

PRIMJENA SWOT ANALIZE U MENADŽMENTU TOTALNIM KVALITETOM

THE APPLICATION OF SWOT ANALYSIS IN MANAGEMENT OF TOTAL QUALITY

dr Rajko Šofranac¹⁾

Rezime: U radu je na konkretnim primjerima poslovnih sistema sprovedena SWOT analiza. Za analizu su korišćeni najuticajniji ciljevi, dobijeni pomoću softvera za simulaciju ciljeva kvaliteta. Vrijednosti najuticajnijih ciljeva prvo su povećane za ambijent QMS-a, a potom za ambijent TQM-a. Dobijeni rezultati dokazuju da se povećanjem vrijednosti najuticajnijih ciljeva poboljšava stratejska pozicija preduzeća.

Ključne riječi: SWOT, Menadžment, ciljevi, QMS, TQM

Resume: In the work on the concrete examples of working systems is made SWOT analysis. For analysis are used the most influential objectives, obtained with softwares for simulation of objectives of quality. The values of the most influential objectives firstly are increased for surroundings of QMS and after that for surroundings of TQM. The obtained results prove that with increasing values of the most influential objectives improve strategic position of the firms.

Key words: SWOT, management, objectives, QMS, TQM

1. UVOD

SWOT analiza prije može da se definiše kao sveobuhvatan opis karakteristika, nego što je analiza u pravom smislu te riječi.

Naziv SWOT potiče od početnih slova engleskih riječi Strengths-snage, Weaknesses slabosti, što su pozitivni i negativni unutrašnji uticaji, kao i Opportunities-šanse i Threats-pretnje, što su pozitivni i negativni spoljni uticaji.

Osnovu **SWOT** analize čine pokušaji uravnoteženja unutrašnjih snaga i slabosti u poslovnom sistemu sa šansama i opasnostima spoljnog okruženja. Na taj način identifikuju se glavni problemi sa kojim se suočava poslovni sistem. Ovdje se misli na četiri elementa: mogućnosti, opasnosti, slabosti i potencijale koji čine **SWOT** matricu [1][2]. Svakom polju matrice odgovara konkretna vizija, politika i strategija.

2. PRIMJENA SWOT ANALIZE KORIŠĆENJEM NAJUTICAJNIJIH CILJEVA

2.1 Izbor poslovnih sistema za za primjenu analize

U ovom radu korišćeni su karakteristični ciljevi za poslovne sisteme koji se bave različitim djelatnostima.

Primjena SWOT analize je sprovedena za sledeće poslovne sisteme:

Sistem A je veliki poslovni sistem sa više od 1000 zaposlenih. Ovaj sistem ima višedecenijsko iskustvo u proizvodnji cigareta, sa značajnim proizvodnim i kadrovskim resursima.

Drugi karakteristični ispitivani sistem je poslovni **sistem B** u oblasti prehrambene industrije sa 800 zaposlenih. Sistem raspolaže sa opremom za proizvodnju sokova i ulja. Pripada grupi takodje velikih poslovnih sistema. Treći karakteristični analizirani sistem je **sistem C** iz oblasti proizvodnje papirne ambalaže. Pripada grupi sistema srednje veličine.

2.2 IZBOR ELEMENATA ZA TESTIRANJE

2.1. Identifikacija najuticajnijih ciljeva

Prvo su prikupljeni podaci o vrijednostima ciljeva kvaliteta poslovnih sistema i sprovedena njihova kvantifikacija. Kvantifikovane vrijednosti svedene su na veličine istog reda i dodijeljeni im ponderi značajnosti. Pomoću softvera za simulaciju ciljeva kvaliteta izračunat je rang značajnosti i nivo kvaliteta. Na osnovu dobijenih vrijednosti identifikovani su najuticajniji ciljevi i njihove vrijednosti povećane, prvo za ambijent QMS-a a kasnije TQM-a. Za svaku povećanu vrijednost uticajnog cilja definisano je šta treba uraditi da bi se dostigao taj nivo vrijednosti. Vrijednosti su dodijeljene na osnovu:

¹⁾dr Rajko Šofranac, AQI "Šofranac" Podgorica, E-mail: rajkosofr@cg.yu

- postojećeg stanja analiziranih poslovnih sistema,
- postepenom poboljšanju, koje se realno može ostvariti,
- resursima preduzeća,
- nivou obučenosti za *QMS* i *TQM*,
- okruženju u kojem poslovni sistemi egzistiraju

Tabela 1. Vrijednosti najuticajnijih ciljeva za analizirane poslovne sisteme

12 Radna svojstva proizvoda	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	6	7	7
Poboljšanje	7	8	8
Željeni iznos promjene	9	9	9

13 Bezbjednost proizvoda	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	6	7	7
Poboljšanje	7	8	8
Željeni iznos promjene	9	9	9

14 Pouzdanost proizvoda	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	6	6	7
Poboljšanje	7	7	8
Željeni iznos promjene	9	9	9

15 Orjentisanost prema kupcu	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	6	6	7
Poboljšanje	7	7	8
Željeni iznos promjene	9	9	9

16 Planiranje kvaliteta	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	2	2	2
Poboljšanje	5	5	5
Željeni iznos promjene	7	7	7

17 Obuka kadrova	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	2	3	5
Poboljšanje	5	5	7
Željeni iznos promjene	7	7	9

19 Praćenje kvaliteta	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	4	5	3
Poboljšanje	6	7	5
Željeni iznos promjene	8	9	7

20 Razvoj opreme	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	3	4	3
Poboljšanje	5	5	5
Željeni iznos promjene	7	7	7

22 Laboratorijska ispitivanja	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	7	9	5
Poboljšanje	8	9	7
Željeni iznos promjene	9	9	9

24 Troškovi kontrole	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	8	9	7
Poboljšanje	9	9	8
Željeni iznos promjene	9	9	9

26 Analiza procesa i razvoj metoda	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	4	5	3
Poboljšanje	6	7	5
Željeni iznos promjene	8	9	8

30 Troškovi škarta	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	4	0	6
Poboljšanje	6	0	8
Željeni iznos promjene	8	0	9

32 Troškovi dorade	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	7	3	5
Poboljšanje	9	5	7
Željeni iznos promjene	9	7	9

33 Troškovi reklamacija	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	6	4	7
Poboljšanje	7	6	8
Željeni iznos promjene	9	8	9

36 Fleksibilnost sistema	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	5	6	5
Poboljšanje	7	7	7
Željeni iznos promjene	9	9	9

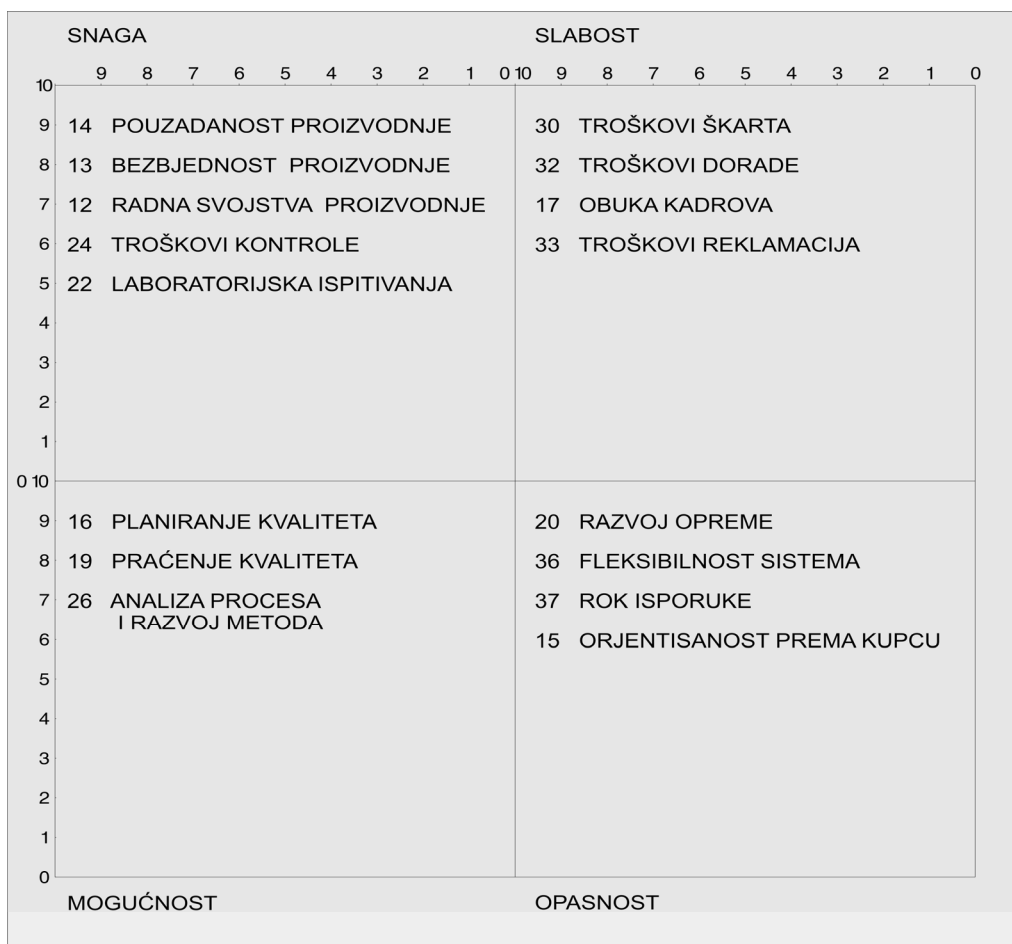
37 Rok isporuke	Sistem A	Sistem B	Sistem C
Postojeća vrijednost	6	4	7
Poboljšanje	7	6	8
Željeni iznos promjene	9	8	9

Vrijednosti date u tabeli 1 su elementi za testiranje poslovnih sistema.

3. PROCES TESTIRANJA

Pažljivom analizom mogu se identifikovati slabosti, opasnosti, mogućnosti i snaga poslovnih sistema na osnovu postojeće vrijednosti najuticajnijih ciljeva. Na sl. 1. prikazana je

matrica ključnih ciljeva za **sistem A**. Za ostale poslovne sisteme ova matrica ima isti sadržaj, samo što kod sistema B nema troškova škarta iz poznatih razloga.

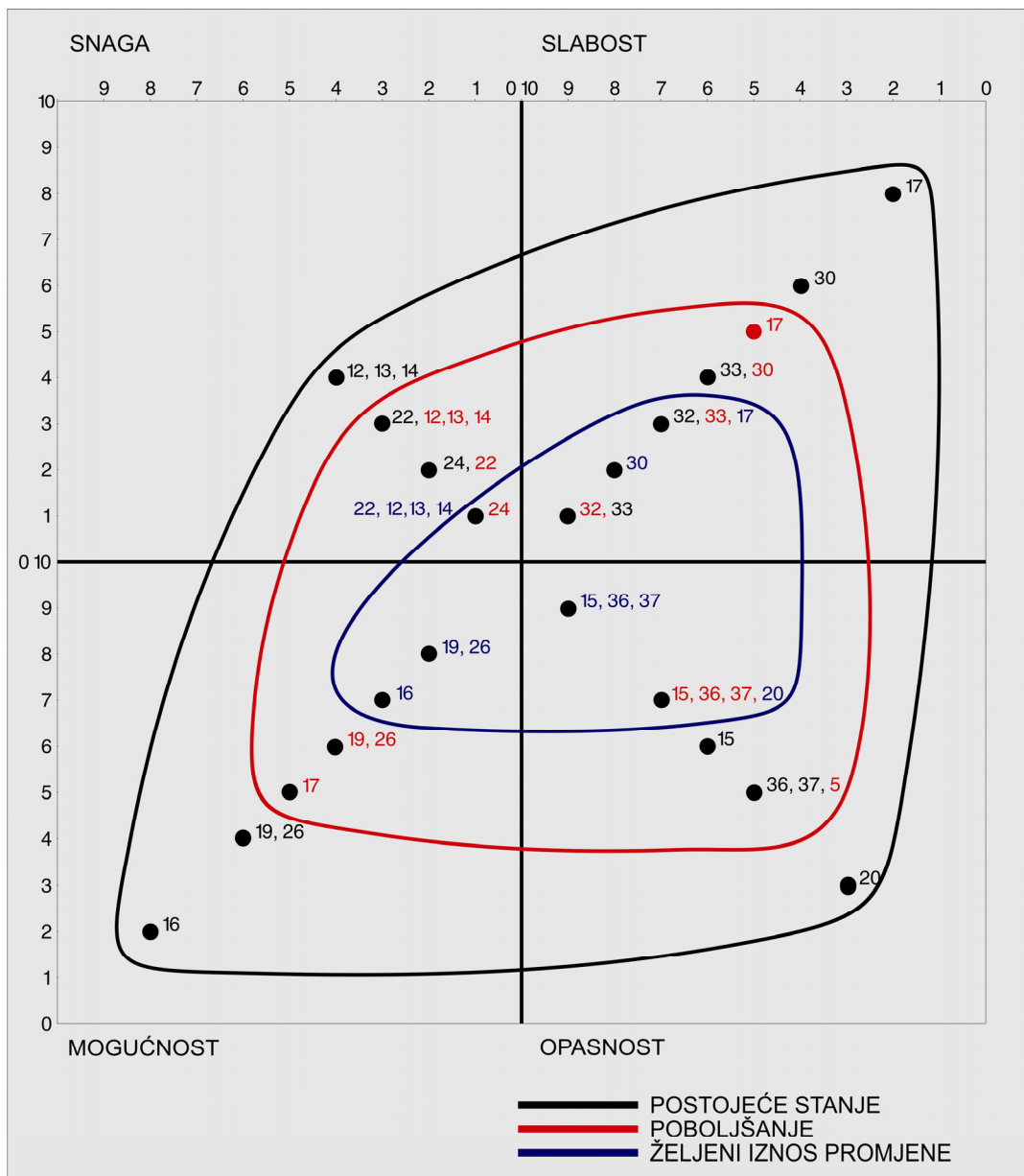


Slika 1. Matrica ključnih ciljeva za sistem A

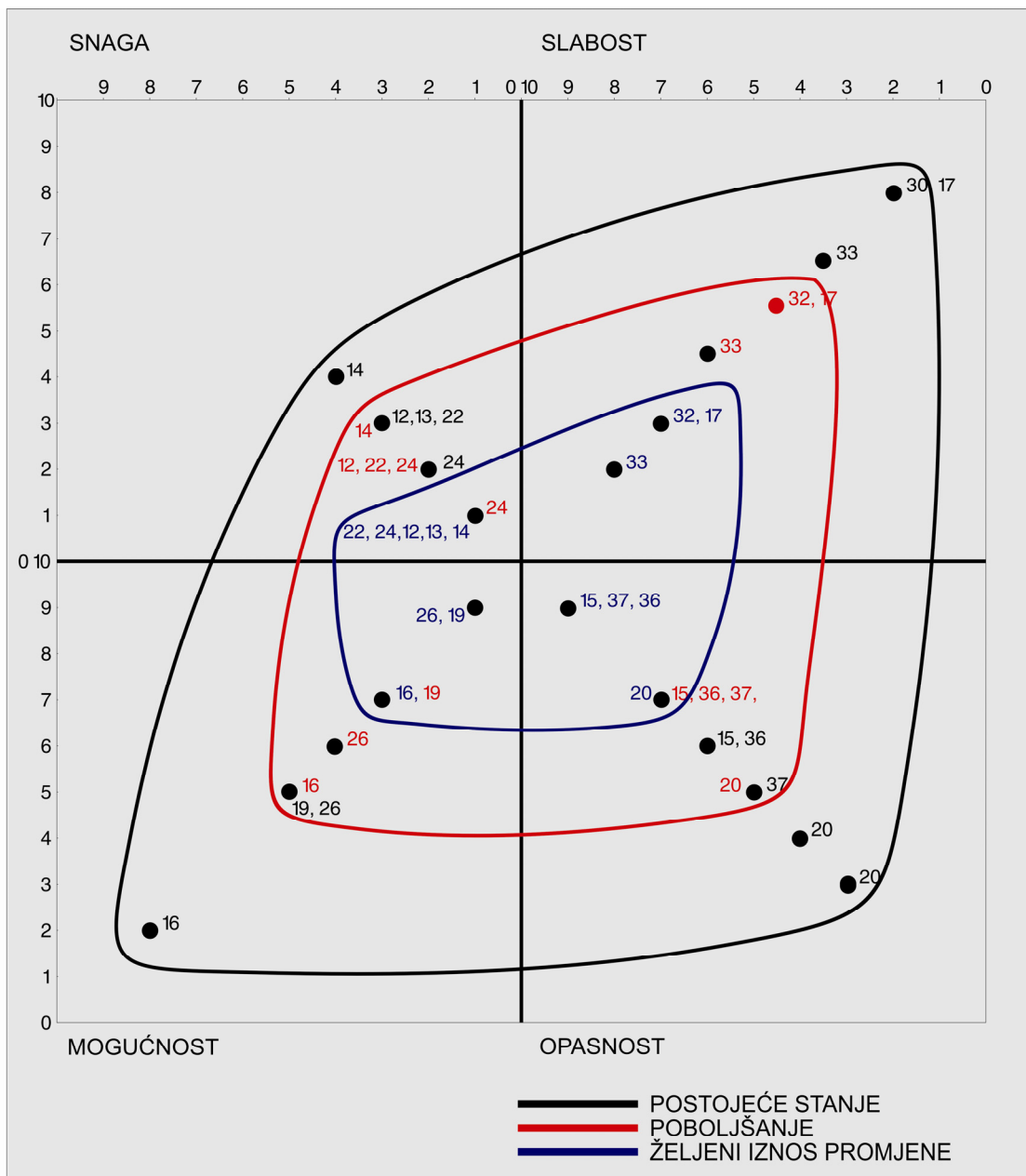
Sa sl.1 može se uočiti da je **snaga** uglavnom kod ciljeva pouzdanosti, bezbjednosti, kontrole. **Slabost** kod ciljeva vezanih za interne i eksterne nedostatke.

Mogućnost, kod ciljeva vezanih za preventivu, dok je **opasnost** izražena kod ciljeva, koji se odnose na razvoj nove opreme, fleksibilnost i rok isporuke.

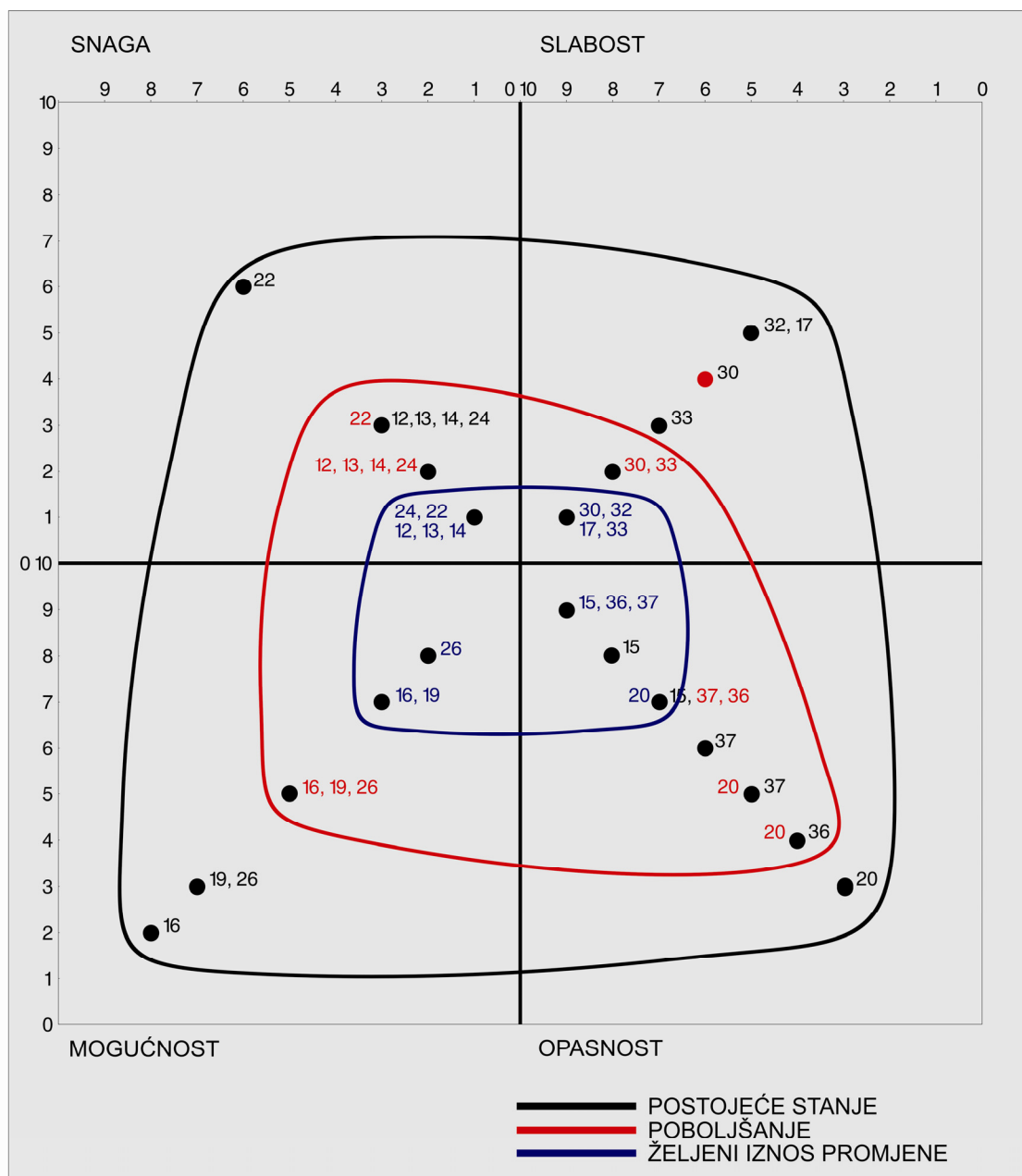
Važno je istaći da za sve poslovne sisteme neka opasnost može biti istovremeno i šansa. Šansa međutim u sebi sadrži i opasnosti da se snaga može preokrenuti u slabost. Kao rezultat aktivnosti testiranja prikazani su rezultati **SWOT** analize za posmatrane poslovne sisteme za slučaj **postojećeg stanja, poboljšanja i željenog nivoa** promjene sl.2, sl. 3, sl. 4.



Slika 2. Rezultati SWOT analize za sistem A



Slika 3. Rezultati SWOT analize za sistem B



Slika 4. Rezultati SWOT analize za sistem C

Rezultati SWOT analize dokazuju da se povećanjem vrijednosti najuticajnijih ciljeva poboljšava strategijska pozicija preduzeća. Da bi se povećale vrijednosti najuticajnijih ciljeva u poslovnim sistemima je potrebno sprovesti unapređenja. Najuticajniji ciljevi u ambijentu TQM-a konvergiraju ka centru.

4.ZAKLJUČCI:

Totalnim kvalitetom se mora strateški upravljati. Strategijsko upravljanje podrazumijeva spajanje unutrašnjih sposobnosti preduzeća sa relevantnim faktorima okruženja. Analizom ovih faktora otvaraju se preduslovi za postavljanje ciljeva i iznalaženje sredstava za njihovu realizaciju. Analiza stanja u poslovnim sistemima, odnosno uočavanje problema i mogućnost

njihovog prevazilaženja može se realizovati **SWOT** analizom. U radu su prikazani rezultati primjene SWOT analize na konkretnim poslovnim sistemima. Matrica ključnih ciljeva dobijena je pažljivom raspodjelom uticajnih ciljeva na snagu, slabost, opasnost i mogućnost.

LITERATURA:

1. Maletić J. "SWOT analiza" "Sistem kvaliteta-unapredjenje, metode i tehnike", Istraživački i tehnološki centar, Novi Sad, 1994. god.

2. Camp R. "Benchmarking, The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance" Quality Resources, 1994. god.

3. Šofranac R. „Integracija projektovanja CIM i TQM sistema“ doktorska disertacija, Kragujevac 2006 god.

4. Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003,