



RAS

OBJAŠNJENJE METODOLOGIJE BODOVANJA PRIJAVA

PROGRAM PODRŠKE PRIVREDNIM DRUŠTVIMA ZA USVAJANJE PRINCIPA POSLOVANJA U MEĐUNARODNIM LANCIMA VREDNOSTI

PROCENA POSLOVNIH PERFORMANSI tokom procesa pregleda prijave vrši se na osnovu podataka dostavljenih kroz **Upitnik o proceni poslovnih performansi**, priložene dokumentacije i, po potrebi, održavanjem sastanaka sa podnosiocima prijave.

Upitnik je kreiran prema EFQM metodologiji i strukturiran tako da obuhvata sedam oblasti, od kojih svaka sadrži odgovarajući set podoblasti. Svaka podoblast može uključivati jedno ili više pitanja, koja omogućavaju detaljnu procenu specifičnih aspekata poslovanja.

Za svako pitanje dodeljuje se ocena na skali od 0 do 4, pri čemu svaka ocena odgovara određenom procentualnom nivou ispunjenja kriterijuma. Ovaj procenat se transformiše u bodove, a maksimalan ukupan broj bodova iznosi 1000.

Ocena se zasniva na sledećim kriterijumima:

- *Da li se određena procedura sprovodi,*
- *U kojoj meri se sprovodi,*
- *Da li postoje dokazi koji podržavaju primenu.*

Raspodela bodova po oblastima EFQM modela je sledeća:

1. Svrha, vizija i strategija: 100 bodova,
2. Organizaciona kultura i liderstvo: 100 bodova,
3. Uključivanje zainteresovanih strana: 200 bodova,
4. Stvaranje održive vrednosti: 200 bodova,
5. Podsticaji učinka i transformacije: 200 bodova,
6. Percepcija i rezultati: 100 bodova,
7. Strateški i operativni rezultati: 100 bodova.

Ukupan broj bodova za svaku oblast proporcionalan je složenosti oblasti i broju pitanja koje ona sadrži. Oblasti sa većim brojem pitanja smanjuju procentualni uticaj pojedinačnih ocena, što osigurava balans u proceni. Oblasti s najmanjim brojem bodova smatraju se ključnim područjima za unapređenje.

Skala ocenjivanja prema EFQM modelu:

- 0–300 bodova: Organizacija je u početnoj fazi implementacije procedura u svom poslovanju,
- 301–500 bodova: Ostvaren je osnovni nivo kvaliteta u poslovanju,
- 501–700 bodova: Poslovanje je na naprednom nivou kvaliteta,
- 701–1000 bodova: Organizacija posluje na nivou svetske klase.

Podnosilac prijave mora ostvariti najmanje 150 bodova kako bi imao pravo na bespovratna sredstva što ukazuje da u organizaciji postoji svest o značaju uvođenja procedura u poslovanje.

Prilikom popunjavanja Upitnika, preporuka je da se prilože adekvatni dokazi. U slučaju nedostatka dokaza, poželjno je detaljno objasniti postojeće stanje i izazove s kojima se organizacija suočava.

U nastavku je detaljno opisano bodovanje po oblastima.

1. SVRHA, VIZIJA I STRATEGIJA

1.1 Planovi poslovnog razvoja

0 = ne postoji plan

1 = nejasan plan, verovatno nenapisan, samo izjava o nameri lidera

2 = razvojni plan postoji u pisanom obliku, razumljiv je, jasan i realističan i sa fokusom na ključne postojeće i potencijalne klijente

3 = 2 + dokazi da je plan zasnovan na temeljnoj analizi eksternih okruženja (ekosistem organizacije) i analizi ključnih rizika

4 = 3 + plan je obrazložen sa prekretnicama, dodelom resursa, preciznim ciljevima i ažurira se redovno i po potrebi

1.2 Merenje poslovnog učinka

0 = ne postoji metrika

1 = neka metrika postoji, ali nije robusna niti evidentirana

2 = opšta metrika se koristi za finansijske rezultate i glavne procese, ciljevi se postavljaju i učinak se redovno procenjuje

3 = 2 + dokaz da je korišćena metrika u stanju da pokrije sve oblasti, plus eksterne i interne uporedne analize koje se sprovode

4 = 3 + poređenje sa najboljima u svetskoj klasi i dobijanje povratnih informacija

2. ORGANIZACIONA STRUKTURA I LIDERSTVO

2.1 Jasna struktura izvršnog rukovodstva i liderstva

0 = ne postoji struktura, odgovornost je na ad hoc nivou

1 = uloge se dodeljuju, ali postoji prekomerna zavisnost od nekolicine ključnih lica (vlasnika?)

2 = dokaz o strukturi, popunjene su glavne pozicije, ne postoji velika zavisnost od pojedinaca

3 = 2 + pri donošenju glavnih odluka rukovodstva redovno se uzimaju u obzir mišljenja koja ne dolaze sa izvršnog nivoa

4 = 3 + dokaz liderstva koje teži kulturi organizacije

3. UKLJUČIVANJE ZAINTERESOVANIH STRANA

UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KLIJENTIMA

3.1 Da li imate osobu zaduženu za komunikaciju sa klijentima/MNK?

0 = nema dokaza o namernoj komunikaciji

1 = imenovani su zaposleni zaduženi za komunikaciju sa klijentima, neki članovi višeg rukovodstva su uključeni u odnose sa klijentima

2 = 1+ za glavne klijente dodeljuju se viši rukovodioci; direktor kompanije je redovno uključen; jasno je ko zastupa klijenta unutar kompanije

3 = 2+ relevantne funkcije i različiti nivoi rukovodstva komuniciraju sa klijentom na sistematski i uređen način

4 = 3 + dokaz o konkretnim koristima ostvarenim kroz uključivanje klijenata na višem nivou

3.2 Rešavanje žalbi klijenata

0 = postoji samo ad hoc pristup

1 = standardizovan pristup, koji omogućava klijentu da dobije odgovor i da se žalba reši u definisanom vremenskom okviru

2 = 1+ standardizovani pristup sadrži preventivne mere (na primer izveštaj o rešavanju problema (8D))

3 = 2 + jasan i pozitivan trend, u smanjenju žalbi klijenata

4 = 3 + najbolji u klasi, potvrđeno relevantnim referentnim vrednostima

ZAPOSLENI

3.3 Obuka i usavršavanje zaposlenih (novih i postojećih)

0 = ne postoje planovi obuke

1 = pružaju se i evidentiraju samo obuke koje su propisane zakonom kao što su: zdravlje i bezbednost, stručne obuke (za vozače viljuškara ili zavarivače)

2 = aktivnosti obuke i usavršavanja su zasnovane na jasnim uslovima za svaku poziciju i sprovode se na programski način. Evidencija o kvalifikacijama i obuci se vodi za sve pozicije, do nivoa operatera za sve relevantne mašine ili tehnologije. Ažurirana evidencija je dostupna.

3 = 2 + sprovode se planovi ličnog razvoja, zasnovani na redovnoj proceni zaposlenih na osnovu dokaza

4 = 3 + jasan dokaz o programima razvoja liderstva, zasnovanim na povratnim informacijama od 360 stepeni

4. STVARANJE ODRŽIVE VREDNOSTI

4.1 Procedure uvođenja novih proizvoda

4.1.1 Procedura uvođenja novih proizvoda zasnovana je na uslovima klijenta – faza kotacije (izdavanja ponude)

0 = ne postoji procedura, a dokazi o novim proizvodima su ograničeni

1 = neke dokumentovane procedure za proces odabira ponude postoje, ali se samo formalno sprovode

2 = dobro dokumentovan proces, uključen je multidisciplinarni tim sa relevantnim kvalifikacijama, svi zahtevi klijenta se uzimaju u obzir, uključujući evaluaciju proizvodnih kapaciteta za nove proizvode

3 = 2 + jasan dokaz o povratnim informacijama iz kasnijih faza, uključujući serijsku proizvodnju, kako bi se unapredio proces izdavanja ponude

4 = 3 + novi proizvodi koji su uvedeni u toku poslednje tri godine, čine više od 30% portfolija proizvoda

4.2 Upravljanje proizvodnjom

4.2.1 Uputstva za rad

0 = ne postoje uputstva

1 = postoje neka uputstva, ali se samo formalno sprovode

2 = uputstva se izdaju i održavaju za sve proizvode i proizvodne aktivnosti u skladu sa QM sistemom, proverava se da li su operateri upoznati sa uputstvima, jezička verzija predstavlja raznolikost operatera

3 = 2 + vizualizovani primeri dobrih i neusaglašenih proizvoda, postoje fizički uzorci

4 = 3 + ljudi su aktivno uključeni u proces korekcije uputstva, ažuriranja i unapređenja

4.2.2. Ključni procesi su opisani i redovno se proveravaju

- 0 = ne postoje
- 1 = neki procesi su identifikovani i opisani
- 2 = svi ključni procesi su dokumentovani u pravilima/uputstvima kompanije. Podrazumeva da su mape procesa u potpunosti definisane
- 3 = 2 + identifikovani vlasnici procesa i njihove odgovornosti za efikasnost i unapređenje
- 4 = 3 + čitav sistem upravljanja kompanijom zasnovan je na procesima; kompanija koristi sistematičan pristup upravljanja

4.2.3. Formati skladištenja i kontrola materijala

- 0 = zalihe materijala su haotične, neuredne
- 1 = materijali su obeleženi i smešteni u neadekvatnim uslovima, redovno kontrolisan nivo zaliha
- 2 = čiste i dobro organizovane, adekvatan format skladištenja (temperatura, vlažnost vazduha, police, kontejneri, itd.); manipulacija i transport su jednostavni i bezbedni; potencijalno opasan materijal se bezbedno skladišti – postoje Podaci o bezbednosti i relevantni rizici se procenjuju i kontrolišu, imovina klijenata je jasno obeležena
- 3 = 2 + FIFO sistem; dobro definisan sistem distribucije materijala i kontrola stanja rezervi
- 4 = 3 + napredni sistem skladištenja: kretanje materijala se prati pomoću bar kodova ili sistema elektronskih tagova

4.3 Sistem za upravljanje kvalitetom

4.3.1 Sertifikacija sistema kvaliteta

- 0 = ne postoji
- 1 = sertifikat je trenutno u procesu dobijanja, revizija za sertifikaciju u roku od 6 meseci, dokazi postoje i prikazani su
- 2 = ISO9001 u trenutnom izdanju
- 3 = ISO9001 plus sertifikati kvaliteta relevantnih za sektor (IATF 16949, VDA 6.3)
- 4 = 3 + dokazi o tome da je kompanija uspešno prošla reviziju multinacionalnog klijenta

4.3.2 Oprema/veštine za testiranje i kontrolu kvaliteta

- 0 = ne postoji ili oprema za merenje i testiranje, nije kalibrisana
- 1 = kompanija nije u stanju da ponudi sve standardne test-metode, čak ni angažovanjem spoljnih pružalaca usluga
- 2 = ključno standardno testiranje postoji ili je za to angažovan spoljni pružalac usluga; celokupna oprema se kontroliše i testira
- 3 = 2 + ključni klijenti su konsultovani za adekvatnost opreme za testiranje, i za istu daju saglasnost
- 4 = 3 + ključne usluge testiranja se nude i pružaju klijentima i komercijalnim partnerima

4.3.3. Sledljivost serije

- 0 = subjektivna sledljivost, nedostatak dokaza
- 1 = postoje formalne procedure i sistem; ne može se demonstrirati praktična sposobnost praćenja materijala ili operacija
- 2 = zahtevi za sledljivost se razumeju, svaka serija ili proizvod se prati, uključujući ulazne materijale, kao i svi relevantni sertifikati zasnovani na kategorijama ulaznih materijala (hemikalije, elektronski delovi, itd.), dobavljačima
- 3 = 2 + direktna sledljivost svih ključnih operacija i veza sa konkretnim operaterom je uređena u okviru ERP sistema
- 4 = 3 + sve relevantne evidencije koje omogućavaju dalju analizu mogućeg kvara proizvoda se dobro dokumentuju i arhiviraju, sistem se redovno interno revidira i potvrđuje

4.3.4. Kontrola materijala i proizvoda koji ne ispunjavaju uslove

- 0 = ne postoji odvajanje materijala ili delova koji ne ispunjavaju uslove
- 1 = materijali koji ne ispunjavaju uslove su posebno uskladišteni i/ili označeni
- 2 = 1 + u potpunosti je obezbeđeno da se ne mogu mešati sa regularnim materijalom, kompanija ima sistematski pristup načinu na koji to postiže; sve se dokumentuje; postoji veza sa korektivnim aktivnostima
- 3 = 2 + pravila za zaustavljanje proizvodnje zasnovanog na neispunjavanju uslova definišu se i efikasno se primenjuju, uključujući komunikaciju niz proizvodni tok kako bi se ponavljanje grešaka svelo na minimum
- 4 = 3 + sistem za kontrolu proizvodnje omogućava fleksibilno praćenje neispunjavanja uslova

4.4. Logistički i distributivni kapaciteti – lokalni/međunarodni

4.4.1 Mogućnosti uvoza/izvoza

- 0 = ne postoje dokazi
- 1 = postoje neka iskustva sa uvozom/izvozom materijala/proizvoda
- 2 = obučeni ljudi; standardne procedure uvoza/izvoza; svest o riziku; dokaz o uspešnoj rutini ili angažovanju spoljnih saradnik
- 3 = 2 + široka skala nesmetane saradnje sa stranim klijentima i dobavljačima
- 4 = 3 + potpuna svest o očekivanim promenama nametnutih zakonodavstvom

5. PODSTICAJ UČINKA I TRANSFORMACIJE

5.1 Upravljanje rizikom, uključujući zdravlje i bezbednost i upravljanje životnom sredinom

5.1.1 Kontinuitet poslovanja i upravljanje rizikom

0 = ne postoji sistem

1 = osnovni rizici su prepoznati, postoje neka napisana uputstva za sprečavanje i ublažavanje rizika uključujući i dokaze o sprovođenju istih u praksi

2 = opšti plan kontinuiteta poslovanja postoji u pisanom obliku, postoje dokazi o sprovođenju ključnih elemenata u praksi

3 = 2+plan kontinuiteta poslovanja prati prepoznate smernice, na primer AIG (American International Group) ili AIAG (Automotive Industry Action Group) u slučaju automobilske industrije. Postoje jasni dokazi da se sistem redovno proverava i testira.

4 = postoje jasni dokazi o dobro implementiranom sistemu za kontinuitet poslovanja, koji je u skladu sa ISO22301 – Upravljanje kontinuitetom poslovanja

5.2 Upravljanje informacionim sistemom

5.2.1 Adekvatan informacioni sistem

0 = ne postoji

1 = nekoliko funkcionalnih aplikacija su povezane ručnim prenosom podataka

2= jedan sistem koji pruža podršku svim ključnim funkcijama poslovanja

3= ERP u potpunosti integrisan, uključujući planiranje proizvodnje i praćenje dnevnog napretka u proizvodnji

4 = moderni ERP sistem koji omogućava potpunu integraciju lanca snabdevanja sa dobavljačima i klijentima

5.3 Upravljanje/kontrola finansijskim resursima

5.3.1 Planiranje i kontrola budžeta

0 = ne postoji budžetiranje, ne postoji budžet

1 = priprema se određeni budžet, ali se ne koristi kao alat za upravljanje

2 = budžet se redovno izrađuje, direktori preuzimaju odgovornost za poštovanje budžeta i imaju ovlašćenje da upravljaju sopstvenim budžetima

3 = 2 + redovni izveštaji o usklađenosti budžeta; podsticaji zasnovani na budžetu

4 = 3 + procedure budžetiranja kako bi se obezbedilo da se do napretka dolazi na osnovu rezultata

6. PERCEPCIJA I REZULTATI

6.1 Rezultati internih indikatora učinka u vezi sa zadovoljstvom klijenata mere se i koriste se u daljem radu

0 = ne postoje informacije ili je mali učinak tokom protekle tri godine

1 = postoje samo ograničene informacije (dostava na vreme i minimalna odbijanja od strane klijenta), postoje neke aktivnosti za poboljšanje situacije

2 = postoje ključni indikatori učinka (KIU) koji pokrivaju veći deo potreba klijenata (grupa KIU je dobro definisana i sadrži vreme dostave, da li je dostava izvršena, odbijena, tačnost faktura i potencijalno druge kriterijume na osnovu potreba klijenta) trendovi su generalno pozitivni, ciljevi postoje i većina ih je ostvarena

3 = 2 + grupa KIU je sveobuhvatna (KIU se dogovaraju sa klijentima) trendovi su pozitivni, ciljevi postoje i većina ih je ostvarena

4 = 3 + eksterne uporedne analize potvrđuju da je kompanija bolja od svojih relevantnih konkurenata ili drugih sličnih kompanija

6.2. Rezultati koji se odnose na zaposlene

0 = ne postoje informacije o rezultatima vezanim za upravljanje ljudskim resursima

1 = postoje samo ograničene informacije o rezultatima vezanim za upravljanje ljudskim resursima (barem bolovanje, stopa prometa i stopa nesreće), postoje određene aktivnosti napretka poboljšanja

2 = postoji grupa rezultata i postavljeni ciljevi, rezultati se redovno prate i koriste kao osnova za dalji rad kako bi se ostvarili ciljevi

3 = sveobuhvatna grupa rezultata vezanih za upravljanje ljudskim resursima, postavljaju se ciljevi, rezultati su dostupni i redovno se prate, postoje jasni dokazi o pozitivnim trendovima i aktivnostima za poboljšanje

4 = dobri rezultati relevantnih uporednih analiza, zaposleni su u potpunosti uključeni u aktivnosti poboljšanja

7. STRATEŠKI I OPERATIVNI REZULTATI

7.1 Ključni finansijski rezultati se mere i koriste u daljem radu

0 = ne postoje informacije ili negativni rezultati tokom protekle tri godine

1 = postoje samo ograničene informacije, verovatno na osnovu minimalnog finansijskog izveštavanja u svrhu poreza, finansijski rezultati pružaju relativnu stabilnost kompanije

2 = grupa KIU pokriva veći deo potreba rukovodstva (grupa KIU je dobro definisana i sadrži KIU zasnovane na kombinaciji finansija i drugih podataka, kao što je promet zaliha, prodaja po zaposlenom, dodatna vrednost po zaposlenom i slični KIU), trendovi su generalno pozitivni, ciljevi postoje i veći deo njih se ostvaruje

3 = 2 + grupa KIU je u potpunosti sveobuhvatna (analitički KIU zasnovani na finansijskoj kontroli za relevantne oblasti), trendovi su pozitivni, ciljevi postoje i veći deo njih se ostvaruje

4 = 3 + eksterne uporedne analize potvrđuju da je kompanija bolja od relevantnih glavnih konkurenata ili drugih sličnih kompanija

7.2 Rezultati o ključnim procesima (uglavnom proizvodnja i logistika) se mere i koriste u daljem radu

0 = ne postoje informacije ili je slab učinak tokom protekle tri godine

1 = postoje samo ograničene informacije - (stopa internog otpada i troškovi kvaliteta kao minimum plus određeni KIU vezani za produktivnost), postoje određene aktivnosti poboljšanja

2 = grupa KIU koja pokriva većinu relevantnih oblasti (kao u stavci 1 plus produktivnost koja je dobro pokrivena KIU za ključnu tehnologiju), trendovi su generalno pozitivni, ciljevi postoje i veći deo njih se ostvaruje

3 = 2 + grupa KIU je u potpunosti sveobuhvatna (kao u stavci 2 plus merenje opšte efikasnosti opreme ukoliko je to relevantno za poslovanje), trendovi su pozitivni, ciljevi postoje i veći deo njih se ostvaruje

4 = 3 + eksterne uporedne analize potvrđuju da je kompanija bolja od relevantnih konkurenata i drugih sličnih kompanija