

**UPRAVLJANJE KVALITETOM PREMA ISO 9000. SERIJI, KAO
SPECIFIČNA PODRŠKA POBOLJŠANJU KONKURENTSKE
PREDNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BiH**

**QUALITY MANAGEMENT ACCORDING TO ISO 9000 SERIES AS A
SPECIFIC SUPPORT FOR IMPROVEMENT OF COMPETITIVENESS
OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN BOSNIA AND
HERZEGOVINA**

**dr. sc. Halil Gutošić,
Agencija «QMSI»
Sarajevo**

REZIME

Uspostavljeni sistemi upravljanja kvalitetom, usklađeni sa zahtjevima standarda EN ISO 9001:2000., riješavaju najvažnije organizacione probleme, jačaju tržišnu poziciju i kontinuirano poboljšavaju poslovni rezultat, kroz poboljšanje organizacije poslovanja, precinije definisanje ovlaštenja i odgovornosti, poboljšanje imidža, smanjenje troškova nekvaliteta, povećanje rentabilnosti poslovanja i poboljšanje kvaliteta proizvoda, direktno jačajući konkurentnost malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini.

Ključne riječi: upravljanje kvalitetom, ISO 9000 serija, mala i srednja preduzeća, konkurentna prednost, Bosna i Hercegovina

SUMMARY

Established quality management systems, harmonized with demands of ISO 9001:2000. standard, have resolved the most important organisational problems, reinforced market position and improved business output., by improving busnisee organisation, more precise definition of authorisation and responsibility, inproved company image was profited, cost associated with low quality, cost-effeciveness of businnes was raised, product quality improved, and contribute to strengthening and competitiveness of SME s in Bosnia an Hercegovina

Key words: quality management, ISO 9000 series, small and medium enterprises, competitiveness, Bosnia and Herzegovina

1. UVOD

Turbulentno okruženje i potpuna neizvjesnost u kojoj posluju mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini, pa i u čitavom svijetu, zahtijevaju kontinuirano usklađivanje organizacionog oblika preduzeća sa potrebama okruženja i vlastitim mogućnostima a “nametanje” novih problema, sa kojima menadžment malih i srednjih preduzeća ima vrlo

malo ili nikakavo iskustvo, ukazuje na potrebu uspostavljanja odgovarajućeg sistema upravljanja kvalitetom, odnosno preduzećem.

Mogućnost da se razvojem, implementacijom, održavanjem i poboljšavanjem usvojenog sistema upravljanja kvalitetom, utiče na poboljšanje postojećeg načina organizovanja, sniženje troškova poslovanja, promjenu načina razmišljanja uposlenih i lakše rješavanje problema, predstavlja, također, važan razlog uvođenja sistema upravljanja kvalitetom u mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini. Kako je sve teže sačuvati lojalnost kupaca, mnoga mala i srednja preduzeća se opredjeljuju za uspostavljanje i implementiranje sistema upravljanja kvalitetom, kao "sredstva" za sticanje dugoročne održive konkurentske prednosti.

Ovo se posebno odnosi na intenziviranje procesa uspostavljanja i implementiranja sistema upravljanja kvalitetom, usklađenih sa zahtjevima međunarodnih standarda ISO 9000 serije, kao preporuke date u osmom poglavlju Evropske povelje o malim i srednjim preduzećima¹ i kao jednog od najvažnijih preduslova za uspješniji nastup na tržištu Evropske unije, jer su inovativnost, efikasnost, kvalitet, efektivnost i potpuno razumjevanje i senzibilnost za zahtjeve kupaca, kao temeljni blokovi za stvaranje konkurentske prednosti, "zasnovani" na upravljanju kvalitetom.

Efikasno i efektivno rukovođenje i upravljanje malim i srednjim preduzećima, podrazumijeva sposobnost top menadžmenta da stvora takve organizacione oblike koji će postojeće ljudske i materijalne resurse kontinuirano pretvariti u autpute, na način da predstavljaju dugoročnu konkurentsku prednost za malo ili srednje preduzeće.

2. UPRAVLJANJE KVALITETOM KAO PODRŠKA JAČANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Izgradnja konkurentske prednosti predstavlja „vrlo suptilan proces koji po logici stvari predstavlja najprioritetniji strateški top-menadžerski zadatak“,² sastoji se od utvrđivanja ključnih kompetencija, izbora odgovarajućeg opšteg, odnosno generičkog bloka konkurentskih prednosti i oblikovanja konkurentske prednosti, za konkretno preduzeće i konkretnu situaciju.

Prvi korak obično započinje korištenjem VRIO³ okvira kao osnovnog strateškog alata, kojim se identificiraju osnove potencijalne konkurentske prednosti.

Analizirajući odgovore na pitanja, koja proizlaze iz samog značenja skraćenice VRIO, menadžment preduzeća treba realno procijeniti svoje „interne mogućnosti“ sa aspekta da li i kakvu vrijednost preduzeće svojim proizvodima nudi kupcima, da li postoje i drugi dobavljači koji nude takve ili slične proizvode, postoji li mogućnost lakog imitiranja vlastitog proizvoda i da li postojeći način organizovanja preduzeća omogućava efikasno korištenje postojećih ljudskih i materijalnih resursa. Iz odgovora na svako postavljeno pitanje, koji se najčešće daju u obliku da ili ne, može se generalno zaključiti šta može predstavljati osnovu konkurentske prednosti preduzeća.

Kako korištenje VRIO „okvira“ nije uslovljeno veličinom niti oblikom registrovanja preduzeća, isti je jednako primjenjiv kod malih i srednjih, kao i kod velikih preduzeća.

Nakon identifikacije osnova konkurentske prednosti preduzeća neophodno je izvršiti izbor odgovarajućeg generičkog odnosno, osnovnog bloka konkurentskih prednosti koji prema C.Hill-u⁴ mogu biti:

¹ Evropsku povelju o malim preduzećima prihvatili su predstavnici BiH, 2003. godine, u Solunu.

² A. Šunje, "Top menadžer-vizionar i strateg", Tirada doo Sarajevo, 2002. strana 109.

³ VRIO- Value /vrijednost/, Rareness /rijetkost/, Imitability /imitiranje/, Organization /organizacija/.

- efikasnost,
- inovativnost,
- kvalitet i
- potpuno razumjevanje i osjetljivost na zahtjeve kupaca

i opredjeliti se za napovoljniju varijantu za preduzeće.

Prilikom razmatranja svakog pojedinačnog bloka temeljne odnosno, generičke konkurentske prednosti, treba voditi računa da su isti veoma usko povezani u smislu direktnih međusobnih interakcija. Tako naprimjer, kvalitet proizvoda, na način na koji se danas definiše⁵, direktno zavisi od potpunog razumjevanja zahtjeva i udovoljavanja zahtjevima kupaca a efikasnost od inovativnosti i upravljanja kvalitetom.

Međutim, pored naprijed navedena četiri bloka generičke konkurentske prednosti potrebno je uzeti u obzir i efektivnost⁶ kao osnovu konkurentske prednosti, koja prema P. Druckeru znači „raditi prave stvari“ a bez koje drugi blokovi temeljnih konkurentske prednosti, ne bi imali nikakvog značenja. Tako bi naprimjer, inovacija i efikasnost, kao temeljni oslonci konkurentske prednosti, bez efektivnosti, mogli biti potpuni promašaj sa aspekta kupaca, koji ne žele takav proizvod, pa samim tim i sa aspekta konkretnog preduzeća.

Kvalitet odnosno upravljanje kvalitetom, kao blok konkurentske prednosti, doprinosi istovremenom povećanju i efektivnosti i efikasnosti poslovanja, kroz bolje zadovoljavanje zahtjeva kupaca, smanjenje škarta, kvalitetnog obavljanja svih operacija od prvog puta, povećanje lojalnosti kupaca, a samim tim smanjenja troškova reklame i propagande, povećanja veličine serija i sličnog. Ovo je posebno važno za mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini koja često puta, zbog svoje veličine i resursa kojim raspolažu, nemaju mogućnosti „na popravni ispit“.

Postojanje sistema upravljanja kvalitetom kojim se garantira da će preduzeće svaki put isporučiti proizvod ili pružiti uslugu usklađenu sa zahtjevima kupca i primjenjive zakonske regulative, daje preduzeću osnovu za sticanje konkurentske prednosti sa aspekta kvaliteta. Ako se uzme u obzir da i veličina tržišnog učešća direktno zavisi od kvaliteta proizvoda koje „isporučuje“ preduzeće, proizilazi da je kvalitet, zapravo, najvažniji faktor za postizanje profitabilnosti „preduzeća“. Vjerovatnoća da se sa lošim kvalitetom isporučenih proizvoda ili pruženih usluga može postići dugoročna profitabilnost, odnosno rentabilnost, veoma je mala ako ne i nepostojeća. Ovo je posebno važno danas kada na tržištu imamo puno istih ili srodnih proizvoda, približno istih cijena i kada jedino kupac procjenjuje da li je neki proizvod ili usluga kvalitetna.

Konkurentska prednost po osnovu kvaliteta, omogućava rast i razvoj preduzeća brži od razvoja i rasta konkurencije i nemogućnost da konkurencija slijedi preduzeće u kratkom roku. U kome će obimu preduzeće koristiti ovu konkurentsku prednost, zavisi od spremnosti menadžmenta da „upozna“ načine i prednosti upravljanja kvalitetom. Prevazilaženje „tradicionalnih shvatanja“ da je kvalitet nešto poželjno, ali nemjerljivo i nedostižno, a upravljanje kvalitetom „nešto“ apstraktno ili što je već sadržano u aktivnostima koje, ionako provodi menadžment u svakodnevnom poslovanju, je osnovna pretpostavka

⁴ Dž. Šehić, Strateški menadžment, Slovo, Mostar, 2001., strana 106.

⁵ Step en do koga skup postojećih karakteristika ispunjava zahtjeve EN ISO 9000:2000., tačka 3.1.1.

⁶ Efektivnost-Step en do koga su planirane aktivnosti ostvarene i planirani zadaci EN ISO 9000:2005.

za uspješno kreiranje konkurentne prednosti po ovom osnovu. Tim prije što konkurentne prednosti ostvarene na osnovu resursa sa kojima raspolažu i druga preduzeća, mogu biti i obično jesu, kratkotrajne. Organizacione sposobnosti⁷ “omogućavaju preduzeću da koristi iste elemente ulaza kao i njegovi konkurenti, i da ih transformiše u proizvode i usluge uz bolju proizvodnu efikasnost i kvalitetnije proizvode, odnosno usluge” Na taj način organizaciona sposobnost postaje distinktivna prednost koju konkurencija ne može slijediti u kratkom roku ili čak uopšte, a koju mala i srednja preduzeća mogu osigurati uspostavljanjem sistema upravljanja kvalitetom, usklađenog sa zahtjevima standarda ISO 9000 serije.

3. DOSADAŠNJA ISKUSTVA BOSANSKOHERCEGOVAČKIH PREDUZEĆA

Istraživanje uticaja uvođenja i implementacije sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima standarda EN ISO 9001:2000., na poslovnu politiku malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini, provedeno je 2006. i 2007. godine, na uzorku od 100 malih i srednjih preduzeća. U anketiranom uzorku 56% preduzeća pripadalo proizvodnom sektoru, uključujući građevinarstvo, 28% preduzeća predstavljalo trgovačke organizacije i 16% uslužne djelatnosti.

Sa aspekta broja zaposlenih, anketni uzorak je sačinjavalo je 6 % preduzeća sa manje od 10 zaposlenih, 51 % preduzeća sa brojem zaposlenih između 11 i 50 i 43 % preduzeća sa više od 50 a manje od 250 zaposlenih.⁸

Rezultati istraživanja su ukazali da su osnovne razloge za uspostavljanje i implementiranje sistema upravljanja kvalitetom, usklađenih sa zahtjevima standarda EN ISO 9001:2000., predstavljali⁹:

- loš kvalitet proizvoda, u 10% anketiranih preduzeća,
- gubljenje kupaca zbog lošeg kvaliteta isporučenih proizvoda, u 10% anketiranih preduzeća,
- nedovoljno definisana ovlaštenja i odgovornosti, u 27% anketiranih preduzeća,
- nemogućnost učestovanja na tenderima bez posjedovanja sertifikata EN ISO 9001:2000., u 34% anketiranih preduzeća
- poboljšanje imidža preduzeća, u 87% anketiranih preduzeća,
- povećanje rentabilnosti poslovanja, u 43% anketiranih preduzeća i
- ostalo, u 6,5 % preduzeća.

Odgovori na pitanje, šta se nakon uvođenja sistema upravljanja kvalitetom promjenilo u konkretnom preduzeću, ukazuju da se nakon uvođenja i implementiranja sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima standarda EN ISO 9001:2000.:

- poboljšao kvalitet isporučenih proizvoda/usluga, u 10% anketiranih preduzeća,

⁷ Dž. Šehić, isto, strana 116.

⁸ Prema definiciji, koja se od 01.01.2005. godine primjenjuje u zemljama Evropske unije, 6% anketiranih preduzeća pripadalo je mikro preduzećima, 51% malim preduzećima i 43% srednim preduzećima.

⁹ Pošto su anketirana preduzeća mogla da navedu više razloga za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom, zbir odgovora je veći od mogućih 100%.

- povećao ukupan prihod , u 10% anketiranih preduzeća,
- smanjio udio troškova u ukupnom prihodu, u 6.5% anketiranih preduzeća,
- poboljšao imidž preduzeća, u 37 anketiranih preduzeća,
- poboljšala organizacija poslovanja, u 47% anketiranih preduzeća,
- olakšalo dobijanje poslova, u 20% anketiranih preduzeća,
- povećala rentabilnost poslovanja, u 13% anketiranih preduzeća,
- preciznije definisala ovlaštenja i odgovornosti, u 70% anketiranih preduzeća,
- povećao broj zaposlenih, u 6,5% anketiranih preduzeća,
- povećala odgovornost zaposlenih za poslove za koje su zaduženi, u 77% anketiranih preduzeća,
- povećala zamjenjivost zaposlenih, u 27% anketiranih preduzeća i
- nije izmjenilo ništa u 0,00% anketiranih preduzeća.

Rezultati provedenog istraživanja potvrdili su da je uvođenje, implementacija, održavanje i poboljšavanje sistema upravljanja kvalitetom, usklađenog sa zahtjevima ISO 9000 serije:

a) riješilo najvažnije organizacione probleme anketiranih malih i srednjih preduzeća, kroz:

- poboljšanje organizacije poslovanja, u 47% anketiranih preduzeća,
- preciznije definisanje ovlaštenja i odgovornosti, u 70% anketiranih preduzeća,
- povećanje odgovornost zaposlenih za obavljanje poslova za koje su zaduženi, u 77% anketiranih preduzeća i
- povećanje zamjenjivosti zaposlenih, u 27% anketiranih preduzeća,

b) ojačalo tržišnu poziciju anketiranih preduzeća, kroz:

- poboljšani kvalitet isporučenih proizvoda i usluga, u 10% anketiranih preduzeća,
- poboljšanje imidža preduzeća, u 37% anketiranih preduzeća,
- olakšano dobijanje poslova, u 20% anketiranih preduzeća i

c) poboljšalo poslovni rezultat anketiranih preduzeća, kroz:

- povećanje ukupnog prihoda, u 10% anketiranih preduzeća,
- smanjenje udjela troškova u ukupnom prihodu, kod 6.5% anketiranih preduzeća,
- povećanje rentabilnosti poslovanja, kod 13% anketiranih preduzeća i
- tendenciju smanjenja troškova nekvaliteta, u 90% anketiranih preduzeća.

4. ZAKLJUČAK

Sistemi upravljanja kvalitetom, usklađeni sa zahtjevima standarda ISO 9000 serije, osiguravaju uspostavljanje organizacione strukture preduzeća, usklađene sa potrebama kupaca i resursima preduzeća, usmjerene na postizanje planiranih rezultata i stvaranja strateške prednosti u odnosu na konkurenciju. Ovakva organizaciona struktura, na određen način,

“anulira” nekompetentnost menadžmenta, neposjedovanje menadžerskog iskustva i neujednačeno znanje menadžera malih i srednjih preduzeća, što su u više od 80% slučajeva uzroci propasti malih i srednjih preduzeća.

Efektivan i efikasan sistem upravljanja kvalitetom veoma brzo “otkriva slabe tačke” u preduzeću, pa čak i kada se iste odnose na menadžere, tjerajući ih da preduzimaju aktivnosti na otklanjanju uzroka istih.

Organizaciona sposobnost, kao nematerijalni resurs preduzeća, usmjeren na stvaranje konkurentske prednosti, dolazi do punog izražaja u preduzećima koja su uspostavila, implementirala i koja stalno poboljšavaju uspostavljeni sistem upravljanja kvalitetom, nastojeći kontinuirano, isporučivati proizvode i pružati usluge usklađene sa zahtjevima kupaca i primjenjive zakonske regulative.

5. LITERATURA

- [1] A.Šunje, Top menadžer-vizionar i strateg, Tirada doo Sarajevo, 2003.
- [2] Dž. Šehić, Strateški menadžment, Slovo, Mostar, 2001.
- [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] H. Gutošić, Bjørn Reite, Upravljanje kvalitetom prema ISO 9000 seriji i okolinsko upravljanje prema ISO 14000 seriji, Jež, Sarajevo, 2001.
- [5] EN ISO 9000:2000., Sistemi upravljanja kvalitetom-osnove i riječnik.
- [6] EN ISO 9000:2005. Sistemi upravljanja kvalitetom-osnove i riječnik.
- [7] EN ISO 901:2000. Sistemi upravljanja kvalitetom-zahtjevi.
- [8] EN ISO 9001:2008.. Sistemi upravljanja kvalitetom-zahtjevi.
- [9] EN ISO 9004:2000.Sistemi upravljanja kvalitetom-smjernice za poboljšanja.