja kvaliteta poslovanja i razvoja konkurentskih sposobnosti poslovnih organizacija. Primjena i razvoj koncepta kvaliteta stvara preduslove da se poboljšaju i drugi faktori konkurentnosti, prije svih inovacija i produktivnost. Dostizanje poslovne izvrsnosti, a time i bolje konkurentnosti, moguće je ostvariti primjenom standarda ISO 9001:2008, zbog čega poslovne organizacije iz najrazvijenijih država svijeta sve više primjenjuju ovaj standard upravljanja kvalitetom. U idućoj tabeli dat je pregled prvih 10 država svijeta po broju certifikata ISO 9001 u 2012. godini, i broj certifikata ISO 9001 u regionu zapadnog Balkana.

**TABELA 1: PREGLED PRVIH 10 DRŽAVA SVIJETA PO BROJU CERTIFIKATA ISO 9001 U 2012. GODINI, I BROJ CERTIFIKATA ISO 9001 U REGIONU ZAPADNOG BALKANA.**

SVIJET		ZAPADNI BALKAN		
R.br.	Država	Broj ISO 9001 certifikata	Država	Broj ISO 9001 certifikata
1.	Kina	334.032	Srbija	3.066
2.	Italija	137.390	Hrvatska	2.614
3.	Španija	53.418	Slovenija	1.614
4.	Njemačka	51.809	Bosna i Hercegovina	1.239
5.	Japan	50.339	Makedonija	482
6.	Velika Britanija	44.670	Albanija	154
7.	Francuska	31.631	Crna Gora	102
8.	Indija	29.402	-	-
9.	SAD	26.177	-	-
10.	Brazil	25.791	-	-

*Izvor: International Standardization Organization (ISO) (2013).*

Analizirajući dostupne podatke iz 2013. i 2014. godine u zemljama regiona se bilježi blagi porast certifikovanih organizacija prema ISO 9001 standardu, što neznatno doprinosi boljoj konkurentnosti i tržišnoj poziciji na globalnom tržištu po nivou efikasnosti poslovanja, ali to nije zadovoljavajuće u odnosu na druge države jugoistočne Evrope kao, na primjer, Mađarske, Rumunije i Bugarske.

Kada je u pitanju konkurentnost, u sljedećoj tabeli je prikazano rangiranje prvih 10 država u svijetu i rangiranje država zapadnog Balkana, prema indikatorima konkurentnosti (zbirno: prema osnovnim zahtjevima, prema efikasnosti i prema inovativnosti), u 2013. godini, prema podacima Svjetskog ekonomskog foruma.

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 1–16

**TABELA 2: RANGIRANJE PRVIH 10 DRŽAVA U SVIJETU I RANGIRANJE DRŽAVA ZAPADNOG BALKANA, PREMA INDIKATORIMA KONKURENTNOSTI U 2013. GODINI.**

SVIJET		ZAPADNI BALKAN	
Država	Mjesto u 2013-2014.	Država	Mjesto u 2013-2014.
Švicarska	1	Slovenija	62
Singapur	2	Crna Gora	67
Finska	3	Makedonija	74
Njemačka	4	Hrvatska	75
SAD	5	Bosna i Hercegovina	87
Švedska	6	Srbija	101
Hong Kong	7	-	-
Holandija	8	-	-
Japan	9	-	-
Velika Britanija	10	-	-

*Izvor: World Economic Forum (2013).*

U prvih 10 država se dugi niz godina razvija svijest o potrebi stalnog unapređenja kvaliteta poslovanja radi postizanja što bolje konkurentnosti poslovnih organizacija, što se ne može konstatovati za države regiona. Također, ovi podaci ukazuju na činjenicu da u procesu globalizacije glavni pravac kretanja poslovnih organizacija u Bosni i Hercegovini treba biti ka unapređenju kvaliteta i produktivnosti poslovanja kao ključnim faktorima kreiranja konkurentne sposobnosti na globalnom tržištu. Dakle, glavni problem domaćih organizacija jeste nekonkurentnost koja se javlja kao posljedica slabe produktivnosti poslovanja i nedostatka primjene novih tehnologija i znanja, kao i neadekvatne primjene koncepta upravljanja kvalitetom.

Prema broju certifikovanih organizacija na 1000 stanovnika kao pokazatelju certifikovanosti, koji pokazuje razvijenost kvaliteta zemlje, regije ili subregije, i koji je prihvaćen kao jedan od glavnih pokazatelja, mjeri se i razvoj kvaliteta i poslovne izvrsnosti u svijetu (Dumičić, Knego i Melvan, 2007). Unatoč činjenici da sistem upravljanja kvalitetom nije jedini niti dominantni faktor konkurentnosti jedne organizacije ili privrede u cjelini, bitno je spomenuti i *fenomen konflikta ostvarivanja misije* koji podrazumijeva rast broja certifikovanih organizacija uz istovremeni pad na skali globalne konkurentnosti, a razloge ove pojave treba tražiti u dva smjera: a) drugi se brže razvijaju ili b) izdani certifikati ISO 9001 nisu pouzdano mjerilo nivoa kvaliteta sistema upravljanja (Drljača, 2009). Također, u ovom kontekstu, može se postaviti pitanje da li i u kojoj mjeri certifikovane organizacije doprinose poslovnoj uspješnosti cijele privrede jedne države ili regiona, iako većina istraživanja u ovoj oblasti potvrđuju da su organizacije nakon certifikovanja ubrzo uvele promjene koje su dovele do porasta profitabilnosti i do poboljšanja njihove poslovne sposobnosti odnosno konkurentnosti na tržištu (Corbett, Montes, Kirsh & Alvarez, 2002).

## 1.2 Pojam i značenje ISO 9001 Sistema menadžmenta kvalitetom

Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO, tačnije Tehnički komitet, je identifikovao i specifikovao zahtjeve međunarodnog standarda ISO 9001. Ti zahtjevi su poslužili za kreiranje Sistema menadžmenta kvalitetom u organizacijama.

Organizacija koja implementira Sistem menadžmenta kvalitetom u skladu sa zahtjevima ISO 9001 šalje poruku svojim postojećim i potencijalnim klijentima da je cilj njenog poslovanja identifikacija potreba i očekivanja korisnika (kupaca, dobavljača, zaposlenih) i njihovo zadovoljenje kroz efektivnu i efikasnu primjenu Sistema menadžmenta kvaliteta (QMS), čime organizacija pokazuje sposobnost da kontinuirano obezbjeđuje da proizvod ili usluga koju pruža, zadovoljava (pored zahtjeva, potreba i očekivanja korisnika) i odgovorajuće zakonske regulative i propise. Također, organizacija ovim postiže i *zadovoljstvo* korisnika kvalitetom usluga i proizvoda.

Zadovoljni klijenti postaju vremenom lojalni i tako organizaciji omogućavaju sigurnije i bolje prodajne rezultate (Herzog, 1963), a kvalitet proizvoda i usluga predstavljaju ključni faktor za zadovoljstvo klijenata (Maiyaki, Noor & Mokhtar, 2011), i zapravo predstavljaju preduslov za njegovo ostvarenje (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994). Zadovoljstvo korisnika ima značajan uticaj prilikom izgradnje dugoročnih i profitabilnih odnosa organizacije sa svojim korisnicima (Aydin & Ozer, 2005). Dimnezija kvaliteta pruženih usluga koje korisnici percipiraju kao ključne za postizanje zadovoljstva klijenata, su: 1) pouzdanost, 2) povjerenje, 3) vizuelni utisak, 4) susretljivost i 5) odgovornost (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Veliki broj organizacija je prihvatio sistem certifikacije prema ISO 9001 kao dobar alat u potvrđivanju sistema upravljanja kvalitetom, što potvrđuje veliki broj izdatih certifikata u svijetu. ISO 9001 je odličan i vrlo uspješan alat u ustrojavanju i poboljšanju poslovnih procesa, ali bez dosljedne primjene svih zahtjeva norme i stalnog poboljšanja, sama certifikacija može izgledati kao promašena aktivnost. Također, certifikat sam za sebe nije ulaznica za evropsko i svjetsko tržište, iako je važan u tom procesu, ali ga organizacija mora znati iskoristiti u marketinške i druge svrhe, na nemilosrdnom tržištu na kojem opstaju samo najbolji.

Sistem menadžmenta kvalitetom (QMS) je način na koji organizacija upravlja kvalitetom. Pod pojmom kvaliteta ne podrazumijeva se samo kvalitet proizvoda ili usluge, već na kvalitet poslovanja (odnosi sa klijentima, dobavljačima i slično) i kvalitet same organizacije (odnos sa zaposlenima i resursima, organizaciona kultura). Sistem menadžmenta kvalitetom omogućava praćenje svih procesa i aktivnosti u organizaciji. Svi procesi u ovom lancu su pokriveni QMS-om kroz procedure i zapise koji kasnije mogu da posluže kod razvoja novih ideja i usluga, unapređenja marketing aktivnosti, pokrivenosti tržišta i slično. U proces realizacije sistema menadžmenta kvalitetom su uključeni svi zaposleni u organizaciji tako da svaka karika u lancu nosi i svoj dio odgovornosti za procese koje izvršava. Ovim se odgovornost za kvalitet proizvoda ili usluge dijelom prebacuje sa rukovodstva na zaposlene, čime se postiže i bolja efikasnost. Svako učestvuje shodno svom položaju i učešću u procesima. Kako bi svi zaposleni bili uključeni u ovaj proces, primjenom

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 1–16

razvijenog Sistema menadžmenta kvalitetom, kod njih se razvijaju osobine kao što su planiranje, odgovornost, radna disciplina putem procedura i zapisa koje popunjavaju.

ISO 9001 omogućava da na kraju poslovnog ili proizvodnog procesa imamo potpuno usaglašen proizvod ili uslugu. To znači da, ukoliko se pojavi greška negdje u sistemu, neće proći kroz njega i neće biti vidljiva na finalnom proizvodu ili usluzi. Ona će biti identifikovana na vrijeme i samim tim smanjiti troškove. Uvođenje ISO 9001:2008 sistema menadžmenta kvalitetom je signal kupcima ili korisnicima usluga da organizacija kontinuirano proizvodi proizvod ili pruža uslugu ugovorenog kvaliteta u ugovoreno vrijeme (*koncept Just in Time*).

Svaka organizacija, bez obzira na djelatnost i fizičku veličinu, ima iste strukturne elemente sistema upravljanja. Zahtjevi standarda ISO 9001:2008 odnose se na svaki pojedinačni strukturni elemenat kao i na sistem upravljanja u cjelini. Kvalitetno uvođenje sistema upravljanja usklađenog sa zahtjevima ovog standarda predstavlja određenu vrstu restrukturiranja sistema upravljanja, te uspješna certifikacija trebala bi značiti da je sistem uređen, dokumentovan, procesno orijentisan, da funkcioniše na principima upravljanja kvalitetom, i time naravno doprinosi većoj konkurentnosti organizacije. Sistem je skup međusobno povezanih ili međusobno zavisnih elemenata. To je grupa elemenata koji ne mogu biti odvojeni u nezavisne dijelove, a da se pri tome ne načini šteta cjelini (Champan, Lee & Shiba, 1999).

Dakle, ISO 9001 je međunarodni standard koji sadrži zahtjeve za sistem upravljanja kvalitetom u poslovnoj organizaciji, a koje organizacija mora ispuniti da bi uskladila svoje poslovanje sa međunarodno priznatim normama. Sistem kvaliteta je upravljački sistem kojim se dovodi do ostvarenja postavljenih ciljeva u pogledu kvaliteta poslovanja i pružanja usluga. Ovaj sistem čine organizaciona struktura, odgovornost subjekata u organizaciji, procesi i resursi potrebni za upravljanje sistemom. ISO 9001 serije standard se sastoji od:

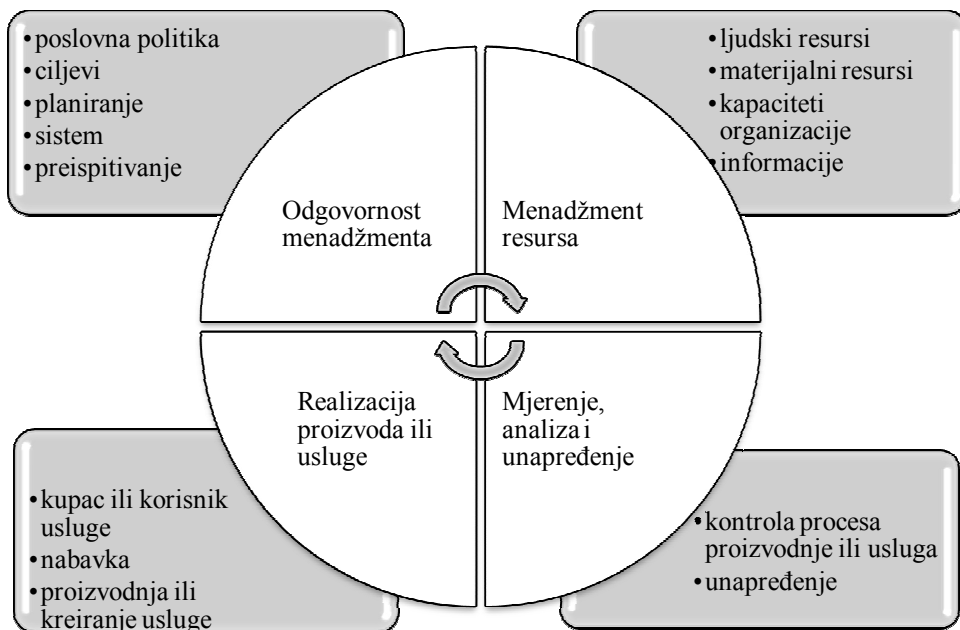
1. ISO 9000 Osnove i rječnik: predstavlja koncept sistema upravljanja kao i terminologiju koja se koristi.
2. ISO 9001 Zahtjevi: kriteriji koji moraju da se ispune ukoliko želite da radite u skladu sa standardom i dobijete certifikat.
3. ISO 9004 Smjernice za poboljšanje performansi: na osnovu osam principa menadžmenta kvalitetom one se koriste od strane višeg menadžmenta kao okvir za usmjeravanje organizacije uzimajući u obzir potrebe svih zainteresovanih strana, a ne samo klijenata.

Na Slici 1 su prikazana četiri glavna procesa ISO 9001.

Značajan je broj prednosti koje sama organizacija dobija od uvođenja sistema menadžmenta kvaliteta. Istraživanja generalno pokazuju da dolazi do boljeg upravljanja, veće produktivnosti i smanjenja škarta (Majstorović, 1994). Kada su u pitanju kupci ili konzumenti usluga organizacije, oni su zbog trenda globalizacije i brzih promjena u situaciji da za vrijeme same kupovine ili uzimanja usluga ne mogu potpuno pouzdano utvrditi kvalitet tog proizvoda ili usluge. Zbog toga proizvođači i isporučioци proizvoda moraju preduzimati odgovarajuće mjere za osiguranje kvaliteta u toku razvoja, planiranja i proizvodnje, a taj zbir mjera mora biti obuhvaćen u sistemu upravljanja kvalitetom.



**SLIKA 1: ČETIRI GLAVNA POSLOVNA PROCESA ISO 9001**



*Izvor: ISO (2013).*

Važno je znati da postoji razlika između projektovanog i ostvarenog kvaliteta (Mitrović, 1996). Zadatak praćenja, kontrole i usmjeravanja kvaliteta jeste otkriti faktore koji utiču na pojavu grešaka i odstupanja. Značaj metoda u sistemu kvaliteta se mjeri kroz njihov doprinos u utvrđivanju i eliminisanju grešaka u integralnom poslovnom sistemu. U ovom kontekstu, savremeni trend u svijetu ukazuje na sve češći prelazak sa ocjene kvaliteta samog proizvoda ili usluge na ocjenu sistema kvaliteta (Feigenbaum, 1990).

Sistem upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2008 standardu, zasniva se na osam principa upravljanja: 1) fokus na kupce, 2) rukovođenje, 3) uključivanje zaposlenih, 4) procesni pristup, 5) sistemski pristup upravljanju, 6) kontinuirano poboljšanje, 7) činjenični pristup u donošenju odluka i 8) uzajamno korisni odnosi sa dobavljačima.

Ovi principi se mogu koristiti od strane menadžmenta, kao okvir za usmjeravanje organizacije u pravcu poboljšanja performansi. Principi su izvedeni iz kolektivnog iskustva i znanja stručnjaka širom svijeta koji učestvuju u radu Tehničkog komiteta ISO/TC 176 (Upravljanje kvalitetom i obezbjeđenje kvaliteta), koji je odgovoran za razvijanje i održavanje ISO 9001 standarda.

ISO 9001 je pogodan za sve organizacije koje žele da poboljšaju način upravljanja, bez obzira na veličinu ili djelatnost organizacije. Svrha ovog standarda je

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 1–16

povećanje efikasnosti organizacije kroz primjenu procesnog pristupa. Njegova prednost je obezbjeđenje veza između pojedinačnih procesa, sektora i njihove interakcije. Definisanjem ulaznih i izlaznih elemenata svih procesa i definisanjem potrebnih resursa stvara se polazna osnova za planiranje, kao i povratna informacija o zadovoljstvu kupaca. Ovakav model povećava povjerenje klijenata u proizvod/uslugu i vodi ka boljem pozicioniranju na tržištu. ISO 9001 precizira osnovne zahtjeve za sistem upravljanja kvalitetom koje organizacija mora da ispuni kako bi pokazala svoju sposobnost da svoje proizvode dosljedno proizvodi (koji uključuju usluge), čime povećavaju zadovoljstvo korisnika i ispunjavaju važeću zakonsku regulativu.

### **1.3 Prednosti implementacije ISO 9001:2008 standarda**

Globalizacija poslovanja koja briše granice za robe i usluge, te dugoročno interesno povezuje organizacije, nametnula je potrebu za stvaranjem jedinstvenog međunarodnog okvira koji će definisati široko prihvaćena pravila i zahtjeve, kako bi se obezbijedila kontinuiranost u poslovanju, tj. dostizanju zahtjeva proizvoda i/ili tržišta, kao i njihova stalna usklađenost sa zakonskim regulativama i međunarodno dogovorenim pravilima poslovanja. Globalizacijom dolazi do sve veće konkurencije kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu, a to nameće potrebu za kvalitetnim i sve jeftinijim proizvodima i uslugama.

Organizacija koja u skladu sa zahtjevima ISO 9001 razvije i implementira Sistem menadžmenta kvalitetom, daje poruku svojim postojećim, ali i potencijalnim klijentima da je cilj njenog poslovanja identifikacija potreba, zahtjev i očekivanja korisnika (kupaca, dobavljača, zaposlenih itd.), i njihovo zadovoljstvo kroz efektivnu i efikasnu primjenu QMS, čime organizacija demonstrira:

1. Sposobnost da kontinuirano obezbjeđuje proizvode/usluge koji zadovoljavaju ne samo zahtjeve, potrebe i očekivanja korisnika, već i zahtjeve odgovarajuće zakonske regulative i propisa.
2. Posvećenost stalnom razvoju i unapređivanju postojećih Sistema menadžmenta kvalitetom kroz Procese stalnih poboljšanja (PSP), čime podiže nivo kvaliteta svojih proizvoda/usluga stvarajući kod korisnika efekat izvrsnosti (osjećaj zadovoljstva korisnika kvalitetom proizvoda/usluge koji je iznad očekivanog/zahtijevanog).

Neke koristi koje organizacija može imati pravilnom primjenom standarda ISO 9001 mogu biti sljedeće:

- delegiranje odgovornosti od rukovodstva firme ka neposrednim izvršiocima,
- povećanje svijesti zaposlenih o kvalitetu,
- promocija timskog rada, kroz postizanje sinergetskog efekta (učinak tima veći od zbira učinaka svakog pojedinca ponaosob),
- učešće zaposlenih u procesu stalnog unapređivanja kvaliteta,
- veći profit kao rezultat povećanja produktivnosti,
- povećanje konkurentnosti,
- prodor na nova tržišta,
- povećanje zadovoljstva kupaca,

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 1–16

- postizanje lojalnosti kupaca,
- usaglašenost sa zahtjevima međunarodnog tržišta i
- poboljšanje poslovne sposobnosti i produktivnosti.

Standard ISO 9001:2008, kao rijetko koji drugi međunarodni standard, respektuje i podstiče posebnosti organizacija. On nema za cilj da nametne uniformnost u strukturi Sistema menadžmenta kvalitetom niti uniformnost dokumentacije. Zahtjevi ISO 9001 su tako postavljeni da respektuju organizacionu strukturu, resurse sa kojima organizacija raspolaže i tržište na kojem organizacija realizuje svoje proizvode ili usluge. Shodno tome, svaka organizacija razvija sebi svojstven QMS formiran po zahtjevima ISO 9001:2008, zbog čega u nazivu standarda stoji množina, Sistemi menadžmenta kvalitetom.

Da bi organizacija imala značajne prednosti i koristi od implementacije ovog standarda, potrebno je da kontinuirano radi na osposobljavanju menadžmenta i svih zaposlenika za primjenu alata i tehnika upravljanja kvalitetom. Osposobljenost menadžmenta je vrlo složena interdisciplinarna kategorija koja se stiče treningom i iskustvom, a može se odrediti kao sveobuhvatnost niza mjera kao što su: znanje, vještine, sposobnosti, spretnosti i lične osobine.

Mnogobrojne su definicije pojma osposobljenosti menadžmenta, ali mi ćemo navesti samo neke. Osposobljenost menadžmenta podrazumijeva sposobnost koja se stiče treningom ili stalnom interakcijom i sposobnost koja se uči i stiče kroz osposobljavanje za obavljanje radnih zadataka kako bi se postigao željeni ishod (Shehu & Akintoye, 2008). Osposobljenost menadžmenta predstavlja pokretački mehanizam koji obuhvata strategije, prakse, alate i tehnike, lične karakteristike i stil rada, a u funkciji efektivnog poslovanja organizacije (Whetteng & Cameron, 2002). Osposobljenost podrazumijeva posjedovanje određenih vještina i znanja za realizaciju onog što je potrebno (Siu, 1998).

## **2 Metodološka postavka istraživanja**

Jedan od ciljeva istraživanja bio je da se utvrdi uticaj certifikacije po standardu ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija iz sektora MSP. Ciljne grupe istraživanja su bile:

1. Proizvodne i/ili uslužne organizacije koje su certifikovane prema standardima sistema menadžmenta kvaliteta (standardi serije ISO 9001:2008), a koje posluju i čije je sjedište u Bosni i Hercegovini (Unsko-sanski kanton), kao primarna grupa.
2. Menadžeri u oblasti kvaliteta, kao kontrolna grupa.

### **2.1 Ciljevi, zadaci i hipoteza istraživanja**

Osnovni cilj istraživanja je bio da se utvrdi obim i intenzitet uticaja sistema upravljanja kvalitetom po standardu ISO 9001:2008 na organizacijske performanse, te da se utvrdi u kolikoj mjeri posjedovanje ovog međunarodno priznatog sertifikata omogućava poboljšanje produktivnosti, poslovne sposobnosti i konkurentnosti organizacije.

Osnovni zadatak istraživanja je bio da se na osnovu dobijenih rezultata koji ukazuju na koristi od certifikacije prema ISO 9001:2008 standardu, ali i drugih pokazatelja prikupljenih putem intervjua i instrumenta u formi upitnika, kao na primjer uticaj certifikacije na konkurentsku sposobnost organizacije i na poboljšanje ugleda organizacije u javnosti, motivišu one organizacije koje nemaju predmetni certifikat da otpočinu aktivnosti za certifikaciju sistema upravljanja kvalitetom.

Hipoteza istraživanja je sljedeća: organizacija koja u skladu sa zahtjevima ISO 9001:2008 razvija i implementira sistem upravljanja kvalitetom, šalje jasnu poruku svojim klijentima da je primarni cilj njenog poslovanja identifikacija njihovih zahtjeva, potreba i očekivanja, čime poboljšava svoju poslovnu sposobnost i unapređuje svoju konkurentnost na domaćem i globalnom tržištu.

## 2.2 Metod i način rada

Istraživanje je u dostupnim organizacijama izvršeno putem elektronske pošte (e-mail), instrumentom u obliku upitnika, te putem intervjua, u 39 certifikovanih privrednih društava i institucija na području Unsko-sanskog kantona, tokom septembra i oktobra 2014. godine, a anketirani su menadžeri kvaliteta u tim organizacijama. Istraživanju je prethodilo uvodno obrazloženje o svrsi i značaju istraživanja, zatim obrazloženje da je njihovo učešće na dobrovoljnoj osnovi i da im je zagantovana povjerljivost podataka koji će biti korišteni jedino u naučno-istraživačke svrhe. Popunjavanje upitnika je zahtijevalo oko 15 minuta vremena, a razgovor je trajao dodatnih 15 minuta. Za sprovođenje istraživanja korišten je metod naučnog istraživanja, tehnike ankete i intervjuisanja, te instrument u vidu upitnika.

Upitnik se sastojao od 13 pitanja koja su formulisana tako da se na osnovu odgovora na njih mogu utvrditi koristi od certifikacije putem ISO 9001:2008, zatim uticaj certifikacije na konkurentne sposobnosti organizacije i na poboljšanje njenog ugleda u javnosti, kao i obim i intenzitet motiva za certifikaciju. Na pitanja se moglo odgovoriti sa: neznatno (malo), prosječno i značajno (mnogo).

## 3 Rezultati istraživanja

Većina anketiranih organizacija označila je kao svoje glavno (ciljno) tržište ono domaće, ali je bilo i nekoliko organizacija koje su se odlučile za certifikaciju, prvenstveno zbog zahtjeva inostranih kupaca. U obradu i mjerenja su uzeti samo upitnici u kojima su bili odgovori na sva postavljena pitanja. U sljedećoj tabeli su prikazane koristi od certifikacije po ISO 9001:2008 standardu.

**TABELA 3: REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

PODRUČJE (naznačeni odgovor)	Neznatno (malo)	Prosječno	Značajno (mnogo)
1. Opšti uticaj na konkurentsku sposobnost organizacije	8 (20,51%)	10 (25,64%)	21 (53,85%)
2. Uticaj certifikacije na poslovni ugled organizacije	5 (12,82%)	7 (17,95%)	27 (69,23%)
3. Bolja kontrola menadžmenta	8	12	19

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 1–16

		(20,51%)	(30,77%)	(48,72%)
4.	Unapređenje svijesti o proceduralnim poteškoćama	6 (15,38%)	3 (7,69%)	30 (76,92%)
5.	Poboljšanje odnosa sa klijentima	12 (30,77%)	13 (33,33%)	14 (35,90%)
6.	Upotreba standarda kao promotivnog alata	16 (41,03%)	6 (15,38%)	17 (43,59%)
7.	Povećanje efikasnosti	8 (20,51%)	16 (41,03%)	15 (38,46%)
8.	Olakšice u eliminaciji proceduralnih problema	11 (28,21%)	3 (7,69%)	25 (64,10%)
9.	Povećanje kvaliteta proizvoda/usluge	4 (10,26%)	12 (30,77%)	23 (58,97%)
10.	Povećanje zadovoljstva klijenata	1 (2,56%)	5 (12,82%)	33 (84,62%)
11.	Zadržani postojeći klijenti	12 (30,77%)	19 (48,72%)	8 (20,51%)
12.	Poboljšanje tržišne pozicije	3 (7,69%)	4 (10,26%)	32 (82,05%)
13.	Stalna poboljšanja	17 (43,59%)	11 (28,21%)	11 (28,21%)

*Izvor: istraživanje autora.*

Veliki dio anketiranih organizacija (53,85%) smatra da im je certifikat ISO 9001:2008 donio značajna povećanja konkurentske prednosti, dok njih 25,64% smatra da im je certifikat djelimično (prosječno) doprinio jačanju konkurentskoj prednosti, a 20,51% smatra da im je certifikat neznatno (malo) pomogao u jačanju konkurentskih prednosti.

Iz navedenog se može zaključiti da u percepciji samih organizacija, certifikat i standard ISO 9001:2008 ima određenu težinu i ugled na tržištu, zbog čega organizacije koje posjeduju navedeni certifikat, mogu računati na bolju startnu tržišnu poziciju od organizacija koje ga ne posjeduju.

Rezultati istraživanja koji se ogledaju u ostalim uticajima i značaju za pojedinačne procese koji zajedno čine sistem menadžmenta kvaliteta i imaju svoju ulogu u procesu poboljšanja organizacijskih performansi i tržišnog pozicioniranja, također su prikazani u Tabeli 3.

## 4 Diskusija

Istraživanje je pokazalo da su poslovne organizacije, koje su bile predmet ovog istraživanja, uglavnom svjesne važnosti i potencijalnih koristi primjene standarda ISO 9001:2008, kao i važnosti procesa certifikacije sistema upravljanja kvalitetom po ovom standardu, zbog čega su i pristupili certifikaciji, odnosno primjeni ovog standarda, te tako značajno doprinijeli podizanju poslovnog imidža svoje organizacije na domaćem, ali i globalnom tržištu.

Navedeno se prije svega ogleda upravo u povećanju konkurentske sposobnosti organizacije, što je i osnovni cilj poslovanja svake organizacije, zatim kroz bolju

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 1–16

kontrolu menadžmenta nad svim pojedinačnim procesima (još tokom same proizvodnje ili kreiranja usluga, dakle, prije nego ih klijent dobije kada je već kasno za ispravku uočenih nedostataka), kroz poboljšanje odnosa sa klijentima i povećanje njihovog zadovoljstva proizvodima ili uslugama organizacije, kroz povećanje efikasnosti i produktivnosti i kroz zadržavanje postojećih i dobijanje novih klijenata. Postizanje ovih važnih poslovnih ciljeva moguće je uz dobru organizaciju poslovnih procesa, dobru organizaciju rada, te uz dosljednu primjenu svih poznatih principa modernog menadžmenta, naročito menadžmenta upravljanja kvalitetom.

Certifikacijom sistema upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001:2008, poslovna organizacija svakako osigurava osnovni preduslov za realizaciju postavljenih ciljeva, ali i za podizanje svih organizacijskih performansi na viši nivo, jer jedino na kontinuiranom poboljšanju svih organizacijskih performansi moguće je dostići nivo izvrsnosti (liderstva) u svojoj oblasti, na domaćem ili globalnom tržištu.

## **5 Zaključak**

U teoriji, ali i u praksi, kao najčešći razlozi za certifikaciju poslovnih organizacija prema standardu ISO 9001:2008, a koji zapravo stimulišu poslovne organizacije za pokretanje aktivnosti za dobijanje ovog sertifikata i uopšteno za primjenu ovog standarda kvaliteta, jesu: poboljšanje poslovne sposobnosti, unapređenje konkurentnosti, održanje (unapređenje) položaja na tržištu, unapređenje kvaliteta proizvoda ili usluga i povećanje efikasnosti pojedinačnih procesnih operacija.

Tačnost ovih navoda potvrđuju i rezultati ovog istraživanja koje je potvrdilo da je menadžmentu, ali i drugim zaposlenicima u poslovnim organizacijama koji su bili predmet ovog istraživanja, uglavnom jasno šta to primjena standarda ISO 9001:2008 treba korisno da im donese, a prije svega to se ogleda u povećanju zadovoljstva klijenata kroz povećanje kvaliteta proizvoda (usluge), zatim kroz povećanje efikasnosti i produktivnosti, bolja kontrola menadžmenta, a sve nabrojano značajno utiče na povećanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija koje primjenjuju ovaj standard.

Kao jedan od zaključaka može se navesti i prisustvo određenih problema sa kojima se poslovne organizacije susreću prilikom certifikacije i primjene ovog standarda, uz napomenu da ti problemi nisu suštinske, nego uglavnom formalne (proceduralno-administrativne) prirode, a što se može vrlo jednostavno prevazići osposobljavanjem menadžera i zaposlenika organizacije kroz kontinuirane treninge i edukacije o značaju i koristi ovog standarda, čime bi se svi akteri dodatno motivisali na aktivniju ulogu u procesu poboljšanja kvaliteta svih organizacijskih procesa, što opet nužno dovodi do poboljšanja kvaliteta samog proizvoda ili usluge, što naravno rezultira poboljšanjem organizacijskih performansi poslovne organizacije kao cjeline.

Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 1–16

## 6 Popis literature

- Anderson, E., Fornell, C. & Lehmann, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 3/58, 53–66.
- Aydin, S. & Ozer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. *European Journal of Marketing*, 39, 910–925.
- Brenson, R. (2010). *Ništa nije nemoguće*. Beograd: Plato.
- Chapman, W. R., Lee, H. T. & Shiba, S. (1999). *Management of Integrated System*. Cambridge: Center for Quality Management.
- Corbett, C. J., Montes, J. M., Kirsch, A. D. & Alvarez, M. J. (2002). Does ISO 9000 certification pay. *ISO Management System*, 4/ 2, 31–40.
- Drljača, M. (2009). Razvoj kvalitete sustava upravljanja u hrvatskom gospodarstvu. U *Zborniku radova 6. Naučno-stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem „Quality 2009“* (str. 121–126). Mašinski fakultet Univerziteta u Zenici.
- Dumičić, K., Knego, N. i Melvan, P. (2007). Okruženje kao mjera kvaliteta i poslovne izvrsnosti. *Poslovna izvrsnost*, br. 1, str. 23–48.
- Dorđević, D. i Čočkalović, D. (2010). *Osnove marketinga*. Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin.
- Feigenbaum, A. V. (1990). *Total Quality – An International Imperative*. London: McGraw-Hill.
- Hamel, G. (2009). *Budućnost menadžmenta*. Novi Sad: Asee.
- Herzog, H. (1963). Behavioral Science Concepts for Analyzing the Consumer. In P. Bliss (Ed.), *Marketing and the Behavioural Sciences* (pp. 76–86). Boston: Allyn and Bacon.
- International Standardisation Organization (ISO). (2013). *ISO 9001:2008* [Data file]. Available from ISO Web site, <http://www.iso.org>.
- Maiyaki, A., Noor N. & Mokhtar, S. (2011). The influence of service quality of mobile phone on customer satisfaction in Malaysia: A student feedback survey. *Journal Business and Management*, 1/1, 79–98.
- Majstorović, V. (1994). *Quality system – the strategy of management*. Beograd: YUSQ.
- Masaki, I. (2008). *Kaizen*. Beograd: Mono i Monjana.
- Mitrović, Ž. (1996). *Metode u sistemu kvaliteta*. Beograd: Kultura.
- Ohmae, K. (2007). *Nova globalna pozornica*. Zagreb: Mate.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for the future research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
- Rajnert, E. (2010). *Spontani kaos*. Beograd: Čigoja štampa.

- Strukan, E. (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 1–16
- Shehu, Z. & Akintoye, D. (2008). The significant Skills and Competencies for Effective Construction Programme Management. In Proceedings of BuHu 8th International Postgraduate Research conference (IPGRC) (pp. 46–57). Prague: University of Salford.
- Siu, V. (1998). Managing by competencies – a study on managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management, 17*, 17–23.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2002). *Developing Managerial Skills*. New York: Pearson – Prentice Hall.
- World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013–2014* [Data file]. Available from World Economic Forum Web site, <http://www3.weforum.org/>.