

SUSTAV UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KUPCEM U ORGANIZACIJI BRODOGRAĐEVNE DJELATNOSTI

Sažetak

Odnos s Kupcem kao problem postao je naročito aktualan pojavom nove verzije evropske norme EN ISO 9001:2000. Ovaj problem posebno je interesantan sa stanovišta brodograđevne organizacije, kako općenito u vezi s njenim poslovanjem tako i posebno ako je odlučeno da se izgradi i implementira Sustav upravljanja kvalitetom. Brod kao osnovni proizvod ovakve organizacije predstavlja u principu investicijsko dobro i za razliku od drugih vrsta proizvoda ili usluge ugovaranje njegove izgradnje i njegova izgradnja stvaraju odnose Kupac–Prodavač s posebnim značajkama. Kada se ove značajke identificiraju i opišu onda postaje vidljivo da prilikom razmatranja ovog problema treba smišljeno poduzeti određene organizacijske mjere. U literaturi se o toj problematici govori o potrebi izgradnje specifičnog Sustava za upravljanje odnosima s kupcem. Autori će u referatu iznijeti jednu od mogućih verzija tog Sustava. Cjelina teksta referata temelji se na iskustvu autora u jednom velikom brodogradilištu, kao i na temelju napisa u literaturi.

Ključne riječi: sustav, kupac, proces odnosa

CUSTOMER RELATIONSHIPS MANAGEMENT SYSTEM IN A SHIPBUILDING ORGANIZATION

Summary

As a problem issue, relationship(s) with the customer has become particularly topical upon appearing of the new version of the EN ISO 9001:2000 European norm. Viewed from and within the frame of a shipbuilding organization, this issue assumes a very distinct interest, whether generally in consideration with such an organization business operations or even more particularly when a quality management system has been decided to be developed and implemented. A ship, as the main and principal product of such organization, represents in principal an investment asset and to the difference of other products or services, contracting of the same and the construction process create Buyer-Seller relations of specific characteristics. When these characteristics have been identified and described it becomes evident that contemplating this issue requires carefully studied organizational provisions. On the involved set of relevant problems, the expert literature suggests the need for development of a specific customer relations management system. In this paper, the authors are presenting one of possible versions of such a Systems. The entire relating on the issue in the subject paper has been based on the actual experience of the authors acquired during years of work in a major shipyard and the referential literature material.

Key words: system, buyer, relation(ship) process

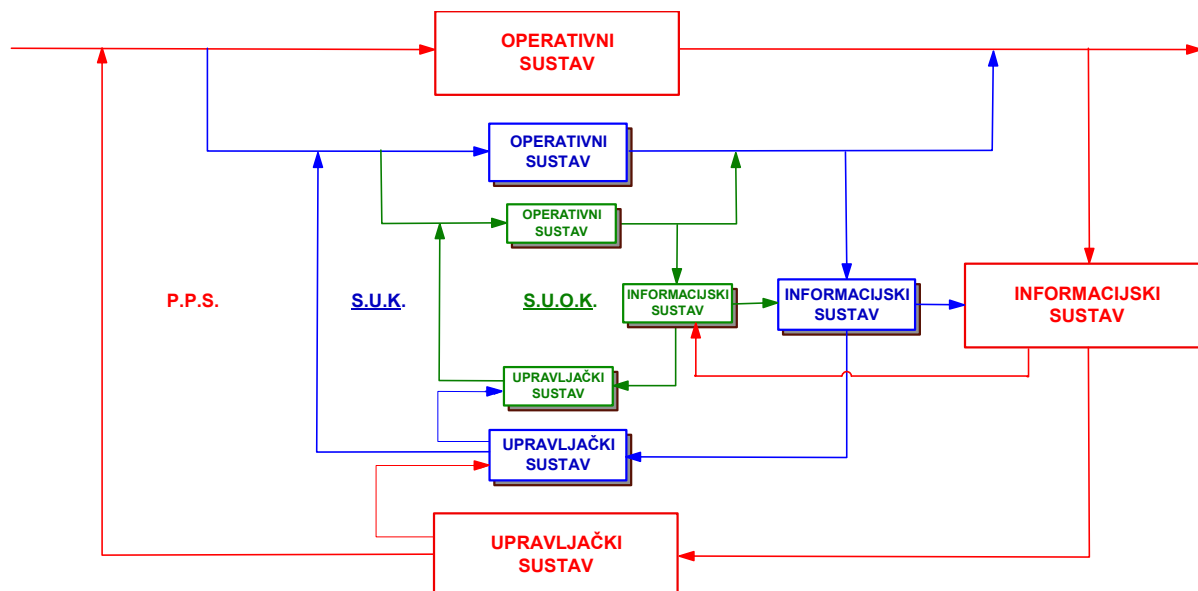
1. Uvod

O problematici odnosa s kupcem i njenom sustavnom rješavanju nije bilo toliko govora sve do momenta pojave verzije normi niza ISO 9000:2000. Povrh konkretnih zahtjeva koji su iznijeti u navedenom nizu normi, u njima se govori i o potrebi uključivanja u sadržaj cjeline radnji koje se odvijaju u poslovanju jedne organizacije. Prilikom priprema za izgradnju Sustava upravljanja kvalitetom (S.U.K.) u organizaciji brodograđevne djelatnosti autori su imali priliku pobliže se upoznati sa značajkama odnosa s kupcem kakvi bi trebali biti u takvoj organizaciji, a da bi bili sukladni sa zahtjevima navedenog niza normi. Obzirom na značajke poslovanja organizacije brodograđevne djelatnosti, kao i na značajke njenog glavnog proizvoda - broda, problematika odnosa s kupcem se pokazala izuzetno važnom što je predstavljalo glavni razlog da se ozbiljnije pristupi njenom razmatranju i u konačnici formalnom ustrojavanju. Autori referata su se odlučili da se s tom problematikom pojave i na redovnom simpoziju SORTA'04 kako bi o svojim razmišljanjima i radu upoznali učesnike i od njih čuli mišljenje o koncepciji ustroja jednog posebnog sustava u organizaciji kojim bi se pristupilo ozbiljnijem sređivanju odnosa KUPAC – PRODAVAČ.

2. Zahtjevi normi niza EN ISO 9001:2000 ff kao temelj Sustava upravljanja odnosima s kupcem

Nesporna je činjenica da je Sustav upravljanja kvalitetom građen u suglasju sa zahtjevima norme EN ISO 9001:2000 ustvari sustav procesa, čiji su raščlanski dijelovi prema postavkama Opće teorije sustava također sustavi. Projektanti Sustava upravljanja kvalitetom odlučuju o tome koji će to biti sustavi, međutim prema mišljenju autora, jedan od njih sigurno bi trebao biti i SUSTAV UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KUPCEM (S.U.O.K.).

Položaj ovog sustava u sklopu Sustava upravljanja kvalitetom, a putem njega i u sklopu cjelovitog Poslovno-proizvodnog sustava u obliku blok-sheme prikazan je na Slici 1.



Slika 1. Položaj Sustava upravljanja odnosima s kupcem **Fig. 1.** Position of the customer relations management system in organization as a Business-production system

Od zahtjeva i preporuka iz normi niza EN ISO 9000:2000 ff koje su povezane sa problematikom izgradnje Sustava upravljanja odnosima s kupcem može se izdvojiti kao vrlo značajno slijedeće:

"Utvrđeno je osam načela upravljanja kvalitetom koje može upotrebljavati uprava kako bi vodila organizaciju prema poboljšanju radnih sposobnosti.

a) Usmjerenost na kupca, b) Vodstvo, c) Uključivanje ljudi, itd.

Tih osam načela upravljanja kvalitetom čine temelj za norme Sustava upravljanja kvalitetom niza normi ISO 9000".

Vidljivo je da je na prvom mjestu načelo USMJERENOST NA KUPCA jer organizacije ovise o svojim kupcima i prema tome trebaju razumjeti njihove trenutačne i buduće potrebe, trebaju zadovoljavati njihove zahtjeve i nastojati premašiti njihova očekivanja (EN ISO 9000:2000, str.8).

Dakle, uspjeh organizacije ovisi o razumijevanju i zadovoljavanju sadašnjih i budućih potreba i očekivanja postojećih i budućih kupaca.

S time u vezi organizacija treba:

- pretvoriti identificirane potrebe i očekivanja u zahtjeve, i
- upoznati sa zahtjevima sve zainteresirane u organizaciji.

Da bi udovoljilo potrebe i očekivanja kupaca RUKOVODSTVO organizacije treba:

- razumjeti potrebe i očekivanja svojih kupaca,
- odrediti značajke glavnih proizvoda za svoje kupce,
- identificirati i postići konkurentnost na tržištu,
- identificirati tržišne mogućnosti, slabe strane i buduće konkurentske prednosti.

Primjeri potreba i očekivanja kupaca koji se odnose na proizvode organizacije jesu: sukladnost, pouzdanost, dostupnost, dostava, radnje poslije proizvodnje, cijena i troškovi životnog ciklusa, sigurnost proizvoda, odgovornost za proizvod i utjecaj na okoliš itd..

UPRAVA mora osigurati da zahtjevi kupca budu utvrđeni i ispunjeni s ciljem povećanja njegova zadovoljstva.

Potrebno je naglasiti da se u novijim scenarijima izgradnje konkurentnosti traži povrh ostalog i jedna nova logika upravljanja odnosima s kupcem (*literaturni izvor 4. str. 95*).

3. Osnovni atributi i elementi Sustava upravljanja odnosima s kupcem

Prema Općoj teoriji sustava, sustavom se može nazvati cjelina sastavljena od nekih elemenata određenih značajki, čiji se međusobni odnosi i veze temelji na djelovanju prirodnih ili društvenih zakonitosti i principa.

Osnovni elementi dinamičkog sustava su:

ciljevi sustava, struktura sustava, funkcioniranje sustava i upravljanje sustavom.

3.1. Ciljevi Sustava upravljanja odnosima s kupcem

Na temelju postavki Opće teorije sustava, CILJEVIMA se nazivaju ŽELJENI IZLAZI odnosno ŽELJENA STANJA sustava, pri čemu se pod:

- željenim izlazima podrazumijevaju proizvodi, usluge i informacije, a pod
- željenim stanjem podrazumijeva se sveukupnost stanja atributa sustava u određenom trenutku.

Na temelju iznijetog CILJEVIMA S.U.O.K. mogu biti:

- informacije o zadovoljstvu kupca u vremenu trajanja gradnje i isporuke broda,
- stanje S.U.O.K.-a kojim se u organizaciji mogu ostvariti potrebe i očekivanja kupca u razdoblju koje obuhvaća ugovorne odnose KUPAC - PRODAVAČ.

U principu navedeni ciljevi su iste razine kao i oni u S.U.K.-u odnosno P.P.S.-u.

Odgovarajućim funkcioniranjem S.U.O.K.-a odnosno njegovim upravljanjem moguće je u cijelosti ostvariti navedene ciljeve.

3.2. Operativni sustav Sustava upravljanja odnosima s kupcem

Operativnim sustavom (O.S.) naziva se raščlanski segment S.U.O.K. u sklopu kojeg se odvijaju procesi njegovog funkcioniranja.

Na temelju tumačenja zahtjeva i preporuka normi niza EN ISO 9000:2000 ff u jednoj organizaciji brodograđevne djelatnosti kao poslovno-proizvodnog sustava (P.P.S.) moguće je identificirati tri GRUPE PROCESA u sastavu S.U.O.K. kako slijedi:

- Grupa procesa: predugovorne radnje.
- Grupa procesa: ugovorne radnje.
- Grupa procesa: postprodajne radnje.

U sklopu prve grupe procesa nalaze se slijedeći procesi:

- Obradivanje upita kupca.
- Upućivanje ponude kupcu.
- Razmatranje ponude i ugovornih odredbi.
- Potpisivanje ugovora.

U sklopu druge grupe procesa nalaze se slijedeći procesi:

- Imenovanje vodstva gradnje.
- Upoznavanje vodstva gradnje s ugovornim obvezama.
- Imenovanje predstavnika kupca u organizaciji.
- Osiguravanje potrebnih resursa za odnose s kupcem.
- Odobranje klasifikacijske i sistemske dokumentacije.
- Odobranje radioničke dokumentacije.
- Pregledavanje i ispitivanje od strane predstavnika kupca.
- Stalni radni kontakti predstavnika kupca i voditelja gradnji.
- Upravljanje s vlasništvom kupca.
- Radnje povezane s isporukom proizvoda.
- Razmjena primopredajnih dokumenata.

U sklopu treće grupe procesa nalaze se slijedeći procesi:

- Izvođenje garantnih obveza.
- Analiziranje ostvarenog ugovora o gradnji.

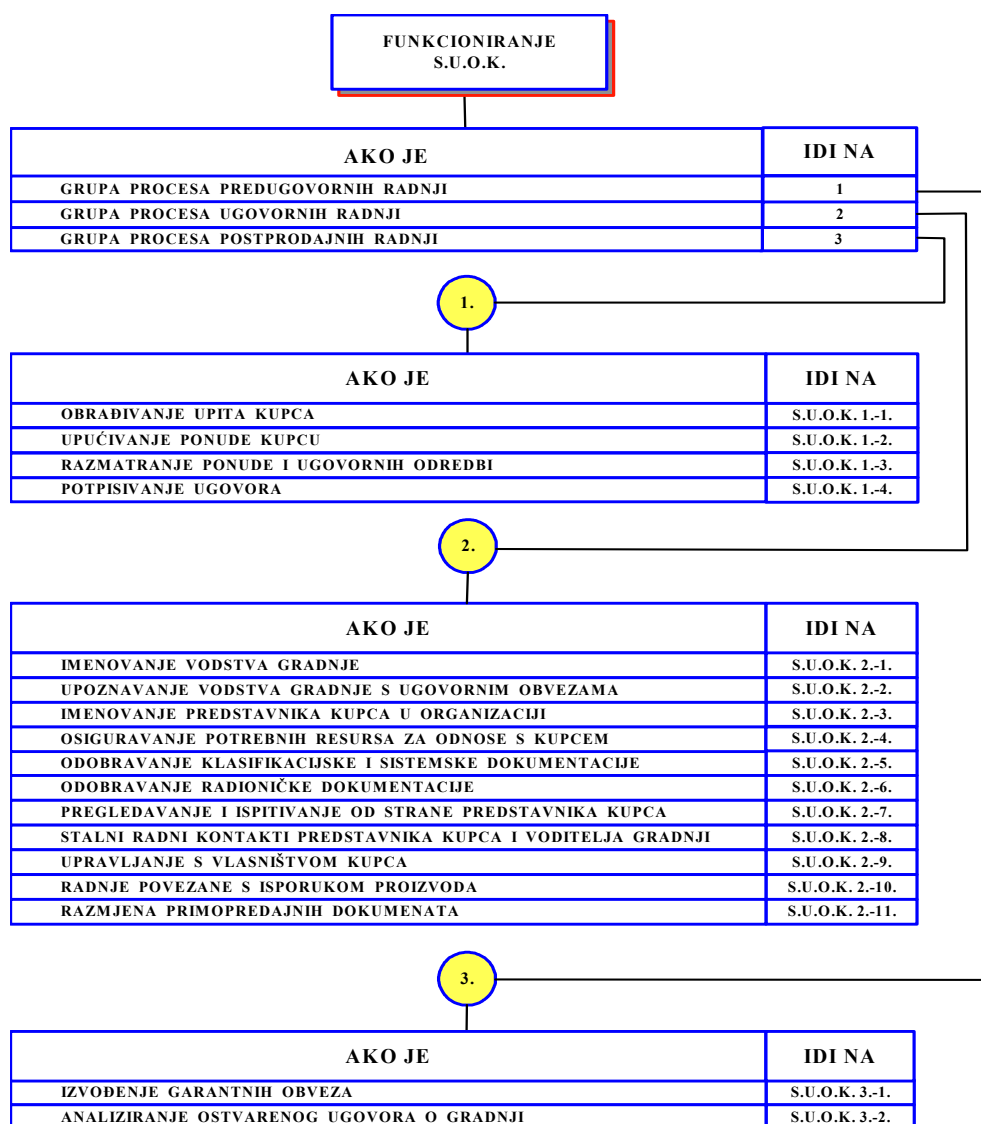
Cjelinu procesa koji se ostvaruju u S.U.O.K. moguće je nazvati MAKROPROCESOM njegovog funkcioniranja.

Na Slici 2. prikazane su tablice grananja ovih procesa.

Obzirom na temeljnu postavku koja je iznijeta od strane autora referata da je S.U.O.K. raščlanski dio S.U.K. potrebno je smatrati da se svaki od spomenutih procesa mora nalaziti u jednom od osnovnih procesa u sastavu S.U.K. Prilikom projektiranja S.U.K. i njegovog uvođenja ukoliko nije formaliziran neki od ovdje navedenih procesa, potrebno ga je dokumentirati odgovarajućim dokumentima.

Na koncu ovog dijela potrebno je istaknuti:

- Makroproces S.U.O.K. se sastoji u promjeni tek uspostavljenih odnosa u odnose koje karakterizira korektna i poštena međusobna suradnja na cjelokupnom području kupoprodajne veze.
- Procesu u tom makroprocesu predstavljaju rad kojim se u sklopu cjeline tih odnosa izaziva mogućnost različitih poželjnih pojava u tom kolaboriranju.



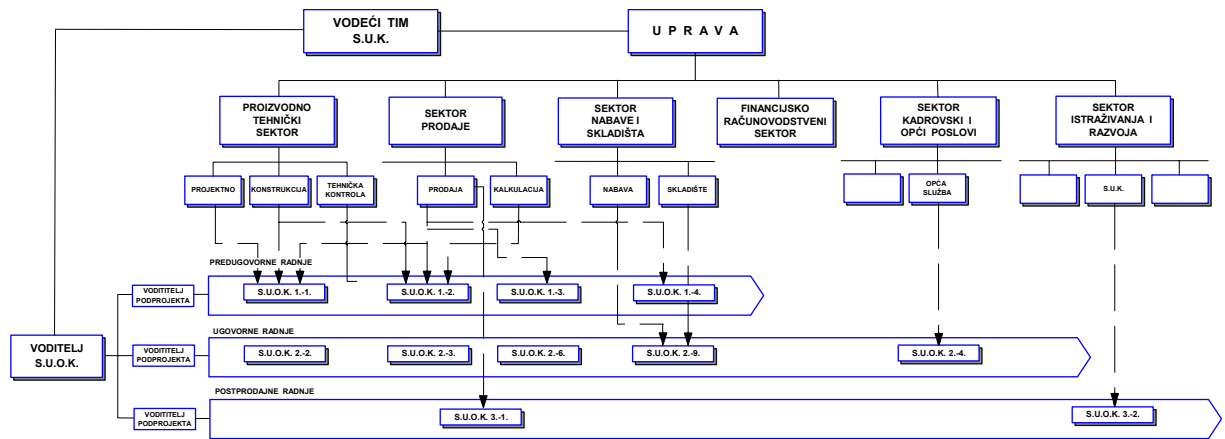
Slika 2. Tablice grananja makroprocessa S.U.O.K.

Važno je napomenuti da u projektiranju i uvođenju S.U.O.K. treba jasno odrediti koja organizacijska jedinica (veličine odjela) i u kojem sektoru organizacije ostvaruje pojedini proces. S time u vezi preporuča se da se u projektu S.U.O.K. priloži matrica: Procesi – izvršitelji, kakva je prikazana u Tablici 1.

3.3. Upravljački sustav Sustava upravljanja odnosima s kupcem

Upravljačkim sustavom (U.S.) naziva se raščlanski segment S.U.O.K. kojim se ostvaruje njegovo usmjeravanje postavljenim ciljevima. S.U.O.K. je organizacijski sustav koji je kao takav izgrađen da služi upravljanju određenom skupinom procesa u sastavu S.U.K., koji se odvijaju s određenom svrhom. Za ostvarenje te svrhe S.U.O.K. sam za sebe mora također biti upravljan. Upravljanje S.U.O.K.-om se također ostvaruje pomoću izvođenja tzv. upravljačkih procesa među koje uvrštavamo organiziranje, planiranje, vođenje, kontroliranje i koordiniranje.

Sustavni pristup projektiranju organizacijskih sustava podrazumijeva da se stručna priprema ostvarenja navedenih upravljačkih procesa ostvaruje u sklopu operativnog sustava S.U.O.K. odnosno u organizacijskim jedinicama koje ostvaruju ove aktivnosti i za S.U.K. odnosno za P.P.S. Struktura vodstva S.U.O.K. prikazana je na Slici 3.



Slika 3. Struktura vodstva S.U.O.K. Fig. 3. S.U.O.K. leadership structure

Tablica 1. Matrica: Procesi – nositelji izvršenja Table 1. Matrix: Processes – carriers of

ORGANIZACIJSKA JEDINICA	PRODAJA BRODOVA	KALKULACIJA	PROJEKTIRANJE	KONSTRUKCIJA	NABAVA I SKLADIŠTE	TEHNIČKA KONTROLA	DIREKCIJA PROIZVODNJE	SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM	KIOP*
S.U.O.K- 1.-1.	X	X	X						
S.U.O.K- 1.-2.	X	X	X						
S.U.O.K- 1.-3.	X	X	X						
S.U.O.K- 1.-4.	X								
S.U.O.K- 2.-1.							X		
S.U.O.K- 2.-2.	X						X		
S.U.O.K- 2.-3.	X								
S.U.O.K- 2.-4.									X
S.U.O.K- 2.-5.			X						
S.U.O.K- 2.-6.				X					
S.U.O.K- 2.-7.						X			
S.U.O.K- 2.-8.							X		
S.U.O.K- 2.-9.					X				
S.U.O.K- 2.-10.	X								
S.U.O.K- 2.-11.	X		X	X					
S.U.O.K- 3.-1.	X								
S.U.O.K- 3.-2.								X	

X – Oznaka nositelja izvršenja procesa, * – Sektor Kadrovski i opći poslovi

Osnovni koncept ove strukture je matična rukovodna struktura čiji se pojavni oblici u novije vrijeme zovu HORIZONTALNA ORGANIZACIJA (literaturni izvor 4. str. 97). Navedena matična koncepcija ove strukture obuhvaća dva dijela: VERTIKALNI dio (funkcionalni) i HORIZONTALNI dio (GRUPE PROCESA). U vertikalnom dijelu strukture ili točnije u organizacijskim jedinicama tog dijela, ostvaruju se procesi S.U.O.K. (vidi matricu u Tablici 1.). U horizontalnom dijelu strukture odnosno u sklopu GRUPA PROCESA obuhvaćeni su spomenuti procesi čije se odvijanje ostvaruje u točno navedenim organizacijskim jedinicama. Svi procesi obuhvaćeni operativnim sustavom S.U.O.K. svrstani su u tri grupe. Pojedina od ovih grupa obuhvaća određeni broj procesa iz cjeline procesa obuhvaćenih makroprocesom funkcioniranja S.U.O.K. čijim se odvijanjem obuhvaća određeni sadržaj iz područja odnosa s kupcem. Broj grupa procesa i broj procesa u pojedinoj od njih opredjeljenje je autora ovog referata. Koncepcija rukovođenja vertikalnim dijelom u principu se ne mijenja osim činjenice da se dio njenih ovlasti prenosi na vodstvo

Najznačajnije informacije koje kolaju između KUPCA i PRODAVAČA u organizaciji brodograđevne djelatnosti mogle bi se identificirati prije svega po procesima u Operativnom sustavu S.U.O.K., a nakon toga i po procesima Upravljačkog sustava S.U.O.K.

U nastavku se navode podaci i informacije koje se generiraju u pojedinoj grupi procesa i služe za već navedene svrhe a., b. i c. Grupa procesa predugovornih radnji:

- Podaci o primljenim upitima, o upitima koji su obrađeni i upućeni te o upitima koji su završili potpisivanjem ugovora.
- Informacije o sadržaju upućenih ponuda i najspornijim pojedinostima u tom slučaju: karakteristike proizvoda, cijena, rokovi i sl..
- Informacije o odvijanju procesa potpisivanja ugovora: najspornije pojedinosti iz sadržaja ugovora.

Grupa procesa ugovornih radnji:

- Informacije o odvijanju procesa odobravanja klasifikacijskih i sistemskih nacрта.
- Informacije o odvijanju procesa odobravanja radioničkih nacрта.
- Podaci i informacije o toku odvijanja procesa pregledavanja i ispitivanja gradnje od strane predstavnika kupca.
- Primjedbe kupca ili njegovog predstavnika o toku gradnje objekta.
- Informacije o ostvarenoj predaji imovine kupca.
- Informacije o toku pripreme isporuke objekta i o njenom ostvarenju.
- Informacije o spornim pojedinostima koje su ostale neriješene u procesu isporuke proizvoda.

Grupa procesa postpredajnih radnji:

- Informacija o konačnim garantnim radovima, Informacije o ostvarenju garantnih radova, Konačna informacija o toku ostvarenja ugovora o gradnji.

Ovaj referat zbog svojeg ograničenog obujma svakako nije mjesto u kojem se je moglo detaljnije iznijeti primjeri podataka i informacija kao izlaza iz Informacijskog sustava S.U.O.K. Konačno u vezi s navedenim u ovom dijelu referata važno je istaknuti potrebu o stvaranju jednog punkta u strukturi vodstva gdje će se sustavno sakupljati i obrađivati većina od navedenih informacija. Autori smatraju da bi za ostvarenje tog posla trebalo ovlastiti VODITELJA S.U.O.K.

4. Zaključak

Za očekivati je da se izgradnja S.U.O.K. ostvari paralelno s izgradnjom S.U.K. To znači da se koncipiranje i uvođenje elemenata S.U.O.K. ostvaruje kao dio identičnih elemenata S.U.K. Projektiranje i izgradnja S.U.O.K. mora biti ostvareno uz vidno učešće stručnjaka i rukovoditelja organizacijskih jedinica u kojima se ostvaruju procesi njegovog funkcioniranja. Ima razloga da se misli kako bi u vezi s izgradnjom S.U.O.K. bila nadasve zainteresirana Uprava organizacije.

LITERATURA:

- [1] Hrvatska norma HRN EN ISO 9000, Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i rječnik, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, Zagreb, Treće izdanje prosinac, 2002.
- [2] Hrvatska norma HRN EN ISO 9001, Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, Zagreb, Treće izdanje prosinac, 2002.
- [3] Hrvatska norma HRN EN ISO 9004, Sustavi upravljanja kvalitetom – Upute za poboljšavanje sposobnosti, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, Zagreb, Treće izdanje veljača, 2003.
- [4] *Umberto Frigelli*, IL GOVERNO DEI PROCESS, Guerini e associati – Milano – 2001.
- [5] *Frank Ostroff*, WHAT THE HORIZONTAL ORGANIZATION IS, Oxford University Press – 1998.