

**UNIVERZITET SINGIDUNUM**  
**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**

# **MASTER RAD**

**ISO 9001 KAO FAKTOR KONKURENTSKE PREDNOSTI U  
SEKTORU PRIVATNOG OBEZBEĐENJA**

**Mentor:**

**Prof. dr Danilo Golijanin**

**Student:**

**Ana Krstić 2014/415265**

**Beograd, 2016.**

## S A D R Ź A J

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Uod .....                                                                          | 3  |
| Predmet istraživanja .....                                                         | 5  |
| Značaj i aktuelnost istraživanja .....                                             | 5  |
| Cilj istraživanja .....                                                            | 5  |
| Hipotetički okvir .....                                                            | 6  |
| Metode istraživanja .....                                                          | 6  |
| Sadržaj rada.....                                                                  | 7  |
| 1. O PREDUZEĆU VARNOST-FITEP .....                                                 | 8  |
| 1.1. Istorijat .....                                                               | 8  |
| 1.2. SWOT analiza .....                                                            | 9  |
| 1.3. Strateški ciljevi.....                                                        | 11 |
| 2. PRIMENA STANDARDA ISO 9001 U PREDUZEĆU VARNOST-FITEP.....                       | 12 |
| 2.1. Značaj standardizacije .....                                                  | 12 |
| 2.2. Zahtevi standarda ISO 9001 .....                                              | 13 |
| 2.3. Implementacija standarda ISO 9001 u preduzeću Varnost-Fitep .....             | 17 |
| 2.4. Troškovi kvaliteta .....                                                      | 20 |
| 3. KONKURENTNOST PREDUZEĆA VARNOST-FITEP NA TRŽIŠTU PRIVATNOG<br>OBEZBEĐENJA ..... | 22 |
| 3.1. Tržište privatnog obezbeđenja u Srbiji.....                                   | 22 |
| 3.2. Konkurencija .....                                                            | 25 |
| 3.3. Tržišna zastupljenost preduzeća Varnost-Fitep .....                           | 25 |
| 3.4. Faktori konkurentske prednosti.....                                           | 28 |
| 3.5. Kvalitet usluga.....                                                          | 29 |
| 4. BRIGA O KVALITETU USLUGA U PREDUZEĆU VARNOST-FITEP.....                         | 31 |
| 4.1. Ciljevi u poslovanju .....                                                    | 31 |
| 4.2. Komunikacija i briga o klijentima.....                                        | 33 |
| 5. KADROVSKA POLITIKA PREDUZEĆA VARNOST-FITEP .....                                | 39 |
| 5.1. Vrednost zaposlenih za organizaciju .....                                     | 39 |
| 5.2. Osposobljavanje za rad zaposlenih u preduzeću Varnost-Fitep .....             | 40 |
| 5.3. Zadovoljstvo zaposlenih u preduzeću Varnost-Fitep .....                       | 41 |
| 5.4. Menadžerska rešetka .....                                                     | 44 |
| 6. ULAGANJA U PRIVREDNU PROPAGANDU PREDUZEĆA VARNOST-FITEP .....                   | 46 |
| 6.1. Pojam i vrste privredne propaganda.....                                       | 46 |
| 6.2. Propagandne i reklamne aktivnosti preduzeća Varnost-Fitep .....               | 49 |
| 7. REZULTATI PREDUZETIH AKTIVNOSTI PREDUZEĆA VARNOST-FITEP .....                   | 52 |
| 7.1. Finansijska korist od uvođenja standarda ISO 9001 .....                       | 52 |
| 7.2. Zakonska regulativa .....                                                     | 59 |
| 8. ZAKLJUČAK .....                                                                 | 62 |
| 9. LITERATURA .....                                                                | 65 |

## Uvod

Konkurentnost organizacije se može definisati kao njena sposobnost da se izbori za svoje mesto na tržištu, opstane i ostvari profit. Od toga koliko je organizacija zaista konkurentna zavisi i njen opstanak na tržištu. U današnjem vremenu kada se tehnologija i tehnika vrtoglavo brzinom unapređuju, moda neprestano menja, a potrošači postaju sve više informisani, zahtevniji i probirljivi, postavlja se pitanje kako se izboriti za konkurentsku prednost na tržištu? Organizacije moraju da poslušaju zahteve potrošača, razumeju ih i konačno ponude ono što oni žele a konkurencija ne može da ponudi. Suština je u razumevanju potreba potrošača i isporučivanju veće vrednosti od konkurencije.

Organizacija mora da otkrije u čemu je superiorna u odnosu na konkurenciju. Superiornost treba da postoji u odnosu sa potrošačima, odnosno u načinu zadovoljenja njihovih zahteva i potreba isporučivanjem vrednosti koju zahtevaju, a da ona bude viša u odnosu na onu koju nudi konkurencija. Na ovaj način organizacija kreira pozitivnu vrednost za potrošače, stvara lojalnost i konačno ostvaruje veći profit, na ovaj način opstanak na tržištu je zagarantovan.

Superiornost organizacija može postići raspolaganjem kvalitetnijim resursima, angažovanjem bolje radne snage, boljom organizacijom, postizanjem većih ušteda, kvalitetnijim proizvodima... Osnovu za postizanje superiornosti mora tražiti u posebnim specifičnostima koje poseduje ili aktivnostima koje bolje obavlja, u suprotnom može lako doći do imitacije.

Nisu sve specifičnosti podjednako značajne i vredne i ne vode sve do konkurentske prednosti. Organizacija mora da proceni u koje specifičnosti se isplati ulagati. Pogrešna procena može dovesti do troškova po organizaciju. Značajne su samo one specifičnosti koje mogu isporučiti zahtevanu vrednost potrošačima. To je specifičnost koju je teško imitirati, organizacija je dobra u njenom isporučivanju, ne iziskuje značajne troškove, organizacija za njeno isporučivanje poseduje značajne kapacitete, tražena je od strane potrošača, potrošači je lako mogu priuštiti i povrh svega njeno isporučivanje je rentabilno za organizaciju.

Ostvarivanje konkurentske prednosti naravno zavisi i od grane u kojoj posluje organizacija i karakteristika i aktivnosti konkurencije.

Industrija privatnog obezbeđenja razvila se u korak sa modernim društvom, a pod uticajem razvoja svih drugih grana industrije. Razvijena, moderna društva, teže rastu, razvoju i poslovanju u sigurnom, bezbednom, okruženju, a industrija privatnog obezbeđenja je jedna od glavnih činioca ostvarenja ovih težnji.

Industrija privatne bezbednosti u Evropi okuplja 60.000 privatnih kompanija za pružanje bezbednosnih usluga, sa 2,2 miliona zaposlenih i godišnjim obrtom od 34,2 milijarde evra. Njihovi predstavnici su organizovani u 26 nacionalnih asocijacija- članova CoESS (Confederation of European Security Services), od kojih su 19 članovi EU.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.coess.org/> od srede 4.maja 2016.godine

U Srbiji se prve private firme u oblasti privatnog obezbeđenja javljaju krajem sedamdesetih godina dvadesetog veka. Procvat ovog sektora dogodio se devedesetih godina prošlog veka kada dolazi do širenja asortimana usluga, povećanja broja lica zapošljenih u ovom sektoru i otvaranja novih firmi. Za razvoj privatnog sektora bezbednosti u Srbiji najznačajniji činioci su privatizacija državne i društvene svojine, kao i dolazak poznatih svetskih kompanija.<sup>2</sup> Veliki deo posla koji je obavljala policija i vojska, preneti su na privatno obezbeđenje. Poseban je akcenat na kritičnoj infrastrukturi (aerodromi, razna naftna skladišta, rezervoari sa vodom, značajne proizvodne celine...) koju preuzima privatno obezbeđenje. Sve ovo dovodi do brzog rasata ovog sektora, i što je još važnije profesionalizacije.

Svetske kompanije teže da pridobiju velike državne poslove konkurišući sa visokim cenama ali ulažući u kvalitet usluge. One ulaze na tržište sa novom i modernom opremom, izgrađenim i standardizovanim načinima rada, ogromnim budžetima, sa nekoliko hiljada zaposlenih, što nacionalne firme već dovodi u lošiji položaj. Ovaj trend podstiče nacionalne firme da počnu da ulažu u kvalitet svojih usluga ako žele da opstanu na izuzetno konkurentnom tržištu. Firme za privatno obezbeđenje sada pokušavaju da uvere potrošače svoji usluga u njihov kvalitet, kao i da njihovi zaposleni rade u skladu sa zahtevima međunarodnih standarda.

Potrošači žele da biraju, za novac koji daju žele očekivani kvalitet. Kvalitet je ključna komponenta proizvoda i usluge, on je najznačajnije oružje u tržišnoj utakmici današnjice. Organizacije koje umeju da isporuče kvalitet koji zahteva tržište su pobednici utakmice. Vreme koje dolazi se zato sasvim opravdano naziva vreme kvaliteta. Suština kvalitetnog poslovanja jeste u povećanju zadovoljstva potrošača, stvaranju lojalnosti, širenju tržišta, povećanju profitabilnosti i svakako zauzimanju sigurnog mesta na tržištu.

Šta je tačno kvalitet teško je definisati, kvalitet je nešto što je vredno, nešto što je dobro, nešto iznad očekivanog, nešto izuzetno. Pojam kvaliteta ima i subjektivnu notu, važno je ne podleći subjektivnosti pri donošenju važnih poslovnih odluka, ono što je kvalitet za menadžment možda nije za potrošača.

Na nivou organizacije potrebno je upravljati kvalitetom na svakom nivou i u svakom procesu kako bi krajnji rezultati rada rezultirali kvalitetom. Standard ISO 9001 nudi okvir za kreiranje sistemskog pristupa upravljanju procesima organizacije na takav način koji rezultira izlaznim proizvodom ili uslugom koja zadovoljava očekivanja potrošača. Ovaj standard je pokazatelj kvaliteta proizvoda ili usluge za potrošače. Od organizacije zahteva da obezbedi resurse i primeni sistem upravljanja njenim procesima rada na takav način koji će obezbediti zadovoljenje zahteva potrošača. Zato je u cilju same organizacije da ovaj standard implementira i primenjuje što efikasnije, a koliko je zaista u tome dobra pokazaće potrošači. Kvalitet nije sve ali je sve ništa bez kvaliteta.

---

<sup>2</sup> Petrović P., Milošević M. (2015), *Privatni sektor bezbednosti u Jugoistočnoj Evropi – pretnja ili stub bezbednosti? Slučaj Srbija*, Private Security Research Collaboration Southeast Europe, str. 8

## **Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja u ovom radu jeste mogućnost ostvarivanja konkurentske prednosti uvođenjem sistema menadžmenta kvalitetom.

Širi predmet istraživanja je značaj uvođenja sistema menadžmenta kvalitetom i njegov uticaj na povećanje konkurentnosti organizacije. U vremenu u kome se akcenat stavlja na obim produktivnosti postavlja se pitanje koliki značaj ima sam kvalitet. Da li kvantitet po svaku cenu ili obraćamo pažnju i na kvalitet? Šta je to na šta ponuđači obraćaju pažnju a šta tržište zaista traži? Ulaganje u kvalitet iziskuje velika zalaganja počevši od lidera pa sve do poslednjeg zaposlenog. Organizacije koje se opredele za kvalitet moraju konstantno pratiti zahteve korisnika, planirati, preventivno delovati i neprestano poboljšavati svoj proizvod. Ovakav pristup u krajnjoj liniji i na dugi rok dovodi do dugoročnog napredka organizacije.

Uži predmet istraživanja je značaj uvođenja sistema menadžmenta kvalitetom u organizacijama koje se bave pružanjem usluge privatnog obezbeđenja u Srbiji. Posmatrano je preduzeće Varnost-Fitep. Razmatrani su razlozi za implementaciju standarda ISO 9001, svest zaposlenih o značaju ulaganja u kvalitet, situacija na tržištu, konkurencija, finansijska ulaganja, vidovi komunikacije sa potencijalnim klijentima, prepoznatljivost preduzeća... Celokupna analiza dovodi do konkretnih zaključaka da li se ulaganje u kvalitet u ovom sektoru u Srbiji isplati.

## **Značaj i aktuelnost istraživanja**

Tokom poslednje decenije primetan je rast broja organizacija koje se u Srbiji bave privatnim obezbeđenjem. Od svega nekolicine ovakvih organizacija tokom prošlog stoleća, sada na tržištu egzistira sve veći broj sa tendencijom rasta u narednom period. Velika većina ima implementiran sistem menadžmenta kvalitetom pa se postavlja pitanje konkretnih razloga i koristi. Ovim radom nastoji se da se da odgovor da li sistem menadžmenta kvalitetom doprinosi povećanju konkurentske prednosti za ova preduzeća.

## **Cilj istraživanja**

Naučni cilj je deskripcija implementacije standard ISO 9001 i koristi od njegove primene. Nastojalo se da se pojasni i analizira sam proces primene standard ISO 9001. Razmatrani su efekti primene – ulaganja i dobit, od uvođenja ovog standarda u organizaciju. Cilj je bio ustanoviti da li uvođenje ovog standarda utiče na povećanje konkurentske prednosti, odnosno da li njegovim uvođenjem kupci dobijaju kvalitetnije proizvode, a organizacije veći profit.

Društveni cilj je da organizacije koje se bave privatnim obezbeđenjem steknu realnu sliku o koristi uvođenja standard ISO 9001. Kolika su ulaganja potrebna, na koji način se primenjuje i koje su moguće koristi. Konačno koliko je uvođenje ovog standard zaista traženo i potrebno u ovom sektoru. Koliko se vrednuje i koje su prepreke sa kojima se sreću organizacije koje ga primenjuju.

## Hipotetički okvir

Opšta (generalna) hipoteza od koje se polazi jeste da uvođenje standard ISO 9001 u sektoru privatnog obezbeđenja dovodi do konkurentске prednosti organizacije koja ga je uvela.

Posebne hipoteze:

- Ispunjavanje zahteva standard i dosledna primena dovode do ispunjenja postavljenih ciljeva organizacije.
- Primena standarda utiče na podizanje svesti o značaju preventivnog delovanja.
- Primena standarda od strane svih zaposlenih u svim sektorima dovodi do povećanja kvaliteta proizvoda, odnosno smanjenja broja reklamacija klijenata.
- Primena standarda dovodi do povećanja broja klijenata.
- Primena standarda dovodi do povećanja profita organizacije koja ga koristi.

## Metode istraživanja

Sama specifičnost rada je usloвила koji od naučnih metoda će se koristiti i u kojoj meri. Podaci su dobijeni pregledom stručne literature, naučnih časopisa, standarda, web stranica, kao i prikupljanjem podataka iz prakse i pregledom studija slučaja, a sve u cilju dokazivanja postavljenih hipoteza.

Osnovna metoda korišćena prilikom izrade ovog rada je analiza, kojom je predmet istraživanja rastavljen na sastavne delove koji su posebno posmatrani, njihovo delovanje i međuzavisnost. Posmatrani su pojedini zahtevi standard pojedinačno, i kako poštovanje istih doprinosi konkurentskoj prednosti organizacije.

Sintezom, suprotno od analize, uvezani su pojedinačni delovi i stavljeni u nove odnose kako bi se pratila njihova uzročno posledična veza.

Krenulo se od opštih ka pojedinačnim pojmovima i na osnovu pojedinačnih saznanja, generalizacijom, došlo se do opštih zaključaka.

Dedukcijom je nastojano da se od opštih i osnovnih pojmova dobijenih pristupom podataka, izvedu neki posebni, značajni za pojašnjenje cele problematike istraživanja i izvedu zaključci.

Posmatranjem, praćenjem i prikupljanjem podataka u preduzeću Varnost-Fitep, koje je uvelo standard ISO 9001, komparativnom metodom izvršeno je poređenje i zaključivanje na osnovu dobijenih podataka.

Podaci su, između ostalog, prikupljeni metodom ispitivanja. Mahom su ispitivani zaposleni u preduzeću Varnost-Fitep, ili lica koja su usko povezana sa sektorom privatnog obezbeđenja. Ispitanici su iskaze davali pismeno i usmeno.

Metoda posmatranja je sprovedena u preduzeću Varnost-Fitep, neposrednim boravljenjem u istom i prisustvovanjem značajnijim skupovima u ovom sektoru.

Metoda analize dokumenata korišćena je pri obradi finansijskih izveštaja, izveštaja sa internih i eksternih provera, reklamacija klijenata, dopisa, ponuda, konkursnih dokumentacija, izveštaja o zadovoljstvu klijenata i raznih drugih.

U ovom radu korišćena je kombinacija više različitih metoda naučnog istraživanja, a osnovni principi kojima se težilo prilikom izrade su opštost, objektivnost, sistematičnost, preciznost, pouzdanost i proverljivost.

## Sadržaj rada

Rad je koncipiran u deset celina.

U prvom delu dat je kratak osvrt na značaj konkurentske prednosti, sektor privatnog obezbeđenja u Srbiji i pojam kvaliteta. Definisan je predmet istraživanja, širi i uži, značaj i aktuelnost istraživanja, zatim naučni i društveni cilj istraživanja, opšta i posebne hipoteze kao i metode korišćene prilikom istraživanja,

U drugom delu prezentovano je preduzeće Varnost-Fitep koje je i kasnije, tokom celog rada, analizirano. Date su osnovne informacije o tome kada je osnovano i kojom se delatnošću bavi. Kroz SWOT analizu definisane su njegove snage, slabosti, šanse i pretnje. Na osnovu njih definisani su strateški ciljevi.

U trećem delu pojašnjen je značaj standardizacije, prikazani su zahtevi standarda ISO 9001 i način na koji je Varnost-Fitep implementirao ovaj standard u svoju organizaciju. Na kraju su prikazani i troškovi koje sa sobom nosi sistem kvaliteta.

Četvrti deo govori o tržištu privatnog obezbeđenja u Srbiji, kako je nastajalo i razvijalo se, koje su vodeće firme u ovoj oblasti i koji su trendovi. Analizirana je konkurencija i tržišna zastupljenost preduzeća Varnost-Fitep. Razmatrani su faktori konkurentske prednosti i kvalitet kao faktor konkurentske prednosti.

Peti deo se bavi kvalitetom usluga preduzeća Varnost-Fitep, brigom o klijentima i komunikacijom sa njima. Napravljen je osvrt na ispitivanje zadovoljstva klijenata, rešavanje reklamacija, značaj preventivnog delovanja i kako se sve to odražava na ostvarenje ciljeva pojedinačnih procesa.

U šestom delu razmotrena je kadrovska politika preduzeća Varnost-Fitep. Postavljeno je pitanje koja je vrednost zaposlenih za organizaciju, na koji način ona ulaže u njih i da li su oni zadovoljni radom u njoj. Prikazano je praćenje zadovoljstva zaposlenih i menadžerska rešetka, kao pokazatelja mišljenja zaposlenih o menadžmetu i samoj organizaciji.

U sedmom delu praćena je propagandna aktivnost preduzeća Varnost-Fitep, koje su se metode koristile u prošlosti i da li su se pokazale efikasno, kakva je propagandna politika sada, na šta se obraća pažnja, koji se ciljevi žele njom postići i kolika i kakva ulaganja zahteva.

U osmom delu posmatrana je finansijska koristi od ulaganja u kvalitet. Analizirani su trendovi rasta i opadanja ukupnog prihoda i ukupnog rashoda, odnosno dobit preduzeća Varnost-Fitep. Šta je sve uticalo na dobit u periodu od osam godina i koje su ključne problematične tačke. Napravljen je i kratak osvrt na zakonsku regulativu.

U devetom delu dat je zaključak izvučen iz celokupne analize, sumirani su razlozi za prihvatanje odnosno ne prihvatanje postavljene hipoteze.

Deseti deo se odnosi na literaturu koja je korišćena prilikom izrade ovog rada.

## **1. O PREDUZEĆU VARNOST-FITEP**

### **1.1. Istorijat**

Varnost-Fitep osnovan je 1969. godine kao deo preduzeća "Sigurnost" Novi Sad, nakon čega se osamostalilo u DP FITEP kao specijalizovano preduzeće za fizičko tehničko obezbeđenje i protivpožarnu zaštitu imovine i lica, čime se u kontinuitetu bavi do danas. Aukcijskom privatizacijom septembra 2003. godine većinski vlasnik ovog preduzeća postaje Varnost Maribor, čime ovo preduzeće ulazi u poslovni sistem, što mu otvara nove perspektive i omogućava bolji nastup na tržištu. Poslovni sistem Varnost je brz i dinamičan sistem unutar kojeg posluje više društava koja svoje usluge pružaju na velikom delu teritorije bivše Jugoslavije (Slovenija, Hrvatska, Srbija, Bosna i Hercegovina i Makedonija). Okosnica celokupnog sistema se nalazi u republici Sloveniji u Mariboru, gde je i sedište poslovnog sistema.

Bavi se pružanjem sledećih usluga:

- Fizičko obezbeđenje lica, objekata i javnih manifestacija
- Transport novca i vrednosti
- Tehničko obezbeđenje
- Alarm monitoring
- Zaštita od požara
- Higijensko-sanitarna zaštita
- Bezbednost i zdravlje na radu
- GPS pozicioniranje vozila
- Obuka lica koja se bave fizičkom, tehničkom zaštitom i procenom rizika u privatnom obezbeđenju

Zapošljava oko 550 radnika. Strogi kriterijumi izbora zaposlenih, sveobuhvatna obuka, poštovanje procedura i uputstava za rad, kao i stalna kontrola i unapređenje procesa zaštite, garancija su profesionalnog i odgovornog pružanja usluga iz oblasti bezbednosti. Posluje u okviru sopstvenog poslovnog prostora, poseduje sopstveni Bezbednosno nadzorni centar, GPS sistem, protivpožarni servis, blindirana vozila za prenos novca i vozila za pratnju.

Usluge pruža na teritoriji cele Srbije, a regionalna predstavništva ima u Kragujevcu, Novom Sadu, Nišu, Valjevo, Bačkoj Palanci i Boru.<sup>3</sup>

Varnost-Fitep posebnu pažnju posvećuje dodatnom obrazovanju na području kvaliteta izvršavanja usluga zaštite okoline, bezbednosti i zdravlju na radu i bezbednosti informacija, te sticanju novih znanja i podizanju nivoa stručne osposobljenosti.

Zahvaljujući dugoj tradiciji kroz koju je građeno međusobno poverenje, veliki broj državnih ustanova već dugi niz godina zaštitu lica i imovine poverava preduzeću Varnost-Fitep, a vrlo značajnu kategoriju korisnika usluga čine i klijenti iz bankarskog sektora.

Kvalitet usluga i usmerenost prema kupcima potvrđen je sertifikatom SRPS ISO 9001 sistem menadžmenta kvalitetom. U svim preduzećima koja su deo poslovnog sistema Varnost, postavljen je cilj uvođenja i ažuriranja sistema menadžmenta kvalitetom po važećem standardu ISO 9001 uz obezbeđenje procesnog modela vođenja. Usvojenim sistemom kvaliteta ustanovljene su stroge procedure rada za sve delatnosti, kojih se zaposleni strogo pridržavaju.

Misija preduzeća Varnost-Fitep jeste širenje bezbednosne kulture, pružanje usluga u oblasti zaštite i bezbednosti i obezbeđivanje visokog nivoa preventivne bezbednosti svojih klijenata.

Vizija mu je da postane sinonim za kvalitetnu i profesionalnu zaštitu na celom području Republike.

## 1.2. SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja alat za planiranje strategije kojom se sučeljavaju interne snage i slabosti organizacije sa eksternim šansama i pretnjama. Ona je instrument koji se koristi za donošenje poslovnih odluka. Preduzeće bi trebalo da aktivira snage, prevaziđe slabosti, iskoristi šanse i da se odbrani od pretnji.

Može se sprovoditi na nivou preduzeća, linije proizvoda ili specifičnog proizvoda/usluge.

- Snage – odnose se na sve ono u čemu je organizacija dobra, sve one prednosti koje organizacija poseduje u odnosu na konkurenciju i po čemu se izdvaja na tržištu. To su prednosti koje je organizacija sama stekla, ulaže u njih i neguje ih.
- Slabosti – sve ono što organizacija ne radi dobro i samim tim doprinosi lošem funkcionisanju i poslovanju na celokupnom nivou. Potrebno je realno im prići, pronaći pravi uzrok slabosti i napraviti plan i strategije delovanja.
- Šanse – odnose se na analizu okoline, odnosno analizu spoljašnjih činilaca koji mogu svojim uticajem doprineti boljem poslovanju organizacije. Važno je da organizacija prati dešavanja u svom okruženju, bude informisana, prati rad konkurencije i uči na

---

<sup>3</sup> <http://www.varnost-fitep.rs/> od srede 4.maja 2016. godine

tuđim greškama. Različite promene na tržištu mogu pozitivno uticati na rast i razvoj organizacije.

- Pretnje – spoljašnje okruženje organizacije može biti i izvor negativnih uticaja, promene koje se dešavaju u eksternom okruženju mogu predstavljati pretnju za rast i razvoj organizacije kao i opstanak na tržištu. Nelojalna konkurencija, nepoštovanje zakona, pojava novih konkurenata, razni socijalni problemi u zemlji, samo su neki od primera.

Posmatrano na nivou preduzeća Varnost-Fitep, SWOT analiza izgleda ovako:

| <b>Snage</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Slabosti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pripadnost poslovnom sistemu Varnost</li> <li>- Poslovanje organizovano po procesima po definisanim procedurama rada u skladu sa međunarodnim standardima</li> <li>- Mogućnost nudjenja raznovrsnih usluga, paketa usluga</li> <li>- Sopstvena obuka radnika</li> <li>- Poslovanje u skladu sa zahtevima međunarodnog standarda ISO 9001</li> <li>- Zapošljavanje i ulaganje u mlađi visiko stručni kadar</li> <li>- Okrenutost kvalitetu a ne kvantitetu</li> <li>- Briga o zadovoljstvu klijenata</li> <li>- Informacioni sistem</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nasledje društvene firme iz prošlosti</li> <li>- Opterećenost starijim kadrom</li> <li>- Nedovoljna inventivnost, kreativnost i borbenost</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Šanse</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Pretnje</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donošenje Zakona o privatnom obezbeđenju</li> <li>- Uvođenje obavezne obuke i licenciranja zaposlenih</li> <li>- Porast broja organizacija iz privatnog sektora koje nisu u obavezi da raspisuju javne tendere za nabavku ovih usluga</li> <li>- Ulazak stranih kompanija na tržište koje zahtevaju usluge visokog kvaliteta</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne vrednovanje kvaliteta usluga na tenderima</li> <li>- Izražena nelikvidnost u firmama i državnim institucijama</li> <li>- Porast malih firmi sa nelojalnom konkurencijom kojima odgovara kriterijum najniža cena i loš kvalitet</li> <li>- Rizik velikih korisnika dobijenih putem javnih nabavki</li> <li>- Siva ekonomija</li> <li>- Veliko učešće poslova preko javnih nabavki</li> </ul> |

Na osnovu analize šansi i opasnosti organizacija je u mogućnosti da odredi četiri moguća ishoda u poslovanju:<sup>4</sup>

4 M. Milisavljević, Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 144

- Idealno poslovanje – odnosi se na situaciju kada organizacija ima velike šanse a malo opasnosti kojima je izložena, ovo je najpoželjniji vid poslovanja.
- Spekulativno poslovanje – organizacija ima velikih šansi ali je izložena i velikim opasnostima, poslovanje je izloženo riziku.
- Zrelo poslovanje – karakterišu ga male šanse al i male opasnosti, organizacija se nalazi u stagnaciji.
- Problematično poslovanje – organizacija ima malih šansi i izložena je velikim opasnostima, najrizičniji vid poslovanja.

Može se zaključiti da preduzeće Varnost-Fitep ima snage da na osnovu dugogodišnje tradicije i iskustva uz podršku poslovnog sistema Maribor i raznovrsnosti svojih usluga, stekne realne šanse da opstane na tržištu i svrsta se među najveće srednje firme prepoznatljivog kvaliteta usluga.

### **1.3. Strateški ciljevi**

Prema svim nagoveštajima u narednom periodu javne nabavke će ostati najčešći vid dobijanja poslova. U čak 80% slučajeva uslov za dobijanje posla na javnim tenderima je najniža ponuđena cena usluge. Ovakav trend može ozbiljno dovesti do gubitka poslova ako se uzme da na njima u sve većem broju učestvuju male firme koje nude nisku cenu na štetu kvaliteta. U takvim situacijama Varnost-Fitep nema izgleda za dobijanje novih poslova, čak se dovodi u pitanje i mogućnost zadržavanja ranije dobijenih poslova.

Kao preduzeće sa višegodišnjim renomeom, tradicijom i iskustvom ideja je da se u narednom periodu preorijentiše na slobodno tržište nuđenjem kvalitetnih usluga odabranim klijentima.

Da bi se ova ideja sprovela u delo i prevazišli mogući problemi predložene su sledeće strategije:

- Strategija raznovrsnosti usluga, odnosno diverzifikacija usluga visokog kvaliteta.
- Agresivni komercijalni nastup, uz stalno potenciranje odnosa cena-kvalitet.
- Proširenje mreže dobro obučanih komercijalista, sa jasnim planom i ciljevima.
- Briga o zadovoljstvu klijenta, prilagođavanje posebnim zahtevima klijenata.
- Akcenat na klijentima iz privatnog sektora i multinacionalne kompanije.
- Poslovanje uskladiti sa zahtevima međunarodnih standarda u cilju povećanja kvaliteta rada.
- Kadrovska politika zapošljavanja isključivo kvalifikovanog kadra koji je sposoban da svojim znanjem podigne nivo kvaliteta usluga.
- Dobra organizacija posla, inovacije u uslugama.

- Stalni monitoring tržišta, procena rizika poslovanja i preventivno delovanje.

## 2. PRIMENA STANDARDA ISO 9001 U PREDUZEĆU VARNOST-FITEP

### 2.1. Značaj standardizacije

Da bi razumeli želju i potrebu za uvođenjem nekog standard u organizaciju, moramo se vratiti na sam početak kada se ideja o standardizaciji rodila. Potreba za standardizacijom u radu i poslovanju stara je koliko i ljudski rod. Opšte je poznato da je najlakši način da se nešto uredi upravo definisanjem i propisivanjem opštih pravila i procedura na takav način koji bi bio standard u radu za sve. Na samom početku standardi su se odnosili na načine korišćena pojedinih alata a zatim i oružja. U starom Egiptu, Rimu i Grčkoj standardizacija se koristila u građevinarstvu, procedure rada prilikom izgradnje su bile tačno definisane i propisane tako da je svako morao da ih se pridržava.<sup>5</sup> Dolazak industrijske revolucije donosi sada još veću potrebu za standardizacijom. Masovna proizvodnja zahteva brži, precizniji i uigraniji način rada koji se postiže samo standardizacijom. Sada se jasno definišu standardi proizvoda i načini proizvodnje a sve u cilju postizanja kvantiteta, ali što je još i važnije, kvaliteta proizvoda.

Vremenom standardizacija u proizvodnji uzima maha što nameće potrebu za oformljavanjem posebnih organizacija i institucija koje će se baviti pitanjem standardizacije. Prve organizacije za standardizaciju su nastale u visoko razvijenim zemljama kao što su Velika Britanija, Holandija i Nemačka, početkom dvadesetog veka. Međunarodna savez za standardizaciju osnovan je 1926. godine. Prvi vidovi standardizacije na našoj teritoriji beleže se od 1939. godine.

Uopšteno gledano, razlozi za nastanak i uvođenje standardizacije su:

- Obezbeđenje konkurentnosti proizvoda i usluga na nacionalnom i globalnom tržištu
- Lakša saradnja i razmena tehnologije i znanja
- Potreba da se uvede jasna zaštita potrošača
- Zaštita okruženja

Standard je dokumen u kojem su sadržani zahtevi i postupci proizvodnje, postupci ispitivanja ili metode ocenjivanja usaglašenosti proizvoda sa zahtevima.<sup>6</sup> Korišćenje standarda doprinosi poboljšanju proizvodnje proizvoda i pružanja usluga, utiče na povećanje efektivnosti i efikasnosti organizacije i podizanju kvaliteta, što u krajnjoj liniji dovodi do zadovoljstva korisnika i povećanja profita organizacije.

---

<sup>5</sup> Popović P., Živković V. (2011), *Osnovi standardizacije i metrologije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 21

<sup>6</sup> Isto, str. 23

Koristi od primene standarda su velike, a samo neke od njih su:<sup>7</sup>

- Oni su kriterijum odlučivanja za investitore
- Omogućavaju unapređenje veza sa okruženjem
- Povećavaju bezbednost poslovanja
- Predstavljaju faktor prevencije akcidenta
- Katalizator su novih ideja, povećavaju inovativnost i kreativnost
- Smanjuju potrebna ulaganja u novi proizvod
- Olakšavaju saradnju
- Ukidaju prepreke u trgovini, doprinose fer-pleju
- Sadrže jasne kriterijume za prijem i selekciju zaposlenih
- Utiču i na porast motivacije kod zaposlenih
- Smanjuju troškove rizika i poslovanja
- Povećavaju konkurentsku i komparativnu prednost

Zbirno gledano standardi omogućavaju organizacijama da ostvare ekonomsku, tehnološku i socijalnu korist.

Danas se u svetu primenjuje uspostavljanje sistema menadžmenta kvalitetom. Dobijanje sertifikata kvaliteta daje mogućnost preduzećima da svoje proizvode/usluge ponude komitentima širom sveta. Sertifikovan sistem menadžmenta kvalitetom je dokaz da je izvršena usaglašenost sa međunarodno prihvaćenim standardom, da se povećava efikasnost poslovanja organizacije, budući kupci takođe ne moraju da vrše proveravanje, a i dobar je marketinški alat za bolju prodaju. Standardi ne propisuju kako treba da radi svako pojedinačno preduzeće, već ukazuju na osnovne principe i stvaraju osnovu za poboljšanje kvaliteta.

Međunarodni standardi za obezbeđenje kvaliteta i uspostavljanje kvaliteta, poznatiji kao serija ISO 9000, koje je izdala Međunarodna agencija za standardizaciju ISO, ukazuju na smernice za uspostavljanje takvog sistema kvaliteta isporučioaca koji će uveriti korisnika da je isporučilac sposoban da obezbedi potreban kvalitet. Evropske zemlje su inicirale uvođenje međunarodnog standarda kvaliteta ISO 9001, a pretpostavka za iniciranje je bila da postoji veza između kvaliteta proizvoda i usluga, satisfakcije potrošača i rentabilnosti preduzeća.

## **2.2.    Zahtevi standarda ISO 9001**

Standard ISO 9001 – Sistem menadžmenta kvalitetom je međunarodni standard izdat od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO). Spada u grupu menadžment standarda koji definišu zahteve za način vođenja i upravljanja organizacijom. Daje smernice organizacijama kako da isporučuju proizvode i usluge u skladu sa zahtevima korisnika i kako da povećaju zadovoljstvo svojih korisnika. Standard je opšteg tipa, odnosno mogu ga koristiti sve organizacije bez obzira na njihov tip, veličinu i da li se bave proizvodnjom ili pružanjem

---

<sup>7</sup> Isto, str. 36

usluga. Namenjen je svim organizacijama koje imaju želju da poboljšaju način upravljanja i poslovanja.

Cilj je obezbeđenje zahtevanog kvaliteta proizvoda i usluga. Da bi se to postiglo mora se obezbediti kvalitetan poslovni process koji će rezultirati proizvodima i uslugama koji zadovoljavaju zahteve kupaca. Pored obezbeđenja kvaliteta, ovaj standard ima za cilj i sledeće:

- Utvrđivanje zahteva korisnika
- Ispunjenje zahteva korisnika
- Povećanje njegovog zadovoljstva
- Ostvarivanje lojalnosti korisnika

Za projektovanje i primenu standarda ISO 9001 u organizaciji od začaja su sledeći parametri:<sup>8</sup>

- Okruženje organizacije
- Promene u okruženju organizacije
- Rizici koji se javljaju u okruženju organizacije
- Ciljevi organizacije
- Proizvodi i usluge koje organizacija pruža
- Procesi koje organizacija primenjuje
- Veličina organizacije
- Stuktura organizacije

Osnova sistema menadžmenta kvalitetom jesu osam principa koje rukovodstvo organizacije koristi kako bi poboljšalo svoje performance:<sup>9</sup>

- Organizacija je usmerena na korisnika – organizacija živi i postoji zahvaljujući svojim korisnicima i zato mora negovati odnose sa njima, razumeti njihove potrebe i stalno težiti da im pruži i više nego što očekuju.
- Liderstvo – lideri vode organizaciju i brinu o ostvarivanju njenih ciljeva, stvaraju i održavaju unutrašnje okruženje i omogućavaju zaposlenima da neometano funkcionišu.
- Uključivanje osoblja – osoblje čini suštinu organizacije, svojim potpunim uključivanjem u proces rada, koristeći svoje sposobnosti, ostvaruju koristi za organizaciju.
- Procesni pristup – željeni rezultati se efikasnije ostvaruju ako se aktivnostima i resursima upravlja kao procesima, potrebno je definisati procese, odrediti nadležnosti i pratiti njihovo funkcionisanje unutar organizacije.
- Sistemski pristup menadžmentu – povezivanjem procesa u sistem postiže se viši nivo efikasnosti i efektivnosti u ostvarivanju ciljeva organizacije.

---

<sup>8</sup> SRPS ISO 9001 (2008), *Sistem menadžmenta kvalitetom – Zahtevi*, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, str. 6

<sup>9</sup> Heleta M. (2012), *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 13

- Stalna poboljšanja – kontinuirana poboljšanja i unapređenja karakteristika organizacije moraju biti njen stalni cilj.
- Odlučivanje na osnovu činjenica – efektivne odluke moraju biti bazirane na analizi podataka i informacija.
- Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima – organizacija i njeni isporučioци su zavisni, pa od njihovih uzajamnih odnosa zavisi sposobnost da i jedni i drugi stvaraju vrednost.

ISO 9001 podstiče usvajanje procesnog pristupa radi ispunjenja zahteva korisnika i povećanja njihovog zadovoljstva. Procesom možemo smatrati aktivnost ili grupe aktivnosti, koje koriste resurse radi transformacije ulaznih elemenata u izlazne.<sup>10</sup> Procesnim pristupom smatramo primenu sistema procesa unutar organizacije. Prednost procesnog pristupa je stalno upravljanje, koje se obezbeđuje pomoću veze između pojedinačnih procesa u sistemu procesa, kao i pomoću njihove kombinacije i međusobnog delovanja.

Procese uopšteno možemo klasifikovati u tri grupe:<sup>11</sup>

- Upravljački (menadžment procesi) – podrazumevaju sve procese u pogledu upravljanja, organizovanja, rukovođenja, kontrole, odlučivanja, planiranja.
- Procesi realizacije (glavni ili osnovni procesi) – predstavljaju primarne procese, odražavaju delatnost organizacije i direktno utiču na zahteve korisnika.
- Procesi podrške (održavajući procesi) – imaju uticaja na performance procesa realizacije, oni su njihova podrška u izvršenju svojih funkcija.

---

<sup>10</sup> Rajković D. (2010), *Integrirani sistemi menadžmenta u malim i srednjim preduzećima – Doktorska disertacija*, Univerzitet u Kragujevcu, Mašinski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, str. 32

<sup>11</sup> Arsovski S., Lazić M. (2008), *Vodič za inženjere kvaliteta*, Centar za kvalitet, Mašinski fakultet, Kragujevac, str. 20

Slika 1: Model sistema menadžmenta kvalitetom zasnovanog na procesima<sup>12</sup>

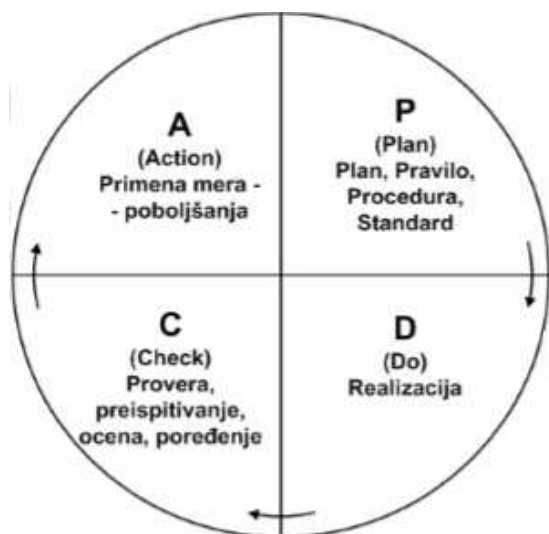
Na svaki od procesa može se primeniti koncept Demingovog PDCA kruga koji se odnosi na neprekidno poboljšavanje. Ovaj koncept prisutan je u svakoj sferi profesionalnog i privanog života, bilo formalno ili neformalno, svesno ili ne. Usko je povezan sa planiranjem, kontrolisanjem, sprovođenjem i poboljšavanjem procesa.

Ovaj koncept koristan je za kontrolisanje i ispitivanje da li su procesi usaglašeni sa zahtevima standarda, za kontrolisanje kvaliteta, kontrolisanje različitih procesa inovacija i poboljšanja. Sam koncept se u primeni može modifikovati u skladu sa različitim fazama, ali koncept ostaje isti.

PDCA koncept se nalazi u osnovi zahteva koje organizacija treba da ostvari, u svakodnevnim procesima realizacije, u upravljačkim procesima, ali i u procesima koji dovode do poboljšanja rada. Njegova kontinuirana primena vodi uspešnom poslovanju.

- Planirati (Plan) – postaviti ciljeve, odrediti strategije, uspostaviti procese neophodne za dobijanje rezultata u skladu sa zahtevima klijenata.
- Uradi (Do) – izvršiti realizaciju pomoću uspostavljenih procesa.
- Proveriti (Check) – pratiti i meriti procese i rezultate, uporediti ih sa planovima i ciljevima.
- Delovati (Act) – Stalno preduzimati akcije na polju poboljšavanja performansi.

<sup>12</sup> SRPS ISO 9001 (2008), *Sistem menadžmenta kvalitetom – Zahtevi*, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, str. 8

Slika 2: Demingov PDCA ciklus<sup>13</sup>

|          |                                                                                                                                                     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>P</b> | Planiranje šta se treba sve uraditi (ciljevi, identifikacija procesa, mapiranje, definisanje svih pravila, definisanje metrike, odgovornosti, itd.) |
| <b>D</b> | Sprovesti sve što se planiralo                                                                                                                      |
| <b>C</b> | Proveriti eventualna odstupanja sprovedenog u odnosu na planirano                                                                                   |
| <b>A</b> | Sprovesti analizu zašto je došlo do odstupanja i na temelju toga planirati korektivne aktivnosti                                                    |

### 2.3. Implementacija standarda ISO 9001 u preduzeću Varnost-Fitep

Duži niz godina Varnost Maribor je vodeća firma u oblasti bezbednosti u Sloveniji, u želji da se proširi i na tržište Srbije kupio je 2003. godine Fitep i od tada nastoji da svoju politiku rada i dugogodišnju praksu prenese i na Srpsko tržište. U težnji da se kvalitet poslovanja podigne na viši nivo i izjednači sa poslovanjem sada već matične firme, Varnost-Fitep 2006. godine pristupa uvođenju i sertifikaciji prema zahtevima standard ISO 9001.

Uvođenje standard u organizaciju koja do tada nije imala dodirnih tačaka sa standardima, u kojoj radi pretežno kadar starosti od 45 do 60 godina, sa i preko 20 godina radnog staža u istoj, nije ni malo laka. Najčešća pitanja i dileme prilikom donošenja odluke da se krene u sertifikaciju bile su: Žašto je to nama potrebno? Koliko to košta? Kako smo do sada radili bez standard? Da li se to isplati? Koje su koristi od toga? Da bi se na ova pitanja dao odgovor nije dovoljna samo vizija i želja rukovodstva, potrebni su konkretni dokazi i jasna pojašnjenja. Činjenica da uvođenje standard iziskuje velika materijalna ulaganja, a da su eventualne konkretne koristi vidljive tek u narednom period, dodatno otežava situaciju.

Put od ideje preko uvođenja standarda pa sve do današnjeg dana nije bio lak, ali Varnost-Fitep se izborio da standard ISO 9001 implementira u svaki sektor preduzeća, prepozna i oformi procese, prihvati procesni pristup, kontinuirano vrši obuku zaposlenih, i podiže svest o značaju i koristi od primene ovog standarda.

Standard ISO 9001 ne propisuje tačno kako je potrebno da organizacija izvrši implementaciju i kako da posluje da bi bila kvalitetna. Standard daje samo smernice za poslovanje i organizovanje kako bi organizacija napredovala i poslovala kvalitetno.

<sup>13</sup> Heleta M. (2009), *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 30

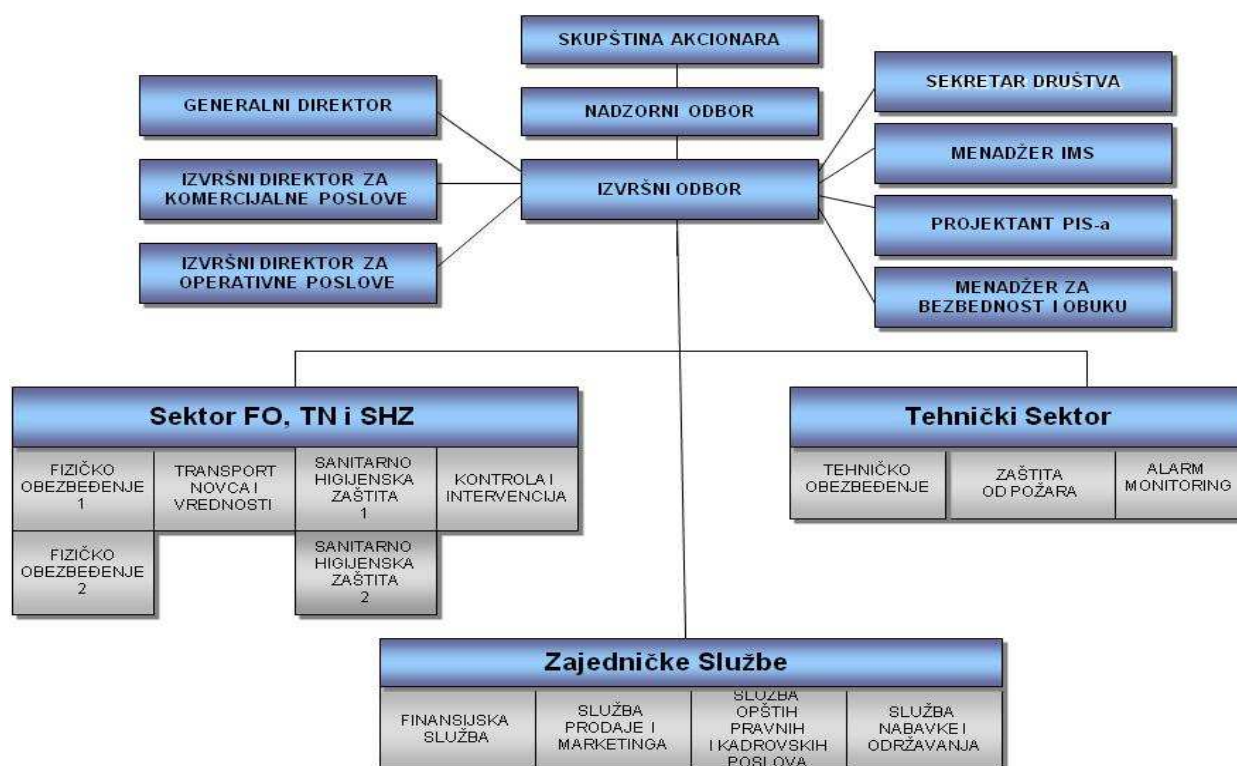
U prvoj fazi implementacije menadžment preduzeća Varnost-Fitep se upoznao sa standardom i njegovim zahtevima. Menadžment donosi odluke o poslovanju i njemu pripada najveća odgovornost za upravljanje kvalitetom. Odluke u vezi zapošljavanja kadrova, nabavke, sklapanja poslova, nastupanja na tržištu, finansijskoj politici i mnogim drugim pitanjima su u delokrugu menadžmenta, poznavanje zahteva standarda doprinosi kvalitetnijem poslovanju svakog od ovih sektora.

Menadžment preduzeća se usaglasio i doneo Politiku kvaliteta na osnovu zahteva standarda ali i u skladu sa misijom, vizijom, ciljevima, strategijama, poslovanja preduzeća. Definisanje su odgovornosti, ovlašćenja, postupci i sredstva za upravljanje kvalitetom. Svi elementi su dokumentovani radi lakšeg dokazivanja, prikazivanja i praćenja. Cilj je da se oformi takav sistem u kojem je lako preventivno delovati. Preventivno delovanje je ključ dobrog funkcionisanja organizacije.

U drugoj fazi identifikovani su procesi i definisane procedure. Sastavljen je Poslovnik kvaliteta. Poslovnik kvaliteta je osnovni dokument koji predstavlja sponu između načina funkcionisanja organizacije i zahteva standarda. U njemu su jasno definisani procesi, procedure rada, nosioci procesa, odgovorna lica, kako i zbog čega se nešto radi, odnosi komunikacije između procesa i drugo.

Definisanje procesa je izvršeno na osnovu raspodele rada i organizacione šeme službi u organizaciji.

Slika 3: Organizaciona šema preduzeća Varnost-Fitep<sup>14</sup>



<sup>14</sup> Predstavnik rukovodstva za kvalitet (2015), *Poslovnik o kvalitetu*, Varnost-Fitep a.d. Beograd, Beograd, prilog 1

Definisana su četiri upravljačka procesa:

- Osposobljavanje
- Stalno poboljšavanje
- Korektivne i preventivne mere
- Interne provere

Dvanaest procesa realizacije:

- Komercijala
- Nabavka
- Fizičko obezbeđenje lica i objekta
- Upravljanje kontrolnom službom
- Transport novca i drugih vrednosti
- Obezbeđenje javnih manifestacija
- Upravljanje bezbednosno nadzornim centrom
- Upravljanje interventnom službom
- Tehničko obezbeđenje
- Protivpožarni servis
- Sanitarno higijenska zaštita
- Bezbedonosni inženjering

I šest procesa podrške:

- Ocena i izbor isporučilaca
- Održavanje
- Održavanje kontrolne i merne opreme
- Upravljanje dokumentacijom
- Upravljanje zapisima
- Upravljanje reklamacijama

Svim procesima su dodeljeni nosioci, odnosno odgovorne osobe koje će brinuti o funkcionisanju svojih procesa. Svaki proces ima tačno definisanu proceduru rada kao i posebna radna uputstva za različite radne zadatke, definisani su nivoi komuniciranja, i postavljeni posebni merljivi ciljevi u okviru svakog procesa.

U trećoj etapi su dokumentovane procedure rada, a na osnovu njih radna uputstva i ostala prateća dokumentacija. Dokumentacija sistema kvaliteta često nastoji da bude vrlo obimna. Cilj je bio da se sa što manje dokumentacije pokrije što više procesa a da se pri tom ne preskoče neke važne stavke. Potrebno je da dokumentacija bude jasna, laka za razumevanje svim korisnicima. Postavljena je na zajednički server preduzeća tako da svi zaposleni imaju pristup onoj dokumentaciji koja se odnosi na njihov proces rada.

Nakon implementacije standarda ISO 9001 usledila je eksterna provera od strane međunarodnog sertifikacionog tela TÜV SÜD Management Service GmbH kada je konstatovano da je preduzeće Varnost-Fitep ispunilo uslove za dobijanje sertifikata za kvalitet.

Poslednja etapa jeste periodična interna kontrola. Ovo je kontrola koju vrši samo preduzeće. Imenovano je lice koje sprovodi kontrole kao i tim ljudi koji u njima učestvuju. Sprovode se u cilju pronalaženja i otklanjanja grešaka u sistemu organizacije. Ovo je metod koji inicira stalno ulaganje u kvalitet, greške se pronalaze, daju predlozi da ispravljanje i

predlozi za preventivno delovanje i tako se neprestano ulaže u poboljšanje sistema menadžmenta kvalitetom.

Primena i sertifikacija menadžment sistema prema standard ISO 9001 zahteva jedan potpuno nov menadžment stil i ovim promenama Varnost-Fitep je učinio korak ka njima. Akcenat se stavio na dugoročna planiranja na nivou organizacije, ali i na nivou svakog pojedinačnog procesa, inovativnost i kreativnost u radu kao i ulaganje u stručnu obuku kadrova. Sistem kvaliteta i njegova sertifikacija prema zahtevima standarda ISO 9001 se vide kao uslov i sigurna pogodnost u pogledu:

- Konkurentnosti na domaćem i stranom tržištu
- Učešća na domaćim i međunarodnim tenderima
- Dolaska na listu isporučilaca velikih kupaca

## 2.4. Troškovi kvaliteta

Prema standardu ISO 9004 troškovi kvaliteta se definišu kao troškovi koji su najvećim delom izazvani uvođenjem sistema kvaliteta, aktivnostima na sprečavanju grešaka, planiranjem ispitivanja kvaliteta kao i nastalim greškama unutar i izvan organizacije.

Troškovi kvaliteta se mogu podeliti u dve opšte grupe:<sup>15</sup>

- Troškovi koji nastaju zarad kvaliteta, odnose se na sva ulaganja organizacije da bi se osigurao kvalitet poslovanja, proizvoda i usluga.
- Troškovi koji nastaju usled nekvaliteta, odnose se na sve rashode koje organizacija ima zbog svog nekvalitetnog poslovanja.

U troškove koji nastaju zarad kvaliteta spadaju:

- Troškovi preventivnog delovanja - kako ne bi došlo do propusta i neusaglašenosti, odnosno kako bi se smanjili mogući gubici usled nastale neusaglašenosti. Preventivno delovanje je ključ uspeha poslovanja svake organizacije. Neki od ovih troškova su:<sup>16</sup>
  - troškovi planiranja kvaliteta
  - troškovi kontrole procesa
  - troškovi preispitivanja novih proizvoda i usluga
  - troškovi kontrole kvaliteta
  - troškovi obuke za implementaciju programa kvaliteta
  - troškovi vrednovanja kvaliteta dobavljača
- Troškovi kontrole koji se javljaju usled utvrđivanja stepena neusaglašenosti sa zahtevima standarda. Odnose se na kontrolisanje i praćenje celokupnog procesa rada. U ove troškove spadaju:

<sup>15</sup> Perišić M. (2000), *Upravljanje troškovima kvaliteta*, Oskar, Zagreb, str. 146

<sup>16</sup> Andrijanić I., Bilen M., Lazibat T. (2000), *Poznavanje robe u trgovini*, Mikrorad, Zagreb, str. 88

- o troškovi početne kontrole
- o troškovi završne kontrole
- o troškovi kontrolisanja procesa
- o troškovi detekcije kvaliteta proizvoda i usluga
- o troškovi kontrolisanja materijala i ulaganja
- o troškovi kontrolisanja sredstava za rad
- o troškovi vrednovanja zaliha

Troškovi usled nekvaliteta su:

- Troškovi unutrašnjih gubitaka – odnose se na troškove koji su nastali zbog neusklađenosti u okviru organizacije pre nego što je proizvod ili usluga plasirana na tržištu. Ovi troškovi oslikavaju slabosti organizacije in a njima se mora planski raditi. U ovu grupu troškova spadaju sledeći:
  - o troškovi sniženja cene usled nekvaliteta
  - o troškovi gubitaka u procesu koji su mogli biti izbegnuti
  - o troškovi ponovljenih kontrola, ispitivanja
  - o troškovi škarta
  - o troškovi dorade
- Troškovi spoljašnjih gubitaka – odnose se na štete nastale usled prousta organizacije ali primećenih tek od strane klijenata, ovo su troškovi koji stvaraju lošu reputaciju, doprinose lošem imidžu organizacije. U ovu grupu troškova spadaju sledeći:
  - o troškovi garancija
  - o troškovi odšteta
  - o troškovi po osnovu nagodbe usled tužbi
  - o troškovi vraćenog proizvoda

Ukupni troškovi kvaliteta su zbir troškova prevencije, kontrole, eksternih i internih gubitaka. Troškovi kvaliteta mogu da se pojave bilo gde, i oni su podjednako važni i za proizvodne i za neproizvodne organizacije, a mogli bi nestati ako bi se svaka aktivnost u organizaciji svaki put obavljala bez greške. Povećanje troškova prevencije smanjuje troškove neusaglašenosti (eksterni + interni gubitak) a visoki kvalitet snižava troškove kontrole. Kombinacija visokih troškova proizvodnje i visokih troškova neusaglašenosti znači da su proizvodi nedovoljnog nivoa kvaliteta.

Nekvalitet u poslovanju je finansijski problem, zato mu se mora prići planski i sistemski, u suprotnom može dovesti do ozbiljnih gubitaka.

### 3. KONKURENTNOST PREDUZEĆA VARNOST-FITEP NA TRŽIŠTU PRIVATNOG OBEZBEĐENJA

#### 3.1. Tržište privatnog obezbeđenja u Srbiji

Privatna bezbednost kao posebana aktivnost u Srbiji ima svoje početke u sedamdesetim godinama prošlog veka. Izgrađena je u društvenim preduzećima, koja su tada počela da organizuju specifične grupe ili odeljenja recepcionera u službi bezbednosti. U tom periodu su se poslovi bezbednosti smatrati najjednostavnijim za rad. Za ove poslove zapošljavaju se mahom lica bez radnog iskustva, smanjene radne sposobnosti, starija lica i lica bez profesionalnih kvalifikacija. Vremenom, ove grupe postaju sve više nezavisne, odvajaju se od preduzeća i postaju nezavisni ekonomski subjekti. Početkom sedamdesetih su formirane sledeće firme: Sigurnost Vračar, Beograd sigurnost i Fitep iz Beograda, i Revnost iz Novog Sada.

Sredinom osamdesetih godina prošlog veka počinju da se pojavljuju privatne kompanije koje se bave tehničkim obezbeđenjem vozila i protivprovalna zaštita objekata. Obim zaštite se dalje razvija, tako da se razvijaju i nove usluge.

Ranih devedesetih godina stvorena je prva privatna kompanija u oblasti fizičkog obezbeđenja. U narednih nekoliko godina, sredinom devedesetih, to je rezultiralo formiranje prvog bezbednosno kontrolnog centra, a zatim i zaštita putem video nadzornog sistema. Dolazi do ubrzanog rasta, kako u broju zaposlenih, tako i u obimu rada u fizično-tehničkom obezbeđenju.

U 2003. godini u Srbiji je bilo registrovano 3.241 pravnih lica koja su se bavila fizičko-tehničkim obezbeđenjem, u tim preduzećima je bilo zaposleno 32,457 radnika. Bio je to pravi mala vojska, koja je posedovala ukupno 26.245 komada oružja.<sup>17</sup>

Pretpostavimo da danas u Srbiji u oblasti zaštite ima zaposlenih između 25.000 i 60.000 lica (ne uključujući rukovodstvo i administrativno osoblje) koji imaju 47.000 komada oružja. Polovina zaposlenih u privatnim preduzećima, a druga polovina još uvek se "krije" u državnim preduzećima i budžetskim ustanovama. Očekuje se da se ogromna većina ovih radnika na kraju nađe u privatnim kompanijama.

Zakonski akti koji su regulisali oblast privatne bezbednosti, poput Zakona o društvenoj samozaštiti prestali su da postoje 1993. godine. Odmah nakon oktobarskih promena 2000. godine Ministarstvo unutrašnjih poslova Srbije počelo je da priprema Zakon o privatnom obezbeđenju. Donošenjem takvog Zakona ovaj sektor bi konačno bio regulisan i kontrolisan od strane ministarstva. Zakon je donet 2013. godine, stupio je na snagu, a njegova potpuna primena se očekuje od 2017. godine.

U dve hiljadite godinama na tržište privatnog obezbeđenja ulaze strane kompanije. Krajem 2003. osnovana je Srpsko-Belgijski Kompanija SCP, a 2004. godine, Varnost Maribor je postao većinski vlasnik nacionalne kompanije Fitep iz Beograda. U 2007. godini,

---

<sup>17</sup> Varnost Maribor (2012), *Dejavnost zasebnog varovanja u Srbiji*, Varnostnik – revija poslovnog sistema Varnost Maribor, vol 37, 4-5

multinacionalna kompanija G4S postala je vlasnik DMD Sistem-a iz Beograda i jedne od najvećih Srpskih firmi za zaštitu - Proguard.<sup>18</sup> Nešto kasnije na tržište Srbije ulazi i Švedski Securitas kupovinom nacionalne firme Gordon i do tada najveće domaće firme FTO SISTEM, koji nastup na tržištu oslanja na visok kvalitet svojih usluga.

Privatni sektor bezbednosti u Srbiji beleži kontinuirani rast u periodu 2007.-2009. godina:<sup>19</sup>

- Porocentualni rast u 2007. u odnosu na 2006. 10%
- Porocentualni rast u 2008. u odnosu na 2007. 12%
- Porocentualni rast u 2009. u odnosu na 2008. 14%
- Porocentualni rast u 2010. u odnosu na 2009. 20%

Tokom godina svetske ekonomske krize i mera štednje u Srbiji dolazi do stagnacije i blagog pada:

- Procentualni pad u 2011. u odnosu na 2010. -0,4%
- Procentualni pad u 2012 u odnosu na 2011. -1,1%
- Procentualni pad u 2013 u odnosu na 2012. -1,4%
- Procentualni pad u 2014 u odnosu na 2013. -2,2%
- Procentualni pad u 2015 u odnosu na 2014. -0,7%

Broj registrovanih kompanija koje rade u ovom sektoru u Srbiji, prema podacima Privredne komore Srbije je više od 3.000, i ako nema preciznih podataka o tome koliko njih je trenutno aktivno.

Neki podaci ukazuju da privatni sektor bezbednosti ima godišnji finansijski obrt od 180 miliona evra. Tačnije 172 miliona evra ima samo uzorak od 50 kompanija. Odnosno to predstavlja samo deo prihoda koji je prijavljen u zvaničnim finansijskim izveštajima koji se prilažu Agenciji za privredne registre. Iz toga se može zaključiti da samo deo prihoda kompanija koje pružaju usluge privatnog obezbeđenja podležu oporezivanju od strane Republike Srbije.

---

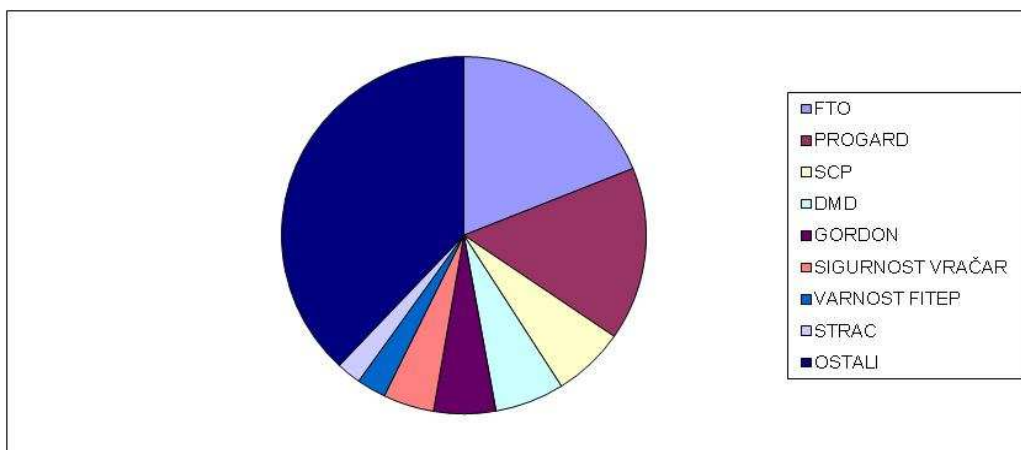
<sup>18</sup> Varnost Maribor (2012), *Dejavnost zasebnog varovanja v Srbiji*, Varnostnik – revija poslovnega sistema Varnost Maribor, str. 5

<sup>19</sup> Bogemansstraant J, Bogemans J.R. (2012), *Private Security Services in Europe*, Confederation of European Security Service, Wommel, str. 103

*Slika 4: Tržišni udeo firmi u uslugama Fizičkog obezbeđenja pre i nakon ulaska svetskih kompanija*

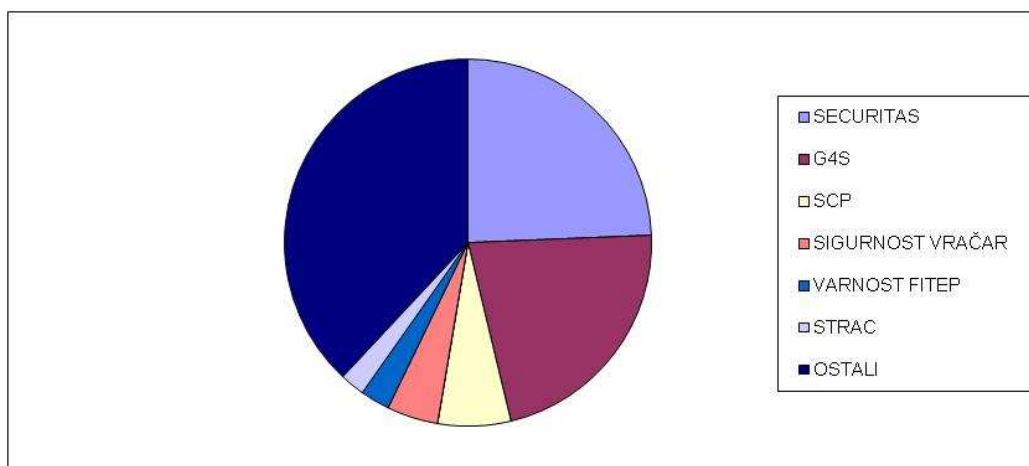
#### Pre ulaska svetskih kompanija na tržište

| NAZIV FIRME     | FTO | PROGARD | SCP | DMD | GORDON | SIGURNOST VRAČAR | VARNOST FITEP | STRAC | OSTALI |
|-----------------|-----|---------|-----|-----|--------|------------------|---------------|-------|--------|
| UDEO NA TRŽIŠTU | 19% | 16%     | 6%  | 6%  | 5%     | 5%               | 3%            | 2%    | 38%    |



#### Nakon ulaska svetskih kompanija na tržište

| NAZIV FIRME     | SECURITAS | G4S | SCP | SIGURNOST VRAČAR | VARNOST FITEP | STRAC | OSTALI |
|-----------------|-----------|-----|-----|------------------|---------------|-------|--------|
| UDEO NA TRŽIŠTU | 24%       | 22% | 6%  | 5%               | 3%            | 2%    | 38%    |



Trend u 21.veku je stavljanje akcenta na tehničko obezbeđenje i smanjenje fizičkog obezbeđenja. Ovakav trend beleži se već odavno u svetu a sada stiže i na tržište Srbije. Strane kompanije koje traže privatno obezbeđenje već odbijaju ponudu samo fizičkog obezbeđenja već traže kombinaciju sa tehničkom zaštitom.

Oblast zaštite od požara i bezbednost i zdravlje na radu su dve usluge koje su zakonom uređene mnogo pre fizičko-tehničkog obezbeđenja, i za razliku od njega mnogo više kontrolisane od strane Ministarstva unutrašnjih poslova i inspekcijiskih organa.

### **3.2. Konkurencija**

Konkurenti su rivali koji se bave istom vrstom posla i konkurišu na tržištu sa proizvodima i uslugama sa istim ili sličnim karakteristikama.

Konkurenciju možemo posmatrati unutar iste kategorije proizvoda, odnosno usluge, i to je konkurencija marki. Trenutno ne postoji tačan podatak koliko registrovanih firmi za usluge privatnog obezbeđenja posluje u Srbiji.

Konkurenciju možemo posmatrati sa cenovnog aspekta. Potrošači u načelu traže nižu cenu ali ne na uštrb kvaliteta. Od 2002. godine do početka svetske ekonomske krize, privatno obezbeđenje u Srbiji je prošlo put od ekspanzije do potpunog sunovrata. Klijenti sada prvo pitaju koliko usluga košta pa tek onda šta dobijaju. Usled nedostatka zakonske regulative većina firmi zapošljava ljude “na crno” i nude usluge po niskim cenama, pri čemu gube na kvalitetu svojih usluga.

Na tržištu privatnog obezbeđenja trenutno su prisutne dve velike svetske firme koje drže veći deo tržišta. Konkurišu sa visokim cenama al i nude visok kvalitet usluge koji usaglašavaju sa svojim matičnim kućama. Sve veći uticaj imaju i firme koje rade na ivici crnog i sivog tržišta kao i firme čiji su vlasnici iz kriminalizovanog miljea i veliki broj malih firmi koje imaju sve značajniju ulogu jer takodje rade sa velikim rizikom.

### **3.3. Tržišna zastupljenost preduzeća Varnost-Fitep**

Varnost-Fitep na Srpskom tržištu posluje od 2004. godine kao deo poslovnog sistema Varnost Maribor. Uspeo je da kao jedana od najstarijih Srpskih kompanija u oblasti bezbednosti zadrži položaj na tržištu. U prošlosti uspeo je da konsoliduje svoje poslovanje, da se odupre svim izazovima tržišta i posluje potpuno nezavisno i bez gubitaka.

Varnost-Fitep radi u skladu sa principima i standardima matične kompanije iz Maribora. U velikoj meri ulaže u obrazovanje, a najviše u srednji nivo management, uz naglasak na tehničko i tehnološki napredak. Danas nudi najveći spektar usluga u odnosu na konkurenciju. Želja vlasnika je da kompanija u budućnosti postigne isti novo kvaliteta rada i poslovanja kao i matična kuća, da poslovanje usmeri na domaća i strana manja i srednja preduzeća koja žele komplet usluga bezbednosti visokog lvaliteta, kao i podizanje životnog standarda zaposlenih i podizanje kvaliteta uslova za rad.

Varnost-Fitep pripada grupi od deset najvećih firmi u oblasti fizičko-tehničkog obezbeđenja u Srbiji. U okviru usluga prisutan je na celoj teritoriji republike u 68 mesta. Poslove fizičko-tehničkog obezbeđenja obavlja u 32 mesta, poslove higijensko-sanitarne zaštite u 40 mestu u Srbiji. Sa intervencijom prisutan je u 15 mesta u Srbiji, alarm monitoringom u 143 mesta. Na celoj teritoriji Srbije prisutan je i u srodnim dopunjujućim uslugama, poslovima zaštite od požara i bezbednosti i zdravlja na radu (poslove obavlja u 263 mesta u Srbiji). Sa vozilima i posadama za transport novca prisutan je pored Beograda u Kragujevcu, Nišu, Novom Sadu i Smederevu.

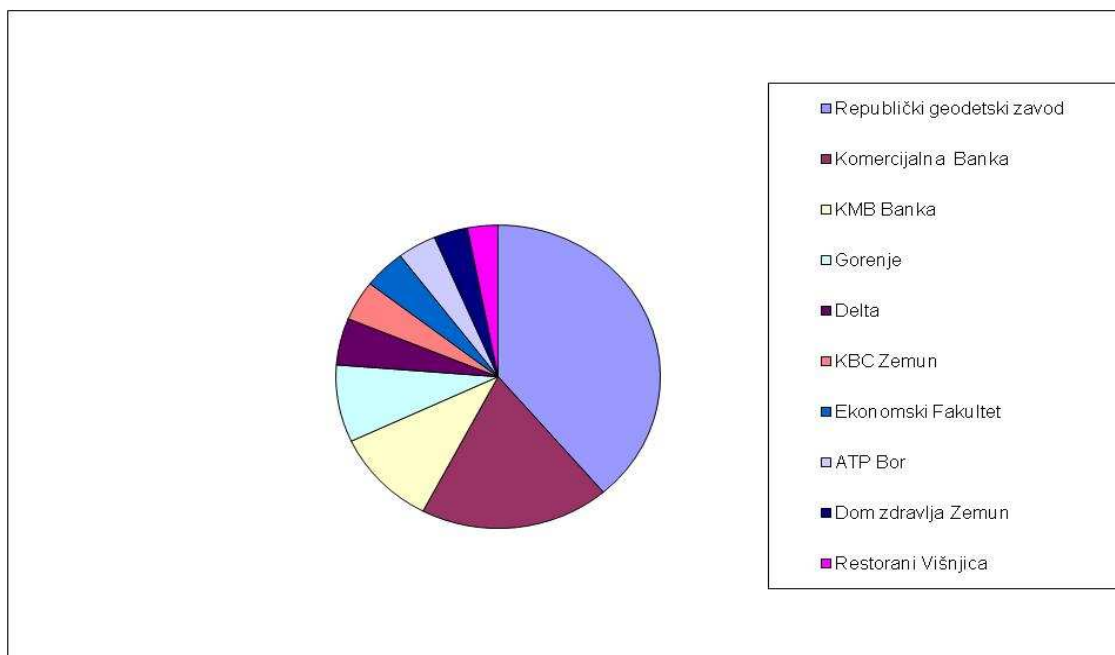
Procenat tržišnog učešća u celoj industriji fizičko-tehničkog obezbeđenja je oko 2,2% što ga svrstava u preduzeća srednje veličine. Želja je da se ostane u grupi najvećih srednjih preduzeća, prepoznatljiv po kvalitetu pružanja usluga i profesionalnom odnosu prema poslu.

Klijenti preduzeće Varnost-Fitep su industrijski objekti, ambasade, osiguravajuća društva, kulturno-obrazovne ustanove, trgovinski objekti, banke, zdravstvene ustanove i građevinske ustanove.

*Tabela 1: Učešće deset najvećih korisnika usluga (izraženi u časovima rada)*

| NAZIV FIRME | Republički geodetski zavod | Komercijalna Banka | KMB Banka | Gorenje | Delta | KBC Zemun | Ekonomski Fakultet | ATP Bor | Dom zdravlja Zemun | Restorani Višnjica |
|-------------|----------------------------|--------------------|-----------|---------|-------|-----------|--------------------|---------|--------------------|--------------------|
| NORMA ČAS   | 19276                      | 9393               | 5147      | 4092    | 2480  | 2124      | 2076               | 1932    | 1678               | 1514               |

*Slika 5: Učešće deset najvećih korisnika usluga (izraženi u časovima rada)*

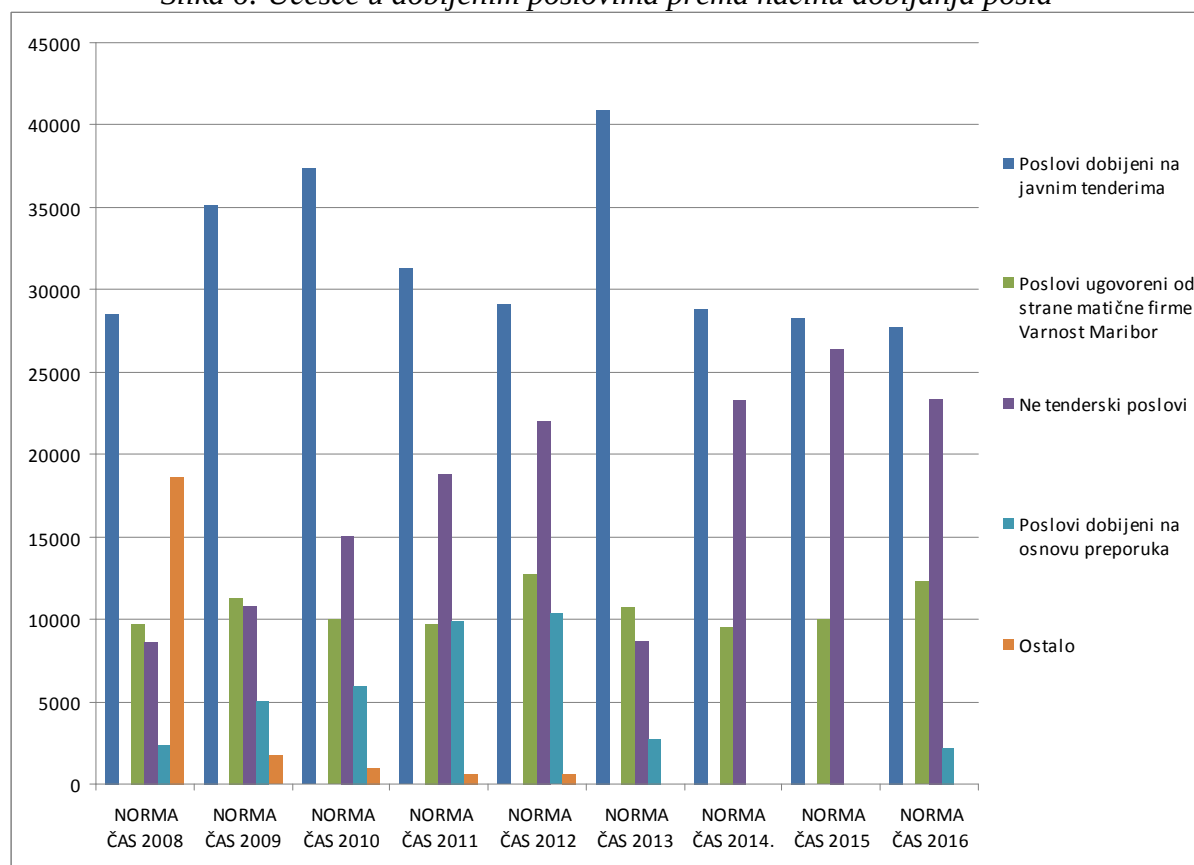


Poslove uglavnom dobija učešćem na javnim tenderima, a manji deo zahvaljujući preporukama, ličnim poznavanjima, dobrom glasu, kvalitetu rada, stručnosti, višegodišnjem poslovanju i pripadnosti poslovnom sistemu Varnost iz Slovenije. Uočava se izostanak velikih konkurentskih firmi na javnim tenderima i sve veće prisustvo malih firmi koje su spremne na rizik. Politika rada malih firmi je samo najniža cena pa makar i “rad na crno” nuđenjem nekvalitetnih usluga. Velike konkurentske firme polako se preorjentišu na dobijanje poslova van tendera, nuđenjem kvalitetnih usluga.

*Tabela 2: Učešće u dobijenim poslovima prema načinu dobijanja posla*

| NAČIN DOB. POSLA | Poslovi dobijeni na javnim tenderima | Poslovi ugovoreni od strane matične firme Varnost Maribor | Ne tenderski poslovi | Poslovi dobijeni na osnovu preporuka | Ostalo |
|------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|--------|
| NORMA ČAS 2008   | 28597                                | 9772                                                      | 8658                 | 2420                                 | 18653  |
| NORMA ČAS 2009   | 35181                                | 11300                                                     | 10836                | 5012                                 | 1755   |
| NORMA ČAS 2010   | 37412                                | 9969                                                      | 15028                | 6009                                 | 1051   |
| NORMA ČAS 2011   | 31287                                | 9742                                                      | 18859                | 9895                                 | 682    |
| NORMA ČAS 2012   | 29158                                | 12729                                                     | 22083                | 10390                                | 682    |
| NORMA ČAS 2013   | 40969                                | 10709                                                     | 8711                 | 2728                                 | 0      |
| NORMA ČAS 2014.  | 28845                                | 9552                                                      | 23322                | 0                                    | 0      |
| NORMA ČAS 2015   | 28296                                | 10029                                                     | 26448                | 0                                    | 0      |
| NORMA ČAS 2016   | 27738                                | 12350                                                     | 23444                | 2180                                 | 0      |

*Slika 6: Učešće u dobijenim poslovima prema načinu dobijanja posla*



### 3.4. Faktori konkurentske prednosti

Tržište 21. veka karakteriše sveobuhvatna globalizacija kao i brz tehničko-tehnološki napredak i dobro informisani i obrazovani potrošači koji stalno zahtevaju više. Da bi opstale u ovom dinamičnom i brzonapredujućem globalnom tržištu, organizacije se moraju brzo prilagođavati promenljivim uslovima okruženja. Cilj svake organizacije je da pronađe šta je to što tržištu može ponuditi a što bi joj obezbedilo da ostvari i zadrži konkurentsku prednost. Ostvarivanje konkurentske prednosti je neophodno da bi organizacije postigle dugoročan uspeh i obezbedile sebi opstanak na tržištu 21. veka.

Postizanje i zadržavanje konkurentske prednosti iziskuje velika ulaganja, ne samo u vidu finansija i ljudstva već i vremena, ideja, istraživanja, planiranja, uvođenjem inovacija, ulaganjem u obrazovanje zaposlenih itd.... Konkurentska prednost se postiže plasiranjem takve ponude koja će privući, namamiti, kupce i dugoročno ih zadržati. Ponuda koju organizacija plasira na tržištu mora biti kvalitetna ali i jeftina, a to se može postići samo kontinuirani povećavanjem efikasnost poslovanja.

Majkl Porter smatra da je za svaku nacionalnu privredu bitan „dijamant nacionalne konkurentnosti“ determinisan sa četiri atributa, koji mogu da podstaknu ili da budu smetnja kreiranju konkurentske prednosti. On prepoznaje četiri faktora konkurentnosti koji deluju pojedinačno i uzajamno, i svi zajedno utiču na sticanje konkurentske prednosti:

- faktori proizvodnje
- uslovi tražnje
- nivo razvijenosti povezanih i pratećih industrija
- strategija, struktura i rivalitet firmi

Kada posmatramo konkurentnost organizacije razlikujemo sledeće faktore koji utiču na konkurentnost:

- cene
- troškovi
- prirodna bogatstva
- energetske potencijali
- makroekonomski potencijali
- necenovni faktori
  - naučno istraživački rad
  - dizajn proizvoda
  - marketing
  - kvalitet
  - troškovi transporta
  - troškovi servisiranja
  - obrazovanje

Cena je oduvek bila najznačajniji faktor konkurentnosti, ali pored nje moraju se uzeti u razmatranje i drugi faktori. Kvalitet je svakako značajan za održavanje konkurentske prednosti, jer je i tražnja povezana sa kvalitetom. Kvalitetan proizvod ili usluga je želja svakog kupca, jer ako dobije proizvod/uslugu dobrog kvaliteta biće zadovoljan, a takav kupac je jedini ključ uspeha organizacije. Organizacije koje svoju konkurentsku prednost teže da

razvijaju na bazi kvalitetnog proizvoda/usluge, moraju se potruditi da potrošačima i ponude najbolji kvalitet, jer tako stižu bolju poziciju na tržištu, a takođe umanjuju i rizik poslovanja. Visoko kvalitetni proizvodi imaju svoje lojalne potrošače i zato se kvalitet mora održavati, jer konkurencija nikada ne sedi skrštenih ruku.

### 3.5. Kvalitet usluga

Konkurencija u kvalitetu je složena za objasniti ako se uzme u obzir da potrošači na različite načine procenjuju i vrednuju kvalitet. Pod kvalitetom se ukratko podrazumeva usaglašenost sa zahtevima. Prema Filipu Kotleru, kvalitet je ukupnost osobenosti/karakteristika proizvoda ili usluga koje imaju sposobnost da zadovolje izrečene i implicirane potrebe.

Zašto je kvalitet važan? Ovo je dilema koja od uvek kod svakoga čoveka izaziva mnoga pitanja i odgovore. Odgovor leži u osnovnim postavkama i karakteristikama pokreta za kvalitet na kraju 20 veka:

- kvalitet je postao posao svih
- unapređenje kvaliteta je strategija a ne merljivi cilj
- prava i jedina mera kvaliteta jeste zadovoljstvo korisnika
- konkurencija pospešuje unapređenje kvaliteta
- kvalitet se ostvaruje kroz partnerstvo
- kvalitet je najefikasnija marketinška poruka današnjice

Na tržištu usluga kvalitet usluge je ključni element ponude usluge. Kvalitet usluge je nerazdvojivi deo procesa samog pružanja usluge, i za razliku od tržišta proizvoda, gde je kvalitet lakše primetiti, na tržištu usluga njega je teško identifikovati, pratiti i meriti. Usluge su u osnovi manje ili više neopipljive i predstavljaju subjektivno doživljen proces, kao i proces gde se proizvodnja i potrošnja odvijaju simultano. Interakcije između davaoca usluge i potrošača trenutak je kada se potrošač prvi put susreće sa uslugom ili uslužnom organizacijom. Ti uslužni susreti mogu imati presudan uticaj na kvalitet primećene ili doživljene usluge. Potrošači očekuju određeni nivo, percipirani nivo usluge, a kvalitet te usluge bi trebao da bude faktor koji će im doneti dodatnu vrednost, oduševiti i zadržati.

Osnovne karakteristike usluga su:<sup>20</sup>

- neopipljivost
- istovremenost procesa proizvodnje i potrošnje
- specifičan položaj klijenta
- varijabilnost
- heterogenost usluga
- vlasništvo

Determinante kvaliteta usluge su brojne. Ako govorimo o periodu pre kupovine usluge, klijenti mogu vrednovati uslugu sa više aspekata, njihova percepcija kvalitetna usluga

---

<sup>20</sup> M. Milisavljević, Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 611

je ključna. Vrednuju pouzdanost, pristupačnost, ljubaznost, komunikativnost, osetljivost, razumevanje, upućenost na potrošača, kredibilitet. Ono što potrošači ocenjuju nakon kupovine jeste kompetentnost i sigurnost. Od ovih determinanti često zavisti da li će organizacija dobiti i zadržati posao, i što je još važnije da li će uspeti da pridobije nove klijente.

Osnovne determinante kvaliteta usluga se mogu svesti na sledeće:<sup>21</sup>

- odgovaranje – spremnost da se pomogne korisnicima i obezbedi brza usluga
- pouzdanost – sposobnost da se izvrši obećana usluga pouzdano i precizno
- osiguranje – znanje i ljubaznost zaposlenih i njihova sposobnost da prenesu poverenje
- empatija – pružanje brige, pažnje
- materijalne – fizički izgled objekata, opreme, osoblja i komunikacionih materijala

I ako su sve značajne, klijenti kao najvažniju navode pouzdanost. Preduzeće treba da ispunji i premaši očekivanja u pogledu kvaliteta usluga kao i da ih pruži konzistentnije, pre nego što to učini konkurencija. Organizacija mora tačno da identifikuje zahteve ciljnih kupaca i komunicira nivo usluga koji namerava da isporuči.

Zašto neka usluga nije ispunila očekivanja klijenta, odnosno zašto je došlo do neuspešne isporuke usluge, može biti posledica različitih neusklađenosti:<sup>22</sup>

- Gep između kupaca i percepcija preduzeća
- Gep između percepcija menadžmenta i specifikacije kvaliteta usluga
- Gep između specifikacije kvaliteta usluga i pružanja usluga
- Gep između isporuke usluge i eksterne komunikacije
- Gep između primljene i očekivane usluge

Ukoliko organizacija želi da koristi kvalitet svojih usluga kao konkurentsko sredstvo, mora naći načine da prevaziđe ove neusklađenosti. Potrebno je da organizacija precizira očekivanja u pogledu usluga kao i da otkrije attribute koje klijenti smatraju za značajnim. Kada to učini organizacija mora da obučiti i motiviše zaposlene da isporuče usluge u skladu sa zahtevima klijenata.

Kada govorimo o sektoru privatnog obezbeđenja u Srbiji, može se reći da kvalitet funkcionisanja sektora privatnog obezbeđenja zavisi od:

- Ustava Republike Srbije
- Zakona i poštovanja zakona
- Pravilnika rada
- Uredbi

---

<sup>21</sup> Gligorijević M. (2012), *Poslovni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 188

<sup>22</sup> Isto, str. 188

- Uputstava
- Zaključaka
- Standarda
- Propisa
- Naručioca usluga
- Korisnika usluga
- Sindikata
- Komora
- Fakulteta
- Ministarstava
- Udruženja
- Inspekcije rada
- Dobavljača
- Vlasnika firmi privatnog obezbeđenja
- Svih zaposlenih u firmamam privatnog obezbeđenja

Kvalitet samih usluga privatnog obezbeđenja zavisi od nekoliko ključnih činilaca:

- sposobnosti zaposlenig
- veština zaposlenog
- motivisanosti zaposlenog
- pozadinske podrške
- tehničke infrastukture
- operativne infrastrukture
- ljudske infrastrukture

Koristi koje klijent može ostvariti od angožovanja organizacije koja ulaže u kvalitet rada svojih zaposlenih su mnogobrojne. Službenik koji kvalitetno obavlja svoj posao sprečava ili smanjuje štetu koju uzrokuju razni spoljašnji i unutrašnji faktori, okrenut je prema klijentu i zadovoljenju njegovih potreba. Rezultat toga su svakako smanjeni troškovi osiguranja za klijenta. Kvalitetni službenici su obučeni i poseduju sposobnosti koje se isključivo traže za to rado mesto. Nadalje, kvalitetni službenici su obučeni za rad sa tehničkom opremom. Zahvaljujući svemu navedenom, zapošljavanjem obučenog i motivisanog službenika, klijent će postići svoje ciljeve u pogledu ostvarivanja potrebnog nivoa sigurnosti. To će zauzvrat osigurati dobru reputaciju organizacije i povraćaj ulaganja.

Veoma je rasprostranjeno mišljenje da kvalitet dosta košta, ipak istina je drugačija – loš kvalitet košta, a dobar kvalitet ustvari štedi novac. Rukovodstvo često nema ispravnu sliku o tome koliko zaista košta loš rad - nekvalitetan rad. Nekvalitet ne umeju da mere, a često i ne znaju odakle potiče, samim tim ne mogu ni uticati na njegovo snižavanje.

Ako klijent ne uložiti u kupovinu kvalitetnih usluga privatnog obezbeđenja, može se desiti da na kraju snosi gubitke. Niska cena usluge znači da zaposleni nisu dovoljno plaćeni što može uzrokovati smanjenjem motivacije za rad. Ulaganje u kvalitetne usluge privatnog obezbeđenja je presudno od samoga početka: klijent će možda morati da više uloži, ali ako to ublaži velike sigurnosne rizike i izbegne troškove na duge staze, rezultat će svakako biti povraćaj investicije.

## 4. BRIGA O KVALITETU USLUGA U PREDUZEĆU VARNOST-FITEP

### 4.1. Ciljevi u poslovanju

Na osnovu usvojene vizije i misije, kao i zahteva zainteresovanih strana preduzeće Varnost-Fitep kroz godišnji Plan poslovanja definiše ciljeve organizacije.

Tako definisani ciljevi se dodeljuju pripadajućim procesima i oni bivaju odgovorni za njihovu realizaciju. Imenuju se odgovorne osobe kao i rokovi za realizaciju.

Varnost-Fitep veliku pažnju poklanja stamom unapređenju svojih procesa, kroz postavljanje ciljeva i njihovu realizaciju. Proces praćenja i merenja postizanja postavljenih ciljeva iziskuje definisanje tačnih procedura i parametara za merenje. Indikatori performansi procesa omogućavaju menadžmentu da prati proces ostvarenja ciljeva.

Pri definisanju ciljeva potrebno je da oni budu jasni, lako merivi i mogući za praćenje. U slučaju da se oni loše postave neće biti moguće njihovo praćenje i konačna evaluacija. Praćenje i konačna analiza postignutih ciljeva treba da dovede do informacije kako su ostvareni ciljevi postignuti, odnosno zašto nisu. Ako nisu postignuti veoma je važno znati u kojoj meri nisu postignuti, odnosno u kojoj meri odstupaju od unapred planiranih vrednosti.

Analizom ne ostvarenih ciljeva otvara se mogućnost za davanje predloga za poboljšanja – unapređenja procesa.

Standard ISO 9001 jasno nalaže da rukovodstvo organizacije mora da obezbedi da se na odgovarajućim funkcijama i nivoima unutar organizacije utvrde ciljevi klijenata, uključujući i one koji su potrebni za ispunjavanje zahteva za proizvod. Ciljevi kvaliteta moraju da budu merljivi i usklađeni sa politikom kvaliteta<sup>23</sup>.

Takođe standard ISO 9001 traži da organizacija mora stalno da poboljšava efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom, korišćenjem politike kvaliteta, ciljeva kvaliteta, rezultata provera, analize podataka, korektivnih i preventivnih mera i preispitivanja od strane rukovodstva.

U razmatranje je uzet period 2010-2015. godina, sumirani su svi postavljeni ciljevi po pojedinačnim procesima. Može se primetiti rast broja postavljenih ciljeva što ukazuje da organizacija ima želju da napreduje i ulaže u svoje poslovanje. Stagniranje procesa je najgora moguća varijanta za organizaciju, kada proces ne postavlja ciljeve ispred sebe i nema čemu da teži u poslovanju, takvi procesi su mrtvi procesi i mogu biti samo trošak za organizaciju. Primetan je i pad broja nerealizovanih ciljeva. Što je dobar pokazatelj napretka.

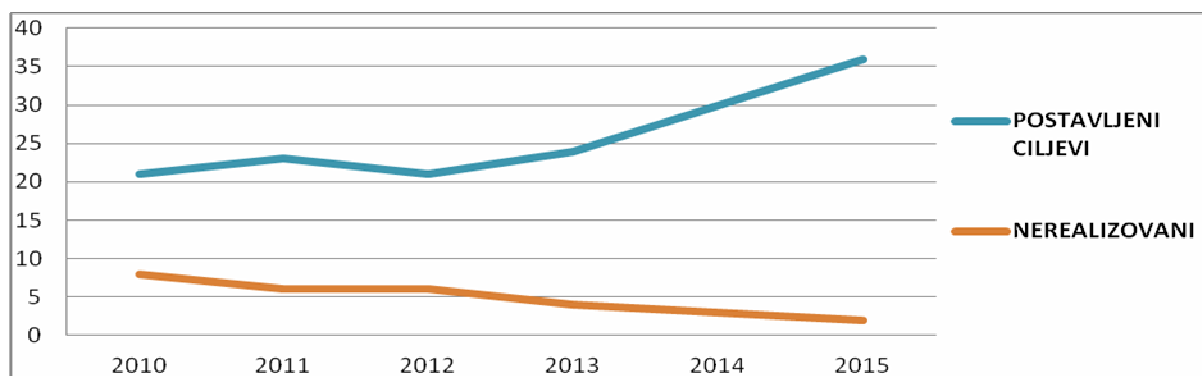
---

<sup>23</sup> SRPS ISO 9001 (2008), *Sistem menadžmenta kvalitetom – Zahtevi*, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, str. 18

Tabela 3: Broj postavljenih i realizovanih ciljeva procesa u period od 2010. do 2015.

| GODINA              | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|
| POSTAVLJENI CILJEVI | 21   | 23   | 21   | 24   | 30   | 36   |
| NEREALIZOVANI       | 8    | 6    | 6    | 4    | 3    | 2    |

Slika 7: Broj postavljenih i realizovanih ciljeva procesa u period od 2010. do 2015.



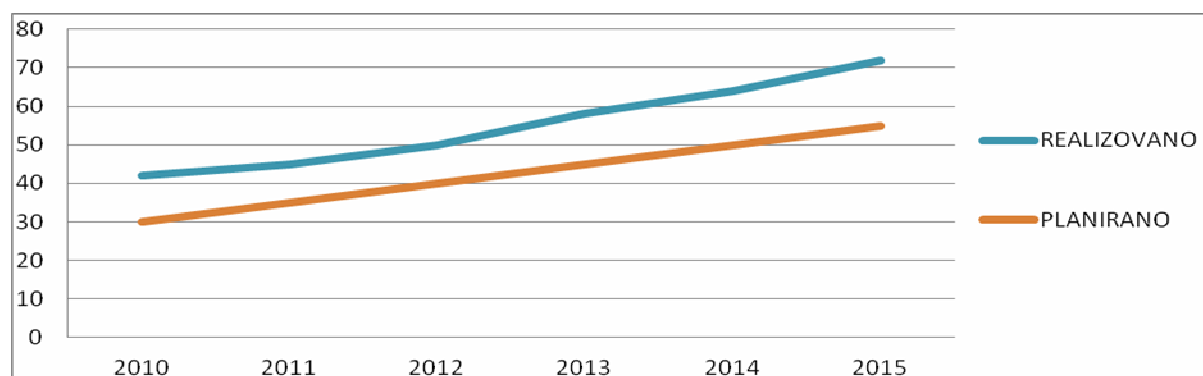
Ciljevi koji nisu realizovani su razmatrani i nastojalo se da se pronađe pravi uzrok nerealizacije istih. Kada se uzroci problema pronađu, pristupa se predlaganju mera za poboljšanje. Takve mere, zajedno sa svim predlozima zaposlenih, kreativnim rešenjima i novim idejama za poboljšanje rada, prate se u predviđenom period i nastoji se da se realizuju.

Predlozi za poboljšanja definišu se na početku poslovne godine i dopunjavaju sa svakim novim. Broj predloženih mera za poboljšanje u periodu 2010.-2015. godina konstantno raste, premašuje planirani broj poboljšanja sa početka poslovne godine. Sva predložena poboljšanja su i realizovana u predviđenim rokovima.

Tabela 4: Broj predloženih poboljšanja i realizovanih u periodu od 2010. do 2015.

| GODINA      | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|
| REALIZOVANO | 42   | 45   | 50   | 58   | 64   | 72   |
| PLANIRANO   | 30   | 35   | 40   | 45   | 50   | 55   |

Slika 8: Broj predloženih poboljšanja i realizovanih u periodu od 2010. do 2015.



## 4.2. Komunikacija i briga o klijentima

Ciljevi procesa komunikacije su da informiše, ubedi, motiviše ili obezbedi uzajamno razumevanje strana koje su u komunikaciji.<sup>24</sup>

Jedan od zahteva standarda ISO 9001 je komuniciranje sa korisnicima. Standard nalaže da organizacija mora da utvrdi i primenjuje efektivna rešenja za komuniciranje sa korisnicima u vezi sa:<sup>25</sup>

- informacija o proizvodu
- upitima, ugovorima ili postupanjem sa narudžbinama, uključujući i izmene i
- povratnim informacijama od korisnika, uključujući i njihove žalbe

Jedna od osnovnih briga menadžmenta organizacije jeste briga o zadovoljstvu korisnika. Analize ukazuju da se čak trećina svih istraživanja organizacije odnosi na merenje stepena zadovoljstva njihovih korisnika. Ovaj podatak samo je i zvanični pokazatelj koliko je ova informacija dragocena za organizaciju.

Mnogo je pokušaja da se izmeri zadovoljstvo korisnika. Teškoće nastaju iz činjenice da nivo zadovoljstva zavisi od aspiracija i očekivanja korisnika. Većina autora se slaže da je merenje zadovoljstva korisnika ustvari merenje efektivnosti i efikasnosti marketing napora organizacije. Ako se utvrdi da su korisnici zadovoljni pruženim proizvodom ili uslugom, koristi za organizaciju mogu biti mnogobrojne.

Zadovoljstvo korisnika može se reflektovati na povećanje lojalnosti i na pozitivnu usmenu propagandu. Povećanje lojalnosti znači više ponovljenih kupovina od strane već postojećih korisnika. Pozitivna usmena propaganda dovodi do povećanja broja novih korisnika. Zadovoljni postojeći korisnici svoje zadovoljstvo iskazuju javno i na taj način utiču na pridobijanje novih, ako i oni budu zadovoljni, svojom pozitivnom usmenom propagandom će privući još novih korisnika.<sup>26</sup>

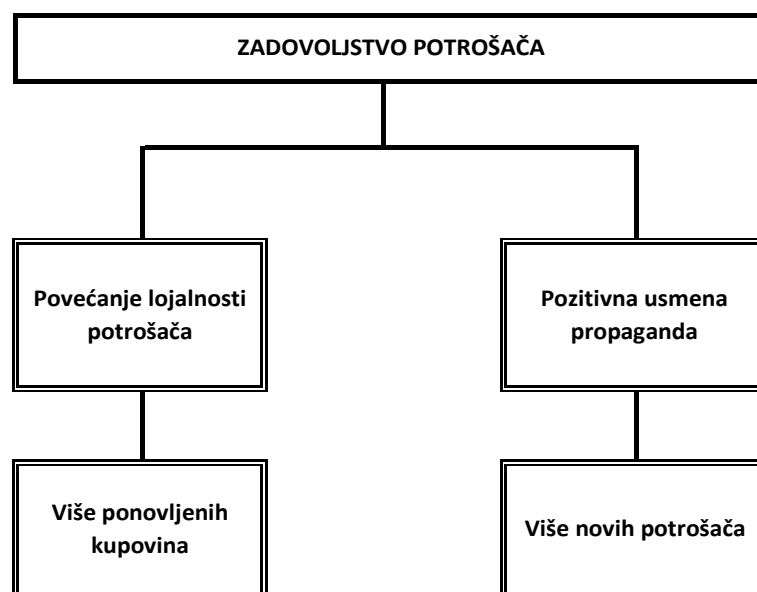
---

<sup>24</sup> Vilkoš L.D., Kameron T.G., Olt H.F., Ejđi K.V. (2006), *Odnosi s javnošću strategije i taktike*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 168

<sup>25</sup> SRPS ISO 9001 (2008), *Sistem menadžmenta kvalitetom – Zahtevi*, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, str. 26

<sup>26</sup> Maričić B. (2008), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 485

Slika 9: Koristi za organizaciju usled zadovoljstva potrošača<sup>27</sup>



Ispitivanje zadovoljstva korisnika jedan je od ključnih zahteva standarda ISO 9001 pogotovo kada govorimo o kvalitetu kao konkurentskoj prednosti.<sup>28</sup> Organizacija mora da prati informacije o zapažanju korisnika, o tome u kojoj meri je ispunila njegove zahteve. Moraju se utvrditi metode za dobijanje i korišćenje ovih informacija.

Standard dozvoljava da informacije o zapažanjima korisnika mogu biti dobijene iz izvora kao što su:

- istraživanje zadovoljstva korisnika
- podaci korisnika o kvalitetu isporučenog proizvoda
- istraživanje mišljenja potrošača
- analiza izgubljenog posla
- pohvale
- reklamacije u garantnom roku
- izveštaji prodavaca

Osnovni cilj merenja zadovoljstva korisnika jeste praćenje stavova i percepcija korisnika o kvalitetu proizvoda i usluga organizacije.

Najrealnija procena može se dobiti primenom anketa koje karakteriše kontinuelnost i standardizovanost u istraživanju. Ovim anketama ispituju se opšte ocene kvaliteta, procenjuju

<sup>27</sup> Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 52

<sup>28</sup> SRPS ISO 9001 (2008), *Sistem menadžmenta kvalitetom – Zahtevi*, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, str. 34

se specifični atributi i prikupljaju informacije o problemima prilikom korišćenja isporučenog proizvoda ili usluge.<sup>29</sup>

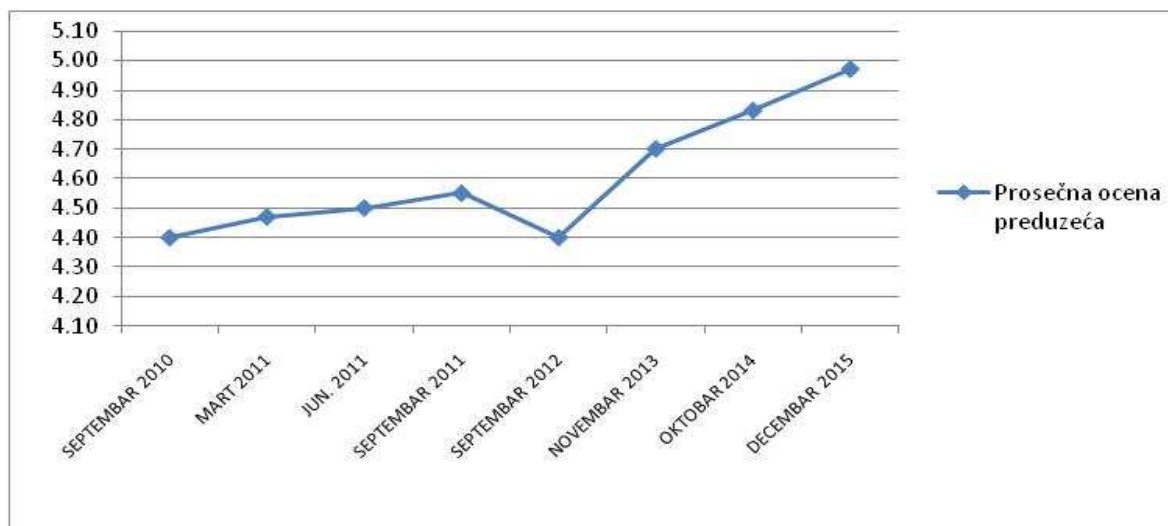
Varnost-Fitep ispitivanje zadovoljstva korisnika vrši periodičnim anketiranjem svojih klijenata. Za svaku uslugu koju pruža formiran je upitnik sa posebnom grupom pitanja, kao i pitanja koja se odnose na ocenu celokupne saranje sa organizacijom.

Primećuje se da je prosečna ocena preduzeća u rastu u odnosu na 2010. godinu., sem u 2012. kada beleži blaži pad.

*Tabela 5: Prosečna ocena preduzeća za period 2010. – 2015.*

| GODINA                   | SEPTEMBAR 2010 | MART 2011 | JUN 2011 | SEPTEMBAR 2011 | SEPTEMBAR 2012 | NOVEMBAR 2013 | OKTOBAR 2014 | DECEMBAR 2015 |
|--------------------------|----------------|-----------|----------|----------------|----------------|---------------|--------------|---------------|
| PROSEČNA OCENA PREDUZEĆA | 4,40           | 4,47      | 4,50     | 4,55           | 4,40           | 4,70          | 4,83         | 4,97          |

*Slika 10: Prosečna ocena preduzeća za period 2010. – 2015.*



Prosečna ocena zadovoljstva klijenata pojedinačnim uslugama je takođe u rastu sem u 2012. godini kada se beleži manji pad samo u uslugama Fizičko obezbeđenje lica i objekata i javnih manifestacija, Tehničko obezbeđenje i Higijensko-sanitarna zaštita. Ovaj period se poklapa sa periodom rasta broja reklamacija, odnosno slabijeg preventivnog delovanja.

Klijenti su najzadovoljniji pružanjem usluge Bezbednost i zdravlje na radu, koju su ocenili sa 4,89, najmanje su zadovoljni pružanjem usluge Fizičkog obezbeđenja lica, objekata i javnih manifestacija. Ova usluga je beležila i pad u 2012. godini tako da je potrebno da menadžment posebno obrati pažnju na kvalitet pružanja ove usluge u narednom periodu.

<sup>29</sup> Maričić B. (2008), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 488

Tabela 6: Prosečna ocena usluga za period 2010.-2015.

|                                          | PROSEČNA OCENA USLUGA                                                 |                                   |                         |                     |                         |                                     |                                     | ZBIRNA<br>PROSEČNA<br>OCENA SVIH<br>USLUGA ZA<br>POSMATRANI<br>PERIOD |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                          | Fizičko<br>obezbeđenje<br>lica, objekata<br>i javnih<br>manifestacija | Transport<br>novca i<br>vrednosti | Tehničko<br>obezbeđenje | Alarm<br>monitoring | Zaštita<br>od<br>požara | Higijensko<br>-sanitarna<br>zaštita | Bezbednost<br>i zdravlje na<br>radu |                                                                       |
| ZBIRNI<br>PROSEK<br>OCENA PO<br>USLUGAMA | 4,56                                                                  | 4,68                              | 4,66                    | 4,72                | 4,69                    | 4,49                                | 4,89                                |                                                                       |
| POSMATRANI<br>PERIOD                     | ocena                                                                 | ocena                             | ocena                   | ocena               | ocena                   | ocena                               | ocena                               |                                                                       |
| SEPTEMBAR<br>2010                        | 4,47                                                                  | 4,50                              | 4,53                    | 4,48                | 4,52                    | 4,36                                | 4,62                                | 4,50                                                                  |
| MART<br>2011                             | 4,49                                                                  | 4,50                              | 4,56                    | 4,58                | 4,54                    | 4,43                                | 4,72                                | 4,55                                                                  |
| JUN<br>2011                              | 4,51                                                                  | 4,53                              | 4,65                    | 4,63                | 4,58                    | 4,44                                | 4,81                                | 4,59                                                                  |
| SEPTEMBAR<br>2011                        | 4,52                                                                  | 4,56                              | 4,64                    | 4,66                | 4,66                    | 4,56                                | 4,98                                | 4,65                                                                  |
| SEPTEMBAR<br>2012                        | 4,43                                                                  | 4,60                              | 4,50                    | 4,75                | 4,67                    | 4,36                                | 4,99                                | 4,61                                                                  |
| NOVEMBAR<br>2013                         | 4,52                                                                  | 4,75                              | 4,77                    | 4,82                | 4,78                    | 4,47                                | 5,00                                | 4,73                                                                  |
| OKTOBAR<br>2014                          | 4,75                                                                  | 5,00                              | 4,77                    | 4,83                | 4,86                    | 4,58                                | 5,00                                | 4,83                                                                  |
| DECEMBAR<br>2015                         | 4,77                                                                  | 5,00                              | 4,88                    | 5,00                | 4,90                    | 4,70                                | 5,00                                | 4,89                                                                  |

U skladu sa zahtevima Varnost-Fitep je oformio proces Rešavanje reklamacija i definisana je procedura upravljanja reklamacijama. Procedura definiše postupak rešavanja reklamacija kupaca, nastalih zbog neusklađenosti izvršenih usluga. Reklamacije je potrebno rešavati u što kraćem vremenskom roku zbog:

- poslovnih razloga i
- sistematičnog sakupljanja podataka radi sprovođenja korektivnih i preventivnih mera

Sve neusaglašenosti, žalbe, primedbe i reklamacije od strane naručioca usluga primaju svi zaposleni u društvu u usmenom, elektronskom ili pismenom obliku. Obaveza svakog zaposlenog je da primljenu informaciju usmenu ili pismenu prosledi nosiocu procesa reklamacija. Namerno prikrivanje ili neprosleđivanje reklamacije se smatra težom povredom radne discipline.

Imajući u vidu vrstu, sadržaj, značaj i pitanje postojanja ili nepostojanja neusaglašenosti, nosilac procesa određuje i obaveštava lice odgovorno za rešavanje neusaglašenosti. U određenim situacijama reklamacije se rešavaju timski.

Vrlo je važno utvrditi da li postoji neusaglašenost. Nositelj procesa zajedno sa odgovornom osobom predlaže meru kojom utvrđuje i otklanja uzrok neusklađenosti pri čemu postavlja ključno pitanje “Zašto je do neusaglašenosti došlo?”. Ovo pitanje se ponavlja sve dok se ne dođe do izvora neusklađenosti. Predloženu meru mora odobriti nositelj procesa koji određuje odgovornost i rok za primenu mere te način utvrđivanja efikasnosti iste.

Nositelj procesa na osnovu izveštaja o radu ili samostalnom kontrolom proverava efikasnost mere i utvrđuje da li je onemogućeno ponavljanje nastanka neusklađenosti što predstavlja preventivu za sprečavanje ponavljanja istih grešaka.

Nositelj procesa uz pomoć odgovornog lica, kod kojeg je neusaglašenost nastala, planira dugoročnu ili narednu meru kojom otklanja uzorke:

- potencijalnih neusaglašenosti u cilju sprečavanja njihovog nastanka
- neusaglašenosti, u cilju sprečavanja njihovog ponavljanja

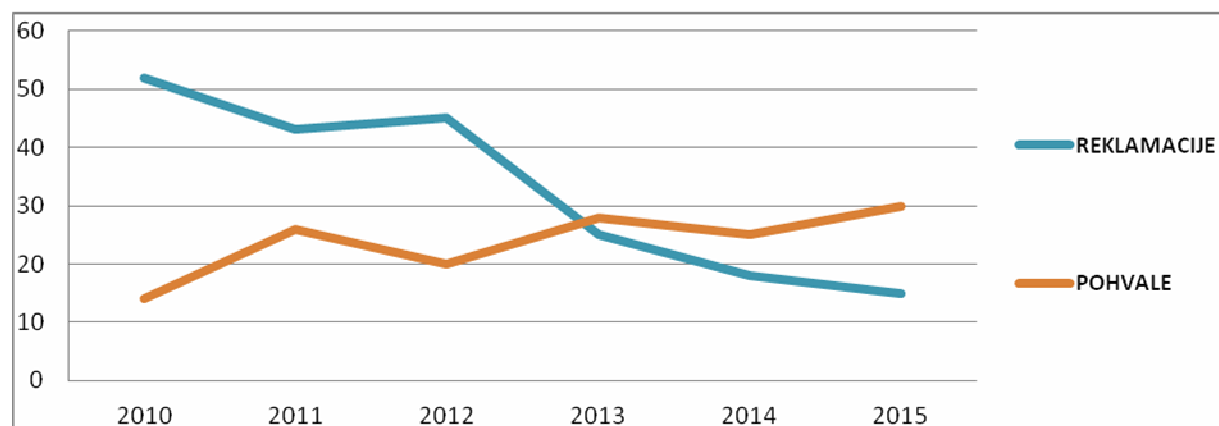
Ovakav pristup rešavanju reklamacija klijenata i pronalaženje pravih uzroka problema uz brigu o preventivnim merama, ukazuje da organizacija brine o zadovoljstvu svojih klijenata i nastoji da pruži dugoročno kvalitetne usluge.

Ako uzmemo u posmatranje period od 2010. godine do 2015. vidimo da broj reklamacija ima trend pada, sem blagog rasta u 2012. godini. Dodavanjem u razmatranje broja evidentiranih pohvala klijenata u istom periodu, vidimo da broj pohvala raste, sem manjeg pada takođe u 2012. godini. Može se zaključiti da su klijenti u globalu zadovoljniji pruženom uslugom, odnosno da se manje žale na nju a više imaju razloga za pohvale.

*Tabela 7: Odnos broja reklamacija i pohvala klijenata u periodu 2010.-2015.*

| GODINA      | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|
| REKLAMACIJE | 52   | 43   | 45   | 25   | 18   | 15   |
| POHVALE     | 14   | 26   | 20   | 28   | 25   | 30   |

*Slika 11: Odnos broja reklamacija i pohvala klijenata u periodu 2010.-2015.*



Za napredak jedne organizacije važno je preventivno delovanje. Gledanje u budućnost, praćenje, kalkulisane, ocenjivanje, analiziranje, sve su to radnje koje prethode davanju neke konkretne preventivne mere i pravljenja plana preventivnog delovanja.

Standard ISO 9001 nalaže da organizacija mora da preduzima mere za otklanjanje uzroka potencijalnih neusaglašenosti kako bi se sprečilo njihovo pojavljivanje.<sup>30</sup> Preventivne mere moraju da odgovaraju posledicama potencijalnih problema.

Mora se uspostaviti dokumentovana procedura za definisanje zahteva za:

- utvrđivanje potencijalnih neusaglašenosti i njihovih uzroka
- vrednovanje potrebe za eventualnim merama, da bi se sprečilo pojavljivanje neusaglašenosti
- utvrđivanje i primenu potrebnih mera
- zapise o rezultatima preduzetih mera
- preispitivanje efektivnosti preduzetih preventivnih mera

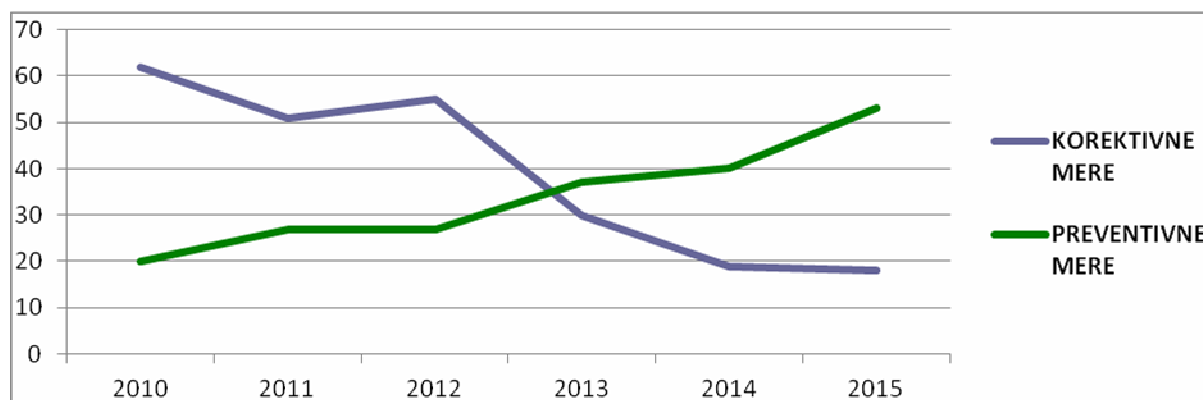
Preventivnim merama se deluje da do neusaglašenosti ne dođe, ako organizacija ne uspe u toj nameri, i do problema ipak dođe, preostaju samo korektivne mere kojima će se eskalirani problem rešavati. Cilj je naravno više preventivnog delovanja a manje korektivnog.

Ako se vratimo na odabrani period, 2010.-2015. godina, i znamo da reklamacije imaju trend opadanja, logično je zaključiti da je taj trend posledica unapred preventivnog delovanja organizacije, što i jeste slučaj.

*Tabela 8: Odnos broja korektivnih i preventivnih mera sprovedenih u periodu 2010.-2015.*

| GODINA           | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------|------|------|------|------|------|------|
| KOREKTIVNE MERE  | 62   | 51   | 55   | 30   | 19   | 18   |
| PREVENTIVNE MERE | 20   | 27   | 27   | 37   | 40   | 53   |

*Slika 12: Odnos broja korektivnih i preventivnih mera sprovedenih u periodu 2010.-2015.*



<sup>30</sup> SRPS ISO 9001 (2008), *Sistem menadžmenta kvalitetom – Zahtevi*, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, str. 38

## 5. KADROVSKA POLITIKA PREDUZEĆA VARNOST-FITEP

### 5.1. Vrednost zaposlenih za organizaciju

Da bi se stvorio proizvod ili pružila usluga potrebna su tri činioca – sredstva za rad, predmet rada i radna snaga. Upravljaajući resursima a koristeći svoja znanja i sposobnosti čovek stvara vrednost za potrošače. Iz ovoga je lako zaključiti da su ljudi srce organizacije i da bez njih ona ne bi postojala.

Najznačajniji resurs jedne organizacije jesu ljudi bogati znanjem, iskustvom, sposobnostima, idejama, koji su motivisani da rade, planiraju, organizuju, kontrolišu procese organizacije. Iz tog razloga je i nastala izreka da organizacija vredi onoliko koliko vrede ljudi koji rade u njoj.

Karakteristiše ih i činjenica da funkcionišu u okviru neke organizacije i da su izloženi njenim uticajima al i da oni sami utiču na nju. Kako će zaposleni uticati na funkcionisanje organizacije često zavisi od nje same i njenog ophođenja prema zaposlenima.

Na ponašanje ljudi u organizaciji najviše utiču njihovi:

- stavovi
- vrednosti
- motivacija
- zadovoljstvo poslom

Stavovi su iskazi koji pokazuju odnos prema određenom objektu i on određuje ponašanje prema njemu.<sup>31</sup> Može biti pozitivan i negativan. Stavovi imaju emotivnu komponentu, sadrže osećanja prema objektu i pokazuju šta lice prema njemu oseća. Takođe imaju i kognitivnu komponentu, odnose se na određena znanja ili informacije o objektu koje sadrži stav. Stavovi takođe imaju i bihejvioralnu komponentu odnosno određenu predispoziciju ponašanja.

Vrednosti predstavljaju idealna stanja ili ponašanja koja pojedinac vrednuje i želi da postigne. Svaka vrednost ima sadržaj i intezitet. Sadržaj pokazuje šta pojedinac smatra važnim, a intezitet koliko ga smatra važnim.<sup>32</sup>

Motivacija je proces u kojem zaposleni koji ima nezadovoljenu potrebu pokreće i usmerava svoje ponašanje ka određenom cilju.<sup>33</sup> Proces motivacije se sastoji od šest koraka – nezadovoljena potreba, tenzija, akcija, traganje, zadovoljenje potrebe i smanjenje tenzije.

Zadovoljstvo poslom podrazumeva pretpostavke i verovanja o poslu, osećanja prema poslu, i ocenu posla. Prema Lokovoj teoriji vrednosti zadovoljstvo poslom postoji u onoj meri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla.<sup>34</sup> Na zadovoljstvo ne utiče samo

---

<sup>31</sup> Petrović M., Janičijević N., Bogićević Mikić B. (2010), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 265

<sup>32</sup> Isto, str. 263

<sup>33</sup> Isto, str. 271

<sup>34</sup> Isto, str. 266

veličina nagrade, već i da li ona ima vrednost za pojedinca. Dva faktora koja utiču na zadovoljstvo zaposlenih njihovim poslom jesu organizacioni i lični.

Reakcije zaposlenih na nezadovoljstvo poslom mogu biti:<sup>35</sup>

- Napuštanje posla – odlazak iz organizacije zbog nezadovoljstva
- Zanimarivanje posla – puštanje da se situacija pogoršava
- Protestovanje – zalaganje da se uklone uzroci nezadovoljstva
- Lojalnost – pasivno čekanje da se stvari poprave

## 5.2. Osposobljavanje za rad zaposlenih u preduzeću Varnost-Fitep

Donošenjem odluke da se u organizaciji implementira standard ISO 9001, Varnost-Fitep se odlučio i za politiku stalnog ulaganja i unapređivanja svojih zaposlenih.

Standard ISO 9001 veliki akcenat stavlja na ljudske resurse. Zahteva da osoblje koje obavlja poslove koji utiču na usaglašenost sa zahtevima za proizvod moraju da budu kompetentni u pogledu obrazovanja, obuke znanja iskustva. Da bi postigla kvalitet u poslovanju i radu svojih zaposlenih, organizacija mora da:<sup>36</sup>

- Definiše potrebnu kompetentnost osoblja koje obavlja poslove koji utiču na usaglašenost sa zahtevima za proizvod
- Obezbedi obuku i preduzme druge mere da bi se postigla neophodna kompetentnost
- Vrednuje efektivnost preduzetih mera
- Osigura da zaposleni budu svesni relevantnosti i važnosti svojih aktivnosti i načina na koji oni doprinose ostvarivanju ciljeva kvaliteta
- Održava odgovarajuće zapise o obrazovanju, obuci, znanju i iskustvu

Organizacija takođe mora ispuniti zahteve koji se odnose na infrastrukturu i radnu sredinu:

- Zgrade, radni prostor, oprema za rad
- Hardver i softver
- Transport, informaciona podrška

Varnost-Fitep je internim aktima, procedurama i radnim uputstvima definisao radna mesta i specifične radne zadatke na istim.

Godišnjim planom osposobljavanja, na kraju svake poslovne godine, definiše se broj lica koji se planiraju za obuku u narednoj godini. Određuje se vrsta i način obuke kao i lica ili institucije koje će izvršiti obuku, da li se obuka sprovodi interno ili eksterno, kolika finansijska ulaganja zahteva. Nastoji se da sva lica prođu osnovnu obuku za svoje radno mesto, a u toku svake godine obnove ili prošire svoja znanja pohađanjem dodatnog školovanja, posećivanjem stručnih seminara, predavanja i slično.

---

<sup>35</sup> Isto

<sup>36</sup> SRPS ISO 9001 (2008), *Sistem menadžmenta kvalitetom – Zahtevi*, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, str. 22

Nakon sprovedenog osposobljavanja, rukovodioci službi utvrđuju da li je osposobljavanje bilo svrsishodno, odnosno da li je odgovaralo svojoj nameni. Izveštaji o efikasnosti sprovedenih osposobljavanja se na godišnjem nivou dostavljaju rukovodstvu radi praćenja trenda i daljih planiranja.

Donošenjem Zakona o privatnom obezbeđenju predviđeno je da svi zaposleni koji se bave fizičkim ili tehničkim obezbeđenjem moraju proći obaveznu obuku da bi stekli uslov za polaganje ispita za sticanje licence za rad. Zakon je počeo sa primenom 2015. godine i od tada obuku je prošlo 78% zaposlenih.

Zakon o zaštiti od požara predviđa da svi zaposleni moraju proći osnovnu obuku, lica koja rade na poslovima zaštite od požara polažu stručni ispit zaštite od požara, trenutno je 100% zaposlenih prošlo ove vidove obuke.

Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu nalaže da svi zaposleni moraju proći obaveznu obuku za bezbedan i zdrav rad na svom random mestu. Posebno su definisane obuke za lica koja rade na radnim mestima sa povišenim rizikom, rad sa oružjem i rad na visini. Lica zaposlena u službi Bezbednost i zdravlje na radu su obučena i licencirana za ovaj vid posla. Svi novozaposleni se odmah po primanju na radno mesto osposobljavaju za bezbedan i zdrav rad.

### **5.3. Zadovoljstvo zaposlenih u preduzeću Varnost-Fitep**

Zadovoljstvo zaposlenih u preduzeću Varnost-Fitep prati se u kontinuitetu od 2008. godine. Jednom godišnje zaposlenima se prosleđuju upitnici sa 13 pitanja o njihovom zadovoljstvu rada u firmi. Ankete su anonimne i svako ima pravo samo na jedan primerak.

Uopšteno gledano, primetan je rast zadovoljstva zaposlenih u posmatranom periodu. Od 2008. godine kada je iznosio svega 2,24 nivo zadovoljstva je porastao na 3,82, uz blaži pad u 2012., 2013. i 2014. godini, nakon čega sledi ponovni rastu 2015. i 2016. godini. Ovo se može smatrati izuzetno dobrim napretkom i pokazateljem da organizacija ipak uspeva da iz godine u godinu povećava zadovoljstvo svojih zaposlenih. Potrebno je da rukovodstvo analizira razloge koji su doveli do rasta zadovoljstva, odnosno da nastavi kontinuirana poboljšanja istim ili većim intenzitetom.

Zadovoljni zaposleni su i produktivni zaposleni. Informacija o rastu zadovoljstva zaposlenih svakako je motivišuća i za rukovodstvo. Saznanjem da zaposleni cene napore koji se ulazu i pozitivno reaguju na njih, još jedan je od razloga da se sa ovakvim aktivnostima nastavi i u narednom periodu.

Ako u razmatranje uzmemo zadovoljstvo po datim kriterijumima za ocenu, zaposleni su najviše zadovoljni komunikacijom i saradnjom sa svojim prvim pretpostavljenim (3,51) i tehničkom opremljenošću na radnom mestu (3,46). Zadovoljstvo komunikacijom i saradnjom sa prvim pretpostavljenim pokazatelj je dobrih odnosa rukovodstva i zaposlenih. Zadovoljstvo poslom koji obavljaju ukazuje da organizacija vrši precizan odabir zaposlenih za svako radno mesto. Premeštanje na druga radna mesta se izbegavaju ako nisu u saglasnosti

sa zaposlenim i njegovim znanjem i veštinama. Rasterećenost u radu, rad bez pritiska i mobinga, začajni su faktori koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih na radnom mestu.

Najlošije je ocenjeno zadovoljstvo visinom plate (2,40). Ovo nezadovoljstvo može značajno uticati na proces rada i produktivnost. Potrebno je da se rukovodstvo posebno uključi u analizu radnih zadataka i radnih sati zaposlenih, kako bi se dobio odgovor da li su zaposleni nepravedno uskraćeni više plate. Međutim, ako se posmatra period od 2008. do 2016. godine, vidi se da je najveći rast zadovoljstva upravo imalo zadovoljstvo platom (3,08). Ovde se ulaganje u povećanje zadovoljstva pokazalo kao najefikasnije, pošto su ga zaposleni ocenili najbolje u 2016. godini u odnosu na 2008.

Ako izvršimo poređenje zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva klijenata u istom vremenskom periodu (2010.-2015.) vidimo da je 2012. godina bila prelomna na oba polja. Zadovoljstvo klijenata je bilo u blažem padu tokom 2012. ali nakon toga nastavlja rast. Zadovoljstvo zaposlenih opada od 2012. do 2015. godine kada opet beleži rast.

Može se zaključiti da je 2012. godina bila teška za zaposlene, to se odrazilo na njihovo nezadovoljstvo. Nezadovoljni zaposleni nisu pružili nivo kvaliteta usluge koje su klijenti zahtevali pa su i klijenti izrazili nezadovoljstvo. Od 2012. ulagani su napor da se zadovoljstvo klijenata popravi, što se moglo ostvariti samo zadovoljnjim zaposlenim.

*Tabela 9: Ocena zadovoljstva klijenata i zaposlenih u period 2010.-2015.*

| GODINA                                       | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| PROSEČNA OCENA PREDUZEĆA OD STRANE KLIJENATA | 4,40 | 4,51 | 4,40 | 4,70 | 4,83 | 4,97 |
| PROSEČNA OCENA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH       | 3,37 | 3,43 | 3,37 | 3,36 | 3,14 | 3,24 |

*Slika 13: Ocena zadovoljstva klijenata i zaposlenih u period 2010.-2015.*

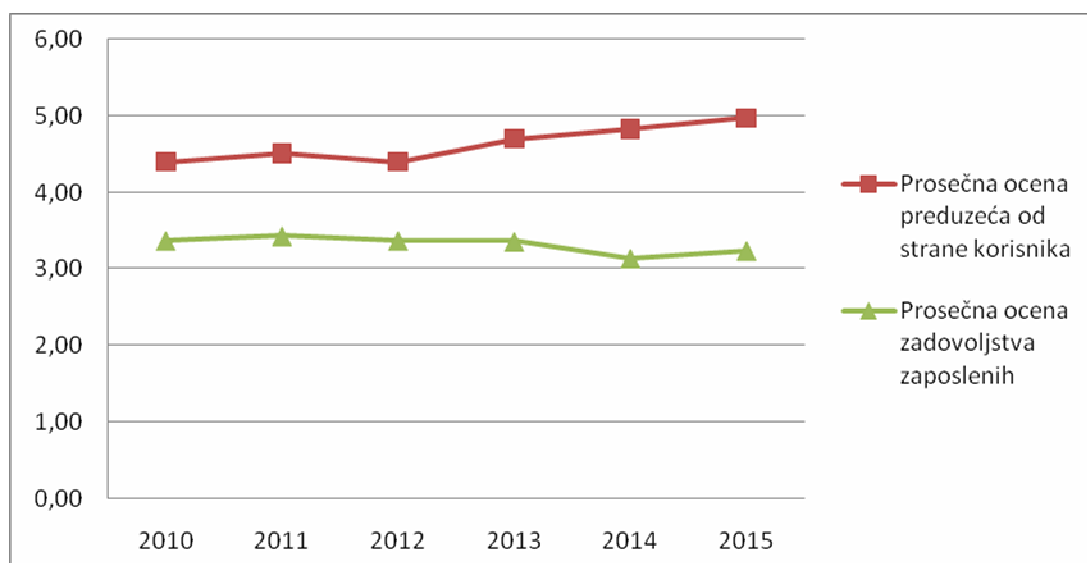


Tabela 10: Anketa za ispitivanje zadovoljstva zaposlenih u periodu 2008.-2016.

| Godina          |                                                                                                                               | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | Prosek<br>ocene |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
| Godišnji prosek |                                                                                                                               | 2,24  | 2,93  | 3,37  | 3,43  | 3,37  | 3,36  | 3,14  | 3,24  | 3,82  |                 |
| P i t a n j e   |                                                                                                                               | ocena | ocena | ocena | ocena | ocena | ocena | ocena | ocena | ocena |                 |
| 1               | Da li ste zadovoljni radnim prostorom?                                                                                        | 1,79  | 3,11  | 3,26  | 3,70  | 3,50  | 3,53  | 3,60  | 3,69  | 3,70  | 3,32            |
| 2               | Da li ste zadovoljni tehničkom opremljenošću na radnom mestu? (računari, štampači, automobili, klima uređaji ..)              | 2,03  | 3,31  | 3,80  | 3,48  | 3,44  | 3,78  | 3,40  | 3,86  | 4,00  | 3,46            |
| 3               | Da li ste zadovoljni atmosferom na poslu?                                                                                     | 2,38  | 3,08  | 3,43  | 3,70  | 3,58  | 3,40  | 2,97  | 3,44  | 3,70  | 3,30            |
| 4               | Da li ste zadovoljni poslom koji radite?                                                                                      | 3,59  | 4,22  | 4,36  | 4,06  | 4,20  | 4,03  | 3,66  | 3,94  | 4,56  | 3,30            |
| 5               | Da li se Vaš rad i kreativnost vrednuje?                                                                                      | 1,93  | 2,51  | 3,15  | 3,48  | 3,04  | 3,02  | 3,00  | 2,94  | 4,48  | 3,06            |
| 6               | Da li ste zadovoljni visinom plate?                                                                                           | 1,24  | 2,06  | 2,07  | 2,32  | 2,34  | 2,65  | 2,31  | 2,25  | 4,32  | 2,40            |
| 7               | Da li ste zadovoljni komunikacijom i saradnjom sa svojim prvim pretpostavljenim?                                              | 2,66  | 2,97  | 3,64  | 3,46  | 4,08  | 3,70  | 3,97  | 3,61  | 3,46  | 3,51            |
| 8               | Po vašem mišljenju, da li je dobra komunikacija i saradnja između rukovodstva?                                                | 2,32  | 2,91  | 3,46  | 3,30  | 3,32  | 3,17  | 2,92  | 3,08  | 3,30  | 3,10            |
| 9               | Da li je dobra komunikacija - saradnja među zaposlenima?                                                                      | 2,79  | 3,03  | 3,41  | 3,56  | 3,38  | 3,26  | 2,97  | 3,22  | 3,56  | 3,24            |
| 10              | Da li je dobra međusektorska saradnja?                                                                                        | 2,04  | 2,88  | 3,21  | 3,32  | 3,10  | 3,09  | 3,00  | 2,94  | 4,32  | 3,10            |
| 11              | Da li ste zadovoljni podrškom koju dobijate od pretpostavljenih? (rukovodilac službe, izvršni direktori i generalni direktor) | 2,47  | 2,85  | 3,65  | 3,58  | 3,42  | 3,53  | 3,20  | 3,19  | 3,58  | 3,27            |
| 12              | Da li ste zadovoljni ulaganjem u vaše dalje profesionalno usavršavanje?                                                       | 2,00  | 2,39  | 2,87  | 3,34  | 3,14  | 3,07  | 2,94  | 3,02  | 3,34  | 2,90            |
| 13              | Da li ste zadovoljni izborom rukovodstva - menadžmenta?                                                                       | 1,89  | 2,82  | 3,55  | 3,30  | 3,28  | 3,13  | 2,92  | 2,97  | 3,3   | 3,02            |

#### 5.4. Menadžerska rešetka

Stil vođstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između menadžera i saradnika, odnosno to je način na koj menadžer usmerava ponašanje podređenih i sredstava koja koristi da ih pridobije ili privoli.<sup>37</sup>

U menadžerskoj rešetki definisano je pet stilova vođstva i svi se razlikuju prema orijentaciji menadžera. Rešetka ima dve dimenzije – briga za ljude i briga za proizvodnju. Na horizontalnoj osi predstavljena je briga za proizvodnju, a na vertikalnoj briga za ljude. Napredovanjem na horizontalnoj osi, pokazuje se da su menadžeri okrenuti ka zadatku, ako napreduju na vertikalnoj osi, okrenuti su ka brizi o ljudima.

Osiromašeni menadžment – karakteriše ga nizak nivo zainteresovanosti menadžmenta za ljude i za proizvodnju. U poslovanju ovakav menadžment ne doprinosi razvoju organizacije, ponaša se kao prenosilac informacija od nadređenih ka podređenim, bez konkretnog doprinosa u poslovanju. Ulažu minimalan napor da realizuju zadati zadatak, samo koliko je dovoljno da bi opstali na svojoj poziciji u organizaciji. Ovakav menadžment se ne preporučuje ni jednoj organizaciji, ima nizak nivo preduzetništva i oskudne sposobnosti menadžera. Organizacija mora prepoznati ovakve menadžere i brzo reagovati kako ne bi došlo do većih šteta po organizaciju.

Menadžment zadatka – karakteriše one menadžere koji su okrenuti usavršavanju proizvodnje, visokom stepenu iskorišćenja kapaciteta, povećanju proizvodnog procesa. Slabo su okrenuti ka zaposlenima, ne primećuju njihove potrebe i interesovanja, ovo su osobine autokrativnog vođstva.

Menadžment na pola puta – ovo su menadžeri koji su okrenuti i ka zaposlenima i ka proizvodu. Ovo su menadžeri umerenog ponašanja, ne postavljaju ambiciozne i ne dostizne ciljeve i imaju blagonaklono autokrativni stav prema ljudima. Lako uspostavljaju ravnotežu između ekonomskih i organizacionih performansi. Vode računa o ekonomskim dobitima ali i o organizacionim performansama. Ovoj grupi pripada najveći broj menadžera.

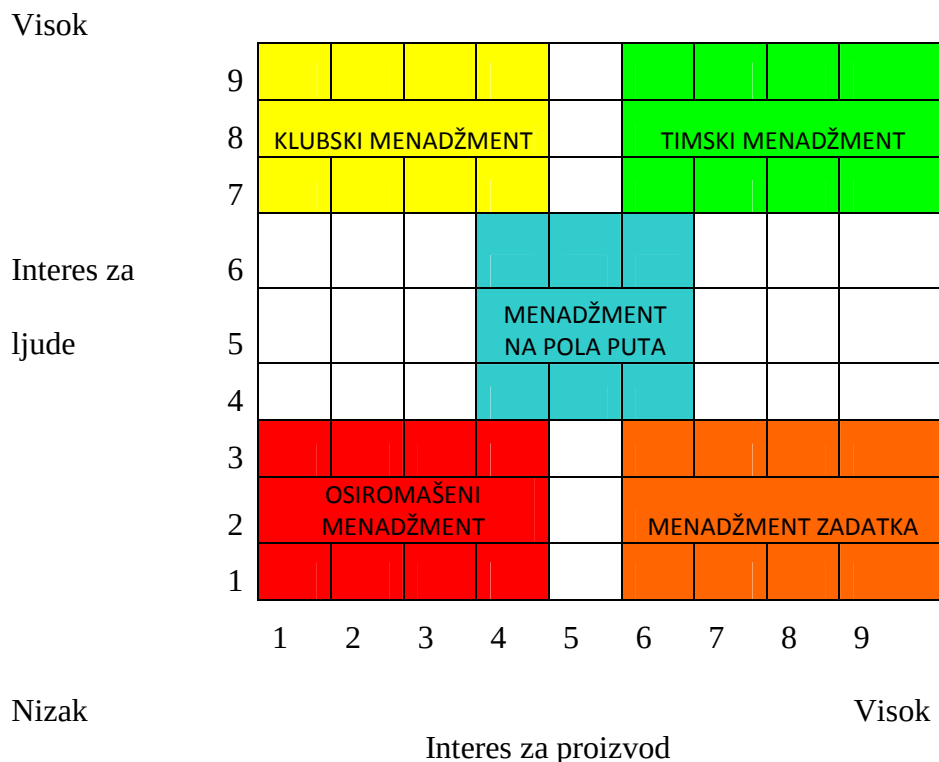
Klubski menadžment – u pitanju su menadžeri koji su slabo zainteresovani za proizvodnju, ali zato veliku pažnju posvećuju zaposlenima. Ovi menadžeri su svesni da dobri odnosi u organizaciji vode ka prijateljskim odnosima i harmonizaciji u poslovanju, pa se trude da smisljeno poklanjaju veliku pažnju potrebama ljudi i razvoju odnosa. Ovakav tip menadžmenta se ne preporučuje jer se smatra manipulatorskim i neiskrenim.

Timski menadžment – smatra se najefikasnijim tipom menadžmenta. Ovi menadžeri su podjednako zainteresovani i okrenuti i ljudima i proizvodu. To je pozicija kojoj se teži i u nju spadaju samo nadprosečni menadžeri. Zalažu se za zajednički, timski rad, saradnju, jer samo na taj način se mogu postići visoki rezultati.

---

<sup>37</sup> Petrović M., Janićijević N., Bogićević Mikić B. (2010), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 320

Slika 14: Šema menadžerske rešetke



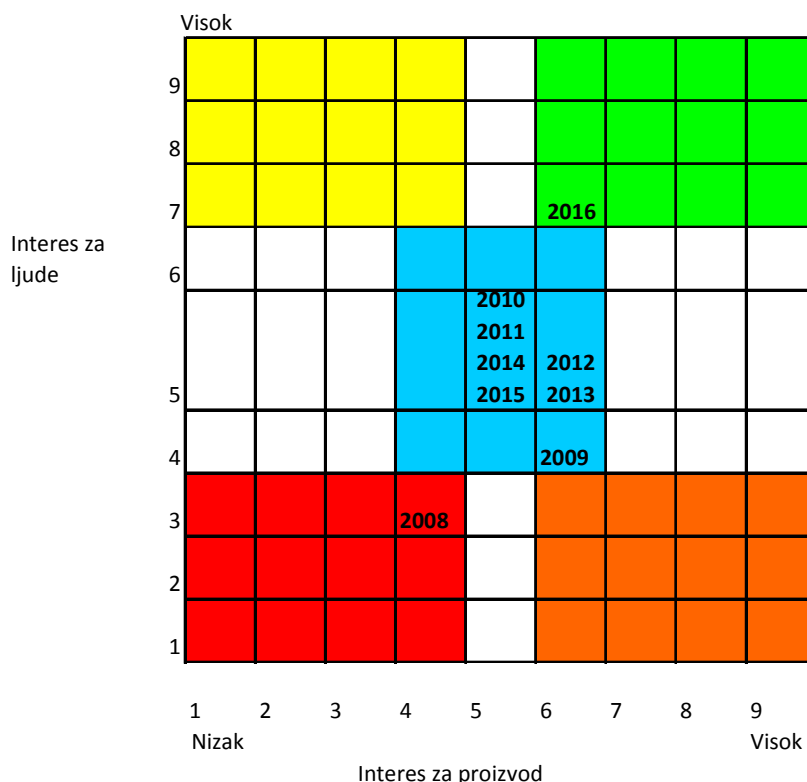
Preduzeće Varnost-Fitep u svojoj težnji da poveća kvalitet svog poslovanja i svojih usluga čini velike napore u ulaganju u nove visoko kvalifikovane sposobne kadrove. Od 2008. godine, od kada se prati zadovoljstvo zaposlenih, menadžment preduzeća se više puta promenio. Ove promene zajedno sa ulaganjima u nove kadrove doveli su do značajnih promena koje su se oslikale i u menadžerskoj rešetki.

U 2008. godini primećuje se da je preovladavao menadžment iz grupe “osiromašeni menadžment” što nikako nije dobro za organizaciju. Preovladavao je stariji kadar koji nije želeo da ulaže više napora u unapređenja poslovanja. Takođe bilo je primetno nasleđe društvenog preduzeća iz prošlosti. Stare navike je bilo teško menati.

U narednom period od 2009. do danas izvršena su velika ulaganja u pronalaženje i zašoljavanje visoki kvalifikovanog mladog kadra. Tako je u akciji 2009. godine u skladu sa programom “Prva šansa” zapošljeno 7 tek svršenih studenata. Nakon 7 godina stvoren je kvalitetan menadžment i samim tim se poboljšala pozicija preduzeća.

Sada u preduzeću Varnost-Fitep preovladava menadžment iz grupe “timski menadžment”. Karakterišu ga organizovanje poslova po procesima al i saradnja između procesa. Jasnim definisanjem zaduženja i odgovornosti ovakav način rada vodi bržem završavanju radnih zadataka, štednji, smanjenju grešaka i konačno pružanjem kvalitetnih usluga.

Slika 15: Menadžerska rešetka za period 2008.-2015.



## 6. ULAGANJA U PRIVREDNU PROPAGANDU PREDUZEĆA

### VARNOST-FITEP

#### 6.1. Pojam i vrste privredne propaganda

Propaganda predstavlja svaki oblik nelične plaćene prezentacije i promocije proizvoda, usluga, ideja, od određenog oglašivača. Ona je masovni vid komuniciranja i ima za cilj da informiše, podstakne na akciju i razvije sklonosti potrošača prema proizvodima i uslugama organizacije. Filip Kotler je definiše kao formu posrednog komuniciranja koja se vodi preko plaćenih medija i od strane poznatog naručioca.

Osnovni ciljevi propagande su:<sup>38</sup>

- predstavljanje organizacije potencijalnim kupcima
- pružanje informacija

<sup>38</sup> Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 528

- formiranje i poboljšavanje imidža
- generisanje prodaje i plasman novih proizvoda
- direktno pozivanje na porudžbine

Razlikuju se različiti oblici i vrste propagande:<sup>39</sup>

- individualna i zajednička propaganda – sa stanovišta broja učesnika u organizovanju i finansiranju
- primarna i selektivna propaganda – primarna kada je aktivnost usmerena na razvijanje tražnje nezavisno od toga ko je ponuđač, odnosno selektivna kada je usmerena na određenog ponuđača
- institucionalna i propaganda proizvoda – sa stanovišta poruke i njene usmerenosti na propagiranje ponuđača kao institucije ili predmeta prodaje
- propaganda usmerena na trgovinu i potrošača – prema objektu na koji je usmerena
- profesionalna propaganda – propagiranje posebne vrste proizvoda kod kojih potrošač ne sme ili ne može biti samostalan u izboru
- upoređujuća propaganda – reč je o načinu prezentiranja karakteristika
- propaganda stavova preduzeća o značajnim društvenim pitanjima – ekonomskim, socijalnim, političkim...
- podela prema sredstvima propagiranja – novinska, radio, televizijska, direktna, internet propaganda
- opšta propaganda i komercijalno oglašavanje – opšta propaganda kada govorimo o planskom ulaganju sredstava čiji se efekat očekuje na širem području in a duži rok, i komercijalno oglašavanje kao vid obaveštavanja kratkoročnim pojedinačnim informacijama radi uspostavljanja kontakta
- informativna i uzbunjivačka propaganda – prema angažovanosti propaganda u odnosu na potrošača, intezitetu kojim se propaganda vidi i argumentima kojim se služi u nastojanju da kupce pokrene na akciju
- korektivna propaganda – obavezna usled izvršne presude suda nakon što je propisanom procedurom ustanovljeno da je propaganda organizacije bila lažna i izazvala ili može izazvati štetu potrošačima i konkurentima
- propaganda na domaćem i međunarodnom tržištu – sa stanovišta prostora, odnosno tržišta na kome se vrši propaganda
- propaganda usmerena na životinje – posebno treba imati na umu ko koristi proizvod ili uslugu koja se nudi, ljudi ili životinje

---

39 Vračar D.(2008), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 130

- usmena propaganda ili propaganda od usta do usta – prenošenje sopstvenih iskustava ili iskustava drugih lica o nekom proizvodu, usluzi ili organizaciji u razgovoru
- kosmička propaganda – vrsta transportne propaganda, korišćenje kosmičkih letilica za plasiranje poruka

Planiranje sprovođenja efikasne propagande je složen proces koji iziskuje planiranje na više nivoa. Organizacija mora doneti čitav niz odluka, među kojima su najznačajnije:<sup>40</sup>

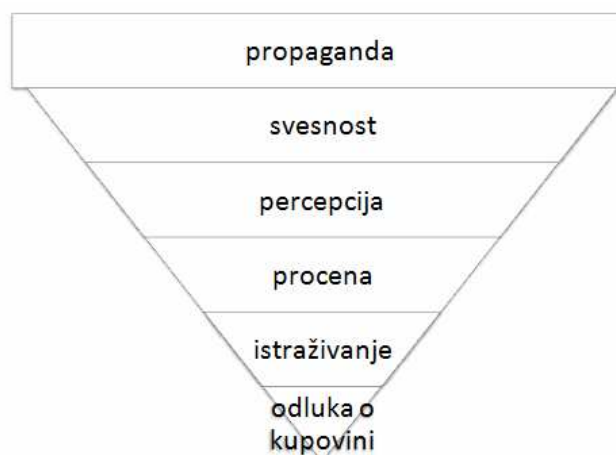
- koji su ciljevi koji se žele ostvariti
- kolika sredstva su joj na raspolaganju
- koliko može uložiti
- kakava se poruka želi uputiti
- koje medije će koristiti
- kako dinamizirati aktivnost
- kako na kraju oceniti rezultate

Da bi jedna poruka bila uspešna potrebno je da:<sup>41</sup>

- bude viđena, odnosno primećena od strane onog kome je namenjena
- mora biti pročitana
- mora izazvati poverenje kod onog koji je čita
- mora biti zapamćena
- ona mora biti uputstvo za akciju kupaca

Bitne etape koje prolazi lice koje je izloženo propagandnoj poruci su svesnost, percepcija, procena, istraživanje i konačno odluka o kupovini. Sa svakom sledećom etapom lice biva više i bolje informisano sa onim što se nudi, sa svakom fazom smanjuje se broj lica koji su izloženi propagandnom porukom.

Slika 16: Redosled efekata propagande<sup>42</sup>



<sup>40</sup> Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 531

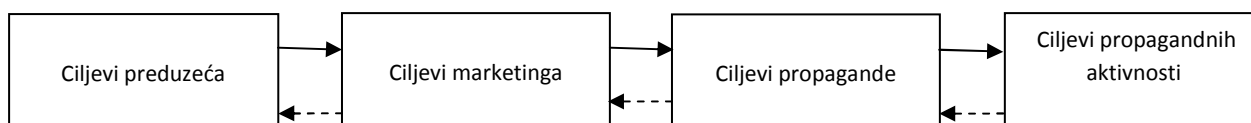
<sup>41</sup> Vračar D. (2008), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 199

<sup>42</sup> Isto, str. 212

## 6.2. Propagandne i reklamne aktivnosti preduzeća Varnost-Fitep

Pre otpočinjanja propagandne aktivnosti pristupilo se planiranju. Izvršena je analiza tržišta, ciljeva preduzeća i marketing ciljeva, definisani su zadaci preduzeća u oblasti komuniciranja i iz njih mogućnosti pojedinih oblika komuniciranja. Ciljevi propagande izvedeni su iz ciljeva marketinga a oni iz strateških ciljeva preduzeća.

Slika 17: Koncept odnosa ciljeva u preduzeću<sup>43</sup>



Ciljevi koje Varnost-Fitep prvenstveno želi da postigne propagandnom i reklamnom aktivnošću jeste poboljšanje imidža preduzeća na tržištu. Imidž preduzeća je slika koju javnost ima o preduzeću i cilj je da ona bude pozitivna, tako da poslovni partneri, konkurencija, kupci, lako indentifikuju preduzeće i prepoznaju ga na tržištu. Sticanje imidža je dug, postepen i zahtevan proces i predstavlja jedan od faktora koji deluje na potrošače pri donošenju odluke o kupovini određene usluge ili proizvoda.

Ključni element pri kreiranju imidža uslužne organizacije jesu njeni zaposleni. Ukoliko oni ne shvate ciljeve kreiranja određenog imidža i ako ih ne primene u javnosti, dolazi do odsustva željenih rezultata. Imidž dobrog i uspešnog preduzeća počinje u njemu samom.

Sam imidž preduzeća stvara se:

- kvalitetom usluga koje se pružaju
- ličnim izgledom koji podrazumeva profesionalno odevanje
- odgovarajućim kodeksom poslovnog ponašanja
- poslovnim načinom komuniciranja (verbalni i neverbalni)
- izgledom poslovnog objekta
- stalnim kontaktom sa okolinom (promocijama, poslovnim skupovima, sajmovima, seminarima i drugim manifestacijama..)

Faktori koji utiču na imidž preduzeća su:

- način pružanja usluga
- zaštitini znak – logo i boja
- izgled poslovnih prostorija i vozila
- reklamni materijal – katalozi, prezentacije, sajt, vizit karte
- način komuniciranja, interno i eksterno
- način oblačenja zaposlenih
- ponašanje zaposlenih

<sup>43</sup> Vračar D.(2008), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, str. 239

- pravila i forma pisanja mejlova i dopisa
- prezenti - pokloni, ukazana pažnja korisnicima

Osnova za izgradnju imidža je da se iskuljučivo kvalitetnim i odgovornim radom zasluži poverenje klijenata. Stav u poslovanju treba da se zasniva na objektivnosti, realnim očekivanjima i težnjom da se bude korak ispred drugih. Do toga je moguće doći samo postavljenjem jasno definisanog cilja i zajedničkog rada.

Propagandne aktivnosti u prethodnom periodu su bile usmerene na snimanje reklamnog materijala na radio stanicama i dizajniranje reklamnog spota uz angažovanje glumaca. Ovakve akcije nisu se pokazale kao isplative, uloženo je dosta sredstava a postavljeni cilj nije ostvaren. Ideja je bila agresivno reklamiranje u udarnim terminima, učestalim ponavljanje reklamnog materijala sa ciljem povećanja tržišnog učešća.

Došlo se do zaključka da usluge koje se nude nisu lake za prodaju na ovaj način. Kupci ovih usluga su mahom privredni subjekti koji odluku o kupovini ovakvih usluga ne donose na osnovu ovakvih reklama. Samo neki od kupaca su: ambasade, banke, velike svetske kompanije, obrazovne ustanove...

Iz svega navedenog, odlučeno je da se za naredne propagandne aktivnosti izdvoji manje sredstava i pažljivo odaberu oni mediji koji su bliži ciljnim korisnicima ovih usluga.

Učešće na međunarodnim i regionalnim sajmovima se vidi kao vid podizanja svesti o prisutnosti na tržištu. Varnost-Fitep je već tradicionalno prisutan na Sajamu bezbednosti u Beogradu, kao i svim većim sajmovima ovog tipa u regionu. Takođe posećuje i sajam privrede u Novoj Pazovi kao i stručne sajmove u oblasti tehnike i tehničke zaštite u Evropi. Ovakve tipove sajmova posećuje deo ciljnog tržišta pa se smatra da dobrom prezentacijom firme i usluga koje pruža može se postići bolji imidž.

Sponzorisanje fudbalskih utakmica je jedan od vidova promocije, Varnost-Fitep već nekoliko godina u nizu podržava održavanje manifestacije "Belgrade trophy" kao i niz sličnih sportskih manifestacija. S obzirom da je jedna od usluga koje pruža Obezbeđenje javnih manifestacija, smatra se da sponzorisanje ovakvih manifestacija pored povećanja prepoznatljivosti na tržištu, može dovesti i do dobijanja novih poslova u oblasti ove usluge.

Izrađene su promotivne brošure za sve usluge koje su nude, kao vid informisanja i promocije nuđenja paketa više usluga po promotivnim cenama. Brošure su deljene postojećim ali i potencijalnim klijentima. Varnost-Fitep nudi najveći i najkompletniji spektar usluga obezbeđenja, to smatra jednom od svojih značajnih prednosti u odnosu na konkurenciju.

Oglašavanje u stručnim časopisima i sajtovima je postala uhodana praksa. Saradnja sa časopisom "Professional Security Systems Magazine" pokazala se kao dobra u promovisanju novih usluga, postignutih ciljeva i uspeha, i predstavljanja novih ideja. Časopis se objavljuje 4 puta godišnje i bavi se temama vezanim za savremeno obezbeđenje. Za razliku od običnih novinskih izdanja koji su usmereni širokoj populaciji, stručni časopisi su usmereni na poseban segment potrošača. Pojavljivanje u ovakvim prestižnim časopisima u ovoj oblasti smatra se dobrim potezom u poboljšanju imidža.

Članstvo u nacionalnim i međunarodnim udruženjima donelo je sklapanje novih poslova ali i poznanstva sa mogućim poslovnim saradnicima. Samo neki od značajnijih su članstvo u Udruženju Privredne komore Srbije, Udruženju za privatno obezbeđenje, Slovenački poslovni klub idr. Prisutnost na različitim seminarima i predavanjima u organizaciji ovih udruženja doprinosi boljoj prepoznatljivosti.

Štampan je promotivni materijal u vidu kalendara, rokovnika, šolja, kesa, u cilju poklanjanja poslovnim partnerima i klijentima, kao i memoranduma, vizit-karti, koverata, namenskih PVC nalepnica, trakica za legitimacije i dr. sa karakterističnim obeležjima.

Web sajt je izrađen u Mariboru gde je urađen sajt i za matično preduzeće. Cilj Web prezentacije je da se dopadne kupcima, da im približi informacije o uslugama koje se pružaju i da ih zainteresuje da baš oni mogu pružiti rešenje njihovih problema. Zbog toga je Web sajt prijatan na izgled i jednostavan za upotrebu. Za njegov dizajn odabrane su zaštitne boje poslovnog sistema Varnost – crvena sa primesama sive. Sajt se redovno inovira i ističu se novine koje se dešavaju u preduzeću. Izrađena je i verzija na engleskom jeziku.

Aktivni su nalozi na društvenim mrežama Facebook i Twitter koji se redovno ažuriraju sa novim slikama i tekstovima. Poseban akcenat oglašavanja je na stručnoj obuci za privatno obezbeđenje, gde se redovno postavljaju sva obaveštenja, dešavanja i slike. Ovi vidovi reklamiranja u prethodnom periodu se nisu pokazala kao unosna ali su dobar vid obaveštavanja i prezentovanja. Prisutnost na društvenim mrežama je u današnje vreme postala obavezna pa svakako može samo doprineti imidžu preduzeća.

S obzirom da Varnost-Fitep poseduje veliki vozni park, mogućnost jednostavnog reklamiranja viđena je u obeležavanju vozila. Sva vozila na sebi imaju nalepnicu sa logom kao i informacije o kontakt telefonima, nalepnice su štampane u zaštitnoj crvenoj boji na belim vozilima.

Poseban akcenat je stavljen na dizajniranje novih uniformi, u želji da se poveća prepoznatljivost i upečatljivost svih zaposlenih. Dizajnirane su posebne specijalne uniforme za različite usluge koje se pružaju, a u zavisnosti od prirode posla i pola izvršioca. Specifičnost posla je takva za klijenti i potencijalni klijenti prvo što vide jeste zaposleni koji pruža ugovorenu uslugu. Sami izvršioci usluga postaju prezenteri svog preduzeća, zato je jako važno kako su uniformisani. Ovo je jedan od vidova reklamiranja koji možda i najlakše i najčešće dopire do klijenata i ostavlja najveći utisak.

## 7. REZULTATI PREDUZETIH AKTIVNOSTI PREDUZEĆA

### VARNOST-FITEP

#### 7.1. Finansijska korist od uvođenja standarda ISO 9001

Varnost-Fitep je društvo za fizičko, tehničko i protivpožarno obezbeđenje imovine, sanitarnu zaštitu i druge usluge. Osnovano 1969. godine, od osnivanja do danas svoju delatnost privatnog obezbeđenja nije manjao ali ju je širio i dodavao nove usluge u oblasti bezbednosti. Promene su često vršene u skladu sa promenama na tržištu, zahtevima korisnika, zahtevima zainteresovanih strana, u skladu sa novim zakonskim regulativama, uredbama, promenama u državi, i mnogim drugim spoljnjim i unutrašnjim uticajima.

Varnost-Fitep je otvoreno akcionarsko društvo, osnovni kapital društva je 664.579,16 eur, uplaćeni novčani capital 664.579 eur, broj izdatih akcija 67.291, većinski vlasnik je Varnost Maribor.

Bilans stanja prikazuje finansijski položaj privrednog društva na određeni dan u novčanim jedinicama mere. Obuhvata aktivu i pasivu. Aktiva pokazuje na koji način su sredstva uložena, a pasiva izvore finansiranja, odnosno efekte finansijskih aktivnosti.

Bilans uspeha prikazuje prihode i rashode privrednog društva u određenom vremenskom periodu u novčanim jedinicama mere. Informacije koje pruža su značajno jer pokazuju da li preduzeće posluje na pravi način i da li ostvaruje dobit. Dobit pre oporezivanja (bruto dobit, računovodstvena dobit) predstavlja pozitivnu razliku između prihoda i rashoda.

Ukupni prihod preduzeće ostvaruje prodajom svojih usluga na tržištu. Koliko će ih prodati zavisi od potražnje na istom, što implicira da prihod zavisi od tržišne tražnje. Tražena količina usluga je za preduzeće ona količina koju može da ponudi, proda i da ostvari prihod. Prihod direktno zavisi od tržišne tražnje i pokazuje sposobnost preduzeća da ponudi usluge koje potrošači žele da kupe.

Ukupan prihod je ukupna realizovana količina usluga, ili ukupna suma novca koju preduzeće ostvaruje prodajom svojih usluga. On je proizvod ukupne količine usluga i cene po jednoj usluzi. Predstavlja funkciju prodaje, odnosno prodaja zavisi od količine i cene usluga koje se nude. Ukupni prihod se menja sa promenom cene usluga tj. zavisi od cenovne elastičnosti tražnje.

Rashodi su svi troškovi sadržani u prodatim uslugama, kao i troškovi koji terete ukupan prihod u obračunskom razdoblju u kojem su nastali. U rashode se ubraja smanjenje sredstava i povećanje obaveza radi stvaranja prihoda. To su sva ulaganja u poslovni proces koja obuhvataju potrošnju dobara radi ostvarenja učinaka, i ostalu potrošnju dobara u preduzeću povezanu s nastankom izdatka. Rashod je negativna komponenta poslovnog uspeha preduzeća, ukazuje na povećanje obaveza ili smanjenje imovine i vlasničkog kapitala.

Predmet razmatranja i analize u ovom delu rada jeste finansijski uticaj uvođenja standarda ISO 9001 u organizaciju i njegov uticaj na ukupan prihod, rashod i dobit. Često postavljano pitanje jeste koliko je uvođenje standarda zaista i finansijski isplativo, odnosno

koliko njegovo uvođenje utiče na bolji finansijski rezultat. Konkretno pitanje je da li je povećanje kvaliteta rada i usluga donelo i finansijske dobiti? Da li su klijenti uspeli da prepoznaju kvalitetnu uslugu i da je u skladu sa tim vrednuju?

Standard ISO 9001 je u preduzeću Varnost-Fitep uveden 2006. godine, u razmatranje je uzet period nakon implementacije od 2008. do 2015. godine.

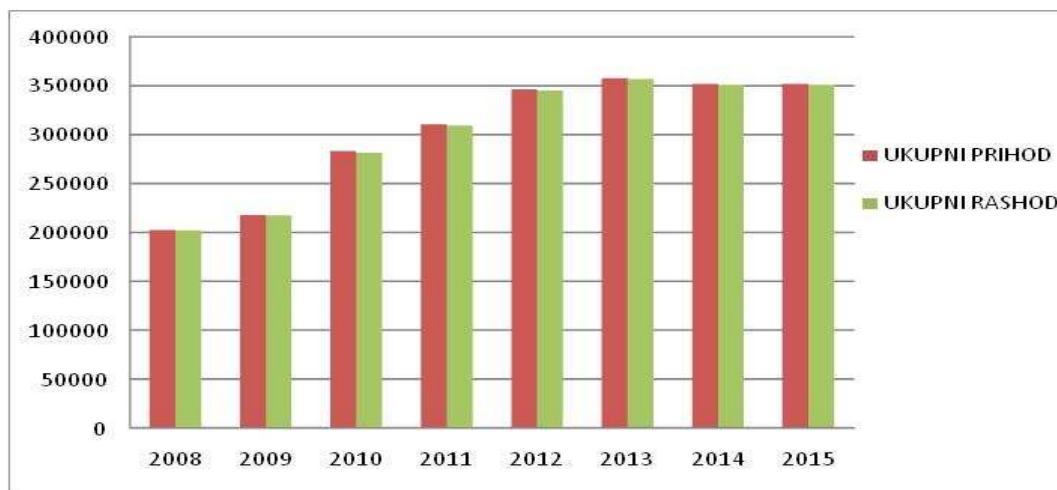
Primećujemo da je dobit konstantno rasla u periodu 2009.-2012. kada počinje da pada uz blaži rast u 2015. ali znatno nižih vrednosti nego u periodu rasta. U godinama 2010, 2011 i 2012. ukupni prihod je je bio nešto značajnije viši u odnosu na ukupni rashod što se primetilo i u višoj dobiti.

*Tabela 11: Dobit iz redovnog poslovanja pre oporezivanja za period od 2008. do 2015.*

*(u 000 din)<sup>44</sup>*

| GODINA                                        | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    |
|-----------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| UKUPNI PRIHOD                                 | 202.424 | 217.768 | 283.173 | 310.560 | 346.538 | 357.747 | 351.810 | 351.810 |
| UKUPNI RASHOD                                 | 202.031 | 217.567 | 281.320 | 309.315 | 345.078 | 356.845 | 351.121 | 351.101 |
| DOBIT IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA | 393     | 201     | 1.854   | 1.245   | 1.460   | 902     | 689     | 709     |

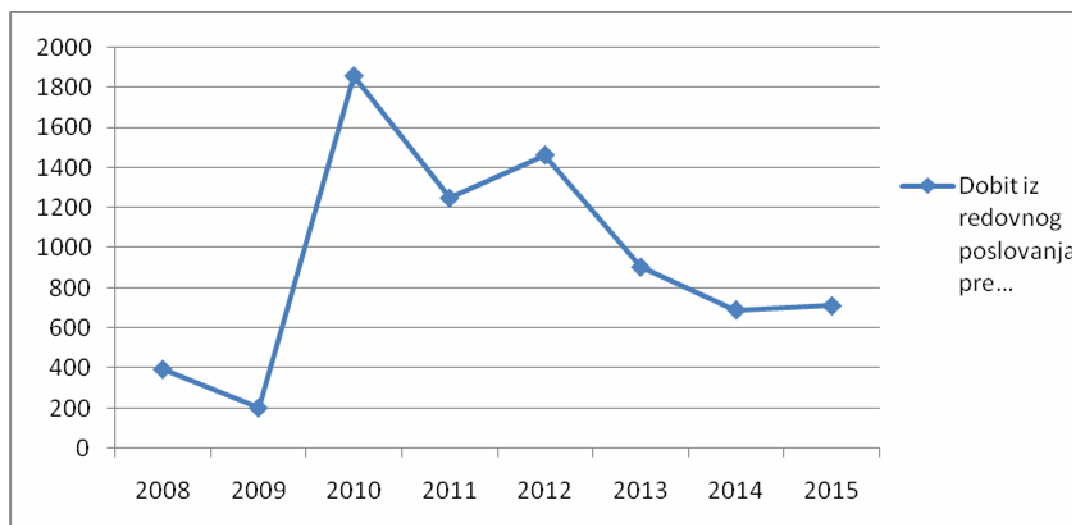
*Slika 18: Ukupni prihod i ukupni rashod za period od 2008. do 2015. (u 000 din)*



<sup>44</sup> Registar finansijskih izveštaja (2015), *Izveštaj o bonitetu za javne nabavke BON-JN*, Agencija za privredne registre, Beograd, str. 3

Slika 19: Dobit iz redovnog poslovanja pre oporezivanja za period od 2008. do 2015.

(u 000 din)



Najveći uticaj na poslovanje imali su sledeći činioci:

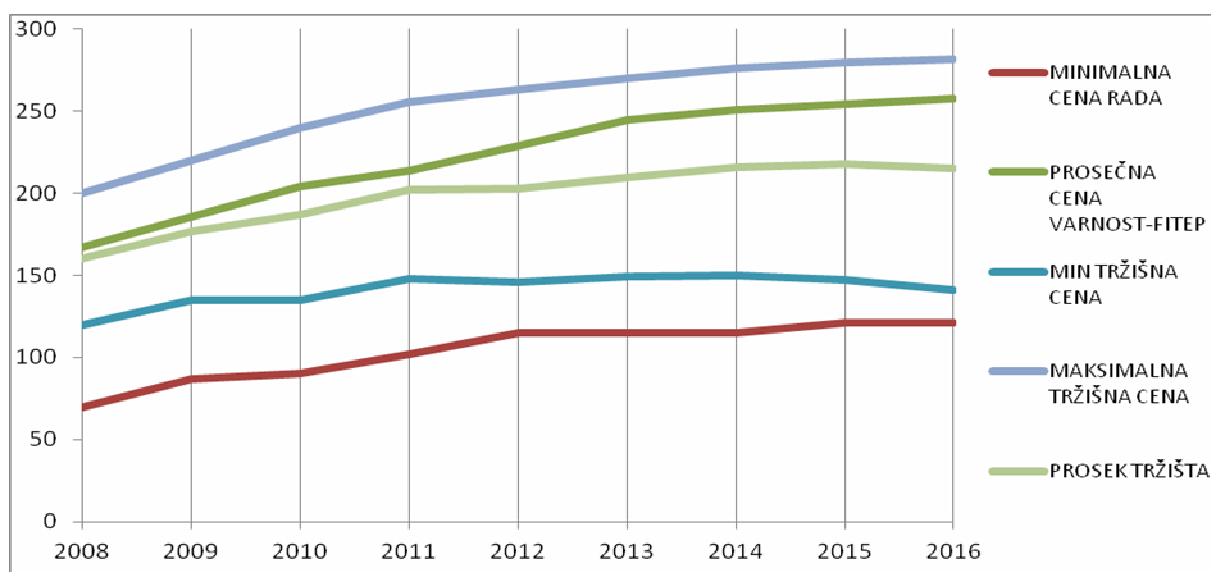
- Štednja i reforme su osnove politike Vlade RS, kao posledica toga smanjena su budžetska sredstava a time i cena usluge.
- Veći uticaj stranačke pripadnosti na odluke o dodeli poslova.
- Veliki pritisak na snižavanje cena usluga na van tenderskim poslovima.
- Povećan prestanak pružanja usluga zbog otežanih uslova poslovanja kod manjih klijenata.
- Nelojalna konkurencija sa još nižim cenama, uočava se i dalja tendencija pada cena.
- Stabilan kurs evra je imao za posledicu negativnu korekciju cena.
- Povećanje rada na crno i sivo vezano je za dalji pad cena usluga.
- Izmenjen je rok za primenu Zakona o privatnom bezbedenju, pa samim tim i rok za sticanje licence je produžen.
- Neefikasnost rada Udruženja za privatno obezbeđenje, borba za prevlast i dominaciju.

Iz ove grupe značajno je izdvojiti faktor snižavanja cena na tržištu. Za parametar posmatranja uzeto je kretanje cene usluga i posmatra minimalna cena rada u odnosu na tržišnu i onu koju nudi Varnost-Fitep.

Tabela 12: Kretanje cene u periodu od 2008.do 2016. godine

| GODINA | MINIMALNA<br>CENA RADA | PROSEČNA<br>CENA<br>VARNOST-FITEP | MIN TRŽIŠNA<br>CENA | MAKSIMALNA<br>TRŽIŠNA CENA | PROSEK TRŽIŠTA |
|--------|------------------------|-----------------------------------|---------------------|----------------------------|----------------|
| 2008   | 70                     | 167                               | 120                 | 200                        | 160            |
| 2009   | 87                     | 186                               | 135                 | 220                        | 177            |
| 2010   | 90                     | 205                               | 135                 | 240                        | 187            |
| 2011   | 102                    | 214                               | 148                 | 256                        | 202            |
| 2012   | 115                    | 229                               | 146                 | 263                        | 203            |
| 2013   | 115                    | 245                               | 149                 | 270                        | 210            |
| 2014   | 115                    | 251                               | 150                 | 276                        | 216            |
| 2015   | 121                    | 254                               | 147                 | 280                        | 218            |
| 2016   | 121                    | 258                               | 141                 | 282                        | 215            |

Slika 20: Kretanje cene u periodu od 2008.do 2016. godine



Minimalna cena rada raste od 2008. do 2015. (70,00 rsd-121,00 rsd). Prosečna cena koju nudi Varnost-Fitep odnosi se na minimalnu cenu koju može da ponudi na tržištu usluga a da na osnovu nje može da isplati radniku bar minimalnu zaradu sa propisanim naknadom troškova za minuli rad, topli obrok i regres i godišnji odmor, a da pri tom ne ostvari nikakvu dobit.

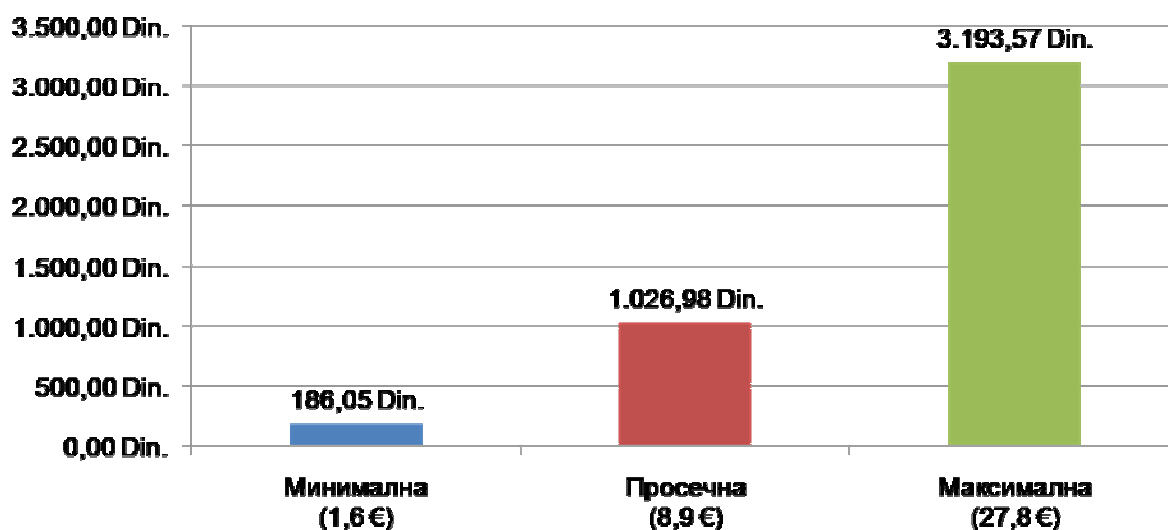
Ako je to minimalna moguća cena, postavlja se pitanje kako onda konkurencija može da nudi cene koje su niže od nje. Primećuje se da od 2015.godine minimalna tržišna cena opada, i ako minimalna cena rada ima konstanta rast. Takođe je zabrinjavajući podatak da je

prosečna cena preduzeća Varnost-Fitep u 2016. godini 258 rsd a a minimalna tržišna cena svega 141 rsd.

Velika konkurencija na tržištu utiče na zaključenje ugovora sa klijentima po kriterijumu „najniže ponuđene cene“, a ne „ekonomski najpovoljnije ponude“. Ekonomski najpovoljniju ponudu karakterišu kvalitetne usluge i odgovornost prema zaposlenima. Cena rada u ovom sektoru je najniža u poređenju sa 34 evropske države.<sup>45</sup> Zbog ovakve situacije na tržištu, poslednjih godina velike nacionalne firme iz ovog sektora su se raspale i na kraju bankrotirale. Pojedine svetske kompanije koje su ušle na Srpsko tržište, donele su odluku da se povuku, shvativši da ne mogu da ostvare planiranu dobit.

Cena rada u pružanju usluga obezbeđenja na tržištu R. Srbije je najniža u poređenju sa 34 evropske države. Ovo za posledicu ima rizik bankrota poslodavaca iz oblasti privatnog obezbeđenja, nemotivisanost angažovanih službenika obezbeđenja, loš kvalitet usluga i time povećanje ranjivosti šticećenih objekata, sve u uslovima stalnog porasta stope svih oblika kriminaliteta.<sup>46</sup>

*Slika 21: Cena usluga po 1 čovek/satu rada u Evropi u 2012. godini<sup>47</sup>*



Radi razmatranja finansijske koristi od uvođenja standarda ISO 9001 uzeti su i drugi značajni parametri pred cene usluga koji mogu uticati na poslovanje:

- Obim tržišta u Srbiji – primetan je blag ali konstantan pad obima tržišta od 2011. godine, smanjenjem obima tržišta smanjuju se i mogućnosti za prodaju usluga.

<sup>45</sup> Davidović D. (2012), *Analiza neuobičajno niske cene*, Security Consulting Agency, Beograd, str. 4

<sup>46</sup> Isto, str. 5

<sup>47</sup> Davidović D. (2012), *Analiza neuobičajno niske cene*, Security Consulting Agency, Beograd, vol.13, str.4

- Rast tržišta u Srbiji – rast tržišta je opadao od 2011. godine da bi u 2015. neznatno porastao, i pored toga, u narednom period se ne očekuju značajne promene.
- Ukupna godišnja realizacija – bila je najviša u 2012. godini, u narednom period se ne očekuju bitna poboljšanja.
- Tržišni udeo – nije se menjao i u proseku iznosi oko 2,2% tržišta, ovaj podatak je značajan za analizu, znači da preduzeće nije dobijalo nove klijente, ali nije ni gubilo stare, očigledno je pridobijanje novih klijenata teško, ali je ohrabrujuća informacija da u postojeći klijenti očigledno zadovoljni uslugama.
- Ukupan broj zaposlenih – broj zaposlenih se snižava još od 2011. godine, anketa zadovoljstva zaposlenih pokazuje da su zaposleni koji rade u preduzeću zadovoljniji nego prethodnih godina, ipak broj opada usled različitih eksternih uticaja koja su van moći preduzeća
- Ukupna ostvarena dobit – drastično opada u 2014. i 2015. godini usled nemogućnosti da se pronađu načini pridobijanja novih klijenata i širenja obima poslovanja
- Ukupan prihod svake usluge pojedinačno – tri usluge od sedam beleže rast ukupnog prihoda u 2015. godini, najzančajniji i najkonstantniji je rast u usluzi Alarm monitoring
  - Pad prihoda u Fizičkom obezbeđenju je konstantan od 2013. godine
  - Transport novca i vrednosti takođe od 2013. godine u padu
  - Tehničko obezbeđenje stagnira i opada od 2013. godine
  - Alarm monitoring beleži blag rast ukupnog prihoda konstantno od 2011. godine
  - Sanitarno-higijenska zaštita nakon perioda kontinuiranog rasta prihoda u 2015. godini beleži pad
  - Zaštita od požara beleži rast od 2013. godine
  - Usluga Bezbednost i zdravlje na radu je u rastu od 2013. godine

Nakon posmatranja svih relevantnih parametara, slobodno se može zaključiti da u periodu od uvođenja standarda ISO 9001 do danas, nije se postigla očekivana finansijska korist. Usled raznih eksternih uticaja sama korist od kvalitetne usluge i ulaganja u kvalitet nije uspela da zadovolji očekivanja. Nije došlo do rasta dobiti kako se očekivalo.

Tabela 13: Parametri koji su praćeni u periodu od 2008. do 2016. (u 000.000 €)<sup>48</sup>

| OSNOVNI ELEMENTI                             |           | 2008    | 2009  | 2010  | 2011  | 2012   | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|----------------------------------------------|-----------|---------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Obim tržišta u Srbiji                        | planirano | 175,3   | 168   | 175   | 172   | 171,6  | 170,0 | 168   | 165   | 161   |
|                                              | ostvareno |         | 171,8 | 172,1 | 171,6 | 170    | 168   | 165   | 164   |       |
| Rast tržišta u Srbiji                        | planirano | 5%      | 0,02  | 0     | 0     | 0      | 0     | 0     | 0     | -1    |
|                                              | ostvareno |         |       | - 2%  | -0,4  | -1,1   | -1,4  | -2,2  | -0,7  |       |
| Ukupna godišnja realizacija                  | planirano | 2,453   | 2,81  | 2,57  | 3,046 | 3,272  | 3,415 | 3,41  | 3,01  | 2,95  |
|                                              | ostvareno |         | 2,29  | 2,69  | 2,985 | 3,058  | 3,1   | 2,93  | 2,68  |       |
| Tržišni udeo                                 | planirano | 1,70%   | 2%    | 2,1%  | 2,05% | 2,2%   | 2,2%  | 2,4%  | 2,2%  | 2,2%  |
|                                              | ostvareno |         | 1,6%  | 1,9%  | 2,1%  | 2,2%   | 2,25% | 2,2%  | 2,0   |       |
| Ukupan broj zaposlenih                       | planirano | 660     | 720   | 795   | 860   | 835    | 829   | 786   | 656   | 602   |
|                                              | ostvareno |         | 630   | 761   | 781   | 768    | 749   | 623   | 578   |       |
| Ukupna ostvarena dobit                       | planirano | 0,00033 | 0,028 | 0,03  | 0,043 | 0,0245 | 0,017 | 0,036 | 0,031 | 0,022 |
|                                              | ostvareno |         | 0,002 | 0,04  | 0,02  | 0,015  | 0,021 | 0,006 | 0,006 |       |
| Ukupan prihod (Fizičko obezbeđenje)          | planirano | 1,92    | 2,096 | 2,3   | 2,1   | 2,01   | 1,98  | 1,851 | 1,743 | 1,8   |
|                                              | ostvareno |         | 1,74  | 1,84  | 1,9   | 1,79   | 1,94  | 1,71  | 1,697 |       |
| Ukupan prihod (Transport novca i vrednosti)  | planirano | 0,09    | 0,14  | 0,15  | 0,15  | 0,16   | 0,21  | 0,357 | 0,131 | 0,17  |
|                                              | ostvareno |         | 0,07  | 0,13  | 0,14  | 0,2    | 0,32  | 0,13  | 1,156 |       |
| Ukupan prihod (Tehničko obezbeđenje)         | planirano | 0,06    | 0,09  | 0,12  | 0,1   | 0,1    | 0,09  | 0,1   | 0,95  | 0,097 |
|                                              | ostvareno |         | 0,096 | 0,09  | 0,09  | 0,08   | 0,09  | 0,09  | 0,085 |       |
| Ukupan prihod (Alarm monitoring)             | planirano | 0,016   | 0,04  | 0,05  | 0,04  | 0,05   | 0,054 | 0,06  | 0,07  | 0,08  |
|                                              | ostvareno |         | 0,029 | 0,04  | 0,04  | 0,046  | 0,052 | 0,059 | 0,07  |       |
| Ukupan prihod (Higijensko-sanitarna zaštita) | planirano | 0,296   | 0,34  | 0,38  | 0,51  | 0,76   | 0,89  | 0,894 | 0,82  | 0,57  |
|                                              | ostvareno |         | 0,24  | 0,47  | 0,72  | 0,78   | 0,79  | 0,81  | 0,5   |       |
| Ukupan prihod (Zaštita od požara)            | planirano | 0,076   | 0,08  | 0,1   | 0,13  | 0,158  | 0,155 | 0,147 | 0,156 | 0,22  |
|                                              | ostvareno |         | 0,102 | 0,12  | 0,13  | 0,134  | 0,127 | 0,14  | 0,178 |       |
| Ukupan prihod (Bezbednost i zdravlje )       | planirano | 0,013   | 0,03  | 0,03  | 0,03  | 0,031  | 0,032 | 0,027 | 0,029 | 0,04  |
|                                              | ostvareno |         | 0,01  | 0,23  | 0,03  | 0,024  | 0,023 | 0,024 | 0,034 |       |

<sup>48</sup> Menadžment predizeća (2015), Poslovni plan za 2016, Varnost-Fitep a.d. Beograd, Beograd, str. 10

## 7.2. Zakonska regulativa

Dve važne dimenzije sektora privatnog obezbeđenja jesu kvalitet i profesionalizam. Da bi ove dve dimenzije funkcionisale potrebna je harmonizacija internih i eksternih faktora koji utiču na organizaciju.

Organizacija pre preduzimanja bilo kakvih marketinških aktivnosti mora da razume i analizira okruženje u kojem egzistira. Okruženje je izvor i šansi al i pretnji, od toga koliko je organizacija uspešna u upravljanju šansama i pretnjama, zavisi i njegova egzistencija u njemu. Marketing okruženje se može opisati kao skup velikog broja nekontrolisanih, delimično kontrolisanih i potpuno kontrolisanih faktora koji utiču na poslovne rezultate organizacije.<sup>49</sup>

U interno okruženje organizacije možemo svrstati proizvodne kapacitete i sposobnosti, finansijske izvore, imidž preduzeća, istraživanje i razvoj, lokaciju i druge. Oni utiču na satisfakciju potrošača kao krajnji cilj marketing aktivnosti. O internom okruženju organizacije je bilo reči tokom ovog rada.

Kada govorimo o eksternom okruženju, razlikujemo mikromarketing okruženje i makromarketing okruženje.

Mikromarketing okruženje neposredno utiče na poslovne rezultate organizacije. Menadžment organizacija može uticati na njega, odnosno može ga kontrolisati. Čine ga najčešće organizacije i institucije sa kojima je organizacija neposredno u kontaktu, to su:<sup>50</sup>

- potrošači,
- konkurencija
- posrednici
- dobavljači
- drugi stejkholderi

Makromarketing okruženje posredno utiče na poslovne rezultate organizacije. Faktori koji u njemu deluju su izvan kontrole organizacije i imaju često dugoročni uticaj na njeno poslovanje, čine ga:<sup>51</sup>

- prirodno okruženje
- socio-kulturno okruženje
- nauka i tehnologija
- demografsko okruženje
- ekonomsko i konkurentske okruženje
- političko i pravno okruženje

Ovde ćemo posebnu pažnju usmeriti na političko i pravno okruženje, odnosno na zakonsku regulativu. Praćenjem razvoja sektora privatnog obezbeđenja u Srbiji može se primetiti da je on oduvek egzistirao na granici sivog tržišta. Od samog nastajanja pa do

---

<sup>49</sup> Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 120

<sup>50</sup> Isto, str. 121

<sup>51</sup> Isto, str. 122

današnjeg dana u ovom sektoru su prisutne organizacije koje više ili manje posluju protivno zakonu. Donošenje zakonske regulative u pojedine oblasti do nekle je uredilo poslovanje ovog sektora. Samo neki od najznačajnijih zakona u ovom sektoru su:

- Zakon o privatnom obezbeđenju
- Zakon o oružju i municiji
- Zakon o zaštiti od požara
- Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu
- Zakon o javnim nabavkama
- Zakon o zaštiti podataka o ličnosti
- Zakon o okupljanju građana
- Zakon o javnom redu i miru
- Zakon o bezbednosti saobracaja na putevima
- Zakon o eksplozivnim materijama, zapaljivim tečnostima i gasovima
- Zakon o prometu eksplozivnih materija
- Zakon o transportu opasnog tereta

Zakon o privatnom obezbeđenju je poslednji u nizu donet i njegova potpuna primena se očekuje od 01.01.2017. godine. Neki od ciljeva donošenja ovog zakona su:

- da se urede poslovi obaveznog obezbeđenja i zaštite određenih objekata
- da se uredi rad ravnih i fizičkih lica u oblasti privatnog obezbeđenja
- da se urede pitanja obuke
- da se uredi način vršenja poslova privatnog obezbeđenja
- da se definišu ovlašćenja službenika privatnog obezbeđenja
- da se definišu načini nadzora nad sprovođenjem zakona

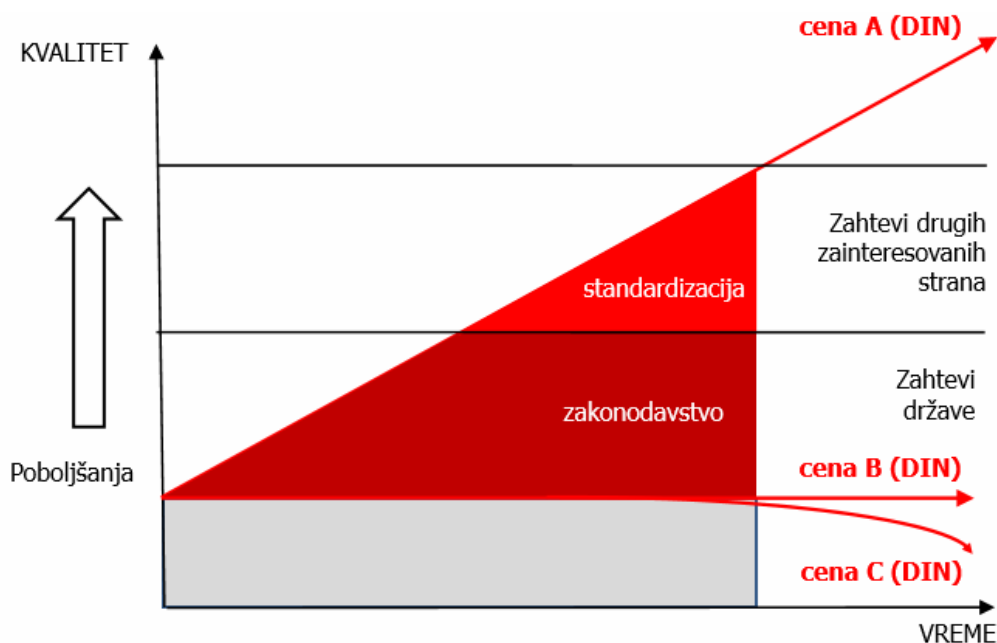
Svi ovi ciljevi ustvari ukazuju na jedan cilj - obezbediti viši kvalitet bezbednosti u državi. Kupac kod izbora kvalitetnih usluga obezbeđenja traži najbolji odnos između cene i kvaliteta. Problem nastaje jer sve organizacije koje posluju u sektoru privatnog obezbeđenja, ne ispunjavaju zakonske regulative i ne poštuju zahteve kupaca, sa tim na tržištu stvaraju damping uslove i nelojalnu konkurenciju. Najčešće se ne poštuju odredbe Zakona o radu i Zakona o privatnom obezbeđenju. Na taj način, sa takvim ekonomskim neopravdanim cenama i neispunjavanjem zahteva umesto podizaju, oni snižavaju kvalitet usluga privatnog obezbeđenja.

Dva najbitnija problema su:<sup>52</sup>

- Neefikasan nadzor državnih organa nad ispunjavanjem zakonske regulative - nadzor nad poštovanjem državne regulative je potrebno usmeriti na otkrivanje sposobnosti organizacije koja pruža uslugu, za izpunjenjem zahteva kod izvođenja usluga s obzirom na ponuđenu cenu i troškove usluga.
- Neopredeljujući kriterijumi kupaca kod nabavki usluga (javni tenderi) - kod izbora ponuđača usluga obezbeđenja bitan je odnos među kvaliteta i cene usluge.

---

<sup>52</sup> Vačovník M. (2016.), *Zakonodavstvo privatnog sektora bezbednosti: regionalna iskustva i evropska perspektiva*, XXVIII Međunarodni naučni skup, Palić, str. 11

Slika 22: Uticaj zakonodavstva na cenu i kvalitet<sup>53</sup>

Samo poštovanjem zakonske regulative, stalnim nadzorom državnih organa i postavljanjem jasnih kriterijuma pri odabiru ponuđača na javnim tenderima, moguće je uticati na povećanje kvaliteta ovih usluga. Uvođenjem i poštovanjem zakonske regulative utiče se na povećanje kvaliteta usluga, sa povećanjem kvaliteta u celom sektoru dolazi i do povećanja cena na tržištu privatnog obezbeđenja. Nakon ispunjenja zahteva koje propisuje država na red dolaze i druge zainteresovane grupe. Uvođenjem standardizacije u ovom sektoru, kvalitet usluge se dodatno povećava što uzrokuje dodatni rast cena usluga.

Ovo je dokaz da sama standardizacija u bilo kom sektoru ne može dovesti do povećanja kvaliteta ako se pre toga ne izvrši uređenje u skladu sa donetim zakonima. Uvođenje standardizacije nakon toga moguće je dodatno podizanje nivoa kvaliteta usluge a samim tim i njene cene.

<sup>53</sup> Vačovník M. (2016.), *Zakonodavstvo privatnog sektora bezbednosti: regionalna iskustva i evropska perspektiva*, XXVIII Međunarodni naučni skup, Palić, str. 13

## 8. ZAKLJUČAK

Ciljevi postojanja svake organizacije jesu uspešno – rentabilno poslovanje zahvaljujući lojalnim potrošačima. Posedovanje i zadržavanje konkurentske prednosti na dugi rok preduslov je za ostvarenje ovih ciljeva. Na koji način će organizacija postići konkurentsku prednost zavisi od njene percepcije šta je to što tržište traži i koji su njene mogućnosti za postizanje. Ulaganja u postizanje prednosti u odnosu na konkurenciju mogu biti različita, od ideja, istraživanja, planiranja, uvođenjem inovacija, pa sve do ulaganja u obrazovanje zaposlenih.

Nuđenje niske cene proizvoda, odnosno usluge, često je način za postizanje prednosti na tržištu. U ovom radu se postavilo pitanje da li klijenti traže samo nisku cenu ili brinu i o kvalitetu onoga što plaćaju. Osvrnuli smo se na problematiku postizanja konkurentske prednosti zahvaljujući ulaganju u kvalitet. Kvalitet se sve više smatra jednim od ključnih faktora postizanja prednosti na tržištu, a uvođenje i implementacija sistema kvaliteta je sredstvo za ostvarenje. Kroz zahteve međunarodnog standarda ISO 9001 koji se odnosi na menadžment kvalitetom, praćeno je ulaganje u kvalitetan rad i pružanje kvalitetne usluge preduzeća Varnost-Fitep koje posluje u sektoru privatnog obezbeđenja u Srbiji.

U ovom radu pošlo se od generalne hipoteze da će uvođenje standarda ISO 9001 u sektoru privatnog obezbeđenja dovesti do konkurentske prednosti organizacije koja ga je uvela. Prikupljanjem podataka, njihovim rasčlanjivanjem i upoređivanjem, kroz sedam poglavlja ovog rada i iz više uglova, nastojale su da se dokažu opšta i posebne hipoteze.

- Prva pretpostavka od koje se pošlo jeste da ispunjavanje zahteva standarda i njegova dosledna primena dovode do ispunjenja postavljenih ciljeva organizacije. U posmatranom periodu preduzeće Varnost-Fitep je ulagalo u kvalitet organizacije rada. Postavljanjem jasnih, merljivih ciljeva u svakom sektoru preduzeća, definisanjem odgovornosti, praćenjem i analiziranjem istih, uspelo se u nameri da se poveća broj ostvarenih ciljeva u svim sektorima preduzeća. Lako je primetan trend povećanja broja realizovanih godišnjih ciljeva, odnosno smanjenje broja nerealizovanih ciljeva. Može se zaključiti da je ova hipoteza dokazana.
- Zatim se pretpostavilo da primena standarda utiče na podizanje svesti o značaju preventivnog delovanja. Strategija ulaganja u zadovoljstvo zaposlenih se pokazala kao ispravna, zadovoljni zaposleni su više motivisani da kvalitetnije rade. Zaposleni su od perioda uvođenja standarda do danas zadovoljniji radom u organizaciji, bolje sarađuju i komuniciraju. Organizacija ulaže u njihovo školovanje i profesionalno unapređivanje što zaposleni znaju da cene. Menadžment teži unapređenju, to se vidi i u menadžerskoj rešetki. Koliko su zaposleni motivisani da kvalitetno rade pokazuje i podatak da sada više preventivno deluju, na ovaj način se smanjuje i rizik poslovanja, što pokazuje i smanjenje broja realizovanih korektivnih mera. Ova pretpostavka se takođe pokazala kao istinita, hipoteza je dokazana.
- Sledeća postavljena hipoteza je glasila da primena standarda od strane svih zaposlenih u svim sektorima dovodi do povećanja kvaliteta proizvoda, odnosno smanjenja broja reklamacija klijenata. Klijenti su umeli da cene kvalitetniji rad zaposlenih pa su imali i manji broj reklamacija. Ocena zadovoljstva klijenata je još jedan dokaz da klijenti

umeju da vrednuju kvalitet, kao i povećanje broja zvaničnih pohvala na rad zaposlenih u preduzeću Varnost-Fitep. I u ovom slučaju se pretpostavka pokazala kao istinita.

- Hipoteza da primena standarda dovodi do povećanja broja klijenata ne može se u potpunosti ni prihvatiti ni odbaciti. Postojeći klijenti jesu zadovoljniji uslugom, primećuju ulaganja u kvalitet rada, ali tržišni udeo preduzeća stagnira sa tendencijom blagog opadanja. Istraživanje je pokazalo da u uslovima nelojalne konkurencije preduzeće je pribeglo merama zaštite po cenu rasta, reagovajući raznim merama: otkazom ugovora za klijente koji redovno ne izmiruju finansijske obaveze, otkazom ugovora klijenata sa niskom cenom i neučestvovanjem na tenderima na kojima se proceni da se ne vrednuje kvalitet već najniža cena. Ovakav pristup zaštitio je preduzeće od urušavanja ali je imao za posledicu smanjenje ukupnog prihoda i dobiti. Kao produkt ovakvih odluka je i smanjenje broja proizvodnih i režijskih radnika, prvenstveno kao tehnološkog viška.

Kvalitetom svojih usluga i ulaganjem u povećanje dobrog imidža, intenzivnom propagandnom aktivnošću, Varnost-Fitep je ipak uspeo da zadrži najveći broj svojih klijenata koji žele da plate veću cenu ali i da dobiju kvalitetnu uslugu. Jedna od ključnih poslovnih strategija je bila uticati na smanjenje udela posla dobijenih na javnim tenderima, na kojima se vrednuje samo visina cene, i povećanje udela u netenderskim poslovima. Istraživanje je jasno pokazalo da se udeo poslova koji su dobijeni na osnovu dobrih preporuka u 2016. godini znatno povećao u odnosu na prethodne. Akcenat na saradnji sa privatnim sektorom i multinacionalnim kompanijama i kadrovska politika zapošljavanja samo visoko kvalifikovanog kadra, izdigao je Varnost-Fitep u odnosu na konkurenciju, pa mu sada velike inostrane kompanije prepuštaju brigu o njihovoj bezbednosti kao što su Lidle, Delhaize, Procredit banka, Japanska ambasada, Mercator i druge.

- Poslednja postavljena hipoteza jeste da primena standarda dovodi do povećanja profita organizacije koja ga koristi. Na konkretnom primeru preduzeća Varnost-Fitep istraživanje je pokazalo da se nije ostvarila očekivana dobit od podizanja kvaliteta usluga iz iznetih razloga. Kvalitetniji rad i pružanje kvalitetnijih usluga privlači nove klijente, ali nije dovelo do širenja posla i postizanja prednosti i izdvajanja u odnosu na konkurenciju. Razlog za ovakav ishod treba tražiti u mnogobrojnim problemima sa kojima se sektor privatnog obezbeđenja u Srbiji susreće. Nepoštovanje zakona, slaba kontrola, veliki broj novih konkurentskih preduzeća koja se otvaraju i nestaju preko noći, rad na crno kao i povećan broj preduzeća iz reda policajaca i vojnih lica. Uz to i mere štednje i smanjenje investicija dovode do lošeg ishoda.

Ovim istraživanjem je pokazano da je ulaganje u kvalitet stepenica više, istupanje iznad uobičajnog, prosečnog, očekivanog, podrazumevanog. Ulaganje u kvalitet košta, a ulaganja su opravdana samo ako su dovela do ostvarenja postavljenih ciljeva. Na tržištima koja nisu uređena i gde se osnovni zakoni tržišne utakmice ne poštuju, besmisleno je govoriti o napretku i ulaganju u kvalitet. Bez značajnih promena u ovom sektoru nema ni napretka a ni poštene konkurentске utakmice.

Samo rešavanjem ovih problema možemo dalje govoriti o kvalitetu usluge i standardizaciji kao koraku dalje ka napretku. Samo uvođenje standarda ne znači ništa u

sredini u kojoj se ne poštuje zakon i ako nema kontrole državnih organa. Tek kada se ovi preduslovi ispune moguće je očekivati da će doći do povećanje cene usluga i mogućnost napretka organizacija koje su i ranije ispunjavale zakonsku regulativu. Primena standarda kvaliteta će samo pomoći organizacijama da brže ostvare konkurentsku prednost i osvoje veći deo tržišta.

Iz svega navedenog može se tvrditi da uvođenje standarda ISO 9001 u sektoru privatnog obezbeđenja u Srbiji može dovesti do konkurentske prednosti samo uz doslednu primenu zakonske regulative i potpunog funkcionisanja državnih organa. Klijenti umeju da vrednuju kvalitet i svoju bezbednost ne žele da poveru onima koji nekvalitetno rade. Velike nade se polažu u primenu Zakona o privatnom obezbeđenju. Nastavak istraživanja i praćenja biće tema nekog drugog rada, sa iskustvima potpune primene Zakona o privatnom obezbeđenju.

## 9. LITERATURA

- [1] Andrijanić I., Bilen M., Lazibat T. (2000), *Poznavanje robe u trgovini*, Mikrorad, Zagreb
- [2] Arsovski S., Lazić M. (2008), *Vodič za inženjere kvaliteta*, Centar za kvalitet, Mašinski fakultet, Kragujevac
- [3] Bogemansstraant J, Bogemans J.R. (2012), *Private Security Services in Europe*, Confederation of European Security Service, Wemmel
- [4] Davidović D. (2012), *Analiza neuobičajno niske cene*, Security Consalting Agency, Beograd, vol.13
- [5] Gligorijević M. (2012), *Poslovni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd
- [6] Heleta M., *Menadžment kvaliteta* (2009), Univerzitet Singidunum, Beograd
- [7] Heleta M. (2012), *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [8] Maričić B. (2008), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd
- [9] Menadžment predizeća (2015), *Poslovni plan za 2016*, Varnost-Fitep a.d. Beograd, Beograd, vol.41
- [10] Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd
- [11] Petrović M., Janićijević N., Bogićević Mikić B. (2010), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd
- [12] Petrović P., Milošević M. (2015), *Privatni sektor bezbednosti u Jugoistočnoj Evropi – pretnja ili stub bezbednosti? Slučaj Srbija*, Private Security Research Collaboration Southeast Europe
- [13] Perišić M. (2000), *Upravljanje troškovima kvaliteta*, Oskar, Zagreb
- [14] Predstavnik rukovodstva za kvalitet (2015), *Poslovnik o kvalitetu*, Varnost-Fitep a.d. Beograd, Beograd, vol.45
- [15] Popović P., Živković V. (2011), *Osnovi standardizacije i metrologije*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [16] Rajković D. (2010), *Integrisani sistemi menadžmenta u malim i srednjim preduzećima*, Doktorska disertacija, Univerzitet u Kragujevcu, Mašinski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac
- [17] Registar finansijskih izveštaja (2015), *Izveštaj o bonitetu za javne nabavke BON-JN*, Agencija za privredne registre, Beograd

- 
- [18] SRPS ISO 9001 (2008), Sistem menadžmenta kvalitetom – Zahtevi, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd
  - [19] Vačovnik M. (2016.), *Zakonodavstvo privatnog sektora bezbednosti: regionalna iskustva i evropska perspektiva*, XXVIII Međunarodni naučni skup, Palić
  - [20] Varnost Maribor (2012), *Dejavnost zasebnog varovanja v Srbiji*, Varnostnik – revija poslovnega sistema Varnost Maribor, vol. 37, 4-5
  - [21] Vilkoš L.D., Kameron T.G., Olt H.F., Ejđži K.V. (2006), *Odnosi s javnošću strategije i taktike*, Ekonomski fakultet, Beograd
  - [22] Vračar D. (2008), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd
  - [23] [www.varnost-fitep.rs](http://www.varnost-fitep.rs)
  - [24] <http://www.coess.org/>