



XXVI Интернационални научни скуп  
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у  
стратегичком менаџменту

21. мај 2021, Суботица, Република Србија

**Марија Радосављевић**  
Економски факултет Ниш  
Ниш, Србија  
marija.radosavljevic@eknfak.ni.ac.rs

**Едиса Дрековић**  
Економски факултет Ниш  
Ниш, Србија  
edisanp@gmail.com

## ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОГРАНИЧЕЊА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ ПРОЦЕСНОГ ПРИСТУПА У МСП У СРБИЈИ

**Апстракт:** Предузећа која су окренута ка квалитету и исти виде као начин обезбеђења конкурентске предности, те своје пословање заснивају на примени стандарда ИСО 9001, схватају да је процесни приступ неизоставан. Стандардом ИСО 9001:2008 експлицитно је истакнуто да је процесна оријентација обавезна, јер је процес сталан, а пословање предузећа променљиво. Разлози стандардизације обично укључују: побољшање имиџа предузећа, боље испуњење захтева купаца, унапређење производа и услуга, постизање стратегијских циљева, постизање пословне изврности. Према последњем извештају ИСО из септембра 2020. године, на глобалном нивоу у периоду од 10 година уочава се тренд смањења броја издатих сертификата, посебно када је реч о малим и средњим предузећима (МСП). Циљ истраживања јесте идентификовати ограничења усвајања процесног приступа у МСП у Србији, на бази теориских уопштавања раније спроведених истраживања, али и резултата емпиријског истраживања. Будући да се подразумева да предузећа која имају имплементиран систем стандарда ИСО по дефиницији негују процесни приступ, истраживање је реализовано на узорку малих и средњих предузећа која су сертификована. Ради тестирања хипотеза коришћени су методи статистичке анализе (корелациона и регресиона анализа, факторска анализа). Прелиминарни резултати показују да највећи број ограничења проистиче из неадекватног управљања људским ресурсима. Као доминанта посебно се издвајају изостанак давања овлашћења запосленима, с једне стране и њихов отпор, с друге стране.

**Кључне речи:** Процесни приступ, управљање квалитетом, стандарди ИСО 9001, мала и средња предузећа.

## IDENTIFICATION OF LIMITATIONS IN THE IMPLEMENTATION OF PROCESS APPROACH IN SMES IN THE REPUBLIC OF SERBIA

**Abstract:** Companies that are focused on quality and see it as a way to provide a competitive advantage, and apply ISO 9001 standard in their business, claim that process approach is indispensable. The ISO 9001:2008 standard explicitly states that process orientation is mandatory, because process is constant and the company's business is changeable. Reasons for standardization usually include: improving the company's image, meeting customer requirements, improving products and services, achieving strategic goals, achieving business excellence. According to the latest ISO report from September 2020, at the global level, in a period of 10 years, there is a decreasing trend in number of issued certificates, especially when it comes to small and medium enterprises (SMEs). The aim of the research is to identify the limitations of process approach adoption in SMEs in Serbia, based on the theoretical generalizations of previously conducted research, but also results of empirical research. Since it is assumed that companies that have implemented the ISO standard system, by definition, nurture a process approach, the research was conducted on a sample of SMEs that are certified. Methods of statistical analysis (correlation and regression analysis,

factor analysis) were used to test the hypotheses. Preliminary results show that most of the constraints stem from inadequate human resource management. The lack of employees' empowerment and their resistance stand out as the dominant barriers.

**Key words:** Process approach, quality management, ISO 9001 standard, small and medium enterprises.

## УВОД

Глобално посматрано, тренутно најприхваћенији систем за управљање квалитетом се заснива на стандардима ИСО 9001:2015. Ово је, иначе, пета ревизија стандарда ИСО 9001. Сви захтеви ИСО 9001:2015 су генерички и намењени су примени у било којој организацији, без обзира на њен тип или величину, или производе и услуге које пружа. Бенефите примене ИСО 9001:2015 у организацијама, као и позитиван утицај имплементираних ИСО 9001:2015 стандарда на перформансе предузећа потврдила су многа емпиријска истраживања. „Акцент је на позитивним унутрашњим резултатима као што су организациона и оперативна побољшања, али и на позитивним спољним резултатима, нпр. боља марка, бољи имиџ, побољшани односи са купцима, повољнија тржишна позиција предузећа, приступ тржиштима, финансијске користи, јачање односа у каналима дистрибуције и побољшање логистике“ (Fonseca & Domingues 2018).

Према последњем извештају ИСО за 2019. годину (објављеном у септембру 2020. године, на сајту [www.iso.org](http://www.iso.org)) укупан број важећих сертификата на глобалном нивоу показује да је према стандарду ИСО 9001:2015 сертификовано 883521 организација, други по важности је стандард ИСО 14001. Такође, многе сертификоване производне организације поред ИСО 9001 усвајају системе континуираног унапређења засноване на Леан и шест сигма принципима, јер између њих постоји значајна синергија (Marques, Guerreiro & Saraiva 2019). Постоје бројни разлози због којих се предузећа одлучују на имплементацију наведеног стандарда, али и ограничења са којима се сусрећу при имплементацији. Ова ограничења, уколико не буду успешно превазиђена, кроз систем примене само се наглашавају и компликују. Из тог разлога, предмет рада су разлози имплементације стандарда ИСО 9001:2015 у МСП сектору у Србији, али и, што је можда и значајније, и ограничења њихове имплементације.

## 1. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

На основу сумираног прегледа литературе, разлози зашто се организације, посебно профитне одлучују на имплементацију ИСО 9001:2015 се углавном сведе на:

1. Побољшање имиџа предузећа (Santos & Millan 2013; Georgiev & Georgiev 2015; Wolniak & Sulkowski 2016; Bravi, Murmura, & Santos 2019),
2. Захтеве купаца (Santos & Millan 2013; Georgiev & Georgiev 2015; Wolniak & Sulkowski 2016; Khana & Farooquiea 2016; Konstantinos, Kuznetsov & Whyman 2016; Bravi, Murmura & Santos 2019; Gal, Rat & Toadere 2020),
3. Унапређење квалитета производа и услуга којима се испуњавају захтеви корисника (Santos & Millan 2013; Georgiev & Georgiev 2015; Khana & Farooquiea 2016; Rosyidi, Theresia, Budiastuti, Rahardjo & Gunawan 2019 ),
4. Средство за постизање стратегијских циљева предузећа, конкурентности и тржишног учешћа-повећање перформанси пословања, бољу конкурентску позицију и веће тржишно учешће (Santos & Millan 2013; Wolniak & Sulkowski 2016; Khana & Farooquiea 2016; Konstantinos, Kuznetsov & Whyman 2016; Bravi, Murmura & Santos 2019; Rosyidi, Theresia, Budiastuti, Rahardjo & Gunawan 2019; Gal, Rat & Toadere 2020),
5. Средство за постизање пословне изврности, односно „остварење балансираног задовољства заинтересованих страна, увећавајући на тај начин вероватноћу дугорочног успеха.“ (Калач, 2014, 9).

При имплементацији система менаџмента према захтевима ИСО 9001:2015 стандарда, предузећа се суочавају са одређеним ограничењима. Ограничења имплементације била су предмет изучавања многих аутора. Анализом прегледа литературе, ограничења имплементације ИСО 9001 у организацијама се могу класификовати као:

1. Недостатак посвећености највишег руководства систему управљања заснованог на процесима и захтевима ИСО 9001:2015 (Polat, Damci & Tatar 2011; Sadikoglu & Olcay 2014; Talib & Rahman 2015; Bounabri, El Oumri, Saad, Zerrouk & Ibnlfassi 2018; Almeida, Pradhan & Muniz Jr 2018; Othman, Ghani & Choon 2019),
2. Нејасно дефинисана стратегија и циљеви предузећа (Polat, Damci & Tatar 2011; Othman, Ghani & Choon 2019),
3. Неукљученост запослених који су носиоци процеса у дефинисање стратегија и циљева -централизовано одлучивање (Sadikoglu & Olcay 2014; Bounabri, El Oumri, Saad, Zerrouk & Ibnlfassi 2018; Almeida, Pradhan & Muniz Jr 2018),
4. Отпор према променама (Talib & Rahman 2015; Bounabri, El Oumri, Saad, Zerrouk & Ibnlfassi 2018),

5. Неадекватна интерна комуникација између запослених, као и на релацији запослени – руководиоци (Sadikoglu & Olcay 2014; Bounabri, El Oumri, Saad, Zerrouk & Ibnlfassi 2018),
6. Недостатак иновативности и континуираног учења (Talib & Rahman 2015; Bounabri, El Oumri, Saad, Zerrouk & Ibnlfassi 2018; Almeida, Pradhan & Muniz Jr 2018; Othman, Ghani & Choon 2019),
7. Недовољно стучног знања носиоца процеса (Polat, Damci & Tatar 2011; Sadikoglu & Olcay 2014; Talib & Rahman 2015; Bounabri, El Oumri, Saad, Zerrouk & Ibnlfassi 2018),
8. Непостојање одељења за управљање људским ресурсима (Talib & Rahman 2015, Almeida, Pradhan & Muniz Jr 2018; Othman, Ghani & Choon 2019),
9. Недостатак финансија за имплементацију и сертификацију према захтевима ИСО 9001:2015 (Polat, Damci & Tatar 2011; Sadikoglu & Olcay 2014; Almeida, Pradhan & Muniz Jr 2018; Sanchez-Lizarraga, Limon-Romero, Tlapa & Baez-Lopez 2020),
10. Непостојање адекватног информационог система (Polat, Damci & Tatar 2011),
11. Неадекватне базе података купаца и добављача (Sadikoglu & Olcay 2014),
12. Недовољно развијене способности оних запослених који су кључни за квалитет -креативност, тимски рад, критичко размишљање, емоционална интелигенција, преговарање, способност решавања комплексних проблема (Polat, Damci & Tatar 2011; Almeida, Pradhan & Muniz Jr 2018).

Будући да, према сазнањима аутора, ограничења имплементације ИСО 9001 нису била предмет анализа радова са фокусом на МСП у Србији, сматра се значајним укључити што више потенцијалних ограничења, која су, према истраживањима других аутора, отежала процес имплементације и, самим тим, довела до незадовољавајућих резултата.

## 2. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање је спроведено методом анкетирања, коришћењем анкетног упитника, на узорку од 28 испитаника, које чине менаџери задужени за имплементацију и одржавање ИСО 9001:2015 стандарда у предузећима. Прикупљени подаци анализирани су применом статистичког софтвера СПСС 23. Ради тестирања наведених хипотеза коришћена је дескриптивна статистика, корелациона анализа, експлоративна и конфирматорна факторска анализа.

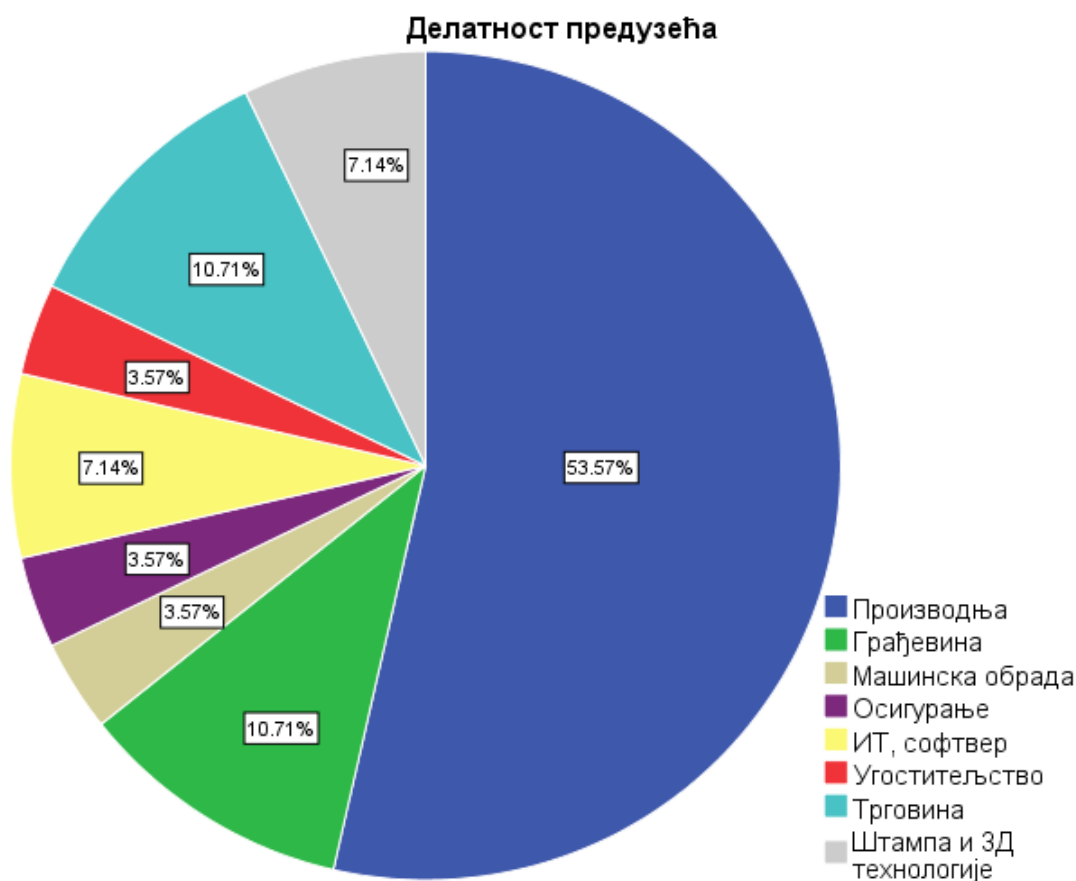
Циљ истраживања је испитати специфичности МСП у Републици Србији када је реч о ограничењима и разлозима имплементације процесног приступа. У том смислу, хипотезе од којих се полази у истраживању гласе:

- X1: Кључни разлози имплементације ИСО стандарда у МСП су интерне природе,
- X2: Ограничења имплементације ИСО стандарда у МСП у Србији нису једнако значајна,
- X3: Ограничења при имплементацији ИСО стандарда у МСП међусобно су позитивно корелирана,
- X4: Кључна ограничења имплементације ИСО стандарда у МСП у Србији тичу се управљања људским ресурсима.

## 3. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Емпиријско истраживање је спроведено у периоду фебруар-март 2021. године. Упитник је послат на адресе 140 МСП која су сертифицивала своје пословање према захтевима стандарда ИСО 9001, од тога добијен је одговор од 28 предузећа који задовољава захтеве истраживања. То значи да је стопа одговора 20%, што се може сматрати задовољавајућим резултатом.

Према делатности предузећа која су учествовала у истраживању, су углавном производна, трговинска и грађевинска предузећа (Графикон 1). Kruskal Wallis тест, где је групна варијабла делатност предузећа, не показује статистичку значајност делатности предузећа за примену стандарда ИСО 9000.



**Графикон 1.** Предузећа према делатности  
Извор: прорачун аутора

Поред ИСО 9001 предузећа су у пословању применила и друге ИСО стандарде и концепте управљања квалитетом, попут Каизена и Леан модела. Чак 92.9% предузећа поред ИСО 9001 примењује бар још неки од модела управљања квалитетом. Према одговору испитаника, највећи број предузећа (35,5%) је поред ИСО 9001 применило и ИСО 14001, па онда ИСО 45001 и интегрисане системе менаџмента.

У анкетном упитнику је од испитаника тражено да оцене понуђене разлоге за сертификацију предузећа које представљају, како би се идентификовали најбитнији разлози и дошло до сазнања о томе да ли су предузећа интерно или екстерно вођена када је имплементација ИСО 9001 у питању. Резултати дескриптивне статистике дати су Табелом 1.

**Табела 1:** Разлози примене ИСО 9001:2015

	Величина узорка	Минимум	Максимум	Просечна оцена	Стандардна девијација
Побољшање имиџа предузећа	28	1	5	4.39	.916
Захтеви купаца	28	2	5	4.61	.737
Унапређење производа и услуга	28	3	5	4.68	.548
Средство за постизање стратегијских циљева, повећање конкурентности и тржишног учешћа	28	3	5	4.64	.621
Средство за постизање пословне изврности	28	2	5	4.46	.793

Извор: прорачун аутора

Применом дескриптивне статистике идентификовани су најчешћи разлози због којих се предузећа одлучују на примену ИСО 9001:2015 стандарда. Предузећа ИСО 9001 виде као начин за Унапређење производа и услуга (просечна оцена 4,68), као Средство за постизање стратегијских циљева, повећање конкурентности и тржишног учешћа (просечна оцена 4,64), али и као начин за Испуњење захтева купаца (просечна оцена 4,61). Најмање значајан разлог имплементације ИСО 9001 јесте Средство за јачање имиџа предузећа (просечна оцена 4,39).

Применом експлораторне факторске анализе издвојила су се два разлога (фактора), као што је приказно у Табели 2.

**Табела 2:** Експлораторна факторска анализа разлога примене ИСО 9001

Компоненте	Иницијалне карактеристичне вредности			Екстаховане суме квадрата оптерећења			Ротиране суме квадрата оптерећења		
	Укупно	% варијансе	Кумулативна пропорција	Укупно	% варијансе	Кумулативна пропорција	Укупно	% варијансе	Кумулативна пропорција
1	3.073	61.457	61.457	3.073	61.457	61.457	2.334	46.672	46.672
2	1.102	22.042	83.498	1.102	22.042	83.498	1.841	36.826	83.498
3	.414	8.276	91.774						
4	.302	6.044	97.819						
5	.109	2.181	100.000						

Метод екстракције: Анализа главних компоненти

Извор: прорачун аутора

Прва група фактора према табели 3, су интерни разлози, а друга група фактора екстерни разлози примене ИСО 9001:2015 у предузећима. Интерни разлози су: унапређење производа и услуга, постизање стратегијских циљева предузећа, конкурентности и тржишног учешћа, постизање пословне изврности. Екстерни разлози су: побољшање имиџа предузећа и захтеви купаца. Просечна оцена за екстерну групу фактора је 4,50, док за интерну групу фактора је 4,59. Из наведеног проистиче да су предузећа која су била предмет анализе више руковођена интерним разлозима при имплементацији и одржавању ИСО 9001 стандарда.

**Табела 3:** Интерни и екстерни разлози примене ИСО 9001

	Компоненте	
	1	2
Побољшање имиџа предузећа	.426	.788
Захтеви купаца		.929
Унапређење производа и услуга	.883	
Средство за постизање стратегијских циљева предузећа, конкурентности и тржишног учешћа	.865	.359
Средство за постизање пословне изврности	.790	.471

Метод екстракције: Анализа главних компоненти. Метод ротације: Варимак са Каисеровом нормализацијом. Ротација се конвергирала у 3 понављања

Извор: прорачун аутора

На основу претходне анализе закључује се да хипотезу Х1: Кључни разлози имплементације ИСО стандарда у МСП су интерне природе, треба прихватити. Када је реч о ограничењима примене ИСО 9001:2015 у МСП у Србији дескриптивна статистика дала је резултате приказане у Табели 4.

**Табела 4:** Ограничења имплементације ИСО 9001:2015

	Величина узорка	Минимум	Максимум	Просечна оцена	Стандардна девијација
Недостатак посвећености топ менаџмента	28	1	5	3.04	1.598
Нејасно дефинисана стратегија и циљеви предузећа	28	1	5	2.82	1.416
Неукљученост запослених	28	1	5	3.39	1.133
Отпор променама	28	1	5	3.36	1.193
Неадекватна интерна комуникација	28	1	5	2.96	1.201
Неодстатак иновативности и континуираног учења	28	1	5	2.86	1.325
Недовољно стручног знања носиоца процеса	28	1	5	2.68	1.249
Непостојање одељења за управљање људским ресурсима	28	1	5	3.00	1.587

Недостатак финансија за имплементацију и сертификацију	28	1	5	2.25	1.351
Непостојање адекватног информационог система	28	1	5	2.25	1.236
Неадекватна база података купаца и добављача	28	1	5	2.29	1.213
Недовољно развијене способности запослених кључне за квалитет	28	1	5	2.57	1.230

Извор: прорачун аутора

Према подацима из Табеле 4, најзначајнија ограничења имплементације ИСО 9001:2015 су: Неукљученост запослених (просечна оцена 3,39), Отпор променама (3,36), Недостатак посвећености топ менаџмента (просечна оцена 3,04), Непостојање одељења за управљање људским ресурсима (просечна оцена 3,00). Најмање значајна ограничења су: Недостатак финансија за имплементацију и сертификацију (просечна оцена 2,25), Непостојање адекватног информационог система (просечна оцена 2,25) Неадекватна база података купаца и добављача (просечна оцена 2,57). Из наведеног следи да хипотезу Х2: Значај ограничења имплементације ИСО стандарда у МСП у Србији није једнак, треба прихватити.

Спроведена корелациона анализа показује да између ограничења имплементације ИСО 9001:2015, постоји позитивна корелација. Тако, на пример, ограничење О1-Недостатак посвећености топ менаџмента има јаку позитивну корелацију са скоро свим ограничењима, посебно са О3- Неукљученост запослених (коэффициент корелације 0.729) , О12- Недовољно развијене способности запослених кључне за квалитет (коэффициент корелације 0.723), О6- Неодстатак иновативности и континуираног учења (коэффициент корелације 0.693), О2- Нејасно дефинисана стратегија и циљеви предузећа (коэффициент корелације 0.672), О7-Недовољно стручног знања носиоца процеса (коэффициент корелације 0.632), Непостојање одељења за управљање људским ресурсима (коэффициент корелације 0.628). Овако јаке корелационе везе између овог ограничења, говоре о неопходности управљања људским ресурсима на стратегијском нивоу како би се обезбедила организациона култура континуираног унапређења која је услов за имплементацију ИСО 9001:2015, али и осталих ИСО стандарда и концепата ефикасног управљања квалитетом менаџмента, производа и процеса. Корелациона веза ограничења О3-Неукљученост запослених са ограничењима О1- Недостатак посвећености топ менаџмента (коэффициент корелације 0.729) и О2-Нејасно дефинисана стратегија и циљеви предузећа (коэффициент корелације 0.767) показује да је Неукљученост запослених последица недовољне посвећености менаџмента, који доводе до нејасно дефинисане стратегије и циљева, које запослени не могу да остваре. Дакле, корелациона анализа показује да хипотезу Х3: Ограничења при имплементацији ИСО стандарда у МСП међусобно су позитивно корелирана, треба прихватити.

Експлоративна факторска анализа (Табела 5) показује да се из 12 варијабли ограничења издвајају две групе ограничења, односно два фактора.

Табела 5: Експлоративна факторска анализа ограничења

Компоненте	Иницијалне карактеристичне вредности			Екстаховане суме квадрата оптерећења			Ротиране суме квадрата оптерећења		
	Укупно	% варијансе	Кумулативна пропорција	Укупно	% варијансе	Кумулативна пропорција	Укупно	% варијансе	Кумулативна пропорција
1	6.176	51.464	51.464	6.176	51.464	51.464	4.769	39.740	39.740
2	1.573	13.112	64.577	1.573	13.112	64.577	2.980	24.837	64.577
3	.871	7.259	71.836						
4	.837	6.975	78.811						
5	.692	5.769	84.579						
6	.543	4.526	89.105						
7	.499	4.156	93.261						
8	.302	2.520	95.781						
9	.179	1.491	97.272						
10	.149	1.241	98.514						
11	.115	.959	99.473						
12	.063	.527	100.000						

Метод екстракције: Анализа главних компоненти

Извор: прорачун аутора

Према Табели 5, 51,5% варијансе је објашњено првим фактором, док је 13,12 % варијансе објашњено другим фактором. Експлоративна факторска анализа ограничења показује да се око првог фактора групишу следеће варијабле: Недостатак посвећености топ менаџмента, Нејасно дефинисана стратегија и циљеви предузећа,

Неукљученост запослених, Отпор променама, Неадекватна интерна комуникација, Недостатак иновативности и континуираног учења, Недовољно стручног знања носиоца процеса, Непостојање одељења за управљање људским ресурсима, Недовољно развијене способности запослених кључних за квалитет. Око другог фактора групишу се: Недостатак финансија за имплементацију и сертификацију, Непостојање адекватног информационог система, Неадекватне базе података купаца и добављача. Први фактор се односи на управљање људским ресурсима у циљу обезбеђивања организационе климе која ће предузећу омогућити континуирано унапређење процеса. Други фактор су финансијска средства и структурни капитал предузећа који обезбеђује имплементацију и сертификацију пословања предузећа према захтевима стандарда ИСО 9001. Конфирматорна факторска анализа за фактор управљања људским ресурсима потврђује да су све варијабле из групе један, заправо груписане око овог фактора. На основу претходно наведеног следи да је потврђена и хипотеза Х4: Кључна ограничења имплементације ИСО стандарда у МСП у Србији тичу се управљања људским ресурсима.

## ЗАКЉУЧАК

Стратегијски приступ увођењу стандарда је јако битан јер утиче и на посвећеност предузећа захтевима стандарда. Имајући у виду резултате истраживања, стратешки приступ увођењу стандарда у посматраној циљној групи предузећа доводи се у питање.

Резултати истраживања су показали да нису сва дефинисана ограничења од једнаког значаја за имплементацију процесног приступа у предузећу. Колики је значај стратегијског приступа имплементацији овог стандарда, а истовремено и пропуст МСП, показује чињеница да су најзначајнија идентификована ограничења управо неукљученост запослених који су носиоци процеса у дефинисање стратегија и циљева (централизовано одлучивање), недостатак посвећености највишег руководства систему управљања заснованог на процесима и захтевима ИСО стандарда, отпор променама и непостојање одељења за управљање људским ресурсима. Резултати емпиријског истраживања су показали да постоји позитивна корелација између посматраних ограничења, што значи да је често довољно фокусирати се на неколико кључних ограничења, како би се остварили жељени резултати.

Према је анализа разлога и ограничења имплементације ИСО стандарда веома важна, будућим истраживањима требало би обухватити и проблеме који се јављају током примене стандарда. Такође, за потпунији увид у сектор МСП када је реч о примени стандарда ИСО 9001 чини се корисним и идентификовање најчешћих неусаглашености код интерног и екстерног аудита, као и идентификовање разлога десертификације.

## РЕФЕРЕНЦЕ

- Almeida, D., Pradhan, N., & Muniz Jr, J. (2018). Assessment of ISO 9001:2015 implementation factors based on AHP: Case study in Brazilian automotive sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(7), 1343-1359, <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2016-0228>.
- Bounabri, N., El Oumri, A.A., Saad, E., Zerrouk, L., & Ibnfassi, A. (2018). Barriers to ISO 9001 implementation in Moroccan organizations: Empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management* 11(1):34-56.
- Bravi, L., Murmura, F., & Santos, G. (2019). The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation. *Quality innovation prosperity / kvalita inovacia prosperita* 23(2),64-82.
- Georgie, S., & Georgiev, E. (2015). Motivational factors for the adoption of ISO 9001 standards in Eastern Europe: The case of Bulgaria. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 8(3), 1020-1050 – Online ISSN: 2013-0953, DOI:10.3926/jiem.1355.
- Gal, R. A., Rat, C.L., & Toadere, C.I. (2020). The Role, Importance and Motivations of ISO 9001:2015 Based QMS Implementation in SMEs . "Ovidius" University Annals. *Economic Sciences Series*, 20 (1), 626-633.
- Калач Е., (2014). Примена европског модела пословне изврности у циљу унапређења конкурентности малих и средњих предузећа, Докторска дисертација, Универзитет у Нишу, Економски факултет Ниш.
- Konstantinos, I., Kuznetsov, A. & Whyman, Ph.B. (2016). SMEs and Certified Management Standards: The Effect of Motives and Timing on Implementation and Commitment. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 67-94.
- Khana, A., & Farooquiea, J.A. (2016). Motives and benefits of ISO 9001 Quality management system: An empirical study of Indian SMEs. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 13, 320-329.
- Lizarraga, M.S., Romero, J.L., Tlapa, D., & Lopez, Y.B. (2020). ISO 9001 Standard: exploratory analysis in the manufacturing sector in Mexico. *Sánchez-Lizarraga et al / Revista DYNA*, 87(213), 202-211.

- Marques, P.A., Guerreiro, F.F., & Saraiva, P.M. (2019). Lean Six Sigma methods and tools in ISO 9001:2015 management systems. *Journal of Engineering and Science Research* 3(5), 28-35.
- Othman, I., Ghani, S.N.M., & Choon, S.H.W. (2019). The Total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building contractors. *Ain Shams Engineering Journal*, 11(3), 697-704.
- Polat, G., Damci A., & Tatar, Y. (2011). Barriers and benefits of Total Quality management in the Construction Industry: Evidence from Turkish contractors. 7th Research/Expert Conference with International Participations "QUALITY 2011", Neum, B&H, June 01 – 04, 2011.
- Rosyidi, M.I., Theresia, M., Budiastuti, S., Rahardjo, M., & Gunawan, T. (2019). Quality Management System Implementation in Certified Children's Toy Industries: The Level of Application, Motives, and Constraints. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 436 (1) Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences (BIS-HESS 2019).
- Santos, G., & Millán, A.L. (2013). Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001 – The Portuguese experience. *International Journal for Quality Research* 7(1), 71-86.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H., (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2014(1), 1-17.
- Talib, F., & Rahman, Z. (2015). Identification and prioritization of barriers to total quality management implementation in service industry. *The TQM Journal*, 27(5), 591-615.
- Fonseca, L.M., & Domingues, J.P. (2018). Empirical Research of the ISO 9001:2015 Transition Process in Portugal: Motivations, Benefits, and Success Factors. *Quality innovation prosperity / kvalita inovácia prosperita* 22 (2), 16-46.
- Wolniak, R., & Sulkowski, M. (2016). The reasons for the implementation of Quality management system in organizations. *Zeszyty naukowe politechniki śląskiej 2016 seria: organizacja i zarządzanie z. 92 (1)*, 443-455.
- <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> приступљено 04.12.2020.године.