



ULAGANJE U BUDUĆNOST

MINIVODIČ ZA POSLOVNU ZAJEDNICU

Upravljanje sustavom **kvalitete i rizicima**

 MINPO

 BIZimpact



EUROPSKA UNIJA

Ovaj projekt
sufinancira
Europski fond za
regionalni razvoj





Ministarstvo poduzetništva i obrta (MINPO)

Ulica grada Vukovara 78
10000 Zagreb, Hrvatska
Tel: +385 (0)1 610 6111
E-pošta: pitanja@minpo.hr
www.minpo.hr



Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST)

Prilaz Gjure Deželića 7
10000 Zagreb, Hrvatska
Tel: +385 (0)1 488 1000
E-pošta: hamaginvest@hamaginvest.hr
www.hamaginvest.hr



Hrvatska gospodarska komora (HGK)

Rooseveltov trg 2, 10000 Zagreb, Hrvatska
Tel: +385 (0)1 456 1555
E-pošta: hgk@hgk.hr
www.hgk.hr



Hrvatska obrtnička komora (HOK)

Ilica 49/II
10002 Zagreb, Hrvatska
Tel: +385 (0)1 480 6666
E-pošta: hok@hok.hr
www.hok.hr



Hrvatska udruga poslodavaca (HUP)

Ulica Pavla Hatza 12
10000 Zagreb, Hrvatska
Tel: +385 (0)1 489 7555
E-pošta: hup@hup.hr
www.hup.hr



Hrvatski savez zadruga (HSZ)

Amruševa 8/1
10000 Zagreb, Hrvatska
Tel: +385 (0)1 487 0053
E-pošta: hsz@hsz.t-com.hr
www.zadruga.hr

Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima

Osnove najbolje poslovne prakse
za mala i srednja poduzeća

Katarina Gaži - Pavelić

certificirani EOQ QMS Manager i Auditor



HZN

Hrvatski zavod za norme
Croatian Standards Institute



Ovaj projekt
sufinancira
Europski fond za
regionalni razvoj

EUROPSKA UNIJA



Sadržaj

PREDGOVOR	5
OPĆENITO O SUSTAVIMA UPRAVLJANJA	6
Što su sustavi upravljanja i zašto nam trebaju?	6
Zašto je PDCA početna točka svakog sustava upravljanja?	8
SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM	
Što je kvaliteta i kakvo je njezino značenje?	10
Što je sustav upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001?	12
PRIMJENA NORME HRN EN ISO 9001 U MALIM I SREDNJIM TVRTKAMA	13
Zašto primijeniti normu HRN EN ISO 9001?	13
Koja su osnovna načela upravljanja kvalitetom?	14
Koje su prednosti i zapreke implementaciji sustava upravljanja kvalitetom u srednja poduzeća?	15
Koje su prednosti i zapreke implementaciji sustava kvalitete u mala poduzeća?	16
IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM	17
Koji su koraci projekta implementacije?	17
Kako odabrati konzultanta?	18
AUDIT – PROVJERA SUSTAVA	19
Što je audit?	19
Što je interni audit i kako se provodi?	21
Što je vanjski audit i kako se provodi?	22
CERTIFIKACIJA SUSTAVA	23
Kako se odvija proces certifikacije sustava?	23
Kako odabrati certifikacijsku kuću?	25
Koliko košta uvođenje, certifikacija i održavanje sustava?	26
OPĆENITO O RIZICIMA	28
Što je rizik?	28
Koji su osnovni tipovi rizika?	29
Koje su vrste poslovnih rizika?	30
UPRAVLJANJE RIZICIMA	31
Što je upravljanje rizicima?	31
Koje su koristi od sustava upravljanja rizicima?	32
Koje se norme i okviri koriste za upravljanje rizicima?	33
Što je proces upravljanja rizicima?	35
Koji su rizici specifični za mala i srednja poduzeća?	36
IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA RIZICIMA	38
Koji su koraci implementacije upravljanja rizicima u tvrtku?	38
KORISNE POVEZNICE I INFORMACIJE	39
LITERATURA	40

Popis slika

Slika 1: Prikaz sustava upravljanja u tvrtki	6
Slika 2: PDCA / Demingov krug/ 4P	8
Slika 3: Prikaz značenja pojma kvalitete	10
Slika 4: Značajke Six Sigma modela	11
Slika 5: Povezanost sustava kvalitete s ostalim elementima upravljanja tvrtke	12
Slika 6: Koristi od implementacije sustava upravljanja kvalitetom	13
Slika 7: Trajanje i ugradnja sustava kvalitete	17
Slika 8: Vrste audita upravljanja kvalitetom	19
Slika 9: provedba internog audita sustava kvalitete	21
Slika 10: proces certifikacije sustava upravljanja kvalitetom	23
Slika 11: Prikaz značenja pojma rizika	28
Slika 12: Osnovni tipovi rizika	29
Slika 13: Poslovne vrste rizika	30
Slika 14: Sustav upravljanja rizicima	31
Slika 15: Koristi od upravljanja rizicima	32
Slika 16: Prikaz COSO ERM okvira	33
Slika 17: Proces upravljanja rizicima prema normi HRN ISO 31000	35
Slika 18: Rizici specifični za mala i srednja poduzeća	36



Predgovor

Provedba projekta "Poboljšavanje informiranosti hrvatske poslovne zajednice – BIZImpact II" trajat od ožujka 2013. do ožujka 2015. godine. Projekt je dio „Operativnog programa za regionalnu konkurentnost 2007-2013“ koji je financiran sredstvima IPA programa Europske unije i Vlade Republike Hrvatske.

Projekt BIZImpact II u svom radu uključuje brojne institucije koje svojim djelokrugom u potpunosti obuhvaćaju sektor maloga gospodarstva u Republici Hrvatskoj:

- Ministarstvo poduzetništva i obrta (MINPO);
- Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST);
- Hrvatska gospodarska komora (HGK);
- Hrvatska obrtnička komora (HOK);
- Hrvatska udruga poslodavaca (HUP);
- Hrvatski savez zadruga (HSZ).

Projekt BIZImpact II obuhvaća četiri komponente:

- Komponenta 1: Procjena ekonomskih učinaka za MSP-e;
- Komponenta 2: Razvoj procesa savjetovanja/javno-privatnih dijaloga s poslovnom zajednicom;
- Komponenta 3: Širenje informacija i podizanje svijesti;
- Komponenta 4: Razvoj kapaciteta za organiziranje informativnih kampanja u organizacijama korisnika projekta.

U sklopu komponente 3 ovoga projekta jedan od prioriteta predstavlja pripremu i izdavanje novih minivodiča koji su izrađeni kako bi pružili kratak pregled određenih dijelova zakonodavstva i regulative s posebnim naglaskom na MSP-e. Ovaj minivodič obuhvaća temu **Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima**.

Željeli bismo zahvaliti gđi. Katarini Gaži Pavelić koja je preuzela odgovornost izrade minivodiča te Hrvatskom zavodu za norme koji je pregledao i odobrio minivodič. Katarina Gaži - Pavelić, mag.oec, profesionalno se bavi sustavima kvalitete već 18 godina, te ima veliko iskustvo u implementaciji i održavanju upravljačkih sustava, reorganizaciji poslovanja, konzaltingu, treninzima i edukaciji za sustave.

Tiskana i elektronička inačica minivodiča bit će podijeljene širom zemlje uz pomoć korisnika projekta te korištenjem njihovih baza podataka i mreža. Također, trenutno radimo na izradi novih minivodiča koji će popuniti praznine u informacijama te obuhvatiti potrebe koje su identificirane na području sektora MSP-a.

Dodatne informacije, kao i ažurirani te novi minivodiči, bit će dostupni na web stranici projekta: www.bizimpact.hr.

OPĆENITO O SUSTAVIMA UPRAVLJANJA

Što su sustavi upravljanja i zašto nam trebaju?

Sustavi upravljanja važan su alat za uspostavu efikasne i konkurentski sposobne tvrtke. Prema međunarodnim normama općeprihvaćen su način osiguranja poželjnih svojstava proizvoda, usluga i djelatnosti (kvaliteta, neškodljivost za okoliš, sigurnost, pouzdanost, djelotvornost, ...) na troškovno isplativ način.

Sustav upravljanja je okvir za procese i postupke koji se koriste kako bi se osiguralo da tvrtka može ispuniti sve zahtjeve potrebne za postizanje svojih poslovnih ciljeva. Uspostava organizacije u kojoj svatko točno zna što, tko, kada, kako i gdje treba učiniti da bi se ostvario plan želja za svakog tko upravlja malim ili srednjim poduzećem. Često je to teško jer su takva poduzeća ograničena raspoloživim resursima, kako financijskim, tako i ljudskim.

Slika 1: Prikaz sustava upravljanja u tvrtki



Implementirani sustav upravljanja daje smjernice i okvir za željeni način poslovanja. Omogućuje da se utvrđeni poslovni ciljevi, kroz politiku i strategiju poslovanja, zaista ostvare. Sustav upravljanja nije ništa drugo nego dokumentirana i testirana „korak-po-korak“ metoda koja je usmjerena na funkcioniranje tvrtke kroz standardiziranu najbolju praksu. Različiti sustavi upravljanja pokrivaju razna područja djelovanja. Sve norme za sustave upravljanja ne donose zahtjeve, te treba imati na umu da se sustav može certificirati samo prema normi koja donosi zahtjeve. Najčešće norme za sustave upravljanja su:

- HRN EN ISO 9001. Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi
- HRN EN ISO 22000. Sustavi upravljanja sigurnošću hrane – Zahtjevi za svaku organizaciju u lancu hrane
- HRN EN ISO 14001. Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za primjenu
- HRN EN ISO 50001. Sustavi upravljanja energijom – Zahtjevi s uputama za primjenu
- HRN ISO 26000. Upute o društvenoj odgovornosti
- HRN ISO 31000. Upravljanje rizikom – načela i upute

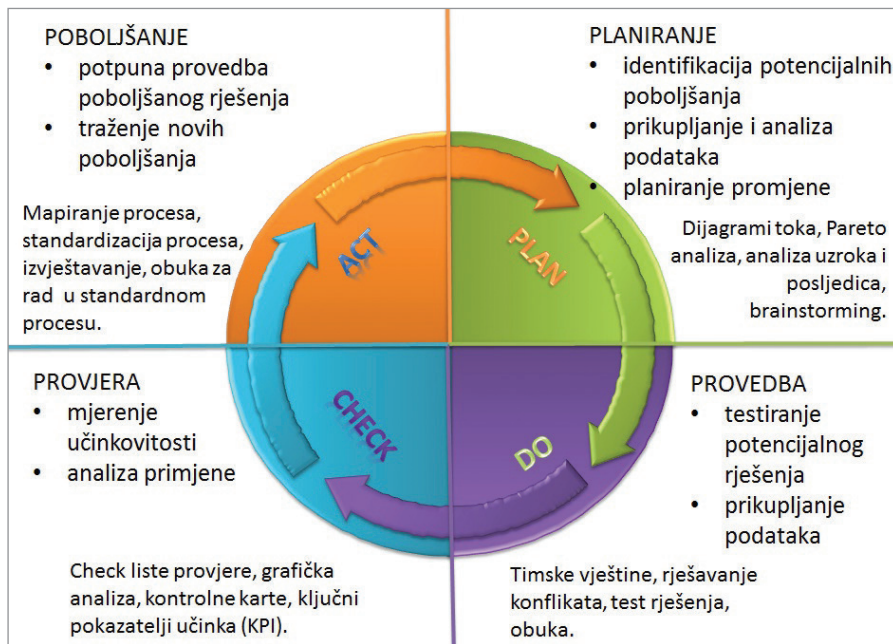
Manja i srednja poduzeća, zbog ograničenih resursa, biraju samo sustave bez kojih ne bi ostvarile konkurentsku prednost na tržištu. Svaki od odabranih sustava moguće je implementirati i održavati pojedinačno ili kao integrirani sustav.

Zašto je PDCA početna točka svakog sustava upravljanja?

Plan-Do-Check-Act (PDCA) je načelo na kojem počivaju svi sustavi upravljanja, uključujući ISO 9001 i ISO 31000. Praćenjem PDCA ciklusa omogućuje se učinkovito upravljanje i stalno poboljšanje efikasnosti tvrtke.

PDCA je neprekidan krug planiranja, realizacije, provjere i djelovanja. Često se naziva Demingovim krugom, prema pioniru kvalitete koji ga je potpuno afirmirao u praksi. Drugi naziv je Shewhartov ciklus, prema čovjeku koji je prvi predstavio model stalnog poboljšanja. PDCA ciklus potiče na metodičan pristup rješavanja problema i provedbe rješenja. Slijedenjem koraka, tvrtka svaki put iznalazi još kvalitetnije rješenje problema, tj. poboljšanje procesa kako realizacije, tako i poslovanja u cjelini.

Slika 2: PDCA / Demingov krug/ 4P



Četiri su faze ili koraka u ciklusa Plan-Do-Check-Act:

- **Planiranje (Plan):** identifikiranje i analiza problema. Problem i njegove uzroke potrebno je precizno utvrditi.
- **Djelovanje/ Provedba (Do):** razvoj i testiranje potencijalnog rješenja. U ovom koraku generiraju se moguća rješenja problema, odabire se najbolje i provodi ga se kao pilot-projekt ograničenog obuhvata.

Napomena: kratica PDCA se lako pamti, međutim, važno je razumjeti značenje svake riječi (kratice). Djelovanje (Do) znači „pokušaj“ ili „test“, ne znači „potpunu provedbu“. Potpuna provedba rješenja događa se u koraku Provjera (Check).

- **Provjera (Check):** mjerenje učinkovitosti probnog rješenja i analiza (daje li primjena rješenja poboljšanje). Ovisno o uspjehu pilot-projekt i broju poboljšanja, tvrtka se može odlučiti za ponavljanje koraka Djelovanje – Do i Provjere – Ceck sve dok ne dobije zadovoljavajuće rezultate.
- **Poboljšanje (Act):** potpuna provedba poboljšanog rješenja. Ovim korakom primjena PDCA ciklusa ne mora prestati i obično ne prestaje. PDCA treba koristiti kao dio

kontinuiranog poboljšanja, a to znači da se nakon svakog Poboljšanje – Act koraka petlja kruga vraća u prvi korak gdje se traži novo područje za poboljšanje.

PDCA se najčešće koristi za slijedeće: provedbu stalnog poboljšanja na svim razinama tvrtke; identifikaciju novih rješenja i poboljšanja za procese; istraživanje mogućih novih rješenja problema; izbjegavanje rasipanja resursa do kojeg bi došlo uslijed ugradnje polovičnih ili loših rješenja nekog problema.



SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM

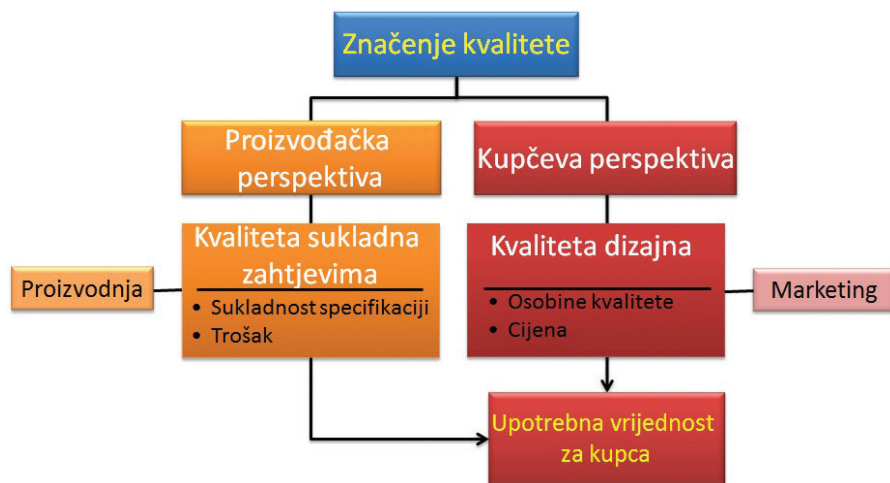
Što je kvaliteta i kakvo je njezino značenje?

Kvaliteta proizvoda ili usluge odnosi se na percepciju stupnja prema kojem proizvod ili usluga ispunjava očekivanja kupaca. Stupanj zadovoljstva kupca izravno utječe na to kako se određuje kvaliteta proizvoda ili usluge.

Riječ “kvaliteta” je apstraktan pojam i može imati puno definicija. Danas se kvaliteta tumači kao vrijednost za kupca. Kvaliteta je osobina proizvoda koja zadovoljavanja potrebu kupca i određuje njegovo zadovoljstvo. Cilj je povećati zadovoljstvo kupca i samim time, povećati profit. U tom slučaju kvaliteta ima značenje dobiti. Međutim, povećanje ili poboljšanje kvalitete uključuje financijske investicije i porast troškova. Tada kvaliteta ima značenje većih troškova. Kvaliteta isto tako podrazumijeva odsustvo propusta i grešaka koji zahtijevaju ponavljanje određene aktivnosti. To obično znači gubitak tržišnog udjela ili kupaca, nezadovoljstvo kupaca i partnera i gubitak ugleda. U tom slučaju kvaliteta ima značenje nižih troškova. Konačno, norma HRN EN ISO 9000 definira pojam kvalitete kao “stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve”. U tom slučaju kvaliteta se može opisati kao loša, dobra ili odlična.

Kupci, proizvođači, tržište i društvo u cjelini kvalitetu opisuju na različit način.

Slika 3: Prikaz značenja pojma kvalitete



Kvaliteta sa stajališta kupca stupanj je vrijednosti proizvoda ili usluge koji zadovoljavaju određenu potrebu. Važno je naglasiti da kupci razlikuju kvalitetne proizvode i usluge, ali kupuju ono što mogu platiti.

Kvaliteta sa stajališta proizvođača je mjera koja pokazuje koliko je vlastiti proizvod ili usluga uspio, odnosno koliko se takvog proizvoda ili usluge prodalo.

Kvaliteta sa stajališta tržišta je stupanj do kojeg određena roba ili usluga zadovoljava određenog kupca u odnosu na istovrsnu robu ili uslugu konkurencije.

Kvaliteta sa gledišta društva je stupanj do kojeg su određeni proizvodi prošli akt kupoprodaje i potvrdili se kao roba ostvarivši profit.

Koji su modeli upravljanja kvalitetom i kako odabrati najprimjereniji?

Tvrtke svih vrsta i veličina, u cijelom svijetu, pod stalnim su pritiskom da unaprijede svoje poslovne rezultate. Kako bi to postigle, za upravljanje kvalitetom odabiru model koji je za njih najbolji.

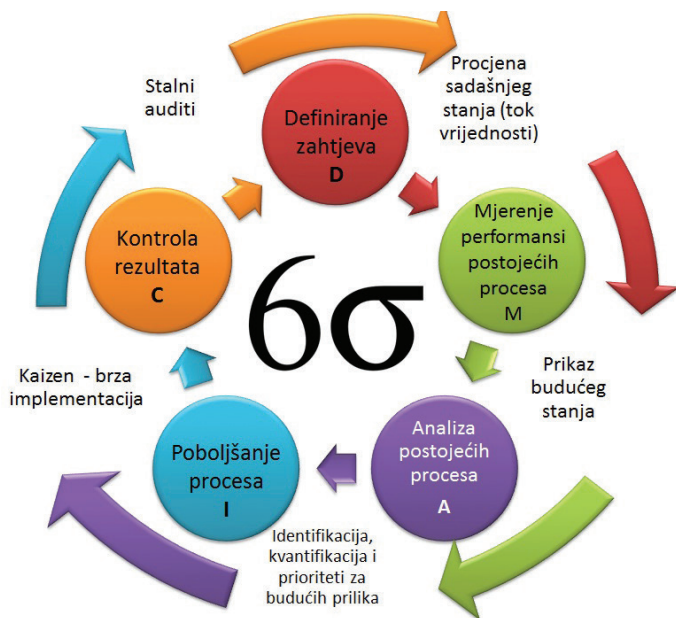
Danas tvrtke svoje poslovne rezultate mjere pomoću najzahtjevnijih međunarodnih standarda i sve svoje napore usredotočuju na kupce.

Sustav upravljanja kvalitetom može se temeljiti na nekoliko različitih modela, tj. pristupa. Svaka tvrtka odabire model koji najviše odgovara njezinom ustroju, poziciji na tržištu, vrsti proizvoda koje proizvodi ili usluga koje pruža, te postavljenim poslovnim ciljevima. Važno je uzeti u obzir rasprostranjenost modela u branši, regiji ili svijetu, te radi li se o modelu koji imaju tvrtkini ključni kupci ili dobavljači.

Modeli koji se primjenjuju unutar Evropske unije slijedeći su:

- Norma ISO 9001 - najraširenija međunarodna norma primjenjiva na organizacije svih vrsta (profitne/neprofitne, proizvodne/uslužne, male/srednje/velike).
- TQM (Total Quality Management – potpuno upravljanje kvalitetom): orijentacija prema kontinuiranom poboljšanju kvalitete koja će zadovoljiti očekivanja kupaca.

Slika 4: Značajke Six Sigma modela



- Six Sigma: način rada na poboljšanjima, s jasnom raspodjelom odgovornosti, u cilju postizanja značajnih rezultata i s velikom usmjerenošću na kupca.
- PDCA – Demingov krug preuzet od Svehart-a, predstavlja četiri faze odvijanja poslovnog procesa koje osiguravaju stalno poboljšanje proizvoda, procesa i sustava.

Što je sustav upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001?

Jednostavno rečeno, to je sustav kojim se tvrtka služi kako bi upravljala kvalitetom svojih proizvoda ili usluga. Provodi se kroz organizacijsku strukturu, pravila, procedure, procese i potrebne resurse.

Prema definiciji iz navedene norme, to je „sustav upravljanja koji služi za usmjeravanje i kontrolu organizacije u odnosu na kvalitetu“.

Sustav upravljanja kvalitetom samo je jedan od sustava kojima se neka tvrtka koristi u svojem poslovanju. Primjeri ostalih su financijski sustav, sustav sigurnosti, sustav uprav-

ljanja okolišem i dr.

Upravljanje kvalitetom predstavlja primjenu formaliziranih sustava s ciljem postizanja maksimalnog zadovoljstva kupaca uz minimalne ukupne troškove i postizanje kontinuiranog napretka. Upravljanje kvalitetom ne znači zamjenu za procese kontrole i osiguranja kvalitete, nego njihovu nadogradnju i usavršavanje. Kontrola kvalitete proširuje se na kompletan životni vijek proizvoda ili usluga, dok osiguranje kvalitete još čvršće inkorporira kvalitetu u strategiju tvrtke. Vlasnik ili uprava tvrtke su oni koji donose ključne ciljeve vezane za kvalitetu, koji se realiziraju na svim razinama upravljanja tvrtkom.

Slika 5: Povezanost sustava kvalitete s ostalim elementima upravljanja tvrtke



U 21. stoljeću sustav upravljanja kvalitetom ima tendenciju podudaranja s održivošću i transparentnošću poslovanja. Zadovoljstvo investitora i kupaca, kao i percipirana kvaliteta proizvoda i usluga tvrtke usko su povezani upravo s ova dva čimbenika. Osnovna prednost sustava upravljanja kvalitetom stalno je poboljšanje svih procesa, usklađenost sa zahtjevima (kupaca, zakonodavstva, struke), te upravljanje rizicima.

PRIMJENA NORME HRN EN ISO 9001 U MALIM I SREDNJIM TVRTKAMA

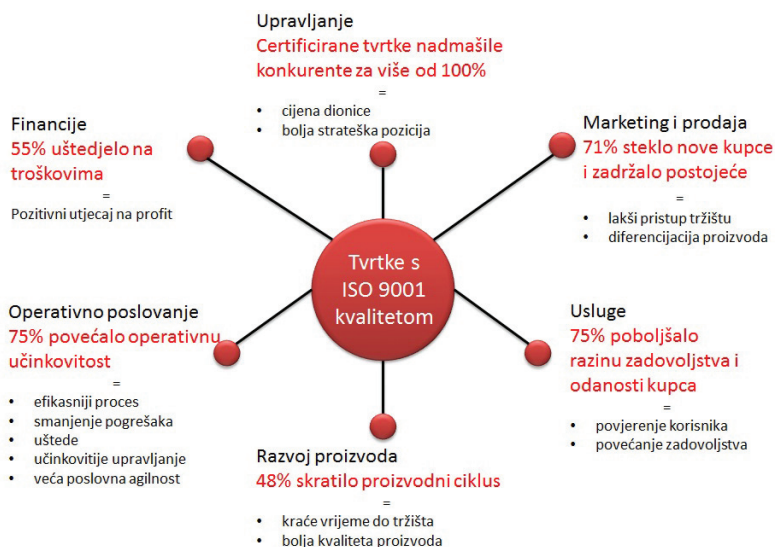
Zašto primijeniti normu HRN EN ISO 9001?

Implementirani sustav upravljanja kvalitetom dokazuje da je tvrtka sposobna dosljedno isporučiti proizvode i usluge kako bi zadovoljila potrebe svojih kupaca, ali i svih ostalih zainteresiranih strana.

Dobro implementiran sustav upravljanja kvalitetom tvrtki osigurava polazište za stalno poboljšanje i unapređenje njezinih procesa i aktivnosti. Postoje izravne veze između povećanja zadovoljstva kupaca i drugih zainteresiranih strana uključenih u poslovanje i stalnog poboljšanja. S obzirom na stalno promjenjive potrebe kupaca i njihovih očekivanja, konkurenciju i tehnički razvoj, stalno poboljšanje proizvoda i procesa bitan je uvjet da tvrtka opstane na tržištu.

BSI (British Standards Institution – Britanski institut za normizaciju) istražio je 2011.g. veze poslovanja i implementiranog sustava kvalitete i došao do podataka koji jasno pokazuju kako sustav poboljšava rezultate pojedinih poslovnih aktivnosti.

Slika 6: Koristi od implementacije sustava upravljanja kvalitetom



Na kraju treba naglasiti da cilj certifikacije nije uokvireni certifikat na zidu, već efikasan sustav upravljanja kvalitetom kao jedinstveni alat za dobro upravljanje tvrtkom.

Koja su osnovna načela upravljanja kvalitetom?

Norma HRN EN ISO 9001 pruža niz uvjeta za rad sustava upravljanja kvalitetom i predstavlja najbolju međunarodnu praksu za upravljanje kvalitetom. Temelji se na osam načela upravljanja.

Ova su načela razrađena kako bi ih vodstvo tvrtke moglo upotrijebiti za vođenje tvrtke osiguravajući stalno poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom.

Usmjerenost na kupca	Tvrtka mora razumjeti sadašnje i buduće potrebe kupaca. Zahtjeve kupaca treba ispuniti, a njihova očekivanja premašiti.
Vodstvo	Vodstvo tvrtke odgovorno je za definiranje ciljeva tvrtke i održavanje okruženja u kojem ljudi mogu učinkovito djelovati i biti motivirani.
Uključenost ljudi	Ljudi unutar tvrtke moraju biti uključeni, motivirani i predani zajedničkom cilju. Potpuno uključivanje zaposlenika omogućava korištenje njihovih vještina u cilju postizanja maksimalne, obostrane koristi.
Procesni pristup	Veća je vjerojatnost da će tvrtka postići svoje ciljeve ako sve poslovne aktivnosti sagledava, razumije, njima upravlja i realizira kroz jasne poslovne procese.
Sustavni pristup upravljanju	Tvrtka povećava mogućnost ostvarenja svojih ciljeva kada utvrdi, razumije i upravlja međusobno povezanim procesima kao sustavom. Usredotočuje se na ključne procese, poboljšava ih i lakše se prilagođava promjenama.
Stalno poboljšanje	Kontinuirano poboljšavanje poslovanja osigurava veći stupanj sposobnosti sustava za ispunjenje zahtjeva kupaca, rast i bržu reakciju na buduće promjene.
Činjenični pristup donošenju odluka	Važeće odluke temeljene na razumijevanju stvarnih podataka i informacija tvrtki pomažu u donošenju ispravnih odluka.
Obostrano koristan odnos sa dobavljačima	Dobavljači mogu biti od presudnog značaja za tvrtku, stoga je važna bliska, obostrano korisna suradnja kojom se stvara vrijednost za obje tvrtke.

Koje su prednosti i zapreke implementaciji sustava upravljanja kvalitetom u srednja poduzeća?

Brojni su izazovi s kojima se susreću poduzeća srednje veličine prilikom implementacije sustava upravljanja kvalitetom. Ovi izazovi razlikuju se od onih s kojima se suočava velika tvrtka.

Pri uvođenju sustava upravljanja kvalitetom svaka tvrtka se, bez obzira na veličinu, suočava s određenim problemima pri implementaciji. Dobro je, već u početku, biti svjestan vlastitih prednosti i nedostataka. Tako će pristup cijelom projektu biti bolje planiran, naročito na mjestima gdje bi se mogle pojaviti značajnije prepreke uspješnoj implementaciji.



Prednosti		Zapreke	
Motivacija	Pri uvođenju sustava upravljanja kvalitetom svaki zaposlenik mora biti svjestan važnosti ovog koraka i mora biti motiviran za što veći osobni doprinos projektu. Međnadžeru kvalitete u srednjem poduzeću lakše je, upravo zbog veličine, uključiti sve zaposlene.	Resursi	Srednja poduzeća mogu imati značajan nedostatak financijskih i ljudskih resursa.
Usmjerenost na kupce i dobavljače	Tržišni potencijal srednjih poduzeća ograničen je njihovom veličinom. Poduzeće je često usmjereno na manji broj vrlo specifičnih kupaca i dobavljača. Usmjerenost na kupce i uzajamno korisni odnosi s dobavljačima dva su najvažnija načela kvalitete prema kojima srednja poduzeća već posluju.	Znanje	Vrlo često nedostaju vještine potrebne za upravljanje kvalitetom. To znači da postoji nedostatak znanja o sustavima, nema iskustva u auditiranju, ne zna se kako upravljati i poboljšavati procese.
Dokumentacija	Srednja poduzeća nemaju problem s dokumentiranjem sustava. Već posjeduju solidnu bazu dokumentiranosti svojih osnovnih procesa i aktivnosti i na njoj mogu graditi dokumentaciju sustava upravljanja kvalitetom.	Planiranje	Planiranje u srednjim poduzećima najčešće je nesustavno, neformalno i kratkoročno. Ciljevi nisu jasni i mjerljivi, a strategija nije usklađena s ciljevima poslovanja.
Komunikacija	U odnosu na veliku tvrtku, srednje poduzeće obično ima jednostavniju organizacijsku strukturu, manji broj ključnih procesa i stoga olakšanu komunikaciju svih razina.		

Koje su prednosti i zapreke implementaciji sustava kvalitete u mala poduzeća?

Mala poduzeća susreću se sa sličnim izazovima s kojima se susreću i poduzeća srednje veličine prilikom implementacije sustava upravljanja kvalitetom. No, postoje određene razlike.

Mala poduzeća imaju brojne prednosti prilikom implementacije sustava upravljanja kvalitetom, ali i neke zapreke.

Prednosti		Zapreke	
Motivacija	Neformalnost upravljanja očituje se u tome da direktor/ vlasnik daje usmene upute o tome tko što radi i kako. Na taj način stalno usmjerava, pregledava i kontrolira kvalitetu proizvoda ili usluge. To znatno olakšava motiviranje svih zaposlenih za sustav kvalitete.	Resursi	Mala poduzeća jako su ograničena u pogledu zaposlenika koji mogu zadovoljiti neminovno povećanje broja funkcija unutar poduzeća. Za te funkcije potrebni su zaposlenici s puno različitih vještina. Također je potrebna i jako dobra, formalna raspodjela ovlasti i odgovornosti.
Usmjerenost na kupce i dobavljače	Mala poduzeća najčešće djeluju na regionalnim tržištima te kontaktiraju s ograničenim brojem kupaca i dobavljača. Također, mala su poduzeća vrlo često obiteljski povezane tvrtke. Vlasnik je ujedno i direktor poduzeća i stoga izuzetno motiviran za postizanje dobrih poslovnih rezultata i zadovoljenje postojećih i privlačenje novih kupaca.	Dokumentacija	Većina aktivnosti koje se provode u malom poduzeću nije dokumentirana. Razrada dokumentacije vezane uz procese i postupke stoga mora početi od nule, što zahtijeva prilično vremena.
Procesi	Postojanje malog broja procesa olakšava dosljedno mjerenje njihove efikasnosti.		
Komunikacija	Vrlo jednostavna organizacijska struktura omogućava da se komunikacija odvija lako i bez zapreka.		

IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM

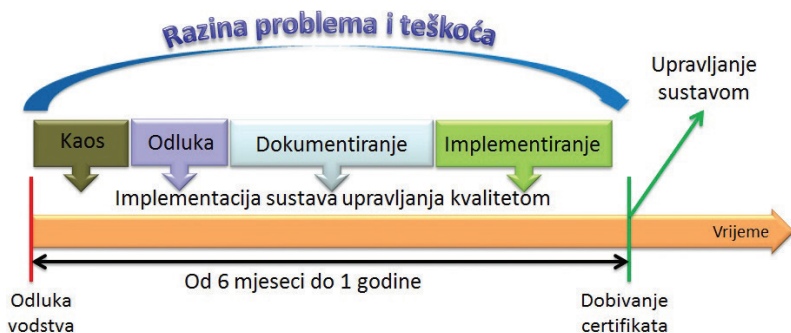
Koji su koraci projekta implementacije?

Uspostava sustava upravljanja kvalitetom i njegovo daljnje održavanje i poboljšavanje isključiva su odgovornost vodstva tvrtke.

Implementacija sustava upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001 složen je proces koji se odvija u sljedećim fazama:

1. Upoznavanje vodstva poduzeća s osnovnim načelima norme HRN EN ISO 9001 i donošenje odluke o uvođenju sustava.
2. Izbor i imenovanje voditelja i članova tima za projekt implementacije.
3. Izbor vanjskog konzultanta i obrazovne organizacije.
4. Analiza sadašnjeg stanja u poduzeću.
5. Izrada projektnog plana s definiranim terminima i odgovornim osobama za realizaciju aktivnosti.
6. Edukacija vodstva i svih zaposlenih, osposobljavanje internih auditora.
7. Dokumentiranje sustava upravljanja kvalitetom.
8. Implementacija
9. Provođenje internog audita i izrada ocjene sustava od strane vodstva tvrtke.
10. Odabir certifikacijskog tijela (certifikacijske kuće) te provođenje prethodnog certifikacijskog audita od strane izabranog certifikacijske kuće.
11. Certifikacijski audit

Slika 7: Trajanje i ugradnja sustava kvalitete



Certifikacijom poduzeća započinje PDCA ciklus stalnog poboljšavanja sustava upravljanja i cjelokupnog poslovanja poduzeća. Poduzeće zatim svake godine provjerava efikasnost implementiranog sustava kroz niz planiranih internih audita i jedan vanjski, nadzorni audit koji će provesti odabrana certifikacijska kuća. Nakon tri godine certifikat se mora obnoviti novim certifikacijskim auditom.

Kako odabrati konzultanta?

Poduzeća odabiru različit pristup implementaciji sustava upravljanja kvalitetom. Neka odmah u početku angažiraju vanjskog konzultanta, dok druga to izbjegavaju i pouzdaju se u vlastite snage.

Oba pristupa imaju prednosti. Prednost angažmana vanjskog konzultanta leži u činjenici da se radi o stručnoj pomoći osobe s iskustvom i znanjem o sustavu. Samostalno uvođenje sustava također ima prednosti, jer se sustav u potpunosti gradi unutar poduzeća i skrojen je baš prema njegovim potrebama. Kako bi poduzeće bilo sigurno da će odabrati za sebe najbolji pristup, u obzir mora uzeti slijedeće:

- **Razinu unutarnjeg znanja:** planiranje i ugradnja sustava iako se provode bez vanjskog savjetnika ako u poduzeću već postoji stručnjak za sustave. Vanjskog konzultanta najbolje je angažirati ako takvog stručnjaka nema. Također, vanjska pomoć će možda biti potrebna samo u fazi provedbe internih audita.
- **Raspoložive ljudske resurse:** mala i srednja poduzeća često ne mogu osloboditi dio svojih zaposlenika za rad na implementaciji sustava, pa je vanjska pomoć nužno potrebna.
- **Raspoloživa financijska sredstva:** iako vanjski konzultanti predstavljaju trošak, vrijeme povrata uloženo je, u većini slučajeva, vrlo kratko. Efikasno upravljanje projektom i znanje o tome kako dizajnirati sustav upravljanja kvalitetom dugoročno štedi mnogo novca.
- Odabir vanjskog konzultanta nije nimalo lak jer poduzeće dobiva puno različitih ponuda. Za odabir konzultantske agencije ili samostalnog konzultanta, važno je da poduzeće učini slijedeće:
- **Raspiše natječaj,** bilo javni, bilo pozivni. Tako se dolazi do većeg broja ponuda i lakše je odabrati najpovoljniju. Također, konkurencija znatno snižava cijenu usluge.
- **Traži preporuku** poslovnih partnera, dobavljača i kupaca koji već imaju uveden sustav.

- **Angažira kompetentnu osobu** koja ima relevantan certifikat izdan od akreditirane institucije (na primjer, EOQ certifikat izdan od Europske organizacije za kvalitetu). Odabrani konzultant mora dobro poznavati područje djelatnosti poduzeća. Prednost imaju konzultanti koji rade ili su dugo radili u relevantnoj branši.
- **Izračuna skrivene troškove** koji možda nisu uključeni u cijenu dana savjetovanja. Na primjer, putni troškovi i troškovi smještaja znaju biti vrlo značajni i uvećati ukupnu cijenu.

Korištenje vanjskog konzultanta ima niz prednosti, a najvažnija je ta što konzultant ima svjež i neutralan pogled na poduzeće i njegovo poslovanje. No, prije početka poslovne suradnje s konzultantom, mora postojati jasno razumijevanje:

- Opsega savjetovanja, uključujući rezultate
- Uloge i odgovornosti savjetnika i tvrtke
- Vremenskog rasporeda i rezultata
- Resursa
- Mogućih specifičnih ili dodatnih očekivanja
- Sporazuma o povjerljivosti
- Nepristranosti (konzultant ne smije imati poslovne obaveze prema certifikacijskoj kući)

AUDIT – PROVJERA SUSTAVA

Što je audit?

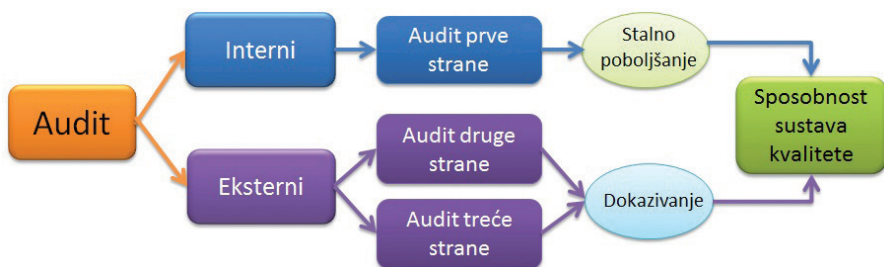
Prema normi HRN EN ISO 19011 (Smjernice za provođenje audita sustava upravljanja) audit se definira kao sustavan, neovisan i dokumentiran proces radi prikupljanja dokaza i njihovog objektivnog vrednovanja da bi se utvrdio stupanj do kojeg su ispunjeni kriteriji audita.

Kriteriji audita su definirani uspostavljenim sustavom upravljanja koji se auditira, u slučaju sustava upravljanja kvalitetom to je norma HRN EN ISO 9001, te internom dokumentacijom sustava upravljanja tvrtke koja se auditira.

Opseg provedbe audita uključuje utvrđivanje stupnja do kojeg interna dokumentacija sustava upravljanja (priručnik za kvalitetu, postupci sustava, radne upute, obrasci itd.) ispunjava zahtjeve norme. Također uključuje utvrđivanje stupnja do kojeg je svakodnevno odvijanje poslovnih procesa poduzeća usklađeno s onim opisanim u dokumentaciji sustava.

Odstupanja od zahtjeva norme vezana na dokumentaciju ili od postupanja propisanih dokumentacijom, rezultiraju utvrđivanjem nesukladnosti. Tada se pokreću **korektivne i preventivne radnje**.

Slika 8: Vrste audita upravljanja kvalitetom



Postoje tri temeljne vrste audita:

- 1. Audit prve strane:** to je interni audit jer ga inicira, organizira i provodi samo poduzeće. Osobe koje provode audit prve strane mogu biti zaposlenici poduzeća ili osobe izvan tvrtke koje vodstvo tvrtke angažira za provedbu audita.
- 2. Audit druge strane:** provode ga poduzeća ili osobe koje su zainteresirane za poslovanje auditiranog poduzeća. Primjer ovakvog audita je audit od strane dobavljača ili kupca.

3. Audit treće strane: provode ga neovisne i nepristrane osobe koje nisu zainteresirane za poslovanje poduzeća. Primjer su audititi certifikacijskih ili akreditacijskih tijela koja izdaju potvrde o certifikaciji ili akreditaciji.

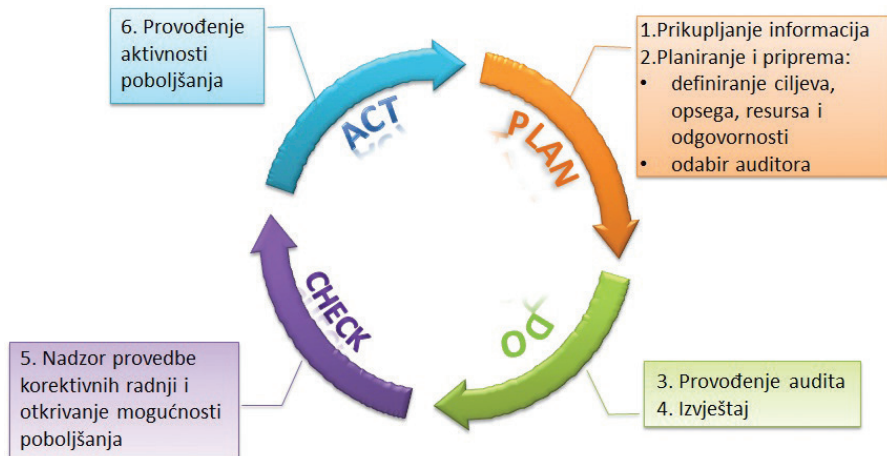
Male i srednje tvrtke, zbog male raspoloživosti ljudskih resursa vrlo često izmještaju (outsourcing) proces internog auditiranja i audita dobavljača. Prepuštaju vanjskoj, za to akreditiranoj kući ili samostalnom, certificiranom auditoru da za njihov račun i u njihovo ime provede audit. Ovo je naročito dobro rješenje za mala poduzeća, dok bi srednja ipak trebala osposobiti interne auditore iz redova svojih zaposlenika.

Što je interni audit i kako se provodi?

Interni audit je neovisna, objektivna i savjetodavna aktivnost osmišljena da osigura dodatnu vrijednost i poboljšavanje aktivnosti poduzeća.

Interni audit provode stručne (za to educirane) osobe koje su neovisne od područja koje auditiraju, a glavni cilj je utvrđivanje stupnja do kojeg uspostavljeni sustav upravljanja kvalitetom ispunjava zahtjeve norme i interne dokumentacije sustava kako bi se osiguralo njegovo postojano funkcioniranje i neprekidno poboljšavanje.

Slika 9: provedba internog audita sustava kvalitete



Interni audit provodi se najmanje jednom godišnje, u jednom ili u nekoliko dana tijekom godine. Početkom svake godine potrebno je izraditi plan godišnjih internih audita, te uspostaviti bazu internih auditora. Oni moraju proći školovanje o tehnikama auditiranja i načinima provođenja internog audita, te o zahtjevima relevantne norme. Neposredno prije početka internog audita imenuje se audit tim na čelu s vodećim auditorom. Vodeći auditor, zajedno s menadžerom kvalitete, radi detaljni program audita koji uključuje datum i satnicu provedbe, dijelove sustava koji će biti auditirani i imena internih auditora koji će ga provesti. Nakon suglasnosti auditirane strane (pojedina cjelina poduzeća ili vlasnik procesa), interni auditori provode audit i sastavljaju zapise o onome što su našli. Na temelju tih zapisa vodeći interni auditor sastavlja izvještaj koji sadrži sve podatke, nalaze i pronađene nesukladnosti. Nesukladnosti se rješavaju prema unaprijed utvrđenoj proceduri. Provode se potrebne korektivne radnje, a na kraju se vrednuje njihova efikasnost. Interni audit je završen kada su provedene korektivne radnje i potvrđena njihova efikasnost.

Što je vanjski audit i kako se provodi?

Eksterni audit može biti audit druge strane koja je izravno zainteresirana za poslovanje i sposobnost sustava upravljanja kvalitetom. Audit treće strane je najčešće certifikacijski ili nadzorni audit.

Audit druge strane:

- Kupci tvrtke mogu i često traže da njihovi interni auditori provedu provjeru sustava auditirane tvrtke ili samo određenih dijelova koji su ključni za njihovo poslovanje. Ovi auditirani mogu biti planirani na godišnjoj razini ili, u slučaju potrebe, izvedeni ad hoc.
- S druge strane, tvrtka želi provjeriti efikasnost sustava kvalitete svojih dobavljača kako bi osigurala ujednačenu, ugovorenu kvalitetu sirovina, roba ili usluga i pravovremenost dostave nabavljenog. U dogovoru sa svojim dobavljačima planira godišnju provjeru njihovog sustava, procesa ili proizvoda.
- Audit druge strane odvija se na isti način kao i interni audit, jedina je razlika što je audit tim sastavljen od vanjskih auditora.

Audit treće strane:

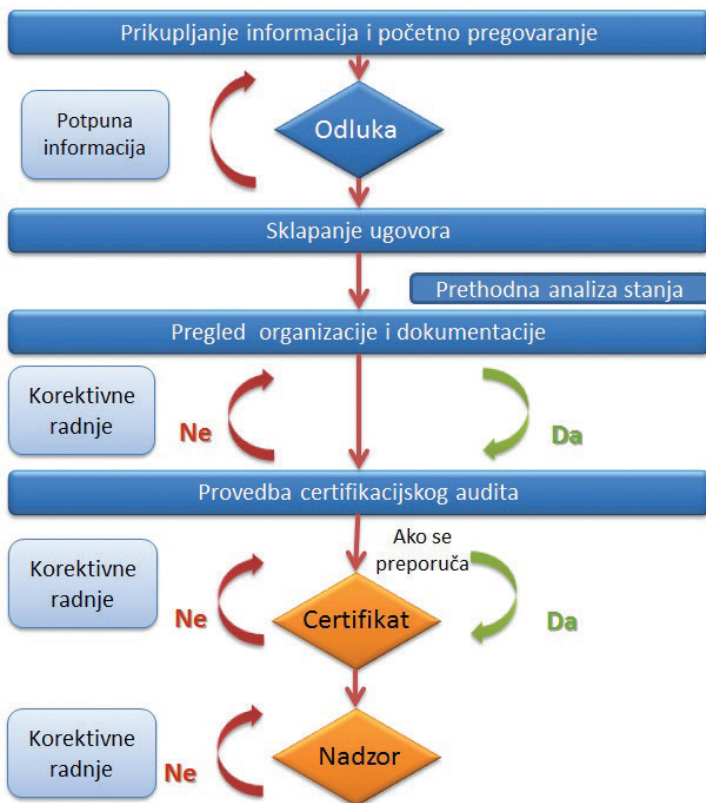
- To je audit koji provodi certifikacijska kuća (certifikacijsko tijelo) prema zahtjevima norme HRN EN ISO 9001. Odabrana, akreditirana certifikacijska kuća provodi neovisnu i objektivnu provjeru sustava, tj. stupnja ispunjenja zahtjeva relevantne norme. Svake iduće godine ista kuća provodi nadzorni audit radi provjere efikasnosti implementiranog sustava upravljanja.

CERTIFIKACIJA SUSTAVA

Kako se odvija proces certifikacije sustava?

Certifikacija je postupak u kojem neovisno certifikacijsko tijelo, na temelju provedenog ocjenjivanja sukladnosti, utvrđuje ispunjava li sustav upravljanja kvalitetom zahtjeve norme HRN EN ISO 9001.

Slika 10: proces certifikacije sustava upravljanja kvalitetom



Poduzeće pristupa certifikaciji nakon što je implementirani sustav kvalitete neko vrijeme u primjeni. U slučaju ispunjenja postavljenih zahtjeva, certifikacijsko tijelo izdaje certifikat. Proces certifikacije odvija se na sljedeći način:

1. Poduzeće na osnovu prikupljenih informacija o certifikacijskim tijelima provodi postupak odabira najpovoljnijeg.
2. Odabrana certifikacijska kuća provodi vlastito istraživanje stanja sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću i utvrđuje činjenično stanje. U slučaju da dobiveni rezultati ne jamče uspješnu certifikaciju, proces se odlaže dok poduzeće ne poboljša problematična mjesta.
3. Certifikacijska kuća zatim obavlja temeljitu reviziju dokumentacije sustava kvalitete. Ako je u skladu sa zahtjevima norme, planira se provedba certifikacijskog audita. Ako nije, proces se odlaže sve dok poduzeće ne otkloni nesukladnosti.
4. Tim auditora certifikacijske kuće provodi sveobuhvatni audit sustava i na osnovu nalaza radi izvještaj. Poduzeću se izdaje certifikat za razdoblje od iduće tri godine ako je utvrđeno da ispunjava zahtjeve norme. U slučaju neispunjenja zahtjeva, provodi se naknadni audit, obično za mjesec dana.

Tijekom iduće tri godine provodi se periodični nadzor sustava (nadzorni audit), kako bi se osiguralo da sustav i dalje radi na zadovoljavajući način.

Kako odabrati certifikacijsku kuću?

Odabir certifikacijske kuće jedan je od najvažnijih koraka poduzeća koje želi certificirati svoj sustav upravljanja kvalitetom.

Za malo i srednje poduzeće moguća su dva osnovna pristupa u odabiru certifikacijske kuće.

1. Preferencijalni odabir

Odabire se kuća čije ime i certifikat imaju značaj u djelatnosti ili regiji. Poduzeće tako, već u startu, dobiva na vjerodostojnosti i lakše ulazi na nova tržišta.

Odabir certifikacijske kuće koja verificira sličan sustav u tvrtki kupca ili izravna preporuka imaju puno prednosti. Sustav se ocjenjuje na sličan način i to kupcu pruža dodatnu garanciju vjerodostojnosti dobavljača.

Jedna od mogućnosti pri odabiru je izbor europskog certifikacijskog lidera jer će njegov certifikat jamčiti visoku razinu sukladnosti sustava i biti dobro prihvaćen kod kupaca na EU tržištu. Poduzeće koje ne izvozi ili izvozi samo u susjedne zemlje ili želi izvoziti u njih, može odabrati najveću regionalnu certifikacijsku kuću ili onu koja je jaka u njegovoj djelatnosti.

Važno je da prikupi sve relevantne činjenice i odluči se za kuću koja će najbolje razumjeti njegovo poslovanje i djelatnost.

2. Odabir prema cijeni

Trošak certifikacije važna je stavka ukupnih troškova poslovanja poduzeća. Kako bi bilo sigurno da je odabralo cjenovno najpovoljnija certifikacijska kuća, treba razmotriti slijedeće:

- Treba prikupiti što više ponuda. Iako sve kuće pružaju istu vrstu usluge, način na koji to rade može se razlikovati i značajno utjecati na cijenu. Treba uzeti u obzir broj dana audita, putne troškove auditora, promjene cijena pojedinih stavki i slično.
- Usluga velikih certifikacijskih kuća često je skuplja. Malo ili srednje poduzeće možda će se bolje sporazumjeti s manjom kućom koja je fleksibilnija u ispunjavanju zahtjeva i potreba tvrtke.
- Pregovaranje o cijeni moguće je samo do određene razine. Kada niža cijena znači manji broj audit dana ili manji broj auditora, ozbiljna i pouzdana certifikacijska kuća neće na to pristati.
- Svakako treba provjeriti proizlazi li nečija niža cijena usluge iz činjenice da kuća nije akreditirana¹. Koliko god cijena bila povoljna, poduzeće, ako kasnije ne želi izgubiti puno više novca i vremena, ne smije odabrati neakreditiranog certifikatora.

Koliko košta uvođenje, certifikacija i održavanje sustava?

Troškovi uvođenja, certifikacije i održavanja sustava upravljanja kvalitetom variraju od poduzeća do poduzeća, zavisno od njegove veličine, broja lokacija koje su obuhvaćene sustavom i djelatnosti koju obavlja.

Dobra implementacija sustava zahtijeva određena ulaganja koja se troškovno mogu podijeliti kako slijedi:

- **Troškovi edukacije:** tim koji radi na projektu implementacije sustava, nakon certifikacije postaje organizacijska cjelina za upravljanje sustavom kvalitete. Nužna je edukacija tima iz područja kvalitete putem seminara ili škola kvalitete. U Hrvatskoj postoji veliki broj savjetodavnih i certifikacijskih tijela koja nude kratke seminare ili višemjesečne modul seminare iz tog područja. Kako se preporuča da barem 10 % zaposlenih bude obučeno za interne auditore neophodno je i školovanje za interne auditore.

Ponekad je teško odabrati najisplativije školovanje. Preporuke poslovnih partnera koji imaju uveden sustav ili konzultanta mogu znatno olakšati odabir. Zaposlenici koji prođu

¹ Certifikacijske kuće u Hrvatskoj moraju biti akreditirane od strane HAA (popis se nalazi na Internet stranicama HAA).

Školovanje moraju biti spremni na dijeljenje stečenog znanja s ostalima u poduzeću putem internih seminara. Tako se ukupni trošak edukacije značajno smanjuje.

Ovdje su navedene okvirne, prosječne cijene za pojedine vrste školovanja. Za detalje je potrebno potražiti aktualne informacije edukacijskih i konzultantskih tijela, te razmotriti sadržaj školovanja i vrstu potvrde koju polaznik dobiva.

Školovanje iz područja kvalitete	od 200€ - 500€
Škole kvalitete	od 2000€ - 6000€
Školovanje za auditore	od 800€ - 1500€

- **Troškovi konzultanta** predstavljaju veliki dio troška implementacije. Savjetnik može raditi za neku od edukacijskih ili konzulting kuća ili biti samostalan. Cijena se izračunava na temelju potrebnih konzultantskih dana. Za mala poduzeća potrebno je najmanje 12 dana. Ugovorom se točno utvrđuje opseg i trajanje usluge, te cijena. U Hrvatskoj se cijene kreću od 200€ - 1000€ po savjetničkom danu, zavisno od kompleksnosti i obima posla. Konzultanta se ne bira samo na osnovu cijene, već prvenstveno na osnovu kompetencija.
- **Troškovi vlastitog učesća** obuhvaćaju vrijeme i zaposlenike koji rade na implementaciji sustava. U srednjem poduzeću voditelj projekta može na sustavu raditi 100 % svojeg radnog vremena, dok će u maloj tvrtki to biti 30 – 60 %. Članovi projektnog tima vjerojatno će raditi 30 %. Za mala poduzeća trošak može iznositi 2 – 4 čovjek/mjesec (brutto plaća), a za srednja 6 – 8 čovjek/mjesec. Troškovi su znatno veći ako poduzeće razvija sustav bez konzultanta, te školuje samo minimalni broj zaposlenika. Vrijeme se uvođenja znatno produžava jer se odvija metodom „pokušaj – promašaj.“

Trošak certifikacije značajan je i može biti prilično velik. Varira, ovisno o veličini poduzeća, lokacijama i djelatnosti. Računa se prema broju audit dana i dana potrebnih za pregled dokumentacije. Cijene se okvirno kreću od 2000 EUR – 6000 EUR. Cijena samog certifikata može biti uključena u ukupnu cijenu ili izražena posebno.

Također treba uzeti u obzir i troškove održavanja sustava: trošak nadzornog, te recertifikacijskog audita.

OPĆENITO O RIZICIMA

Što je rizik?

Rizik, u užem smislu, prema tradicionalnom shvaćanju, predstavlja opasnost od gubitka ili štete. U širem smislu, rizik znači mogućnost drukčijeg ishoda, boljeg ili lošijeg, od onog koji se očekivao.

Rizik je dio života. Sve što radimo uključuje rizik. Poslovanje male ili srednje tvrtke uključuje skoro svakodnevno suočavanje s rizikom. Poduzetnici se često oslanjaju na iskustvo i intuiciju u upravljanju rizikom. Međutim, što je poslovanje složenije, to je važnije identificirati rizike koji bi tvrtku mogli onemogućiti u ostvarenju željenog potencijala. Važno je promišljeno i sustavno upravljanje rizicima kako bi se smanjili štetni ishodi i maksimizirali pozitivni rezultati.

Rizik predstavlja mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na sve aktivnosti tvrtke kao i na ostvarenje njezinih ciljeva poslovanja. Prema ISO/IEC uputama 73 rizik je "utjecaj nesigurnosti na ciljeve". Ta nesigurnost može imati za posljedicu pozitivno ili negativno odstupanje od očekivanih rezultata.

Slika 11: Prikaz značenja pojma rizika



Rizik sadrži tri nužna elementa: percepciju je li se neki štetan događaj mogao dogoditi, vjerojatnost da će se on dogoditi i posljedice štetnog događaja koji bi se mogao dogoditi.

Osim promatranja rizika u negativnom smislu, potrebno je razmotriti prilike za iskorištava-

nje pozitivnog učinka pojave određenog rizika. Izgubljene mogućnosti (prilike) također se smatraju rizikom. Zato se kod procjene rizične situacije procjenjuju prednosti i nedostaci mogućeg ishoda.

Koji su osnovni tipovi rizika?

Svaki rizik ima svoju prepoznatljivu karakteristiku koja zahtijeva drugačiji način upravljanja ili analize. Svaka tvrtka usvaja sustav klasifikacije rizika koji je najpogodniji za njezino poslovanje.

Pojava i djelovanje rizika mogu imati pozitivan, negativan ili neutralan ishod. U slučaju pozitivnog ishoda, rizik je predstavljen kao prilika, dok je u slučaju očekivanog negativnog ishoda obično određen pojmovima gubitka ili neutralnog djelovanja (ako se događaj ne dogodi). Rizici se najčešće razvrstavaju u tri najvažnije skupine, iako treba znati da ne postoji prava ili pogrešna podjela rizika.

Slika 12: Osnovni tipovi rizika

Upravljanje:

- planiranje za katastrofe i hitne slučajeve
- planiranje za nastavak poslovanja



Upravljanje:

- procjena pozitivnih i negativnih strana

Upravljanje:

- sigurnost
- metode, alati i tehnike upravljanja hazardima

- **Hazardni ili čisti** rizici povezani su s događajima koji imaju samo negativan ishod. Krađa ili požar su jednostavan primjer čistog rizika s kojim se suočavaju mnoga poduzeća.
- **Neizvjesni rizici ili rizici kontrole** povezani su s nepoznatim i neočekivanim događajima nesigurnog ishoda. Tvrtke ih se posebno boje jer na njih ne mogu utjecati. Ne mogu ih predvidjeti, kontrolirati i kvantificirati. Primjeri ovih rizika su štete koje nastaju poplavom ili vatrom, financijskim gubicima, gubitkom najvažnijeg dobavljača, gubitkom tržišnog udjela i slično. S obzirom na prirodu ovih rizika, poduzeće treba dobro isplanirati svoje postupanje u slučaju da se neki od njih pojavi, a u cilju umanjenja štete.
- **Rizici prilike ili špekulativni rizici** povezani su s događajima koji mogu imati pozitivan ishod. Poduzeće ih sagledava dvojako: kao rizik koji se odnosi na opasnost prihvatanja mogućnosti, ili kao rizik propuštanja prilike. Ovi rizici nisu vidljivi ili materijalni. Najčešće su financijski, a ishodi mogu biti pozitivni, negativni, kratkoročni i dugoročni. Primjeri ovih rizika su mogućnosti u vidu premještaja lokacije poslovanja, stjecanja novih nekretnina, širenja poslovanja, uvođenja novih proizvoda itd.

Koje su vrste poslovnih rizika?

Rizične skupine ili kategorije rizika određena su područja koja treba pojedinačno razmotriti kako bi identifikacija najvažnijih rizika bila jednostavnija.

Rizici s kojima se suočava poduzeće najčešće su kategorizirati u odnosu na ono što ono radi. Kategoriziranje rizika daje okvir za identifikaciju rizika, planiranje vezanih aktivnosti i komunikaciju informacija o riziku. Osim toga, razumijevanje kategorija rizika pomaže vlasniku ili upravi poduzeća da odabere najprikladnije alate i tehnike za identifikaciju i analizu rizika (razna istraživanja i prikupljanje podataka o izloženosti riziku, strukturirani brainstorming ili SWOT analiza).

Zavisno od veličine, ustroja i djelatnosti poduzeća može doći do preklapanja nekih od kategorija. Poduzeće će možda sjediniti ili dodati grupe.

Rizici se mogu podijeliti i na one uvjetovane vanjskim i na one uvjetovane unutarnjim okolnostima koje izravno utječu na poslovanje poduzeća. To su direktni i indirektni rizici.

Slika 13: Poslovne vrste rizika



Neki od direktnih rizika uvjetovani su prirodnim katastrofama, globalnim događajima, pravnim propisima, tehnologijom, regulatornim i vladinim politikama, okolišem, nekretnima i opremom, sigurnošću, ekonomskim i finansijskim promjenama, radnom snagom, dobavljačima i tržištem.

Često se previde događaji koji nisu izravno vezani za poslovanje poduzeća. To uzrokuje nespremnost na promjene koje mogu uslijediti. Na primjer, tvrtka možda nije direktno pogođena prirodnom katastrofom, ali možda su pogođeni njezini dobavljači, a slijedom toga i kupci.

Neki od indirektnih rizika uvjetovani su dobavljačima, kupcima ili lokacijom.

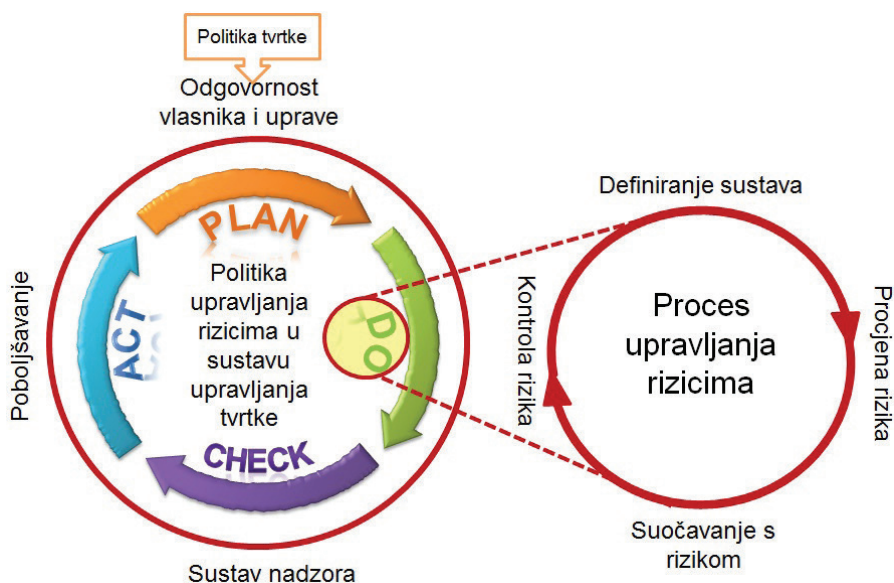
UPRAVLJANJE RIZICIMA

Što je upravljanje rizicima?

Upravljanje rizicima je središnji dio strateškog upravljanja svakog poduzeća. To je proces u kojem poduzeće sustavno razmatra rizike povezane sa svojim aktivnostima, a za cilj ima postizanje održive koristi u svakoj pojedinoj aktivnosti i u svim aktivnostima zajedno.

Dobro upravljanje rizicima usmjereno je na identifikaciju i tretman rizika. Cilj mu je dodati maksimalnu održivu vrijednost svim aktivnostima poduzeća. To znači da ono razumije utjecaj svih čimbenika koji mogu biti potencijalne prijetnje i uzrokovati negativne posljedice za poslovanje. Upravljanje rizicima poduzeću povećava vjerojatnost uspjeha, smanjuje vjerojatnost neuspjeha i nesigurnost u postizanju sveukupnih ciljeva. Podrazumijeva odgovornost, mjerenje rezultata i nagrađivanje, čime se promovira operativna učinkovitost na svim razinama.

Slika 14: Sustav upravljanja rizicima



Sustav upravljanja rizicima sastoji se od strukturnih elemenata koje ima svaki sustav upravljanja i ima zadatak omogućiti efikasno upravljanje rizicima. U tom smislu upravljanje rizicima treba obuhvatiti planiranje (Plan), djelovanje (Do), kontrolu (Check) i poboljšanje (Act). Treba biti kontinuiran i razvojni proces koji je dio ukupne strategije tvrtke, kao i provođenja te strategije. Sustavno i sveobuhvatno mora obuhvatiti sve rizike, kako prošle, tako i sadašnje, a naročito buduće, koji okružuju poslovanje poduzeća.

Koje su koristi od sustava upravljanja rizicima?

Sustav upravljanja rizicima je proces koji osigurava veću vjerojatnost da će ciljevi poslovanja biti ispunjeni, a štete izbjegnute ili smanjene. Srednja i mala poduzeća mogu očekivati veliku korist od primjene načela upravljanja rizicima na sveobuhvatan i sustavan način.

Upravljanje rizicima poduzeću omogućava jasniji pogled u budućnost i potencijalne ishode, otvara nove vidike menadžmentu te procjenjuje ciljeve i strategije menadžmenta s obzirom na rizike. Također stvara stratešku prednost pred konkurencijom. Ono ne nadomješta proces poslovnog upravljanja, već ga čini transparentnijim i efikasnijim.

Slika 15: Koristi od upravljanja rizicima



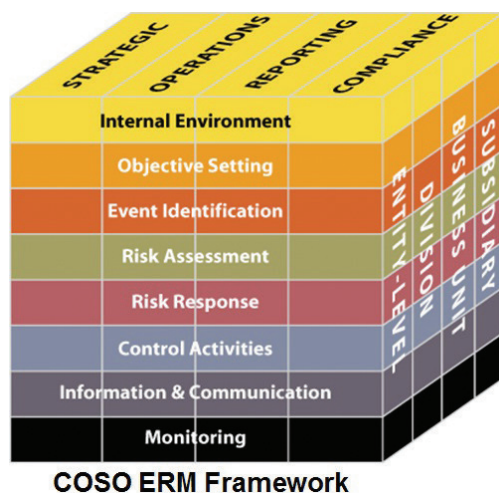
Kroz upravljanje rizicima sve aktivnosti unutar poduzeća odvijaju se u skladu sa relevantnim pravnim i regulatornim zahtjevima. Kroz identifikaciju najvažnijih rizika i postavljanje odgovarajućih kontrola za provođenje procesa poduzeće posluje na siguran način. Kroz dodatne informacije prikupljene putem strateških aktivnosti upravljanja rizicima, poduzeće ima pomoć u odlučivanju o povoljnim poslovnim prilikama. Konačno, ključna korist upravljanja rizicima leži u poboljšanju efikasnosti i učinkovitosti poslovanja. Kada su poslovni procesi efikasni i u skladu sa procesom upravljanja rizicima, izabrana strategija omogućava postizanje planiranog.

Koje se norme i okviri koriste za upravljanje rizicima?

Za proces upravljanja rizicima postoje različite međunarodne norme i okviri. Primjenjuje ih sve veći broj tvrtki jer, za razliku od niza drugih poslovnih procesa, proces upravljanja rizicima može biti jedinstven za sve vrste tvrtki, bez obzira na djelatnost i veličinu.

Prve nacionalne norme za upravljanje rizicima pojavile su se još 1995. (Australija i Novi Zeland). Od tada su ostale regije i zemlje postepeno razvijale sličan pristup upravljanju rizicima.

Slika 16: Prikaz COSO ERM okvira



- COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management - Odbor sponzorskih organizacija komisije Treadway, Upravljanje rizicima u poduzeću) američki je okvir za upravljanje rizicima. Prihvaćen je kao najvažnija smjernica za implementaciju upravljanja rizicima u poduzeću. Daje integrirana načela, zajedničku terminologiju i praktičnu implementaciju smjernica koje podržavaju programe razvoja ili mjerenje performansi u procesu upravljanja rizicima poduzeća.
- Norma HRN ISO 31000 daje načela i upute za upravljanje rizicima. Bavi se konceptima procjene rizika, procesima procjene i odabirom tehnika procjene rizika. Odnosi se na bilo koju vrstu rizika, bez obzira na njegovu prirodu, pozitivne ili negativne posljedice.
- Norma HRN EN 31010 donosi metode procjene rizika.
- ISO/IEC Guide 73 daje definicije općih pojmova vezanih za upravljanje rizicima. Cilj mu je da potakne dosljedno shvaćanje i tumačenje pristupa i opisa aktivnosti koje se odnose na upravljanje rizicima, te korištenje jedinstvene terminologije upravljanja rizikom u poslovnim procesima i okvirima koji se bave upravljanjem rizicima.

Osnovna razlika između COSO ERM – a i navedenih normi je u tome što su norme međunarodne i primjenjive u cijelom svijetu, dok se COSO ERM prvenstveno primjenjuje u SAD - u.

Koja su načela upravljanja rizicima?

Postoje određena temeljna načela upravljanja rizicima koja trebaju biti dio cjelokupnog postupka upravljanja rizicima.

Prema tim načelima, upravljanje rizicima:

Stvara i štiti vrijednosti poduzeća	Dobro upravljanje rizicima, kroz stalnu provjeru procesa i sustava, doprinosi postizanju poslovnih ciljeva.
Sastavni je dio ostalih poslovnih procesa poduzeća	Upravljanje rizicima treba biti integrirano u upravljanje poduzeća kroz procese planiranja na operativnoj i na strateškoj razini.
Dio je poslovnog odlučivanja	Proces upravljanja rizicima pomaže da poduzeće donosi utemeljene odluke, odredi prioritete i odabere najprikladnije aktivnosti.

Jasno utvrđuje neizvjesnosti	Utvrđivanjem potencijalnih rizika, poduzeće može ugraditi kontrole i postupke kako bi se povećala mogućnost povoljnog ishoda i umanjila mogućnost gubitka.
Sustavno je, strukturirano i pravovremeno	Proces upravljanja rizicima treba dosljedno implementirati u cijelo poduzeće kako bi se osigurala efikasnost, dosljednost i pouzdanost rezultata.
Temelji se na najboljim dostupnim informacijama	Za efikasno upravljanje rizicima važno je razumjeti i uzeti u obzir sve dostupne informacije relevantne za određenu aktivnost, kao i sva ograničenja kojim je informacija podložna.
Prilagođava se djelatnosti poduzeća	U upravljanje rizicima potrebno je uključiti rizike specifične za poduzeće, te uzeti u obzir unutarnju i vanjsku radnu okolinu.
Uzima u obzir ljudske i kulturne čimbenike	Upravljanje rizicima treba prepoznati i priznati doprinos zaposlenika i kulture u postizanju ciljeva poduzeća.
Transparentan je i sveobuhvatan	Uključivanje dionika, unutarnjih i vanjskih, tokom cijelog procesa upravljanja rizicima prepoznaje važnost komunikacije i savjetovanja u identifikaciji, analizi i praćenju rizika.
Dinamičan je i podložan promjenama	Proces upravljanja rizicima treba biti fleksibilan. Izazovno poslovno okruženje traži da poduzeće utvrdi kontekst za upravljanje rizikom, identificira nove rizike i da utvrdi koji rizici prestaju postojati.
Olakšava stalno poboljšavanje poduzeća	Poduzeća s dugogodišnjom kulturom upravljanja rizicima u stanju su pokazati stalno ostvarivanje poslovnih ciljeva.

Što je proces upravljanja rizicima?

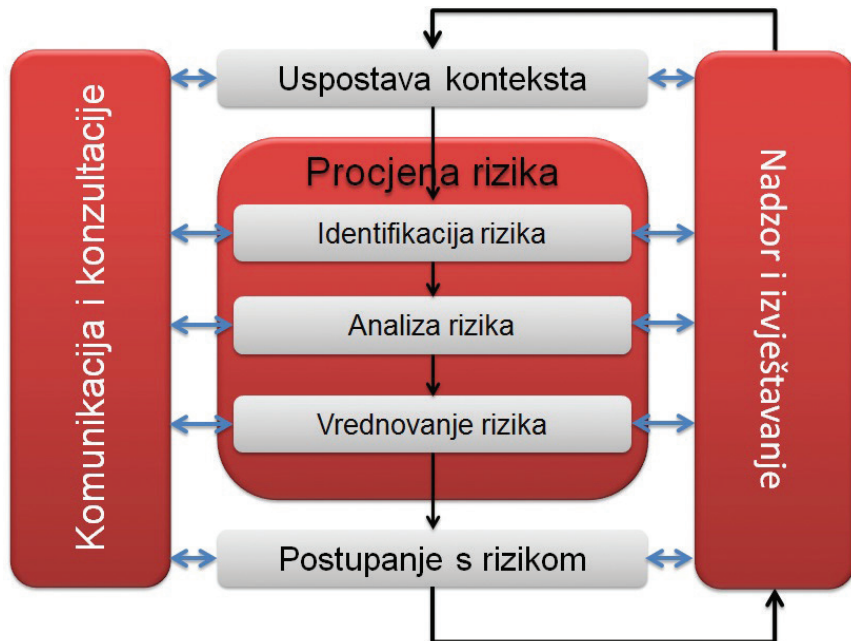
Proces upravljanja rizicima sastoji od niza koraka koji omogućuju kontinuirano poboljšanje u donošenju odluka.

Upravljanje rizicima proces je utvrđivanja, procjene i praćenja rizika koji uzima u obzir ciljeve poduzeća, te poduzimanje potrebnih aktivnosti u svrhu smanjenja rizika. Cilj ovog procesa je smanjiti opseg neizvjesnosti koji bi mogao biti prijetnja poslovnoj uspješnosti. Sastavni je dio procesa planiranja i upravljanja poslovnim procesima.

Aktivnosti procesa upravljanja rizicima zahtijevaju određene ljudske, vremenske i financijske

ske resurse. Početna ulazna veličina u prvi korak procesa je cilj, a izlazna registar rizika, plan aktivnosti i izvještaj o upravljanju rizicima.

Slika 17: Proces upravljanja rizicima prema normi HRN ISO 31000



Nakon što se utvrdi kontekst u kojem će se proces odvijati, kao i njegov opseg, kreće se u identifikaciju rizika koji bi mogli spriječiti, umanjiti, odložiti ili povećati postizanje ciljeva. Zatim se radi analiza i procjena rizika za koje se razmatra područje potencijalnih posljedica i njihove pojave. Procijenjeni stupnjevi rizika uspoređuju se sa prethodno utvrđenim kriterijima i razmatra se odnos potencijalnih koristi i nepovoljnih rezultata. Slijede troškovno efikasne strategije i akcijski planovi za povećanje potencijalnih koristi i smanjenje potencijalnih šteta. Neophodno je praćenje efikasnosti svih koraka procesa kako bi se osiguralo da promjene uvjeta ne mijenja prioritete poslovanja. Proces se odvija u neprekinutim ciklusima. Bez ovog strukturnog elementa sustav upravljanja rizicima ne postoji i ne može djelotvorno funkcionirati.

Koji su rizici specifični za mala i srednja poduzeća?

S obzirom na značaj koji mala i srednja poduzeća imaju u nacionalnom i globalnom gospodarstvu, za očekivati je da su jako dobro pripremljena za upravljanje rizicima s kojima se danas suočavaju.

Međutim, istraživanje provedeno 2011. godine (AXA Small Business Report 2011) na 650 malih i srednjih poduzeća u Europi, Sjevernoj Americi i Aziji otkriva nešto sasvim drugo. Gotovo četvrtina (23 %) ispitanika nije bila u stanju imenovati ni jedan rizik za svoje poslovanje, a nisu imali ni plan upravljanja rizicima.

Pet je grupa rizika koji značajno mogu ugroziti opstanak malih i srednjih poduzeća:

Slika 18: Rizici specifični za mala i srednja poduzeća



1. Trgovanje i ugovaranje

Veliki broj malih i srednjih poduzeća ima samo jednog ili dvojicu ključnih dobavljača. Zbog toga je njihov lanac opskrbe, u slučaju da ti dobavljači ne mogu isporučiti naručeno, značajno ugrožen. Stoga, mala i srednja poduzeća moraju osigurati alternativne, pričuvne dobavljače za svoje ključne nabavke.

Također, s obzirom da su takve tvrtke mali igrači u svojoj djelatnosti, često se susreću s

oštrom konkurencijom većih igrača. Pritisak na njihove marže je velik jer ne mogu podići cijene iako im ulazni troškovi rastu. Analiza i plan kako odgovoriti na ovaj rizika izuzetno su važni.

Područje ugovaranja vrlo je rizično za mala i srednja poduzeća. Unutar poduzeća rijetko postoje pravni stručnjaci, pa je rješavanje pravnih pitanja prepušteno vanjskoj usluzi. Zbog skupoće, te se usluge koriste vrlo rijetko, a ugovori se potpisuju bez pravog razumijevanja pravnih posljedica u slučaju odstupanja ili neispunjenja. Važno je da poduzeće prepozna ovaj rizik i uz pomoć pravnog stručnjaka pregleda sve svoje ugovore, te uspostavi pravni okvir unutar kojeg će vršiti sva buduća ugovaranja.

2. Ispunjenje zakonskih zahtjeva

Ispunjenje zakonskih zahtjeva u velikoj mjeri ovisi o veličini poduzeća i djelatnosti u kojoj posluje. Neka poslovna područja su strogo regulirana (davanje financijskih usluga i slično), dok u nekima poduzeće mora samostalno pratiti i primjenjivati relevantne zakone i propise. Za izbjegavanje rizika nezakonitog poslovanja potrebno je uspostaviti bazu svih relevantnih zakona i propisa, pratiti zakonodavstvo i redovito osvježavati podatke kako moguće promjene ne bi ugrozile poslovanje.

3. Tok novca i kreditiranje kupaca

Rast troškova poslovanja izraženiji je u malim i srednjim poduzećima jer im je dotok novčanih sredstava prilično ograničen. Mnoga mala i srednja poduzeća dovoljno ne planiraju novčani tijek i slabo upravljaju financijskim kategorijama. Predviđanja, projekcije i proračuni su neophodni u identificiranju novčanih potreba redovnog ili kriznog poslovanja. Jednako je potrebna i identifikacija manje bitnih izdataka u cilju smanjenja troškova.

Kako su mala i srednja poduzeća ovisna o nekoliko glavnih kupaca, usporavanje ili odlaganje plaćanja samo jednog od njih može znatno poremetiti likvidnost. Potrebna je veća provjera i analiza kreditnog rejtinga kupca, tj. mogućnosti naplate potraživanja.

Poduzeća koja trguju s inozemnim kupcima ili dobavljačima, izložena su deviznoj fluktuaciji. Zato moraju procijeniti značaj utjecaja deviznog tržišta na svoje financije i upravljati rizicima u skladu s tim.

Još jedan značajni financijski rizik je ignoriranje poreznih obaveza što dovodi do blokiranja ili čak prestanka poslovanja.

4. Ljudski resursi

Jedan od najvećih problema s kojima se suočavaju mala i srednja poduzeća u upravljanju rizicima odnosi se na radnu snagu. Često su mala i srednja poduzeća obiteljski posao. Članovi obitelji zauzimaju ključna upravljačka mjesta, bez obzira na stvarne kompetencije. Iako razumljivo, ovo je visoko rizično ponašanje zbog kojeg ne mogu privući obrazovane i talentirane zaposlenike jer je svako napredovanje u startu zapriječeno pozicijama članova obitelji. Drugi je rizik povezan s nedostatkom znanja i/ili obučavanja zaposlenika. Tehnički know-how često se 'prenosi' unutar poduzeća i tako može prouzročiti veliko tehnološko i inovativno zaostajanje. Mala i srednja poduzeća trebaju se usredotočiti na temeljne kompetencije i privlačenje i zadržavanje talenta.

Jednako velik rizik je u izbjegavanju odredbi Zakona o radu. Na taj način odbijaju potencijalne talente i samim time ograničavaju svoje prilike za rast i razvoj.

5. Zaštita okoliša

Upravljanje rizicima povezanih sa zaštitom okoliša vrlo je važno za proizvođačka poduzeća. Za svaku djelatnost postoji cijeli niz specifičnih zakona i propisa kojih se poduzeća moraju pridržavati. Ako ne prate zakonodavstvo i ekološke trendove mogu biti kažnjena ili izgubiti tržište. Stoga je poželjno preispitati sve procese u skladu sa relevantnim zahtjevima i stalno pratiti moguće promjene.

IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Koji su koraci implementacije upravljanja rizicima u tvrtku?

Projektni pristup implementaciji, koji uključuje sve dijelove tvrtke, najbolji je pristup uvođenju sustava upravljanja rizicima. Ne postoji jedinstveni način implementacije, ali postoje neke dobre smjernice koje nije na odmet slijediti.

Najvažniji koraci koje tvrtka treba poduzeti kako bi upravljanje rizicima zaista zaživjelo, slijedeći su:

1. Osiguranje podrške vlasnika i menadžmenta

Vlasnik i menadžment moraju prihvatiti i razumjeti načela upravljanja rizicima tvrtke.

2. Odabir okvira za upravljanje rizicima kroz:

- Politiku tj. kreiranje politike i postupaka za upravljanje rizicima
- Tablicu referentnih rizika, tj. smjernice o prihvatljivosti rizika tvrtke putem tabela specifičnih referentnih rizika, uzimajući u obzir postojeće kontrole, posljedice, vjerojatnosti i kriterije prihvaćanja.
- Utvrđene alate pomoću kojih će se prikupljati svi podaci o rizicima tvrtke.

3. Uspostava sveobuhvatne komunikacije i obrazovanja za rizike

Tvrtka treba izraditi program koji će uključivati :

- Širenje politike i procedura
- Podizanje svijesti o upravljanju rizicima
- Održavanje radionica o specifičnostima procesa
- Proces upravljanja učinkom
- Priznavanje, nagrađivanje i sankcije

4. Upravljanje rizicima na strateškoj razini

Izraditi program za identifikaciju, procjenu, postupanje, praćenje i izvještavanje o strateškim rizicima koji će biti integrirani dio strateškog upravljanja.

5. Upravljanje rizicima na razini poslovne jedinice

Izraditi program za identifikaciju, procjenu, postupanje, praćenje i izvještavanje o operativnim ili projektnim rizicima koji će biti integrirani dio postojećeg procesa upravljanja poslovnom jedinicom.

6. Praćenje i nadziranje

- Razviti indikatore - mjeriti efikasnost upravljanja rizicima.
- Izvještavanje o riziku - uspostaviti proces izvještavanja svakog dijela tvrtke o njihovim rizicima i odgovorima na te rizike.
- Povezati proces izvještavanja o incidentima i akcidentima za proces upravljanje rizicima.
- Auditiranje rizika – povezati auditiranje rizika s interim auditima kako bi se osiguralo da je sustav upravljanja rizicima efikasan i djelotvoran.



KORISNE POVEZNICE I INFORMACIJE

Portali

Hrvatski zavod za norme - HZN: <http://www.hzn.hr>

Hrvatska akreditacijska agencija – HAA, Registar akreditacija: <http://www.akreditacija.hr/registar>

Centar za kvalitetu HGK: <http://www.hgk.hr/category/sektor-centar/centar-kvaliteta>

Svijet kvalitete - Portal o kvaliteti: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php>

KVALIS - portal za kvalitetu: <http://www.kvalis.com/>

Knjige

Nenad Injac: Mala enciklopedija kvalitete II - IV, Oskar, Zagreb.

Philip B. Crosby: Kvaliteta je besplatna, Manager

Joseph M. Juran: Planiranje i analiza kvalitete, Mate d.o.o.

Časopisi

ISO Focus+: http://www.iso.org/iso/home/news_index/iso-magazines/isofocusplus_index.htm

Journal for Quality and Participation: <http://asq.org/pub/jqp/index.html>

Quality Progress: <http://asq.org/qualityprogress/index.html>

Quality Digest: <http://www.qualitydigest.com/index.html>

Quality Magazine: <http://www.qualitymag.com/>

LITERATURA

- [1] A. M Blankstein, Lessons from enlightened corporations, Educational leadership, 1992, 71-75.
- [2] T. J. Clark, Success Through Quality, ASQ Quality Press, 1999, 3 – 16; 60 – 65.
- [3] W. E. Deming, The New Economics, Massachusetts Institute of Technology Press, 1993, 35.
- [4] Disaster Resource Guide, The Basics of ISO 31000 – Risk Management, http://www.disaster-resource.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1009&Itemid=128
- [5] Easy Steps to ISO 9001, <http://www.easy9001.com/easy-steps-iso-9001.htm>.
- [6] K. Gaži – Pavelić, PDCA: ISO 9001:2008 principi i zahtjevi u praksi, <http://www.slideshare.net/kathairo/rad-hdk13-gaipaveli>
- [7] K. Gaži – Pavelić, Troškovi kvalitete, <http://www.slideshare.net/kathairo/troskovi-kvalitete>
- [8] HRN EN ISO 9001:2009; HRN EN ISO 9004:2010; HRN ISO 31000:2012.
- [9] ISO 31000 - Risk management, <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>
- [10] ISO and SMEs, <http://www.iso.org/iso/home/about/iso-and-smes.htm>
- [11] HRN EN 31010:2010.
- [12] M. I. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success, Random House, 1986, 60
- [13] G. Langley, K. Nolan and T. R. Nolan, "The Foundation of Improvement," Quality Progress, June 1994, 81.
- [14] Risk management standards, <http://www.vmia.vic.gov.au/Risk-Management/Guides-and-publications/Risk-management-standards.aspx>







Ministarstvo poduzetništva i obrta

Ulica grada Vukovara 78

10000 Zagreb

Tel.: 01 610 61 11

Fax.: 01 610 69 21

provedba@minpo.hr

www.minpo.hr



Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije

Ulica grada Vukovara 284 (objekt C)

10000 Zagreb

Tel.: 01 459 12 45

Fax.: 01 459 10 75

info@safu.hr

www.safu.hr



Poboljšavanje informiranosti hrvatske poslovne zajednice

BIZimpact II

Savska cesta 41/VI kat

10000 Zagreb

Tel.: 01 798 09 82

Fax.: 01 798 09 82

info@bizimpact.hr

www.bizimpact.hr

Za dodatne informacije o EU fondovima posjetite:

www.strukturnifondovi.hr



HZN

Hrvatski zavod za norme
Croatian Standards Institute