AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Стручни рад

Економика пољопривреде
Број 2/2010.
УДК: 006.44:658(100)ISO

КОНТРОЛИНГ КВАЛИТЕТА У ФУНКЦИЈИ ОПСТАНКА И РАЗВОЈА ПРЕДУЗЕЋА

Марија Вукашиновић[1], Ј. Вукашиновић[2], С. Обрадовић[3]

Резиме. Под контролингом се на првом месту подразумева вештина која у себи садржи скуп бројних начина, метода и техника поступања у усмеравању и уравнотежењу пословних догађаја, процеса и стања у предузећу.

Контролинг, као један од начина управљања квалитетом је новијег датума па се у овом раду осим бављења основним елементима, појмовима и оценом садашњег стања износе претпоставке развоја у будућности као и разлози за његово увођење у нашим предузећима

Кључне речи: контролинг, контролинг квалитета, управљање квалитетом, ИСО 9001:2008, ИСО 10014:2005

Увод

Историјски посматрано, први кораци у контроли квалитета начињени су у техничким наукама где су се производи подвргавали контроли квалитета, предузимане мере у процесу производње ради обезбеђења услова за производњу квалитететних производа и управљало квалитетом како би се постигла пословна изврсност. На тај начин требало је обезбедити задовољавајуће финансијске резултате који су били једино мерило успешности предузећа.

[1] Др Марија Вукашиновић, научни сарадник, Ветеринарски специјалистички институт "Краљево", Краљево

[2] Др Јован Вукашиновић, доцент, Факултет за пословну економију, Ваљево

[3] Др Саша Обрадовић, доцент, Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Нови Сад

Међутим, традиционална финансијска мерила успешности нису довољна да би се у савременом изузетно захтевном окружењу изразио квалитативни аспект резултата активности предузећа.

Појава контролинга и контролинга квалитета у многоме проширује аспекте који су раније примењивани у оцени успешности рада организације и њеног руководства али и дају могућности за даљи развој у пракси управљања квалитетом.

Контролинг захтева посебну пословну контролу и стил руквођења које мора успоставити руководство предузећа.У основи језгра културе и стила вођења налази се строго дугорочно циљано деловање и децентрализовани и демократски стил вођења послова у предузећу са јасно дефинисаним циљевима и додељеним задацима и одговорностима.

Контролинг треба да омогући увид не само да препозна стварност предузећа већ и да пружи могућност реалног предвиђања његове будућности.

Контролинг, такође, представља начин понашања и мишљења који је неопходан сваком руководиоцу који претендује да озбиљно обавља свој посао.

Успостављање контролинга у сваком предузећу захтева најнање два корака:

- имплемантацију контролинга формално, функционално и хијерархијски и
- поседовање информација у сваком моменту о финансијском стању у предузећу.

Ако се контролинг посматра са финансијског аспекта квалитета, онда се може посматрати са следећих аспеката:

1) Као приказ свих основних елемената квалитета гледано кроз финансијску “призму” (посматрају се производи, процеси и системи),

2) Као оцена и процена квалитета у било ком сегменту-процесу у предузећу где је основ процењивања финансијски моменат и резултат,

3) Као имплементација прописаног система квалитета у било који сегмент-процес у предузећу где се за разматрање као основ узима у обзир првенствено комплетна финансијска ситуација,

4) Као философију квалитета у финансијском окружењу.

Најважније је овде истаћи да, када се квалитет у било ком облику разматра са финансијског аспекта, појављује се потреба за контролингом квалитета који је врло специфичан. Специфичност се огледа у томе што финансијски аспект квалитета не значи квалитет финансија и није квалитет финансија.

Контролинг квалитета у некој организацији постоји ако се квалитет посматра кроз финансијску "призму" и ако се у тој организацији у оквиру управљања кавалитетом увек могу добити одговори на следећа питања:

- колико кошта производ или услуга одговарајућег квалитета?
- одакле обезбедити средства која ће бити уграђена у неки производ или услугу?
- да ли постоји тржиште коме је потребан такав производ и да ли га може платити?
- на који начин пратити све новчане токове и како конципирати документацију?
- како и коме презентовати трошкове везане за квалитет?
- колико кошта систем управљања квалитетом и
- како управљати новчаним аспектом квалитета и да ли је увек могуће исказати га, а ако јесте на који начин?

За све ово су потребни подаци који су саставни део укупних података и информација на нивоу организације и њеног пословног окружења у коме послује и којим се бави класични контролинг. Потребна обрада контролинг квалитета у највећем броју организација и случајева одговара свакодневној обради података контролинга.

Ако се ради о обради везаној за квалитет и тада су подаци који се обрађују саставни део постојећих података у предузећу. Значајне разлике могу да се појаве само ако се ради о анализама везанима за квалитет унутар или изван организације, неким специфичним истраживањима или тестовима.

Најважнији циљеви контролинга су повећање економичности, ефикасности и ефективности(«3Е«) и повећање способности прилагођавања унутрашњим и спољашњим променама организације.

1. Контролинг и економски аспект предузећа

Делатност контролинга се развила из практичних потреба за циљаним, примереним и успешним вођењем предузећа.

Под циљаним вођењем се подразумева дугорочно вођење предузећа где врховни, средњи и оперативни менаџмент имају јасно одређену визију, мисију и стратегију пословног поступања.

Примерено вођење послова обухвата ефикасно и сигурно поступање свих запослених у остваривању пословних учинака предузећа.

Успешно вођење предузећа се огледа у остваривању кључних и осталих пословних циљева предузећа.

Према томе, контролинг, са економског аспекта гледано, представље начело решавања свих проблема координације интеграције пословних процеса у предузећу.

Проблеми које у предузећу треба решавати су најчешће изазвани све већом динамиком, стањем на тржишту, брзим технолошким променама и све краћим животним веком производа. Услови пословања су све комплекснији па је све теже постићи функционалну равнотежу, адекватно запошљавање производних/услужних капацитета, постизање жељеног-задатог квалитета производа или услуга и еколошку прихватљивост истовремено.

Контролинг је стручна помоћ менаџменту којим се повећава економичност, ефикасност и ефективност управљања, а тиме способност прилагођавања променама унутар и изван предузећа.

Свака организација има визију којом се описује смер орјентације њеног пословања. Она мора одражавати став тј. убеђење менаџмента којим путем води организацију у будућност. Она такође мора откривати конкурентско поље – тржишно окружење у коме ће организација деловати као и позицију коју при том жели заузети.

Мисија организације описује сврху која се исказује као основна делатност организације.

Постављени циљеви су потребни да би предузеће стигло тамо где жели, тј. задовољило визију.

Координација и интеграција пословних процеса постиже се уз помоћ планирања, контроле, информисања, организације и управљања људским ресурсима.

Све наведено има за циљ постизање боље ефективости пословања, остварења пословних циљева и на крају стизање до крајњег циља одређеног визијом менаџмента који је временски лимитиран.

Применом контролинга са економског аспекта гледано могуће је постићи следеће:

- сагледавање делова предузећа који не послују рентабилно тј. имају превелике трошкове и тиме умањују конкурентност на тржишту,
- сагледавање производа/услуга које организацији доносе добит а које губитак, што даје основу за одлучивање у шта инвестирати,
- управљање новцем на рационалан начин-утврђивање стварних потреба за обртним капиталом и побољшање ликвидности чиме се остварује добар бонитетни рејтинг код пословних партнера (добављача и купаца) као и код финансијских институција-банака,
- снижавање трошкова пословања
- повећање ефикасности пословања,
- повећање рентабиланост као и конкурентности на тржишту.

Све наведено је предуслов за проширење предузећа и његово веће учешће на тржишту.

За менаџмент су ово важни економски показатељи пословања као инструмент за процену пословне политике, преиспитивање и ревидирање постављених циљева и пословно одлучивање.

2.ISO 9001:2008 и контролинг квалитета

Основне принципе управљања квалитетом у организацијама, независно од тога којом делатношћу се оне баве, производњом или продајом услуга, какав је случај са основном делатношћу Ветеринарског специјалистичког института "Краљево" из Краљева, дати су у стандарду ISO 9001:2008. Иако се у овом стандарду нигде посебно не говори о финансијама у подручју управљања квалитетом, евидентно је да се у самом систему и свим процесима, у одлукама које доноси топ менаџмент, у управљању ресурсима (материјалним, опремским, људским), мерењем учинака, анализом свих процеса (кључних какав је процес лабораторијских испитивања у ВСИ "Краљево", споредних или пратећих каква је нпр. набавка) итекако имају финансијску позадину или боље речено, мери се и исказује финансијским учинком.

Ако се имају у виду сви захтеви за праћење и побољшање система квалитета у једној организацији, јасно је да се може одредити подручје, обим и место контролинг квалитета система. Истовремено, јавља се потреба за формирањем јасног финансијског процесног модела који ће верно осликавати све битне моменте у систему квалитата организације. Да би се то постигло потребно је обезбедити особу (контролера) која познаје контролинг и која ће

перманентно радити на проширењу знања представника руководства за квалитет из области контролинга. Стручна знања ових двеју особа могу бити од непроцењивог значаја топ менаџменту у доношењу исправних одлука о пословању на нивоу организације и управљању квалитетом са циљем његовог перманентног побољшања. Побољшање квалитета у свакој организацији у производњи или пружању услуга је најбитнији захтев стандарда ИСО 9001:2008.

Да би се контролинг система квалитета имплементирао у једно предузеће, потребно је пуно труда и знања из те области, а да би се одржао и унапређивао потебан је озбиљан приступ том послу кроз пројекте који имају јасно постављене циљеве који ће се и пратити. Свакако, о свему у области контролинга као и код других захтева праћења система квалитета, потребно је формирати и уредно водити документацију.

Да би контролинг квалитета у било којој организацији имао прави смисао и био успешан, морају бити испуњени макар следећи услови:

- опредељеност топ менаџмента за контролинг и подршка његовој имплементацији и одржавању,
- висок ниво менаџмента квалитетом који представља предуслов за увођење контролинга,
- одговарајућа особа-образован менадџер квалитета који ће бити ефектнији и ефикаснији у раду од менаџера по функцији који су уз постојећа образовања у другим областима "приучени" менаџери,
- неопходни ресурси за нормалан рад, превасходно просторни, материјални и људски.

3.ISO 10014 и контролинг

Успешност једног предузећа било прозводног или оног које продаје услуге као што то чини ВСИ "Краљево", мери се финансијским ефектима који се постижу најнижим улагањима уз највећу добит без губитака и непотребних расхода.

Податке о овим резултатима ВСИ "Краљево" у текућој години добија из финансијских извештаја на месечном нивоу који су ранијих година презентовани топ менаџменту и колегијуму шестомесечно или у најбољем случају тромесечно. Да би руководство могло да доноси исправне одлуке и праве пословне потезе, показало се оправданим да ти извештаји буду сачињавани у краћем временском периоду. То менаџменту омогућава да одлучује на основу квалитетних информација а не да се одлуке заснивају само на искуству, интуицији, менаџерским способностима и грубим финансијким проценама.

У неким потезима руководства, поред реалних показатеља, често постоји и фактор среће. Некада није могуће предвидети, бар када је пословање ВСИ "Краљево" у питању, који ће послови бити профитабилни, када ће се појавити, да ли ће бити могуће реализовано наплатити и када. Све су то фактори који могу довести до неусаглашености и нежељених ситуација чија исправка може бити прескупа па некада и ненадокнадива.

Од велике користи у свим, а посебно таквим ситуацијама, руководству могу бити одредбе стандарда ISO 10014:2006 под називом "Управљање квалитетом – смернице за добијање финансијских и економских добитака" који се позива на ИСО 9001 и друге стандарде из те серије. Они могу значајно помоћи руководству у решавању проблема везаних за успешност и руковођење квалитетом.

Нешто шира упутства у оквиру распона циљева система менаџмента квалитетом даје стандард ISO 9004:2006 у поређењу са одредбама стандарда ISO 9001, нарочито у делу који се тиче ефикасности и ефективности организације. Он садржи упутства оним организацијама које су опредељене да остварују стално побољшање перформанси.

Ако се сагледају захтеви свих наведених стандарда, могу се издвојити неколико принципа који се примењују у систему управљања квалитетом, а то су:

- орјентација на корисника услуга,
- лидерство руководства,
- потпун ангажман запослених- искоришћење људских ресурса,

- процесни приступ,
- системски приказ управљања,
- стално побољшање свих процеса,
- доношење одлука на основу чињеница а не на основу интуиције,
- добра сарадња са добављачима на обострано задовољство.

Ако се наведени принципи правилно примењују и у потпуности поштују морају резултирати позитивним финансијским резултатом(добитком).

У поступку процене величине добитка на сцену ступа контролинг система квалитета кроз који потврђује да је у оптимизацијом осам наведених принципа максимизиран позитиван финансијски резултат односно добитак.

Најбоље средство за потврду вредности и неопходности контролинга квалитета је стандард ISO 10014. Он описује све финансијске и економске аспекте и потребне захтеве сваког од наведених принципа. Тако у стандарду стоји:

- "Финансијски и економски добици који могу да се достигну путем примене принципа управљања, укључују следеће:
- повећање рентабилности,
- повећање добитка,
- побољшање и попуњавање буџета,
- снижење губитака,
- побољшање кретања постојећих средстава,
- повећање профита код инвестиција,
- повећање конкурентности,
- повећање поверења и привржености корисника,
- повећање ефективности донесених решења,
- оптимално искоришћење постојећих ресурса,
- повећање одговорности,
- прираст интелектуалног капитала,
- оптималне, ефективне и рационалне процесе,
- повећање ефективности мреже добављача,
- скраћење поступка од почетка разраде до појаве новог производа на тржишту,
- побољшање уопште гледано, резултата, поузданости и стабилности организације".

Најкраће речено, контролинг је умеће, филозофија управљања на бази економске логике и рационалности, скуп мултидисциплинарних знања која су потребна како би се на бази података из организације и изван ње, прикупио оптималан број информација које су потребне менаџменту за квалитетно одлучивање. Састоји се од интегрисаног управљања који у основи има: визију, мисију као темељ пословне политике организације. Он обједињује планирање, контролу, информисање, организацију и управљање људским ресурсима.

Можда је потребно повући паралелу између раније примењиване контроле и контролинга. Контролинг се одликује усмереношћу ка будућности, новој философији приступа постојећим проблемима ("меко према човеку, чврсто према проблему"), усмеравање према достизању постављених циљева за разлику од контроле која је била окренута прошлости и трагању за кривцем.

Закључак

Контролнг као делатност и оперативни струковни рад у нашим условима је у самом зачетку и још увек није вредновано као самостална научна дисциплина.У том смислу су неопходни нови напори струке.

За афирмацију, углед и корисност контролинга као самосталне делатности и посебне научне дисциплине потребни су високо обучени професионалци уз које иду и високе моралне предиспозиције.

Како се ништа не дешава само од себе, потребно је предузети све потребне кораке за постизање постављених циљева у пракси у нашим предузећима.

Увођењем контролинга ништа се не завршава, већ је, напротив, потрбно сатлно унапређење система који се постиже перманентним образовањем особа које руководе квалитетом и контролингом.

Литература

1. Стандард ИСО 9001:2008.
2. Стандард ИСО 9004:2006.
3. Стандард ИСО 10014 :2006.

Примљено: 05.03.2010. Одобрено: 25.06.2010.

UDC: 006.44:658(100)ISO

QUALITY CONTROLLING IN THE FUNCTION OF SURVIVAL AND DEVELOPMENT OF A COMPANY

Marija Vukašinovic[1], Ph.D., Jovan Vukašinovic[2], Ph.D., Saša Obradovic[3], Ph.D.
[1] Veterinary Specialized Institute, Kraljevo, Serbia
[2] Faculty of business economics, Megatrend University,Valjevo, Serbia
[3] Faculty of economics and ingenerial management, Novi Sad, Serbia

Summary

Controlling as one of the means of quality management is a recent trend. Thus, we dealt with key elements and terms related to controlling in this paper. We also discussed the reasons for implementation of this management quality technique, the present state and development in the future.

Key words: Controlling, Quality Controlling, Quality Management, ISO 9001:2008, ISO 10014:2005

Author's address:

Marija Vukašinović
Veterinarski specijalistički institut
„Kraljevo“, Kraljevo
Republika Srbija