

**SISTEMI UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA ZAHTJEVIMA
STANDARDA EN ISO 9001:2008 KAO MENADŽERSKI ALAT ZA
SPRJEČAVANJE NASTANKA I PREVAZILAŽENJE KRIZNIH
SITUACIJA PRIVREDNIH ORGANIZACIJA**

**QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS, IN ACCORDANCE WITH
THE REQUIREMENTS OF EN ISO 9001:2008 AS A MANAGEMENT
TOOL FOR PREVENTING AND RESOLVING THE CRISIS IN
BUSINESS ORGANISATIONS**

dr. sc. Halil Gutošić
Agencija „QMSI“
Sarajevo

REZIME

Okruženje u kome posluju privredne organizacije sve više karakterišu krizne situacije. Zapravo, krize su postale sastavni dio poslovanja privrednih organizacija, a kontinuirane promjene jedina konstanta u njihovom poslovanju. Kao rezultat toga menadžment privrednih organizacija mora kontinuirano identificirati vlastite prednosti i slabosti s aspekta njihove procjene na budućnost privrednog subjekta, pronalaziti nove menadžerske alate i uspostavljati sisteme upravljanja koji osiguravaju razvoj i rast brži od razvoja i rasta konkurencije. U skladu s tim, potrebno je posebno istaći značaj uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008, kao „menadžerskog alata“ za sprječavanje nastanka i prevazilaženje kriznih situacija.

Ključne riječi: upravljanje kvalitetom, ISO 9001, krizna situacija, menadžerski alat

SUMMARY

The environment in which business organisations operate is more and more characterised by crisis. As a matter of fact, the crises have become an integral part of the business organisations' activities, whereas the continuing changes represent the only constant. As a result, the management of a business organisation has to keep identifying their strengths and weaknesses, from the point of view of their assessment concerning the future of the business entity, and it has to keep finding new management tools and establishing new management systems that would ensure growth and development which are faster than those of the competition. Accordingly, it is necessary to establish a quality management system in compliance with EN ISO 9001:2008, as a "management tool" for prevention and resolution of crises.

Key words: quality management, ISO 9001, crisis, management tool.

1. UVOD

Neizvjesnost i stalna potreba za sve bržim i sve radikalnijim promjenama postojećeg načina razmišljanja i poslovanja, predstavljaju najvažnije karakteristike okruženja u kome posluju savremene privredne organizacije. Sposobnost menadžmenta da se blagovremeno prilagodi

uticajima iz okruženja koje karakterišu internacionalizacija, globalizacija, sve ubrzanije promjene tehnologija i proizvoda i nastojanje potpunog udovoljavanja zahtjevima kupaca, predstavljaju osnove preduslove opstanka na konkretnom tržištu i u konkretnoj djelatnosti. Ako organizacija nije u stanju „da slijedi promjene, da mijenja vlastitu organizaciju, proizvode, metode i tehnologije, istu će neizbježno zadesiti kriza.“¹ Uticaj krize, kao stanja koje prijete uništenjem određene privredne organizacije, može zadesiti čitavu, ili samo dio organizacije. Najčešće se manifestuje kroz pad ukupnih performansi organizacije na način koji ugrožava razvoj i rast, a samim tim i opstanak organizacije.

2. SIMPTOMI NASTANKA KRIZNIH SITUACIJA U PRIVREDNIM ORGANIZACIJAMA

Iako su sve privredne organizacije specifične s aspekta njihove veličine, djelatnosti koju obavljaju, organskog sastava kapitala, okruženja u kome posluju i brojnih drugih elemenata, ipak, postoje određeni „zajednički simptomi“ koji ukazuju na dolazak krize. Ekonomski gledano u takve simptome najčešće se ubrajaju:

- nedostatak obrtnog kapitala,
- kontinuirano smanjenje prinosa na kapital,
- sve češći gubici na poslovima,
- porast zaliha gotovih proizvoda,
- zastarijevanje zaliha gotovih proizvoda,
- produžavanje rokova naplate prodatih proizvoda,
- nemogućnost uplate doprinosa na plate,
- kašnjenje isplate plata,
- kašnjenje izmirenja obaveza prema bankama ili samo plaćanje kamate,
- česta smjena menadžera, i slično.

Ukoliko menadžment ne prepozna simptome dolazeće krize i blagovremeno ne preduzme odgovarajuće akcije preduzeće, zaista, ulazi u krizu čiji su najčešći znaci:

- smanjenje broja narudžbi za proizvodima i uslugama koje nudi organizacija,
- povećanje broja reklamacija na kvalitet proizvoda i rokove isporuke istih,
- sve brže opadanje tržišnog udjela organizacije,
- korištenje proizvodnih kapaciteta u sve manjem procentu sa tendencijom iskorištenja manjom od 50%,
- uslovljavanje dobavljača da isporuče materijal tek nakon uplate avansa,
- sve rjeđa isplata plata zaposlenim,
- smanjenje i potpuni prestanak ulaganja u razvoj novih proizvoda, istraživanje tržišta i promotivne marketinške akcije,
- nedostatak novih ideja i novih proizvoda,
- bankama se ne plaćaju ni kamate, a o vraćanju glavnica niko više i ne razmišlja,
- gubici iz poslovanja postaju sve veći,
- finansijski i ostali podaci su netačni i neblagovremeni i
- negiranje postojanja krize od strane menadžmenta.

¹ H. Muratović, Organizacijski preokret, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2006., strana 13.

3. UZROCI NASTANKA KRIZNIH SITUACIJA

Generalno uzevši, uzroci nastanka kriznih situacija mogu biti vanjske i unutrašnje prirode. Najčešći vanjski uzroci nastanka kriza manifestuju se kroz:

- zaoštavanje konkurencije na globalnom nivou,
- neočekivani rast cijena ulaznih materijala,
- nagli pad potražnje za vlastitim proizvodima,
- prirodne nesreće i
- nepovoljne promjene propisa.

U najčešće unutrašnje uzroke nastanka krize spadaju:

- loš rad menadžmenta,
- pravilo „jednog čovjeka“ /ista osoba odlučuje o svemu/,
- neadekvatan i loše dizajniran sistem upravljanja organizacijom,
- nejasno utvrđena ovlaštenja i odgovornosti zaposlenih,
- loš kvalitet proizvoda/usluga,
- prihvatanje narudžbi koje nije moguće realizovati,
- loša ili nikakva interna komunikacija unutar menadžmenta,
- manjak marketinških akcija ili neadekvatno marketinško oglašavanje,
- neadekvatna finansijska politika i nedostatak finansijske kontrole,
- nedostatak projekcija gotovinskog toka,
- “preinvestiranje” iz tekućih sredstava I slično.

Kako menadžment, uglavnom može vrlo malo uticati na vanjske faktore nastanka kriznih situacija, potrebno je da se isti koncentriše na iznalaženje alata i sistema koji mogu unaprijed, prepoznati simptome dolazeće krize i osigurati preduzimanje aktivnosti za izbjegavanje, odnosno prevazilaženje kriznih situacija. Ovo se posebno odnosi na potencijalne unutrašnje uzroke koji mogu organizaciju dovesti u kriznu situaciju.

4. SISTEMI UPRAVLJANJA KVALITETOM, PREMA ZAHTJEVIMA STANDARDA EN ISO 9001:2008, KAO MENADŽERSKI “ALAT” ZA IZBJEGAVANJE I PREVAZILAŽENJE KRIZNIH SITUACIJA

Kao jedno od mogućih rješenja za blagovremeno prepoznavanje simptoma nastanka krize i prevazilaženje mogućih kriznih situacija, menadžment sve većeg broja organizacija se opredjeljuje za uspostavljanje i implementaciju sistema upravljanja kvalitetom, usklađenih sa zahtjevima standarda EN ISO 9000 serije. Međutim, da bi sistem upravljanja kvalitetom, kao osnova za „usmjeravanje i kontrolu organizacije u pogledu kvaliteta“², postao efektivan i efikasan menadžerski alat za prepoznavanje simptoma dolazeće krize i izbjegavanje i prevazilaženje kriznih situacija, isti treba projektovati na način koji će osigurati kontinuirano proaktivno utvrđivanje potreba i očekivanja kupaca i isporuku proizvoda i usluga usklađenih sa njihovim sadašnjim i budućim zahtjevima. To znači da uspostavljeni sistem upravljanja kvalitetom treba biti usklađen sa potrebama i veličinom organizacije, njenim specifičnim ciljevima, vrstom proizvoda koje isporučuje ili usluge koju pruža, procesima koje koristi i trajno usklađivan sa promjenama koje dolaze iz okruženja u kome organizacija posluje. Uspostavljeni sistem upravljanja kvalitetom omogućava najvišem rukovodstvu³ organizacije da stvori „interno

². EN ISO 9000:2005, tačka 3.2.3.

³. „Pojedinaac ili grupa ljudi koja usmjerava i kontroliše organizaciju na najvišem nivou“ /EN ISO 9000:2005., tačka 3.2.7.

okruženje“ u kome će zaposleni biti u potpunosti uključeni u implementaciju i kontinuirano poboljšanje uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom, a menadžment organizacije fokusiran na definisanje i promovisanje politike i ciljeva kvaliteta, stvaranje preduslova za kontinuirano utvrđivanje i preispitivanje potreba i očekivanja kupaca, definisanje potrebnih procesa i osiguranje neophodnih resursa. Efektivan sistem upravljanja kvalitetom ukazuje na eventualnu potrebu poboljšanja kompetentnosti zaposlenih, uključujući i menadžment, i skoro u potpunosti isključuje pravilo „jednog čovjeka“, kao jednog od čestih internih uzroka nastanka kriznih situacija.

Sistemski pristup upravljanju organizacijom, kao „identificiranje, razumijevanje i upravljanje međusobno povezanim procesima kao sistemom“⁴, i njihovim međusobnim interakcijama, kreiran u skladu sa zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008, direktno će ukazati na neadekvatan i loše dizajniran sistem upravljanja organizacijom, kao „drugi“ interni uzrok nastanka kriznih situacija, i inicirati preduzimanje adekvatnih i blagovremenih korektivnih aktivnosti.

Dosljedna primjena obaveze najvišeg rukovodstva da „osigura da su ovlaštenja i odgovornosti zaposlenih definisana i poznata zaposlenim“⁵, svodi na minimum mogućnost da „nejasno utvrđena ovlaštenja i odgovornosti zaposlenih“ dovedu do pojave kriznih situacija. Isti je slučaj i sa obavezom najvišeg rukovodstva „da uspostavi prikladne načine interne komunikacije“⁶ kako bi se izbjegli mogući nesporazumi i situacije koje mogu dovesti do kriznih situacija u organizaciji.

Pravilno kreiran sistem upravljanja kvalitetom, kao osnova za „usmjeravanje i kontrolu organizacije u pogledu kvaliteta“⁷, djeluje kao efektivan i efikasan menadžerski alat za prepoznavanje simptoma dolazeće krize i izbjegavanje nastanka iste, kroz stalno proaktivno utvrđivanje potreba i očekivanja kupaca i isporuku proizvoda usklađenih sa njihovim sadašnjim i budućim zahtjevima. Dodatni važan preduslov efektivnosti i efikasnosti uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom, kao menadžerskog alata⁸, predstavlja izbor adekvatne metode mjerenja zadovoljstva kupaca⁸ isporučenim proizvodima, njenu dosljednu primjenu i analizu dobijenih rezultata, kao i obavezu preduzimanja korektivnih i preventivnih mjera.

Mogućnost korištenja sistema upravljanja kvalitetom kao menadžerskog alata za izbjegavanje nastanka kriznih situacija i njihovog prevazilaženja ogleda se i u obavezi mjerenja performansi organizacijskih procesa i proizvoda. To znači da menadžment organizacije „mora primijeniti podesne metode monitoringa i kada je primjenjivo, mjerenja procesa sistema upravljanja kvalitetom“⁹, a dobijene rezultate analizirati i preduzimati adekvatne mjere. Analiza odnosa planiranih i ostvarenih rezultata omogućava menadžmentu da realno ocijeni da li se procesi odvijaju na unaprijed planiran i kontrolisan način, i ukažu na eventualne simptome koji najavljuju moguće krizne situacije. Tako je, naprimjer, sasvim logično da će povećanje troškova nekvaliteta dovesti do smanjenja cjenovne konkurentnosti organizacije, povećanje broja reklamacija na kvalitet proizvoda do smanjenja broja narudžbi i gubljenja određenog broja kupaca, produženje proizvodnog ciklusa do kašnjenja isporuka i povećanja zaliha poluproizvoda i gotovih proizvoda, a nedostatak finansijske kontrole do neracionalnih i nepotrebnih troškova.

Posebno je važno istaći da poštivanje odredbi navedenih tački 7.2.3. standarda EN ISO 9001:2008 prema kojima je organizacija dužna, unaprijed, odrediti zahtjeve koje je

⁴. EN ISO 9000:2005.

⁵. EN ISO 9001:2008., tačka 5.5.1.

⁶. EN ISO 9001: 2008. tačka 5.5.3.

⁷. EN ISO 9000:2005., tačka 2.7.5.

⁸. EN ISO 9001:2008, tačka 8.2.1

⁹. EN ISO 9001:2008. tačka 8.2.3.

specificirao kupac, uključujući zahtjeve za isporuku i zahtjevane aktivnosti nakon isporuke, zahtjeve koje nije specificirao kupac, ali su neophodni za specificiranu ili namjeravanu upotrebu proizvoda, kada su ista poznata, primjenjive zahtjeve iz zakona i propisa, kao i bilo koje druge zahtjeve koje organizacija smatra neophodnim i preispitati te zahtjeve prije prihvatanja narudžbe ili zaključivanja ugovora, skoro u potpunosti isključuje mogućnost nastanka krize zbog „prihvatanja narudžbi koje nije moguće realizovati“.

Loš kvalitet proizvoda/usluga, kao interni uzrok nastanka krize, može se, također, izbjeći, odnosno svesti na najmanju moguću mjeru, kroz “planiranje i obavljanje proizvodnje i pružanje usluga pod kontrolisanim uslovima”.¹⁰ To znači da organizacija pri obavljanju proizvodnje i pružanja usluga mora raspolagati informacijama koje opisuju karakteristike proizvoda, potrebnim radnim instrukcijama, koristiti podesnu opremu uključujući i opremu za mjerenje i monitoring, provoditi mjerenja i kontinuirano primjenjivati aktivnosti „puštanja“ proizvoda prije isporuke. Organizacija, također, prema zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008 „mora validirati sve procese proizvodnje i pružanja usluga gdje rezultirajući izlazi ne mogu biti verificirani naknadnim monitoringom i mjerenjem“.¹¹ Validacija ovih procesa mora se provoditi prema unaprijed definisanim aranžmanima koji uključuju kriterije za preispitivanje i odobravanje procesa, odobravanje opreme koja se koristi, definisanje potrebnih kvalifikacija zaposlenih, upotrebu specifičnih metoda i procedura validacije i definisanje vrste, načina vođenja i čuvanja zapisa, koji se odnose na provedenu validaciju.

Jedan od važnih ciljeva planiranja sistema upravljanja kvalitetom, koji se zahtijeva u tački 5.4.2. standarda EN ISO 9001:2008, je da osigura da se promjene u organizaciji provode na kontrolisan način i da u svakom trenutku odražavaju usklađenost sistema upravljanja kvalitetom. To znači da najviše rukovodstvo mora osigurati da se integritet uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom održava i kada se planiraju i provode izmjene postojećeg sistema upravljanja.

Dodatno osiguranje efektivnosti uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom, kao efikasno menadžerskog alata za izbjegavanje i prevazilaženje kriznih situacija, predstavlja obaveza provođenja periodičnih internih audita i preispitivanja/ocjene uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom od strane najvišeg rukovodstva. Rezultati internih audita i preispitivanja/ocjene sistema upravljanja kvalitetom od strane rukovodstva, trebaju ukazati na potrebu za promjenama uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom, uključujući politiku i ciljeve kvaliteta.

Potvrdu „stava“ da uspostavljeni sistem upravljanja kvalitetom može predstavljati efikasan i efektivan menadžerski alat za izbjegavanje i prevazilaženje kriznih situacija u privrednim organizacijama, daju i rezultati istraživanja provedenog na uzorku od 100 malih i srednjih preduzeća u BiH¹², a koji ukazuju da je uspostavljanje i implementacija sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima ISO 9000 serije, riješilo njihove najvažnije organizacione probleme, ojačalo tržišnu poziciju i poboljšalo poslovni rezultat.

5. ZAKLJUČAK

Sistemi upravljanja kvalitetom, usklađeni sa zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008, osiguravaju uspostavljanje organizacione strukture, usmjerene na postizanje planiranih rezultata i stvaranja strateške prednosti u odnosu na konkurenciju. Na taj način uspostavljeni sistem upravljanja kvalitetom, direktno, postaje „menadžerski alat“ za sprječavanje nastanka i prevazilaženje kriznih situacija kroz istovremeno povećanje efektivnosti i efikasnosti poslovanja,

¹⁰ EN ISO 9001:2008. tačka 7.5.1.

¹¹ EN ISO 9001:2008. tačka 7.5.2.

¹² Vidi detaljnije, doktorsku disertaciju H. Gutošića, Upravljanje kvalitetom prema zahtjevima standarda ISO 9000 serije, kao determinanta poslovne politike malih i srednjih preduzeća u BiH, odbranenu na Univerzitetu u Zenici, 2007. godine

bolje zadovoljavanje zahtjeva kupaca, smanjenje škarta, kvalitetnog obavljanja svih operacija od prvog puta, povećanje lojalnosti kupaca, a samim tim smanjenje troškova reklame i propagande i povećanje serija.

6. LITERATURA

- [1] E. Mekheti, R. Sevidž, Adižesov bukvar za preduzetnike, Adižes, Novi Sad, 2004.
- [2] H. Muratović, Organizacijski preokret, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2006.
- [3] H. Gutošić, Upravljanje kvalitetom prema zahtjevima standarda ISO 9000 serije, kao determinanta poslovne politike malih i srednjih preduzeća u BiH, doktorska disertacija, odbranjena na Univerzitetu Zenica, 2007. godine.
- [4] I. Adižes, Upravljanje promjenama, Adžes, Novi Sad, 2005.
- [5] EN ISO 9000:2005., Sistemi upravljanja kvalitetom-osnove i rječnik.
- [6] EN ISO 9001:2008., Sistemi upravljanja kvalitetom-zahtjevi.