

UPRAVLJANJE KVALITETOM U PREDUZEĆU JE PREDUSLOV ZA EFIKASNOST

MA Srđan Marinković, e- mail: srdjan.marinkovich@gmail.com
Doc. dr. Nikola Manojlović, e- mail: nikolad.manojlovic@gmail.com

Stručni članak

Sažetak: Osnovni elementi uspešnosti jednog preduzeća je unapređivanje efikasnosti poslovanja. Povećanje kvaliteta automatski utiče na smanjenje troškova poslovanja, zbog boljeg upravljanja poslovnim resursima (smanjenje troškova poslovanja utiče na povećanje efikasnosti). Bolja efikasnost i manji troškovi direktno utiču na mogućnost prodaje proizvoda standardnog kvaliteta po nižoj ceni od konkurencije. Na kraju, optimizacija odnosa cene i kvaliteta utiče na zauzimanje pozicije na tržištu i ostvarivanje razvoja preduzeća.

Ključne reči: standardizacija, kvalitet, efikasnost, prednost.

QUALITY MANAGEMENT IN THE COMPANY IS A PREREQUISITE FOR EFFICIENCY

Abstract: The basic element of a company's success is improving its business efficiency. Increasing the quality automatically reduces business costs, due to the better management of business resources (reducing business costs affects the increase in efficiency). Better efficiency and lower costs directly affect the ability to sell standard quality products at a lower price than the competition. Finally, the optimization of the relationship between the price and quality affects the position of the company in the market and the development of the company.

Key words: standardization, quality, efficiency, advantage.

1. UVOD

Za uspešno poslovanje u savremenoj privredi preduzeće mora da odgovori na zahteve tržišta, ne može se postići rast i razvoj preduzeća ukoliko poslovanje nije opredeljeno permanentnim praćenjem zahteva tržišta i nalaženjem odgovora koji zadovoljavaju potrebe kupaca. Jedan od najbitnijih faktora za postizanje stabilne tržišne pozicije u poslovanju je ugrađeni koncept kvaliteta. To podrazumeva sve elemente kvaliteta koji se odnose na kupce i postizanje zadovoljstva kod kupaca. Preduzeća moraju ulagati puno truda i napora da bi zadovoljili zahteve kupaca. U takvim uslovima kvalitet poslovanja jeste ključni činilac konkurentske sposobnosti, koji se zasniva na konstantnom unapređivanju znanja, efikasnosti i produktivnosti rada.

Društvena odgovornost podrazumeva obavezu da preduzeća uvećavaju svoj pozitivni uticaj a da smanje svoje negativno dejstvo na društvo. Organizacija zasnovana na odgovornosti je jedan od najbitnijih principa na kojima se zasniva savremeno poslovanje.

Razlikujemo dva osnovna načina postizanja poslovne izvrsnosti:

1. Izgrađivanjem koncepta upravljanja totalnim kvalitetom (TQM)
2. Implementacijom koncepta integrisanih menadžment sistema (IMS)

Razvoj koncepta TQM zasniva se na izgrađivanju kveliteta tako što se unapređuje efikasnost rada i znanja svakog zaposlenog unutar preduzeća. Implementacija integrisanih menadžment sistema podrazumeva integrisanje međunarodnih standarda za upravljanje kvalitetom (QMS), upravljanje zaštitom životne sredine (EMS), upravljanje bezbednošću zaposlenih (OHSAS) i slično, čiju osnovu predstavlja primena zahteva navedenih standarda.

1.1. Koncept upravljanja kvalitetom

Upravljanje kvalitetom predstavlja nastavke procesa razvoja koncepta upravljanja. Najznačajniji činioci koji su uticali na uobličavanje koncepta u teorijskom i praktičnom smislu bili su:

- Povećanje efikasnosti i produktivnosti,
- Razvoj inovativnog delovanja,
- Potreba ostvarivanja zadovoljstva kupaca i
- Globalizacija tržišta.

Razvoj koncepta upravljanja kvalitetom se razvijao u dva pravca

- Razvoj praktičnih osnova koncepta TQM u Japanu, na principima Šuhartovog i Demingovog učenja i formiranje modela TQM;

1.2. Upravljanje kvalitetom i unapređenje poslovanja

Koncept upravljanja kvalitetom je pre svega tržišno-proizvodni koncept. Zasnovan je na unapređivanju svih poslovnih aktivnosti – počevši od ispitivanja tržišta, razvoja proizvodnje, logistike, tržišnog komuniciranja do evaluacije efekta poslovanja. Ugrađeni koncept i kvalitet podrazumeva sve elemente kvaliteta koji se odnose na kupca i korisnika, na postizanje zadovoljstva kupaca i poboljšanje kvaliteta. Koncept upravljanja kvalitetom se najviše primenjuje u najrazvijenijim zemljama (SAD, EU, Japan...)

1.3. Poslovna izvrsnost

Poslovna izvrsnost jeste sistematičko korišćenje principa menadžmenta kvaliteta i alata unutar poslovnog menadžmenta, sa ciljem da se zadovolje potrebe kupaca. Zasnovana je na osam fundamentalnih koncepata koji su definisani od strane Evropske Fondacije za kvalitet menadžmenta (EFQM – European Foundation for Quality management) i to su:

- Inovacija i unapređivanje,
- Razvoj partnerstva,
- Akcenat na kupce,
- Odgovornost,
- Menadžment procesa,
- Liderstvo,
- Orijentacija na rezultate,
- Razvoj i kontinualna obuka ljudskih resursa.

2. DEFINISANJE STANDARDIZACIJE

Standardizacija predstavlja propisivanje uslova koje treba da zadovolji određeni proces, proizvod, usluga, materijal ili sirovina. Osnovni ciljevi standardizacije su:

- Racionalno poslovanje,
- Zaštita interesa kupaca,
- Zaštita zdravlja ljudi i
- Postizanje opšte bezbednosti ljudi i materijalnih dobara.

Predmeti standardizacije su:

- Proizvodni;
- Metode rada, operacije, postupci i procesi;
- Metode za određivanje i kontrolu performansi koje se propisuju standardizacijom;
- Standardi kojima se omogućava olakšano tehničko sporazumevanje i
- Sistem upravljanja poslovanjem.

Standard predstavlja akt o standardizaciji. To je tehničko-pravni dokument koji sadrži precizno definisane zahteve koje treba ispuniti. Standardi mogu biti:

- Interni,
- Nacionalni i
- Međunarodni.

Standardizacija doprinosi postizanju optimizacije upravljanja resursima poslovanja i omogućava poboljšanje kvaliteta proizvoda.

Procesom standardizacije postižu se brojni efekti:

- Uštede materijala;
- Ušteda rada;
- Lakše održavanje;
- Bolje korišćenje postojećih poslovnih fondova;
- Racionalizacija ekonomije zaliha;
- Stvaranje pretpostavke za proizvode ujednačenog kvaliteta i
- Poboljšavanje konkurentnosti.

ISO (the International Organization for Standardization – internacionalna organizacija za standardizaciju) je svetska organizacija koja priprema i brine se o sprovođenju standardizacije. Svaki član federacije (države, vladine i nevladine organizacije) ima pravo na zastupnika unutar tehničkog komiteta koji se bavi postavljenim standardima. Kada je reč o elektro-tehnološkim standardima, ISO sarađuje sa IEC (International Electrotechnical Commission). Glavni organ ISO je generalna skupština, nju čine predstavnici redovnih članica. Organizacija je do 2020 objavila preko 20 000 međunarodnih standarda u sledećim oblastima:

- Zdravlje, sigurnost i životna sredina;
- Poljoprivreda i prehrambena tehnologija;
- Informacione tehnologije i telekomunikacije;
- Inženjerske tehnologije;
- Transport i distribucija dobara;
- Tehnologija materijala;
- Građevinarstvo;
- Mašinstvo;
- Specijalne tehnologije;

- Elektrotehnika i
- Opšte, infrastruktura i nauka.

Internacionalni standardi podstiču i podržavaju poslovnu izvrsnost, kao i neku vrstu uputstva u vođstvu kroz konstantno promjenljivu okolinu s kvalitetnim menadžerskim načelima. Dostići održani uspeh, uprkos mnogim standardima, nije ni malo lak posao. Ali uz kvalitetan, pravilan i racionalan menadžment, zajedno sa svešću o okolini i mogućnostima organizacije, svakako je dostižan cilj. Naravno inovacije i konstantan razvitak su od velike pomoći.

Osnovni principi međunarodnih standarda su:

1. Jednakost – svaka članica organizacije ima pravo da predloži rad na razvijanju novih standarda;
2. Dobrovoljnost – ISO standardi podležu slobodnoj volji, odnosno nisu obavezni;
3. Tržišna orijentacija – ISO razvija samo one standarde koji se odnose na tehnologije, procese i proizvode za kojima postoji tržišno interesovanje;
4. Konsenzus – činjenica da su ISO standardi zasnovani na tržišnom pristupu , kao i da su zasnovani na konsenzusu interesnih strana, omogućava široku primenu.

3. INTEGRISANI MENADŽMENT SISTEMI (ISM)

ISM je sistem menadžmenta koji omogućava integraciju svih komponenata u okviru jedne organizacije, svih parcijalnih menadžment sistema u koherentan sistema ciljem ispunjenja svrhe postojanja i vizije preduzeća. Izdvojeni sistemi upravljanja imaju prednost u tome što daju zaokružen sistem, u potpunosti prilagođen aktivnostima kojima se upravlja. Opasnost koja se javlja kod ovakvog prilaza jeste postojanje mogućnosti da pojedina rešenja različitim sistemom budu međusobno suprotstavljena. Integrisani sistemi upravljanja nose rizik uopštavanja rešenja pri čemu može doći do zanemarivanja bitnih karakteristika pojedinih aktivnosti. To se može izbjeći tako što će se pri integrisanju sistema sačuvati deo specifičnih rešenja iz svakog sistema pojedinačno. Preporuka je da se izvrši povezivanje zahteva i konkretno implementiranje na osnovu procesnog modela. Unapređenjem komunikacije između različitih organizacionih celina, boljom kooperacijom, radom u procesima, a ne samo u funkcijama, stvoriće se uslovi da zaposleni teže totalnom menadžment sistemu. Najvažniji sadržaj kvaliteta je zadovoljstvo kupaca ali to nije dovoljno. Potrebno je obuhvatiti i čuvanje zdravlja zaposlenih i životne sredine, zadovoljstvo vlasnika profitom, kao i zaposlenih platama. Savremeno poslovanje više ne postavlja pitanje da li već kako koristiti ove menadžment sisteme. Po oceni vodećih stručnjaka u svetu, tri tipa sistema menadžmenta čine integrisane sistema menadžmenta, i to su:

- Sistemi menadžmenta kvalitetom (QMS) – standard ISO 9001:2000;
- Sistemi menadžmenta zaštitom životne sredine (EMS) – standard ISO, 14001:2004;
- Sistemi menadžmenta zdravljem i bezbednošću na radu (OHS) – standard OHSAS 18001:2007.

U integrisanim sistemima menadžmenta, koji čine ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 i OHSAS 18001:1999, postoje različite integrisane grupe. U standardu ISO 9001:2000 usredsređenost interesnih grupa je na kvalitet procesa, odnosno ponuđenog proizvoda ili usluge. U sistemu

životne sredine i sistemu menadžmenta zdravljem i bezbednošću, usredsređenost je na rizicima i efektima na ljude i životnu sredinu. Standardi ISO 14001 i OHSAS 18001 su se prilagodili standardu ISO 9001 jer je nastao prvi i odredio smer kretanja u oblasti sistema menadžmenta.

3.1. Postupak izgradnje integriranih sistema menadžmenta

Postupak izrade integriranih sistema menadžmenta sastoji se iz nekoliko koraka. Prvi je utvrđivanje ispravne hijerarhije zahteva i očekivanja interesnih strana za čije se potrebe sistem gradi. Držeći se principa minimizacije rizika, treba početi od države, pa onda uključiti i ostale subjekte privrede.

Na ovaj način se dobija sledeća hijerarhija zahteva:

1. Zahtevi zakona i drugih propisa,
2. Zahtevi korisnika,
3. Potrebe preduzeća,
4. Zahtevi i potrebe društvene zajednice i
5. Zahtevi standarda sa sisteme menadžmenta.

Sledeći korak je odabir strategije za realizaciju projekta koji je moguće ostvariti na tri načina:

- Svaki standard primeniti nezavisno,
- Dopuniti postojeći sistem koji će zadovoljiti zahteve standarda od interesa i
- Graditi jedinstven menadžment sistem koji će zadovoljiti sve pomenute zahteve.

Prvi način se ne preporučuje jer je neracionalan i skup. Drugi način je mnogo racionalniji, međutim moguće je ga primeniti samo ako bi se u preduzeću u potpunosti primenio procesni pristup i ako bi se obezbedilo da se procesi odvijaju unutar granica prihvatljivosti.

Treći način je najracionalniji jer po njemu preduzeće ima jedan poslovni sistem pa samim tim i jedan sistem menadžmenta. Treći korak je odabir pravog metoda rada za analizu i dokumentovanje procesa, i u njega moraju biti uključeni struka i nauka, tehnički standardi i propisi, dobra proizvođačka praksa i logika konkretnog posla. Poslednji korak u projektu je sertifikacija.

Prednosti integracije se ogledaju u:

- Povezivanju osoblja iz područja osiguranja kvaliteta i zaštite životne sredine,
- Uključivanju i privrženosti rukovodstva, koje je dosta veće kada su integrisani svi ciljevi, resursi i mere,
- Uspostavljanju jedinstvene politike, dokumenata i zapisa,
- Sticanju poverenja svih zainteresovanih strana,
- Jedinstvenoj obuci za IMS,
- Jeftinoj i jednostavnoj sertifikaciji u odnosu na sertifikaciju pojedinačnih sistema.

3.2. Zajednički pristupi menadžment sistema

Neophodno je napomenuti da postoji jedinstveni proces koji mora da ima konstantno poboljšanje. Ovaj proces se naziva PDCA (plan – do – check – act) ciklus, čije ukidanje u nekim uslovima može da bude jedini izbor radi poboljšanja. Ovaj ciklus se još naziva i Demingov ciklus. PDCA ciklus predstavlja kontinuirano planiranje koje mora da se ponavlja svaki put na većem nivou radi uspostavljanja razvoja i sastoji se od navedenih koraka:

1. Korak – vodi ka stvaranju plana za testiranje, poređenje ili eksperiment. Ovaj plan može da se odnosi na unapređenje proizvoda ili procesa;
2. Korak – ovaj korak zavisi od prethodnog, jer on određuje ili usmerava način sprovođenja testa/ispitivanja, poređenja ili eksperimenta;
3. Korak – predstavlja analizu dobijenih rezultata. U toku ovog koraka može doći do ispravki ako plan ima greške;
4. Korak – jeste korak akcije. U ovom delu plan se sprovodi sa promenama koje slede zbog trećeg koraka radi ispravljanja ili unapređenja prvobitnog plana.

4. KVALITET KAO PREDUSLOV KONKURENTSKE PREDNOSTI

Sistem upravljanja kvalitetom predstavlja takav sistem menadžmenta kojim se sa aspekta kvaliteta upravlja preduzećem. Jedan od elementarnih preduslova unapređenja kvaliteta poslovanja jeste zadovoljenje zahteva kupaca, na koje je orijentisana serija međunarodnih standarda, poput ISO-vih: QM, EMS, OHSAS, HACCP i CSR.

Prema Porteru, kompanija profitira ukoliko stvara i održava konkurentsku prednost. Konkurentska prednost se ostvaruje u vidu nižih troškova i diferencijacije proizvoda, uz strategiju dugotrajnog obezbeđenja proizvoda i usluga visokog kvaliteta.

Konkurentnost je veoma složen i tokom vremena promenljiv skup performansi kako unutrašnjih (koje obuhvataju sposobnost razvoja i primene sopstvenih inovacija, sposobnost apsorbovanja i usavršavanja inovacija, sposobnost povećanja vrednosti i sniženja troškova poslovanja...), tako i spoljnih (pozicioniranje na tržištu i nalaženje alternativnih strategija za unapređenje te pozicije).

Kreiranje same strategije konkurentnosti je izuzetno složen proces koji treba da definiše kako će se preduzeće razvijati, koji će biti ciljevi i šta je potrebno da bi se ti ciljevi postigli. Od velike važnosti je da se preduzeće tokom ovog procesa poveže sa okruženjem, iskoristi šanse koje mu ono pruža, a pri tom izbegne potencijalne opasnosti i time unapredi postojeću tržišnu poziciju preduzeća.

Porter naglašava da postoji 5 elemenata konkurentnosti:

- Pretnja novih ulaznika;
- Pregovaračke snage dobavljača;
- Pregovaračke snage kupca;
- Opasnost od supstituta;
- Rivalstvo postojećih konkurenata.

Kvalitet poslovanja podrazumeva tržišnu, poslovnu i društvenu dimenziju. Sa aspekta organizacije, unapređenje kvaliteta poslovanja podrazumeva da se pored realizacije poslovnih i

tržišnih aspekata kvaliteta ostvare i društveni aspekti, koji se ugledaju u zaštiti zdravlja ljudi, zaštiti inetresa klijenata, zaštiti životne sredine, štednji prirodnih resursa itd. Kvalitet poprima obeležje integrisanog menadžment pristupa koji objedinjuje upravljački marketinški i razvojni aspekt poslovanja sa krajnjim ciljem zadovoljenja kako potreba klijenata, tako i celokupne društvene zajednice. Unapređenje kvaliteta poslovanja postaje imperativ savremenog tržišta i globalnih tokova kao jedan od najznačajnijih faktora koji deluju na plasman proizvoda na međunarodnom tržištu.

Svake godine vrši se istraživanje na polju standardizacije i broja sertifikata. Istraživanje pokazuje broj izdatih sertifikata u nekoj državi, svake godine. ISO anketa ubraja samo one sertifikate koji su izdati od strane sertifikovanih tela akreditovanih od strane Međunarodnog foruma za akreditaciju.

ISO centralni sekretarijat objavljuje rezultate istraživanja svake godine, počevši još od januara 1993. Rezultati omogućuju korisnicima da prave poređenje od vremena kad je istraživanje počelo pa do danas.

Istraživanje obuhvata sertifikate izdate od akreditovanih sertifikacionih tela od strane nacionalnih članova Međunarodnog foruma za akreditaciju (IAF). IAF je međunarodna organizacija sastavljena od nacionalnih akreditovanih tela osnovanih u zemljama širom sveta da nadgleda nadležnosti lokalnih organa za sertifikaciju.

Mnogi od sertifikovanih tela koja su deo istraživanja su poslovni konkurenti. Dakle, informacije tretira ISO/CS u najstrožem poverenju i njihova imena se ne pominju u istraživanju.

Sertifikat predstavlja pisanu garanciju izdatu od strane nezavisnog sertifikacionog tela, koji se izdaje nakon što se revizijom utvrdi da je određen sistem, proizvod ili usluga, u skladu sa zahtevima navedenim u standardu. Sertifikati izdati od strane akreditovanih sertifikacionih tela obično na tržištu imaju povećan kredibilitet.

Ocenjivanje usaglašenosti predstavlja postupak vrednovanja proizvoda ili usluge, procesa, sistema, osobe ili organizacije u odnosu na zahteve standarda ili u odnosu na tehničke propise, radi:

- Potvrđivanja da proizvod ispunjava zadati nivo kvaliteta ili bezbednosti;
- Pružanja neposredne ili posredne informacije korisniku o karakteristikama i funkcionisanju proizvoda;
- Povećanja poverenja kupaca i nadležnog državnog tela u proizvod;
- Potkrepljivanja tvrdnji o proizvodu koje se koriste u njegovom reklamiranju i obeležavanju.

Praćenjem broja sertifikata imamo bolji uvid u kvalitet poslovanja zemalja i njihove konkurentske pozicije na tržištu.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Tabela 1. Rezultati istraživanja

Standard	Broj sertifikata u 2020	Broj sertifikata u 2019	Evolucija	Evolucija u %
ISO 9001	1101272	1079647	21625	2
ISO 14001	285844	261957	23887	9
ISO 50001	1981	459	1522	332
ISO 27001	19572	17355	2217	13
ISO 22000	23231	19351	3880	20
ISO 18949	50071	47512	2559	5
ISO 13485	22237	19849	2388	12
TOTAL	1504208	1446130	58078	4

Rezultati istraživanja preuzeti su sa sajta www.kvalitet.org i pokazuju značajno povećanje sertifikacije prema ISO standardima sistema menadžmenta za informacionu bezbednost, upravljanje zaštitom životne sredine, upravljanje energijom kao i specifičnih sektorskih oblasti – bezbednost hrane, medicinski uređaji i automobilska industrija. Istraživanje je pokazivač razvoja globalne ekonomije i sertifikacije. Veliki broj tržišta na kojima je sertifikacija počela ranih 1990-ih, pokazuju znake da su dosegli zrelost. Mada efekat nije ravnomerno raspoređen, jer nisu sve države istim intenzitetom napredovale. Sveukupno, podvučen je značaj Kine kao radionice sveta i kao ključne veze mnogim globalnim lancima snabdevanja. Po ukupnom broju sertifikata i sa rastom sertifikata od 2010. do 2020. godine, Kina je u prvih 10 zemalja za šest od sedam standarda obuhvaćenih istraživanjem.

Još jedan trend koji se izdvaja je velika potražnja za sertifikaciju ISO standarda u zemljama sa jeftinijim tržištima rada, kako bi pojačali svoj kvalitet i efikasnost na tržištu.

6. ZAKLJUČAK

Kao zaključak se nameće da treba ubrzati promene unutar ekonomije BiH. Potrebno je stabilizovati makroekonomiju BiH kao i poboljšati generalni imidž države, radi privlačenja inostranih investicija. Takođe izuzetno bitan faktor je onaj koji domaća preduzeća još uvek ne primenjuju a to je neprekidno unapređivanje kvaliteta proizvoda/usluga, a tako se postiže veća produktivnost i unapređenje znanja. Međutim, primena ovih standarda ima i svoje zahteve a to su: potreba za obrazovanjem svih zaposlenih, a posebno izvršnih rukovodilaca iz oblasti QMS, kao i primena koncepta grupnog uvođenja sistema upravljanja. Na osnovu dosadašnjeg izlaganja može se zaključiti da su kvalitet i poslovna izvrsnost ključni faktori uspeha preduzeća. Primena menadžmenta kvalitetom i integrisanih sistema mogu biti možda jedini način da u domaćoj privredi dođe do promena i da se nađu rešenja za uspešno zadovoljenje svih zainteresovanih strana.

7. LITERATURA

- [1] Đorđević, Anđić, „Uvod u poslovnu etiku i pravo“, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2004.
- [2] Đorđević, „Osnove Marketinga“, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2010.
- [3] Grozdanić, Đorđević, „Osnove ekonomije“, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 1999.
- [4] Adamović, Ilić, „Nauka o održavanju tehničkih sistema“, „Srpski akademski centar“, Novi Sad 2013.
- [5] Cvjetković, Ilić, „Kvalitet u funkciji unapređenja konkurentnosti domaćih preduzeća“, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2015.

