

# UPOREDNI PRIKAZ STANDARDA SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETA BMW GRUPE

## COMPARATIVE REVIEW OF QMS STANDARDS OF BMW GROUP

Pavlović Tamara<sup>1)</sup>

**Rezime:** U cilju zaštite brenda, tržišne pozicije i dilera, proizvođači premium brendova u autoindustriji razvijaju standarde kojima se definišu korporativni identitet i struktura poslovanja. BMW je razvio Retail standarde (koji su u vezi sa strukturom organizacije) i QMA standard (koji je u vezi sa poslovnim procesima i procedurama). Na narednih nekoliko strana predstavljen je odnos između BMW-ovog QMA standarda i generičkog standarda ISO 9001:2008.

**Gljučne reči:** Standard, QMA, ISO 9001:2008

**Abstract:** In order to protect the brand, market position and a dealer organization, the premium brands car industries are implementing standards which define a corporate identity and structure. BMW enacts the Retail Standards (standards related to a structure) and Quality Management Assurance – QMA (standard related to management and business procedures). In the next few pages is represented a ratio between QMA standards and generic standard ISO 9001:2008.

**Key words:** Standard, QMA, ISO 9001:2008

### 1. UVOD

U cilju unapređenja poslovanja i zadovoljenja sve većih zahteva i očekivanja klijenata, ne samo za kvalitetom proizvoda, već i za načinom njegove prezentacije i usluge koja ga prati u prodaji i postprodaji, proizvođači vozila uvode standarde poslovanja i uređenja poslovnica, kako bi obezbedili odgovarajući nivo kvaliteta u odnosu prema klijentu, implementaciju i primenu strategije neprestanog poboljšanja.

Za proizvođače, uvođenje sistema kvaliteta jedan je od načina zaštite svog prestižnog brenda, jačanja poverenja u distribucione lance, kao i mogućnosti nadzora upravljanja i unapređenja brige o klijentima. Uvođenjem sistema kvaliteta pažnja se usmerava na organizaciju, unapređenje distribucionih lanaca, izjednačavanje zahteva prodaje, servisa i troškova uopšteno, poboljšanje svih radnih procesa, i sve to u cilju povećavanja zadovoljstva stakeholdera, pre svega klijenata, vlasnika, zaposlenih, poslovnih partnera, i naravno cele društvene zajednice.

Za klijente, uvođenje sistema kvaliteta predstavlja proširenje mogućnosti izbora, unapređenje procesa prodaje i postprodaje, harmonizaciju cena na evropskom tržištu.

Za vlasnika, svakako je interes ostvarenje profita, koji je moguće ostvariti isključivo uređenim poslovanjem, odnosno ispravnim planiranjem, ulaganjem i korišćenjem resursa.

Za zaposlene, satisfakcija je rad u uređenom, prijatnom i sigurnom okruženju, sa definisanim procedurama za sve radne operacije. Ovakav način rada svakako će uticati na smanjenje stresa i stresnih situacija na poslu, koji su uzrokovani neorganizovanim i stihijskim poslovanjem.

Adekvatno uređeni odnosi, poverenje i pouzdanost, temelj su razvoja međusobne saradnje poslovnih partnera, dok je uspešan poslovni sistem osnova razvoja celokupne društvene zajednice.

Krajnji cilj implementacije standarda sistema menadžmenta kvaliteta jeste optimizacija radnih procesa u prodaji i postprodaji, sistematskim unapređenjem poslovnih procesa u prodajno-servisnim centrima, sa posebnim akcentom na povećanje tržišnog učešća, kao i zadovoljstva klijenata.

Jedini način na koji bi proizvođači mogli da kontrolišu i imaju uvid u broj, kvalitet i način rada ovlašćenih distributera i servisera je upravo uvođenjem ovih standarda i njihovim kontinuiranim unapređenjem.

### 2. STANDARDI SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETA

Pod standardima kvaliteta, BMW grupa podrazumeva interne standarde, koji su izrađeni od strane stručnjaka i eksperimenta zaposlenih u BMW grupi, kao i standarde iz serije ISO 9000, koje

---

1) Pavlović Tamara, Fakultet Organizacionih Nauka, Odsek za Upravljanje kvalitetom, mail: t.pavlovic@yahoo.com

svaki diler BMW-ovih i Mini vozila mora da ima implementiran.

## 2.1. INTERNI STANDARDI SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETA BMW GRUPE

U interne standarde kvaliteta BMW grupe spadaju:

- CPI – Continuous Process Improvement
- QMA – Quality Management Assurance
- Retail standardi



Slika1- Standardi kvaliteta BMW grupacije

U cilju uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom, BMW grupa uvodi Retail standarde (kao standarde uređenja i opremanja poslovnica, odvojeno za prodaju i servis), QMA standard koji predstavlja upravljanje procesima i CPI (kao sistem kontrole celog sistema kvaliteta, sa osnovnim ciljem kontinuiranog poboljšanja). BMW grupa za uvođenje navedenih standarda daje dodatne novčane stimulacije.

## 2.2. PREGLED STANDARDA QMA

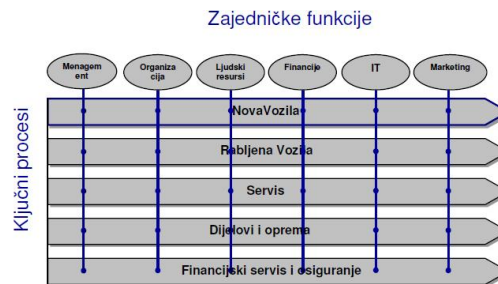
QMA se sastoji iz modula koji obuhvataju glavne poslovne procese i funkcije: Prodaja novih vozila, Prodaja polovnih vozila, Servis, Delovi, Marketing, Organizacija, Finansije i računovodstvo, IT, Ljudski resursi, Menadžment. Svaka od ovih oblasti (podstandarda) se sastoji iz pet modula koji su opisani sa po pet alata. Ovakav princip se u BMW-u naziva 5x5x5.

Alati se satoje iz:

- Naslova (naziva) alata
- Opisa alata
- Priloga ili primera (obrazaca, formulara..)
- Zahteva audita (provere)
- Odgovorne osobe (osobe zadužene za primenu)

QMA detaljno opisuje sprovođenje radnih operacija, sadržaj i izgled dokumentacije, poštovanje korporativnog identiteta u komunikaciji sa klijentima i daje smernice i uputstva za unapređenje sistema u celini.

Organizacija i menadžment su, kao što se vidi sa Slike2, funkcije koje su sadržane u svim ključnim procesima i sadrže smernice za upravljanje iz oblasti sigurnosti i zaštite okoline.



Slika2 – Matrica ključnih procesa i zajedničkih funkcija u QMA

Cilj QMA je obezbeđenje obavljanja radnih procesa na isti način, kako bi svi klijenti bili jednako tretirani, što utiče na povećanje njihovog krajnjeg zadovoljstva. Ovaj standard, zapravo, daje smernice za upravljanje procesima i za upravljanje odnosima sa klijentima, čiji je krajnji cilj između ostalog profitabilnost poslovanja.

BMW GRUPA: “BMW treba da udruži poslovne procese dilera pod jedan okvir, da poboljša internu komunikaciju i omogući efikasne aktivnosti za postizanje lojalnosti klijenata, sa ciljem ostvarivanja profita”.

CILJ BMW-a: “JOY FOR ALL”

## 2.3. PREGLED STANDARDA ISO 9001:2008

Za razliku od QMA standarda, koji je rađen isključivo za BMW-ova dilerstva, ISO 9001:2008 je generički standard za menadžment sistemom, što znači da se može primeniti na bilo koju organizaciju, nezavisno od njene veličine i delatnosti.

ISO 9001:2008 je standard čija se upotreba bazira na dobrovoljnoj osnovi (osim ako nije zahtev tržišta ili je upotreba zakonom propisana). QMS ima isti cilj kao i QMA standard, a to je zadovoljstvo korisnika i podizanje nivoa kvaliteta poslovnog sistema. Koristi od njegove primene su u tome što doprinosi:

- Snižavanju troškova (kroz smanjenje gubitaka u materijalu i u procesima)
- Jačanju pozicije na tržištu (kroz zadovoljenje klijenata i jačanje njihovog poverenja)

- Povećanju produktivnosti (kroz bolje iskorišćenje resursa i poboljšanje performansi procesa).

Sistem menadžmenta kvalitetom podstiče organizacije da:

- Analiziraju zahteve korisnika
- Definišu procese koji doprinose ostvarivanju proizvoda koji je prihvatljiv za isporučioaca
- Drže ove procese pod kontrolom

## 2.4. KLJUČNE RAZLIKE IZMEĐU QMA STANDARDA I STANDARDA ISO 9001:2008

Dva osnovna razloga zbog kojih može da se desi da se aktivnosti uređenja i razvoja sistema menadžmenta kvalitetom završe neuspehom su nedovoljna posvećenost menadžmenta usled nedostatka volje, vremena i sredstava i nedovoljno aktivno učešće ljudstva usled neodgovarajuće komunikacije i motivacije.

Zato je bitno, da se svim zaposlenima obezbedi pre početka uvođenja standarda obuka, koja će im pomoći da shvate razlog i značaj uvođenja standarda. Jer to nije dodatni posao koji im se nameće i menja do tada ustaljeni način rada, već je to posao koji je potrebno odraditi radi unapređenja poslovanja i ostvarivanja zajedničkih ciljeva kompanije.

QMA i ISO 9001:2008 imaju različiti pristup u postavljanju zahteva koje je potrebno ispuniti. To je verovatno i najuočljivija i najveća razlika između ova dva standarda.

Dok nam ISO 9001:2008 daje samo odgovor na pitanje šta treba da se uradi, standard QMA nudi organizaciji i rešenje na koji način je moguće ispuniti zahtev, sa svim potrebnim priložima, koji mogu biti u vidu različitih obrazaca i formulara. Ovo možemo pokazati na nekoliko primera, ako uporedimo zahteve ova dva standarda koji se odnose na:

### 1) interno komuniciranje

- **SRPS ISO 9001:2008**
  - Zahtev standarda

5.5.3. Interno komuniciranje: *Najviše rukovodstvo mora da osigura, da se uspostave odgovarajući procesi komuniciranja unutar organizacije i da se ostvaruje komuniciranje, koje se odnosi na efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom.*

- Tumačenje standarda

Ovaj zahtev standarda nam govori da rukovodstvo mora aktivno da podstiče dobijanje povratnih informacija od osoblja u organizaciji, kao načina njijovog uključivanja u poslovanje. Potrebno je definisati, ustanoviti i primenjivati efektivan i efikasan proces za saopštavanje bitnih informacija,

kao što su politika kvaliteta, ciljevi kompanije koji se definišu na godišnjem i mesečnom nivou itd.

### **OMA**

O internoj komunikaciji u okviru ovog standarda postoji jedan ceo modul koji se nalazi u jednoj od 11 sekcija, u "Menadžment-u". Ovaj modul koji se zove *Internal communication and information* se sastoji iz sledećih alata:

**Alat1:** *Obezbediti da je inetrna komunikacija zagarantovana sprovođenjem sastanaka*

**Alat2:** *Definisati standardne teme sastanaka*

**Alat3:** *Praćenje sastanaka zapisnicima*

**Alat4:** *Dokumentovanje sastanaka u akcionom planu*

**Alat5:** *Svi zaposleni imaju dobre ideje, jednostavno ih treba znati*

Svaki od ovih alata ima ponuđene načine kako ga je moguće realizovati. Postoje i "templejti" koji su dati i mogu se iskoristiti, ukoliko organizacija već nema ustanovljena drugačija dokumenta.

Takođe, na kraju svakog alata stoji i zahtev audita (provere) u kome se naglašava šta će proverivači tražiti na uvid od dokumenata.

**Zahtev provere za Alat1:** Mora da postoji raspored sastanaka sa ubeleženim svim učesnicima sastanka i njihovim funkcijama.

**Zahtev provere za Alat2:** Moraju se na mesečnom nivou definisati sastanci top menadžmenta, prodaje i postprodaje.

**Zahtev provere za Alat3:** Moraju da postoje zapisnici sa svih sastanaka. Biće provereno nasumično pet zapisnika sa sastanaka različitih sektora.

**Zahtev provere za Alat4:** Moraju postojati akcioni planovi. Tokom provere će biti proverena upoznatost zaposlenih sa realizovanim i nerealizovanim aktivnostima iz akcionog plana.

**Zahtev provere za Alat5:** Oformiti tim za upravljanje kvalitetom koji će se sastajati na mesečnom nivou i razmatrati ideje zaposlenih. Potrebno je implementirati najbolje ideje.

### 2) usmerenost na korisnika

- **SRPS ISO 9001:2008**

- Zahtev standarda

5.2. Usredsredenost na korisnika : *Najviše rukovodstvo mora da osigura, da se utvrđuju i ispunjavaju zahtevi korisnika u cilju povećavanja njegovog zadovoljstva.*

- Tumačenje standarda

Ovaj zahtev standarda nam govori da je potrebno da rukovodstvo dokaže da su zahtevi korisnika zaista ispunjeni. To se na primer može iskazati analizama zadovoljstva korisnika, ponovljenim kupovinama itd.

- Zahtev standarda

8.2.1. Zadovoljstvo korisnika: *Kao jedno od merenja performansi sistema menadžmenta kvalitetom, organizacija mora da prati informacije*

o zapažanju korisnika o tome, u kojoj meri je ispunila njegove zahteve. Moraju da se utvrde metode za dobijanje i korišćenje ovih informacija.

- o Tumačenje standarda

Ovaj zahtev standarda ukazuje na potrebu praćenja zapažanja korisnika o ispunjenosti njegovih zahteva koja se može utvrditi na primer brojem pohvala ili reklamacija, istraživanjem mišljenja klijenata o kvalitetu usluge putem anketa itd.

### QMA

Kao i u predhodnom primeru, i sada, kada je reč o zadovoljstvu korisnika, u ovom standardu postoji ceo modul koji obrađuje ovu temu. Takođe se nalazi u okviru „Menadžment-a“, a zove se *Quality orientation and customer orientation*. Vodeći se principom 5x5x5, i on se sastoji iz 5 sledećih alata:

**Alat1:** Definisati vodeće principe u dilerstvu

**Alat2:** Proveriti zahteve za prijem provođenje klijenata u dilerstvu

**Alat3:** Budite sigurni da su svi zaposleni upoznati sa najbitnijim činjenicama o usmerenosti na korisnike

**Alat4:** Razviti i ustanoviti ukupan sistem upravljanja žalbama korisnika u dilerstvu

**Alat5:** Target za zadovoljstvo korisnika mora biti poznat svim zaposlenima. Postavljeni ciljevi vs. Ostvareni ciljevi moraju biti poznati svim zaposlenima.

Kao i u prethodnom slučaju, i ovde, svaki od spomenutih alata prati čitav niz objašnjenja i priloga kako ih je moguće implementirati. Ukoliko organizacija ima već implementiran neki od zahteva koji se ne poklapa sa njihovim ponuđenim opcijama za njegovo ispunjenje, to nije problem. Samo je potrebno obezbediti čvrste dokaze da se implementirani alat sprovodi u definisanim vremenskim intervalima, od strane svih zaposlenih čija je to nadležnost. Dokazi mogu biti u vidu dokumenata. Međutim, u nekim slučajevima, dokaz je softver, a isto tako može biti i znanje zaposlenih. Na primer, proverivač može nasumično izabrati nekog zaposlenog da ga usmeno ispita i proveri da li je on recimo upoznat sa misijom i vizijom kompanije, jer je to jedan od zahteva, da svaki zaposleni zna koji je razlog postojanja kompanije i šta kompanija u kojoj radi želi da postigne u budućnosti, kako bi i on mogao da doprinese ostvarenju tih ciljeva. Na kraju svakog alata imamo zahteve provere.

**Zahtev provere za Alat1:** Vodeći principi poslovanja u okviru koga se nalaze i međusektorski principi poslovanja moraju stajati na centralnom mestu u kompaniji. Biće izvršena vizuelna provera.

**Zahtev provere za Alat2:** Popunjen worksheet dat u okviru Alata2 mora biti popunjen i dostupan za vreme provere.

**Zahtev provere za Alat3:** Predstavljene činjenice u okviru ovog alata moraju biti pročitane i potpisane od strane svakog zaposlenog u organizaciji. Svaki zaposleni mora da ima kopiju ovog alata.

**Zahtev provere za Alat4:** Sistem za upravljanje žalbama mora da postoji. Dijagram toka o načinu rešavanja žalbi korisnika mora da postoji i da se primenjuje i ažurira uz saglasnost sa QMA menadžerom.

**Zahtev provere za Alat5:** Svi zaposleni moraju da budu upoznati sa ciljem o zadovoljstvu korisnika, kao i o odnosu postavljenog zadovoljstva korisnika koga je potrebno ostvariti i ostvarenog zadovoljstva. Jedan zaposleni će tokom provere biti propitan.

Međutim, obično ispunjenje samo stavki iz zahteva nije dovoljno, jer je konsultantska kuća SteibConsulting, koja radi audite za QMA standard, dosta zahtevna, i duboko ulazi u svaki zahtev standarda koga implementiramo. Možemo uočiti da je QMA standard daleko razredniji od standarda ISO 9001:2008 i da je prilagođen konkretnim organizacijama, dakle nije generički.

## 3. ČINJENICE KOJE ILUSTRUJU VAŽNOST USMERENOSTI KA KORISNIKU U TRGOVINI AUTOMOBILIMA

- Uporediti stalne i potencijalne korisnike usluga

Šansa da zadovoljan korisnik kupi vozilo na sledećoj promociji, sedam puta je veća u odnosu na potencijalnog kupca koji do sada nije kupio nijedan proizvod. Štaviše, šansa da se osvoji novi kupac je pet puta veća u poređenju sa mogućnošću očuvanja stalnog korisnika usluga.

- Vesti o lošoj usluzi putuju pet puta brže od vesti o dobroj usluzi

Korisnici usluga uvećavaju probleme i negativna iskustva. U proseku, jedan nezadovoljan korisnik obavesti između devet i deset ljudi o svom lošem iskustvu. 13% korisnika usluga podeli loše vesti sa više od dvadest drugih ljudi. Ipak ovaj efekat množenja odnosi se i na dobre servisne usluge. U proseku, vesti o dobroj usluzi prenesu se do petoro drugih ljudi.

- Oprez: Jedna pritužba je samo vrh ledenog brega!

Prema podacima dobijenim iz VW pregleda korisničkih napomena, kombinovanih sa marketinškim istraživanjima, samo jedan od 26

korisnik prijavi problem koji se odnosi na kvalitet usluge.

- Korisnici čiji se problemi reše su najčešće idealni korisnici usluga

U današnje vreme, izvanredna, kvalitetna usluga predstavlja imperativ za očuvanje dobrog, dugoročnog odnosa sa korisnikom. Ova tvrdnja temelji se na rezultatima jedne studije koja je pokazala da verovatnoća da će korisnici usluga, koji su imali primedbu na uslugu, a koji će ponovo koristiti usluge ili obaviti kupovinu u budućnosti iznosi od 54% do 75%, pod uslovom da se njihove primedbe reše. Ukoliko korisnik usluga stekne utisak da je na primedbu bro odgovoreno, procena verovatnoće raste na 95%.

- Lakše je sačuvati korisnika usluga nego smanjiti troškove

Konsultantska kuća iz Nemačke izračunala je da je produžavanje trajanja odnosa sa kupcem od 2% jednako smanjenju troškova od 10%.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Korist od sertifikacija po pomenutim standardima je višestruka. Pre svega, sertifikat na prvom mestu predstavlja dokaz kvaliteta, kojim se uliva poverenje kod potencijalnih poslovnih partnera i kojim se stvara propusnica za ulaz na svetsko tržište.

Dalje, uvedeni standardi nam obezbeđuju uređen način poslovanja, sa standardizovanim operacijama, procesima i aktivnostima kroz pisane procedure, koje je potrebno poštovati, a koje obezbeđuju jednaki kvalitet za svakog klijenta.

Na kraju, korisnik kao svrha našeg poslovanja, predstavlja merilo uspešnosti. Zadovoljan korisnik je ono čemu svaka organizacija teži, a ovi standardi nam upravo ukazuju na mogućnosti za zadovoljenje korisnikovih potreba i zahteva, u najvećoj mogućoj meri.

#### **LITERATURA**

- [1] Business process conference 2007, Zagreb
- [2] Retail Standards, BMW Group, München, 2004.
- [3] Quality Management Assurance, BMW Group, München, 2005.
- [4] Standard SRPS ISO 9001:2008, Sistem menadžmenta kvalitetom, Nacionalni zavod za standardizaciju, 2011.
- [5] Jovan Filipović, Mladen Đurić: Sistem menadžmenta kvaliteta, Beograd, 2010.