

PRIMENA BENČMARKINGA U MENADŽMENTU KVALITETOM

USAGE OF BENCHMARKING IN QUALITY MANAGEMENT

Dr Rajko Šofranac,dipl.ing.
AQI "Šofranac" Podgorica,

REZIME

U radu je prezentirana primjena funkcionalnog benčmarkinga na konkretnim poslovnim sistemima. Sprovedeno je testiranje za slučaj postojećeg stanja, poboljšanih vrijednosti i željenog iznosa promjene. Ciljevi koji su korišćeni za testiranje identifikovani su kao najuticajni. Na kraju je sprovedena analiza dobijenih rezultata.

Ključne riječi: kvalitet, alati kvaliteta, benchmarking proces, planiranje, analiza, integracija,

SUMMARY

This essay presents the usage of functional benchmarking in the specific business systems. Tests were conveyed for present situation, as well as for improved values and desirable amount of change. The objectives used for testing are identified as the most influential. At the end, analysis of the results was done.

Key words: quality, quality tools, benchmarking process, planning, analysis, integration

1.UVOD

Danas u svijetu postoje mnogobrojni alati i tehnike za poboljšanje sistema kvaliteta. Živimo i posluujemo u turbulentnom okruženju-da bi opstali i razvijali se moramo biti u stanju da koristimo promjenu. Sama promjena nije dovoljna. Samo ako podje za rukom da promjene vode ka prihvatljivim i stabilnim poboljšanjima, nastaće dugoročni uspjeh preduzeća. Za ovaj uspjeh i konkurentnost na tržištu, danas, se sve češće koristi alat **Benchmarking**. *Benčmarking* je sastavni element filozofije upravljanja totalnim kvalitetom (**TQM**), odnosno kulture trajnog unapređenja poslovanja. Objektivni pristup koji uzima u obzir rezultate konkurencije i testiranje u odnosu na nju, poznat je pod imenom Benchmarking, što u bukvalnom prevodu znači reperisanje.

Ova tehnika razvijena je početkom 80-tih godina. U literaturi [1], [2],[3],[4],[5] postoji više tumačenja. o fazama koje je neophodno sprovesti da bi se uspješno realizovao Benchmarking. Za potrebe ovog rada identifikovano je sedam osnovnih:

- ◆ izbor tima za testiranje,
- ◆ poznavanje sopstvenog procesa,
- ◆ razumijevanje zahtjeva korisnika,
- ◆ izbor elemenata za testiranje,

- ◆ izbor poslovnog sistema za testiranje,
- ◆ proces testiranja,
- ◆ analiza podataka.

Za svaku organizaciju je bitno da ima postavljene jasne ciljeve, a Benchmarking je upravo pouzdan pokazatelj organizacije gde se nalazi u odnosu na zacrtane ciljeve.

2. PRIMJENA BENČMARKING METODE KORIŠĆENJEM NAJUTICAJNIJIH CILJEVA

2.1 Izbor poslovnih sistema za testiranje

U ovom radu sprovedeno je upoređenje karakterističnih ciljeva za poslovne sisteme koji se bave različitim djelatnostima.

Prednosti ovog tipa benčmarkinga ogledaju se u lakšem pristupu podacima, s obzirom da se radi o preduzećima koja nijesu konkurenti kao i bogatstvu iskustva firmi iz različitih oblasti. Upoređenje je sprovedeno za sledeće poslovne sisteme:

Sistem A je veliki poslovni sistem sa više od 1000 zaposlenih. Ovaj sistem ima višedecnijsko iskustvo u proizvodnji cigareta, sa značajnim proizvodnim i kadrovskim resursima.

Drugi karakteristični ispitivani sistem je poslovni **sistem B** u oblasti prehrambene industrije sa 800 zaposlenih. Sistem raspolaže sa opremom za proizvodnju sokova i ulja. Pripada grupi takodje velikih poslovnih sistema.

Treći karakteristični analizirani sistem je **sistem C** iz oblasti proizvodnje papirne ambalaže. Pripada grupi sistema srednje veličine.

2.2 Izbor elemenata za testiranje

Prvo su prikupljeni podaci o vrijednostima ciljeva kvaliteta poslovnih sistema i sprovedena njihova kvantifikacija. Kvantifikovane vrijednosti svedene su na veličine istog reda i dodijeljeni im ponderi značajnosti. Pomoću softvera za simulaciju ciljeva kvaliteta izračunat je rang značajnosti i nivo kvaliteta. Na osnovu dobijenih vrijednosti identifikovani su najuticajniji ciljevi i njihove vrijednosti povećane, prvo za ambijent QMS-a a kasnije TQM-a. Za svaku povećanu vrijednost uticajnog cilja definisano je šta treba uraditi da bi se dostigao taj nivo vrijednosti. Vrijednosti su dodijeljene na osnovu:

- postojećeg stanja analiziranih poslovnih sistema,
- postepenom poboljšanju, koje se realno može ostvariti,
- resursima preduzeća,
- nivou obučenosti za *QMS* i *TQM*,
- okruženju u kojem poslovni sistemi egzistiraju

Identifikacija najuticajnijih ciljeva, kao i dodijeljene vrijednosti date su u tabeli 1.

Tabela 1. Vrijednosti najuticajnijih ciljeva za analizirane poslovne sisteme

12 Radna svojstva proizvoda	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	6	7	7
Poboljšanje	7	8	8
Željeni iznos promjene	9	9	9

13 Bezbjednost proizvoda	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	6	7	7
Poboljšanje	7	8	8
Željeni iznos promjene	9	9	9

14 Pouzdanost proizvoda	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	6	6	7
Poboljšanje	7	7	8
Željeni iznos promjene	9	9	9

15 Orjentisanost prema kupcu	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	6	6	7
Poboljšanje	7	7	8
Željeni iznos promjene	9	9	9

16 Planiranje kvaliteta	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	2	2	2
Poboljšanje	5	5	5
Željeni iznos promjene	7	7	7

17 Obuka kadrova	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	2	3	5
Poboljšanje	5	5	7
Željeni iznos promjene	7	7	9

19 Praćenje kvaliteta	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	4	5	3
Poboljšanje	6	7	5
Željeni iznos promjene	8	9	7

20 Razvoj opreme	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	3	4	3
Poboljšanje	5	5	5
Željeni iznos promjene	7	7	7

22 Laboratorijska ispitivanja	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	7	9	5
Poboljšanje	8	9	7
Željeni iznos promjene	9	9	9

24 Troškovi kontrole	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	8	9	7
Poboljšanje	9	9	8
Željeni iznos promjene	9	9	9

26 Analiza procesa i razvoj metoda	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	4	5	3
Poboljšanje	6	7	5
Željeni iznos promjene	8	9	8

30 Troškovi škarta	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	4	0	6
Poboljšanje	6	0	8
Željeni iznos promjene	8	0	9

32 Troškovi dorade	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	7	3	5
Poboljšanje	9	5	7
Željeni iznos promjene	9	7	9

33 Troškovi reklamacija	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	6	4	7
Poboljšanje	7	6	8
Željeni iznos promjene	9	8	9

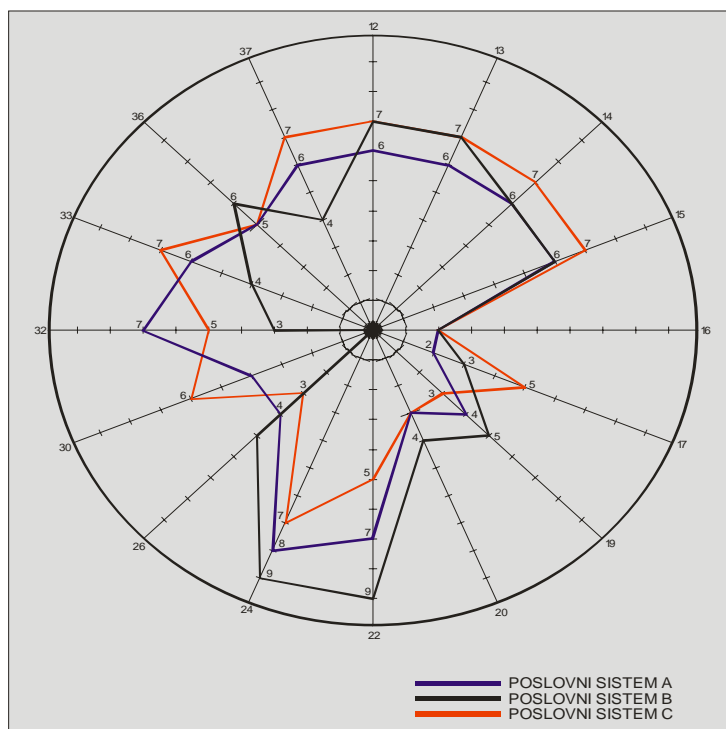
36 Fleksibilnost sistema	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	5	6	5
Poboljšanje	7	7	7
Željeni iznos promjene	9	9	9

37 Rok isporuke	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	6	4	7
Poboljšanje	7	6	8
Željeni iznos promjene	9	8	9

Vrijednosti date u tabeli 1 su elementi za testiranje poslovnih sistema.

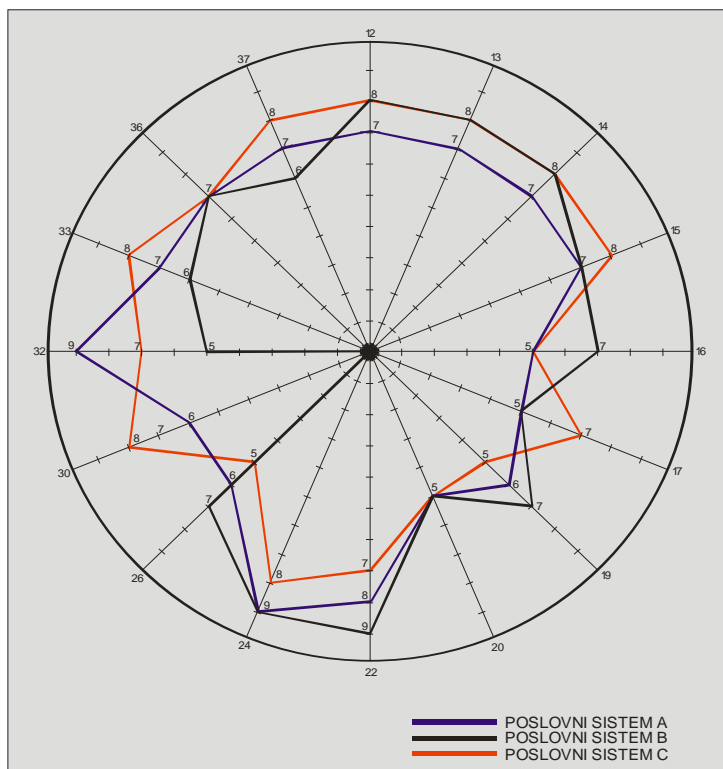
3. PROCES TESTIRANJA

Prvo je sproveden Benčmarking za postojeće stanje najuticajnijih ciljeva sl.1.



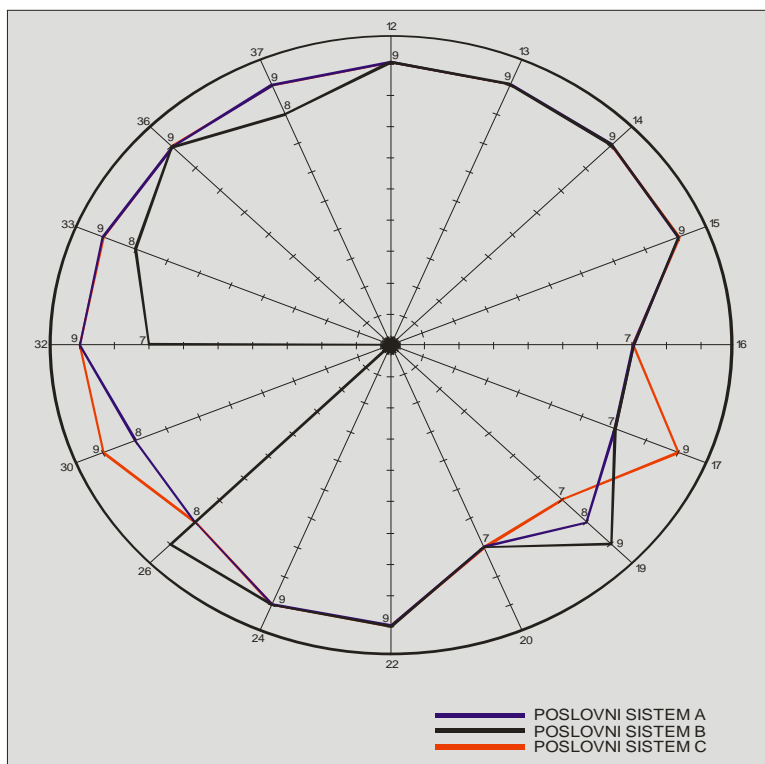
Slika 1. Polarni dijagram prikaza rezultata postojećih vrijednosti najuticajnijih ciljeva analiziranih poslovnih sistem

U drugoj iteraciji sproveden je Benčmarking za slučaj **poboljšanja-QMS** sl.2.



Slika 2. Polarni dijagram prikaza rezultata poboljšanih vrijednosti najuticajnijih ciljeva analiziranih poslovnih sistema

U trećem slučaju sproveden je Benčmarking za slučaj **željenog iznosa** promjene, odnosno ambijenta **TQM**-a Sl. 3.



Slika 3. Polarni dijagram prikaza rezultata željenog iznosa promjene najuticajnijih ciljeva

4. ANALIZA REZULTATA

Iz polarnog dijagrama sl. 1. za posmatrane sisteme uočava se:

- poslovni sistemi malo pažnje poklanjaju preventivi, posebno planiranju kvaliteta, praćenju kvaliteta, razvoju opreme, analizi procesa, itd.
- evidentno visoki troškovi škarta i dorade,
- nizak nivo obučenosti,
- nezanemarljivi troškovi reklamacija,
- najveći troškovi dorade su u **sistemu B** i pored činjenice da ovaj poslovni sistem najviše izdvaja za laboratorijska ispitivanja. Ovaj podatak ne treba da čudi, s obzirom na prirodu proizvodnje poslovnog **sistema B**,
- fleksibilnost sistema i rok isporuke u svim poslovnim sistemima nijesu na zadovoljavajućem nivou,
- za troškove kontrole izdvajaju se zadovoljavajuća sredstva ali najveći dio tih sredstava usmjeren je na plate zaposlenih u kontroli.

5. ZAKLJUČCI

Benchmarking predstavlja jedan od najbitnijih alata za poboljšavanje sistema kvaliteta u savremenom poslovanju. Benchmarking je relativno nov proces koji pruža razumijevanje zašto drugi posluju bolje. Zato usvajanje i primjena benchmarkinga omogućuje unapredjenje poslovanja, bolje utvrđivanje prioriteta, bolju raspodjelu resursa i objektivnu procjenu snaga i slabosti. Benchmarking nije lagan, niti brz proces. On je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme, postupaka organizacije sa najboljim u klasi.

Benchmarking praksa varira u zavisnosti od prirode cilja koji se želi ostvariti i kompanija koji su osnova za kompariranje.

6. LITERATURA

- [1] Hunt D. "Quality in America" ASQC 1992. god.
- [2] Jovetić S. "Planiranje i metod poredjenja sa najboljim" Nacionalno-stručni časopis "Menadžment totalnim kvalitetom", Beograd, 1998. god.
- [3] Begović D. "Postavljanje ciljeva kao osnova koncepta TQM" Nacionalno-stručni časopis "Menadžment totalnim kvalitetom", strana 53-58, Beograd, 1998. god.
- [4] Johnson R. Kazense L. "The Mechanics of Quality Processes" ASQC, 1993. god.
- [5] Camp R. "Benchmarking, The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance" Quality Resources, 1994. god.
- [6] Marija P. "PRIMENA BENCHMARKINGA U MENADŽMENTU KVALITETOM", Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru
- [7] Ž.Stefanović, Z. Arsovski, i dr. "Menadžment ukupnog kvaliteta", Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1999