

UDK: 005.942:334.7

SIX SIGMA METODOLOGIJA U FUNKCIJI INOVATIVNOSTI POSLOVANJA ORGANIZACIJE

Dr Jasmina Nešić

Visoka ekonomska škola strukovnih studija Peć u Leposaviću

Rezime: Fokus u radu je na aplikaciji konsaltinga koji treba da obezbedi potrebnu rutinu u kreiranju ciljeva preduzeća koji su relevantni, dobro definisani, koji se mogu postići, i za koje postoje odgovarajuće smernice. Pitanje kako održati preduzeće sposobno da odgovori izazovima i promenama svoga okruženja ostaje zauvek centralno pitanje menadžmenta. Otuda, uspešna primena konsaltinga istina i bilo koje uspešno menadžersko iskustvo ima različite aspekte. Oni u sebi uključuju elemente iz polja sposobnosti koji su esencijalni za efikasan konsalting, analizu, upravljanje projektima i građenje veza.

UVOD

Bez efikasne aplikacije, konsultovanje u menadžmentu je nepotpuno i manje vredno. Ukoliko je aplikacija loša, svi ostali elementi konsalting procesa postaju gubljenje vremena i energije. Na dramatičnu važnost efektne aplikacije konsalting procesa studiozno su ukazali brojni autori. Brojne studije kao po nekom pravilu pokazuju da razlozi zbog kojih menadžeri u preduzećima najčešće gube posao je loša aplikacija-“strategija putovanja”ka postizanju projektovanog cilja.

Svakako, predpostavku poslovnog uspeha organizacije čini definisanje konkretnog biznisa. Međutim, kada je profil organizacije ugrožen, praksa pokazuje da se poslovni uspeh može značajno unaprediti uz pomoć adekvatnog konsultovanja u menadžmentu, koje menadžeri organizacije kupuju kao i svaki

Dr Jasmina Nešić

drugi faktor. Kao faktor koji je kupljen, konsalting se takmiči sa svim faktorima koje biznis mora da uključi kako bi rastao i napredovao. To znači, da ukoliko menadžment preduzeća nije u mogućnosti da otkloni nastali problem poslovanja-izvrši dijagnozu u organizaciji, treba da angažuje konsultanta i /ili posebne timove eksternih stručnjaka da taj posao obave.

1. Modeli konsultovanja i efikasnost biznisa

Efikasnost biznisa organizacije može se unaprediti korišćenjem proverenih modela konsultovanja u menadžmentu, odnosno kroz organizovanje tzv. dijagnostičkih sastanaka, u kojima eksterni konsultanti mogu biti najbolje iskorišćeni kada ne donose samo potrebno ekspertsko znanje u proces dijagnoze, već i kada oni strukturiraju i vode konsalting proces u kome aktivnu ulogu imaju interni stručnjaci i menadžeri iz klijent organizacije.

Ne postoje dva ista konsalting procesa, ali postoje neki zajednički procesi koje konsultanti mogu da prisvoje kako bi formirali osnovu okvira. Najzastupljenija među ovima je “**six sigma**” metodologija¹ koju je razvio Bill Smith u funkciji povećanja sredstava profitabilnosti smanjenjem grešaka u proizvodnji i pružanju usluga. Stoga se process aplikacije konsaltinga tretira kao konačan element savetovanja u menadžmentu, odnosno aplikacija je njegov sastavni deo.

Uspešno aplikovanje konsalting procesa je veoma teško. Što je radikalniji nivo promene, to je više teškoća u njenoj primeni. Dalekosežna i radikalna promena utiče na sve aspekte biznisa. Iznad svega, promena utiče na ljude, a uspeh aplikacije bitno zavisi od adekvatne primene postojećih metodologija:

¹ www.sixsigma.com/sissigms/six-sigma.asp

1. *dmaic*:definiši,izmeri,analiziraj i poboljšaj i
2. *dmaidv*:definiši,izmeri,analiziraj,kreiraj i potvrdi proces

DMAIC je rasprostranjeniji i koristi se za postojeće procese, dok je drugi namenjen novim procesima i proizvodima.

Kreiranje aplikativnog modela konsalting procesa pre svega, zavisi od utvrđene agende poslovanja organizacije.Ovaj koncept se prelama kroz pitanje šta uključiti u ponudu da bi ista bila sadržajna i sažeta, a očituje se dalje kroz brižljiv inicijalni odabir poslovnih partnera, saradnika, steikholdera itd.U skladu sa tim ako je konsalting praksa za određeni problem duga i složena, možda bi bilo dobro razviti privremene ciljeve i rezultate za sadašnje faze projekata, na način na koji se definišu asortiman proizvoda i kvalitet usluga.U kontekstu marketing i strategijskih koncepata ovakvo opredeljivanje ima karakter definisanja ciljnog tržišta ili fokusiranja tržišnog segmenta (segmenata).

Strategijski plan organizacije u okviru procedure za strategijsko planiranje, valja kontinuirano revidirati u smislu da se povećaju investicije, ubrza povraćaj uloženog kapitala, poveća profit, redukuje odnos troškova i prihoda, kako bi se uvećala produktivnost i smanjio racio (loših) plasmana.U odnosu na ciljno tržište primarni cilj je povećanje tržišnog učešća.

Za realizaciju ovako definisanih strategijskih ciljeva organizacije neophodni su:²

- rapidan rast poslovanja,

² Wickham,P.,Management Consalting,Prentice Hall,sec.ed.publ.2004,str.223.

Dr Jasmina Nešić

- trajno usavršavanje efikasnog i produktivnog poslovanja kroz pojednostavljenje i centralizovnje procedura,
- ubrzana ekspanzija poslovanja na ino-tržištima,
- poboljšanje sistema upravljanja rizikom u cilju razvoja kvaliteta usluga,
- inovativni pristup u veći sa izazovima menadžmentu vezanih za inicijativu, analizu, pruzimanje rada na projektu, prenošenje rezultata istraživanja itd.
- stalno unapređenje atraktivnih proizvoda (usluga),
- upotreba tehnologije i neprekidna ponuda visokokvalitetnih usluga.

Organizacija je uvek izložena rizicima koji mogu nepovoljno uticati na njene finansijske rezultate i realizaciju strategijskog delovanja. Iz tog razloga, ona kontinuirano mora da kontroliše na jedinstvenim osnovama, i na različite načine nepovoljne uticaje na razvoj, odnosno njena delovanja, da bi izbegla akumulaciju nepotrebnih rizika.

2. Šta je Six Sigma metodologija

Spoznaja da nema nikoga ko se nalazi u proizvodnji, prometu, uslugama ili bilo kom drugom sektoru privrede i neprivrede, a da ne oseća sve jače promene svetske konkurencije i sve veću globalizaciju svetskog tržišta je očigledna. Tradicionalna tržišta i zaštićena područja sve brže nestaju, kao i organizacije koje su svoj uspeh bazirale na lokalnim tržištima. Nagrada za uspeh, inovacije i ekskluzivnost plasirane na inostrana tržišta postaju veća.

Sledeći ovakav trend organizacija mora da promoviše sopstvene karakteristike na način da je diferenciraju i pozicioniraju od konkurencije. Tako se o bilo kojoj organizaciji može govoriti kao o

SIX SIGMA metodologija u funkciji
inovativnosti poslovanja organizacije

organizaciji koja iznova vešto gradi odnose sa komitentima/klijentima koristeći analizu i različite upravljačke koncepte. Organizacionu strukturu takve organizacije mora da karakteriše inovativnost njenog menadžmenta koji agilno promovise nove ideje i to kako u krugu svojih osnivača i komitenata, tako i u širem profesionalnom i poslovnom okruženju.

Kao disciplinarna **Six Sigma metodologija**³ je metodologija definisanja, merenja, analize, unapređenja i upravljanja kvalitetom proizvoda/usluga, procesa i poslova. Ona se stavlja u funkciju povećanja inovativnosti organizacije s osnovnim ciljem stvarnog eliminisanja svih defekata (DMAIC). U dizajniranju i optimiziranju u procesa u fazi razvoja "six sigma" se koristi kao sistemska metodologija za upotrebu alata, obrazovanje i merenje. Six Sigma metodologija doprinosi preciznom pozicioniranju funkcije u infrastrukturi sistema, ima zahtev za poboljšanjem procesa s ciljem eliminacije grešaka u procesima, proizvodima i uslugama. Zahteva visok nivo znanja učesnika.

Neophodno je napred navedenoj metodologiji dodati, i druge koje se izdvajaju brojnim idejama posebno polazeći od značaja koji im se pridaje i stepenu pripremljenosti i spremnosti da se realizuju, a odnose se na:

- tzv. **recco** projekte, čiji najvažniji elementi programa su konsultantske usluge, treninzi i web platforma;
- **tam** program (Turn Around Management), čiji je bazični cilj programa da pomogne menadžmentu preduzeća/klijenta da ispuni potrebne kriterijume da uspešnije vodi biznis u uslovima pojačane konkurencije na tržištu, kao i da pomogne u identifikovanju lociranju

³ Pande, P., & L. Holpp, What is Six Sigma? The Mc Graw-Hill Companies, 2002. str. 92.

potrebnih resursa. Ovaj program podržava inovativnost tako što: preduzećima pomaže da se transformišu i uspešno posluju na slobodnom tržištu, pomaže im da razvijaju nove poslove, menadžerima pruža podršku u razvoju upravljačkih sposobnosti.

Koncept “novi projekti nova firma” odnosi se na načine realizacije novih razvojnih projekata, kako na nacionalnom tržištu, tako i na drugim tržištima. Model podrazumeva angažovanje aktivnog kapitala organizacije, jer potencijalno stvara jaču motivaciju partnera i predpostavlja njihovo naglašavanje i neposredije uključivanje u kontrolu celokupne realizacije projekta. Status nosioca investicija dobija većinski ulagač.

Model dalje, predpostavlja da se oko svakog projekta formira nova firma. U slučaju da se projekat realizuje u okviru postojeće organizacije (kompanije) pred organizaciju se npr. u našim aktuelnim uslovima postavlja težak zadatak:

1. Objektivnog ocenjivanja boniteta investitora. Uz to postoji stalna opasnost da se efekti projekta “izmešaju” sa već aktivnim poslom i da se on kompromituje kao ideja ili još gore, da se ugasi.
2. Spektar pružanja novih konsalting usluga vezuje se za prethodni. organizacija teži da svoj ključni model podrži i konsaltingom koji se odnosi na celokupni proces realizacije projekta:
 - od uobličavanja osnovne ideje,
 - izrade investicione dokumentacije,
 - analize i ocene projekta
 - pripreme i realizacije tehničke procedure za formiranje akcionarskog društva
 - pružanje pomoći u izboru kadrova i njihovoj obuci, do praćenja projekta u fazi njegove eksploatacije.

Kako se ne bi mešali ključni konsalting poslovi sa bezbroj poslova koje ovakav konsalting podrazumeva, on se obezbeđuje kroz saradnju sa drugim specijalizovanim kućama. Dobar primer primene ovog modela je osnivanje akcionarskog društva.

3. Konsalting –razvijanje strategije cilja

Menadžment organizacije pregleda listu potencijalnih projekata i vrši izbor onog koji je najbolji za konkretni tim. Realizacija novog projektnog zadatka ili razjašnjavanje razloga koji su prouzrokovali problem u poslovanju za svaku organizaciju je veoma značajno i to kako za razumevanje faze interakcije sa klijentom tako i za krajnju svrhu konsalting procesa koji se sprovodi. Dakle, za konkretnu organizaciju najvažnije je razumeti šta je neophodno da se unapredi ili promeni u poslovanju i kada će se i kako ciljevi realizovati.

Razvijanje projektnog plana je dobar način da se počne. U tom kontekstu organizacija koristi modelski pristup konsultovanja u menadžmentu. Za konsalting organizaciju, modeli su interesantni iz pragmatičnih razloga. Naime, organizacija njih koristi da bi saznala očekivanja klijenta od konsalting projekta. Uspeh postignut u primeni konsaltinga će obezbediti pozitivna i motivišuća sećanja. Štaviše, ona imaju još veći značaj, jer su dokaz posedovanja korisnih i prenosivih sposobnosti.

Za organizaciju je u navedenom smislu strategija najmanje jedna instanca, u načinu za korišćenje raspoloživih sredstava. Posebno strategija može biti i način stvaranja dobiti van ovih sredstava. Razvoj uspešne strategije je jedan od najvećih izazova za menadžment organizacije. On zahteva razmatranje unutrašnjih sposobnosti organizacije i potencijala okruženja u

Dr Jasmina Nešić

kome se radi. Strategija treba da stvori dobit na način da se praktično primenjuje kroz pravilno kreirane planove.

Koristeći aplikativni model pristupa konsalting procesu preko six-sigma metodologije odnosno strategije koja se bazira na merenju profitabilnosti proizvoda/usluga organizacija tretira poboljšanje procesa hipotetički definisanog projekta koristeći *dmaic* (definiši, izmeri, analiziraj, poboljšaj i kontroliši) metodologiju.

U fazi definisanja zahtevi za organizaciju jesu razumeti pravi problem i njegove uzroke i ciljeve konsalting prakse. Ciljevi će biti od koristi jedino ako su dobri. Celokupni cilj je izjava u vezi šta projekat namerava da postigne u širem smislu. O ovome se može razmišljati kao o misiji projekta iz koje se mogu izvući definisani ciljevi. Loše definisani ciljevi će dovesti do toga da preduzete aktivnosti od strane organizacije krenu pogrešnim putem, što ukupno dovodi do smanjenja dobiti.

Aplikacija konsaltinga obezbeđuje praksu u kreiranju ciljeva koji su relevantni, dobro definisani, koji se mogu postići i za koje postoje odgovarajuće smernice rukovodstva organizacije. To je širok opseg onoga što se kroz želi postići. Ovde od strane menadžmenta organizacije mogu biti predstavljeni bilo koji tekući procesi kako bi se dobila jasna slika o tome "kako se stvari rešavaju sada".

Kako svaka organizacija u planu projekta ima definisane mere koje će koristiti, otpočinje sa prikupljanjem nekih istorijskih (sekundarnih) podataka koji će poslužiti kao benčmark. Prilikom ovoga rukovodstvo organizacije obavezno se pita da li podaci:⁴

⁴ Nešić J., Konsalting-strategija uspeha, Visoka ek.škola strukovnih studija Peć u Leposaviću, 2008. str. 240.

- i dalje predstavljaju ključ za projekat,
- su pouzdani i nisu podložni različitoj interpretaciji,
- njihovo sakupljanje je rentabilno,
- moguće ih je prikupiti u budućnosti.

Da li je merni instrument dovoljno osetljiv da izmeri da li se napreduje na pravi način? Rukovodstvo organizacije u predmetnom modelu aplikacije konsalting prakse treba da postavi pitanje kako će se mera menjati, ako projekat odstupa od utvrđenog reda. Da li će promene biti drastične ili neznatne za manja odstupanja, znatna odstupanja ili drastična odstupanja?

Ključna faza u postupku aplikacije je analiziranje, pošto se ocenjuje šta nije u redu sa tekućim procesom i šta treba uraditi da bi se stvari poboljšale. Konsultanti često nazivaju poboljšani rezultirajući process “budući proces”. Ključna pitanja na koja treba dati odgovor su:

1. koga treba uključiti da bi se izazvale promene?
2. koji dodatni izvori su potrebni organizaciji?
3. koje su potencijalne zamke na koje se može naići?
4. koje su negativne strane ako aplikacija konsalting procesa ne uspe?
5. koji su rizici za druge delove organizacije prilikom aplikacije?

U fazi pokušaja radi se aplikacioni plan o tome kako će se uvesti poboljšani procesi. Ovaj plan treba da obuhvati smanjenje posla koje zahteva podprojekat, ukoliko je to potrebno. Aplikacioni plan se zatim izvodi, a rezultati poboljšanog procesa se nadgledaju korišćenjem mernih sredstava koji su dati u fazi “merenje”. Ukoliko se počertni rezultai ne podudaraju sa sa očekivanim, možda će biti potrebno vratiti se na analiziranje

Dr Jasmina Nešić

kako bi se uverilo da su identifikovani pravi problemi u tekućem procesu i rešenja za njih.

Završna faza je kontrola u kojoj konsultant iz organizacije obično predaje kontrolu vlasniku procesa u okviru klijent kompanije. da bi se ovo uradilo, Konsultant (tim organizacije) mora da se uveri da su promene dobro utvrđene u procesu u klijent organizaciju i da je svo potrebno osoblje obučeno za novi process. Ma kakva revizija procesa biće sada odgovornost vlasnika procesa i od velike važnosti je biti siguran da su učinjena poboljšanja.

Ne retko se u ovoj fazi definišu novi projekti koji će se ticati daljih poboljšanja u ovom ili sličnim procesima. U ovom slučaju treba dobro proučiti originalni projekat, da se nebi otkrile neke davno poznate stvari.

ZAKLJUČAK

Efikasna primena konsalting procesa, ,ali i bilo koje pozitivno menadžersko iskustvo ima više aspekata. Osnov je stečeno iskustvo, koga čine stvarni događaji i koji ga ujedno izgrađuju. Oni u sebe uključuju elemente iz segmenta sposobnosti koji su osnovni za efikasan konsalting, sledi znanje koje se stiče kao rezultat iskustva. Ovo se najbolje postiže kroz iskustveni ciklus u učenju: primena ideja koje su dobijene analizom i njihovo aktivno razmatranje na rezultatima. Ovakvo učenje je važno za modelski pristup jer je prenosivo. Zadnji nivo primene je očiglednost da se ovakvo učenje može iskoristiti za stvaranje dobiti i da se ono može koristiti za stvaranje nove vrednosti u budućnosti.

Iskazani rezultati u predpostavljenom aplikativnom modelu poptvrdili su da je smisao konsalting procesa da prepozna sled

SIX SIGMA metodologija u funkciji
inovativnosti poslovanja organizacije

aktivnosti koje karakterišu tipičan konsalting projekat koji podrazumeva primenu adekvatnih metodologija kao što je six sigma kako bi se poboljšali procesi, pronašli odgovori na sporna pitanja, odgovorilo izazovima koje projekat nosi i time obezbedio očekivani uspeh.

LITERATURA:

1. Ansoff, I., Corporate Strategy, Harmondsworth: Penguin Business, 1987.
2. Đorđević, B., Izazovi menadžmenta, Ekonomski fakultet Priština-Blace, 2001.
3. Managament Consulting International, February 2006.
4. nešić, J., Konsalting-strategija uspeha, Visoka ekonomska škola strukovnih studija Peć u Leposaviću, 2008.
5. Pande, P., & L. Holpp, What is six Sigma? The Mc Graw-Hill Companies, 2002.
6. www.sixsigma.com/sissigms/six-sigma.asp