



УНИВЕРЗИТЕТ „Св. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“

Економски факултет – Скопје



Кандидат: м-р Ешија Шехаби

Докторска дисертација на тема:

***Стандардите за квалитет – маркетинг алатка за развој
на претпријатијата од областа на прехранбената
индустрија во Република Македонија и регионот на Западен
Балкан***

МЕНТОР:

проф. д-р Снежана Ристевска-Јовановска

СКОПЈЕ, 2018

Содржина:

Стандардите за квалитет, маркетинг-алатка за развој на претпријатијата од прехранбената индустрија во Република Македонија и во регионот на Западен Балкан

Quality Standards, marketing tool for the development of food industry companies in the Republic of Macedonia and in the region of the Western Balkans

Вовед	8
1. Актуелност на проблематиката за истражување	8
2. Очекуван научен придонес	9
3. Методологија на истражувањето	10
4. План за презентирање на материјалот	10
Глава 1	12
1. Стандарди за квалитет	12
1.1. Развој на системи на менаџмент и стандарди за квалитет	17
1.2. Развој на системите на менаџмент и стандардите за квалитет во Република Македонија	28
1.3. Дефинирање на квалитет на производи и услуги	32
1.4. Политика за квалитет на производи и услуги	36
1.5. Меѓународните стандарди како импакт фактори во глобалната економија	39
1.6. Состојбите на бизнисот и конкурентноста на внатрешниот и надворешниот пазар	44
Глава 2	49
2. Системи за обезбедување квалитетни производи/услуги	49
2.1. Структура на претпријатието	55
2.2. Одговорност на раководството	63
2.3. Контрола и преглед од раководството	67
2.4. Администрација, внатрешна и надворешна комуникација	72
2.5. Човечки ресурси и работна средина	79
2.6. Користење на меѓународните стандарди како предуслов за обезбедување на квалитетни производи/услуги	85
Глава 3	93
3. Примена на маркетинг-концептот и системот за квалитет	93
3.1. Комуникација со клиентите	97
3.2. Фокус на клиентите	103
3.3. Задоволство на клиентите	106
3.4. Маркетинг-планирање и системот за квалитет	110
3.5. Маркетинг-цели и системот за квалитет	115
3.6. Дизајн на производи/услуги во зависност од аспект на маркетинг-	118

стратегијата	
Глава 4	124
4. Управување со маркетинг-активностите во од прехранбената индустрија	124
4.1. Управување со маркетингот од аспект на квалитетот	129
4.2. Стратегии за квалитет на производот во од прехранбената индустрија во Западен Балкан	131
4.3. Состојби во од прехранбената индустрија на Република Македонија од аспект на стандардите за квалитет	134
4.4. Состојби во од прехранбената индустрија на Република Косово од аспект на стандардите за квалитет	138
4. 5. Состојби и перспективи во од прехранбената индустрија на Западен Балкан од аспект на системите за квалитет	143
Глава 5	151
5. Анализа на податоци и информации со користење на квантитативни методи	151
5.1. Квантитативни методи и обезбедување на податоци за задоволството на клиентите во прехранбената индустрија	161
5.2. Квантитативни анализи во процесот на производството и услуги	174
5.3. Квантитативни анализи во процесот менаџмент- контрола	177
5.4. Користење на квантитативните анализи како алатка на маркетинг-стратегија	187
5.5. Донесување на одлуки врз основа на фактичка анализа	192
Заклучок	202
Прилози	
Табела 1.1-2; Табела 1.1-3; Табела 1.1-4	207
Референции	212

Стандардите за квалитет, маркетинг-алатка за развој на претпријатијата од прехранбената индустрија во Република Македонија и во регионот на Западен Балкан

Апстракт

Основната цел на оваа докторска дисертација е да се постигне подобро разбирање на влијанието на стандардите за квалитет во современиот маркетинг-пристап.

Преку овој труд се нагласува важноста на имплементацијата и примената на стандардите за квалитет, бидејќи во новите околности (глобален пазар) истите се пројавуваат како една од неопходните маркетинг-алатки. Посебни цели на трудот се:

- идентификување на историскиот развој на стандардите за квалитет;
- да се разберат асоцијациите за потрошувачот и претпријатието при споменување на стандард за квалитет;
- да се идентификуваат стратегиите за квалитет;
- определување на начините на кои може да се управува со маркетингот преку стандардите за квалитет;
- откривање на значењата на стандардите за квалитет и нивната примена во прехранбената индустрија, а особено во Р Македонија и земјите на Западен Балкан.

Опишани се водечките меѓународно прифатени стандарди и уделот што тие го имаат, односно опфатот на нивната употреба, со посебен осврт на прехранбената индустрија.

Освен што има влијание за добивање квалитетен производ, квалитетот на услуги и производи има влијание и врз претпријатието и на други стратегии на пазарот вкупно.

При изготвувањето на дисертацијата беа обезбедени и обработени податоци од претпријатија кои се имаат стекнато со сертификат за квалитет.

Резултатите од овие квантитативни анализи ќе послужат како алатка за градење маркетинг стратегии во претпријатијата од прехранбената индустрија, така што ќе овозможат донесување одлуки врз основа на фактичката анализа.

Клучни зборови: квалитет, стандард, маркетинг, менаџмент, претпријатие.

Quality Standards, marketing tool for the development of food industry companies in the Republic of Macedonia and in the region of the Western Balkans

Abstract

The main goal of this doctoral dissertation is to achieve a better understanding of the impact of quality standards in the modern marketing approach.

This scientific work highlights the importance of implementation and the application of quality standards, because in the new circumstances (global market) they are emerging as one of the necessary marketing tools. Specific goals of this work are:

- identifying the historical development of quality standards;
- understand associations for the consumer and the enterprise when mentioning the quality standard;
- identify quality strategies;
- determining the ways in which marketing can be managed through quality standards;
- revealing the meaning of the quality standards and their application in the food industry, especially in the Republic of Macedonia and the Western Balkan countries.

The leading internationally accepted standards are described and the share they have, ie the scope of their use, with particular reference to the food industry.

Apart from having an impact on getting a quality product, the quality of services and products has an impact on the enterprise and other market strategies in total.

During the preparation of the dissertation, data were processed from enterprises that have acquired a certificate of quality.

The results of these quantitative analyzes will serve as a tool for building marketing strategies in food businesses so that they can make decisions based on factual analysis.

Keywords: quality, standard, marketing, management , organization.

Вовед
Стандардите за квалитет, маркетинг-алатка за развој на претпријатијата од
прехранбената индустрија во Република Македонија и во регионот на Западен
Балкан
Quality Standards, marketing tool for the development of food industry companies in the
Republic of Macedonia and in the region of the Western Balkans

1. Актуелност на проблематиката за истражување

Светот се глобализира. Тоа е процес кој трае неколку децении, и сè повеќе се интензивира. Глобализацијата на светскиот пазар е огромен предизвик за сите претенденти, секако, и за претпријатијата од прехранбената индустрија. Овој предизвик, да се биде конкурентен на глобалниот пазар, е особено голем за индустриите од регионот на Западен Балкан, подрачје расцепкано на повеќе мали и млади држави кои сè уште се борат за свој идентитет. Притоа, јасно е дека маркетингот има клучна улога за пробив не само на глобалниот, туку и на домашниот пазар, а за опстанок неопходен е квалитет на понудените производи. Ако се земе предвид дека денес купувачот на глобалниот пазар многу често не знае ништо за производителот, а повеќе од јасно е оти му треба некаква гаранција дека тоа што го купува е со соодветен квалитет, тогаш воопшто не зачудува фактот дека интересот за системите за квалитет како во последниве години драматично се зголеми. Изобилието на производи и услуги на светскиот пазар ја зголеми улогата на стандардите и системите за квалитет во создавањето наклонетост кај потрошувачите за истата да обезбеди долгорочна лојалност. Од година во година евидентен е развојот на системите за менаџмент и стандардите за квалитет. Насекаде во светот постојано барат да се обезбеди нешто ново за развој на нивниот систем за менаџирање. Исто е и во Република Македонија: барањето за ISO стандарди расте секоја година. Три од најпотребните стандарди: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 и ISO 22000:2005 се стандарди неопходни за прехранбената индустрија.

Стандардите го олеснуваат изборот и купувањето на производот, ја зголемуваат безбедноста на потрошувачот, нудат гаранција за квалитет, задоволуваат определени емотивни потреби. За производителот, пак, стандардите за квалитет значат овозможување контрола врз производот, можност за независна политика на цени, олеснето лансирање на нов производ, олеснета промотивна активност и сл.

Предмет и цели на истражувањето

Целта на истражување на овој докторски труд е испитување на влијанието на стандардите за квалитет врз перципираниот квалитет, свесноста за влијанието на стандардот врз вредноста на производот, како и промотивните стратегии кои може да се преземат со цел да се изменат факторите во корист на поседувањето на одреден стандард за квалитет. Предмет на истражувањето беа организациите од прехранбената индустрија во Република Македонија и во регионот на Западен Балкан и примената на стандардите за квалитет во нив, како важна, па дури и нужна маркетинг-алатка.

Предизвикот на маркетинг-професијата е креирање квалитетен производ, перципиран квалитет и свесност за името на производот и неговата корелација со квалитетот. Стандардите за квалитет станаа неопминлив дел на стандардната опременост. Тие веќе не се опционални, туку задолжителни. Како такви постојано се променуваат и се надградуваат. Затоа е неопходно да ги следиме и постојано да ги развиваме. Основната цел на оваа докторска дисертација е да се постигне подобро разбирање во врска со влијанието на стандардите за квалитет во современиот маркетинг-пристап. Како посебни цели на трудот се истакнуваат:

- идентификување на историскиот развој на стандардите за квалитет;
- да се разберат асоцијациите за потрошувачот и претпријатието при споменување на стандард за квалитет;
- да се идентификуваат стратегиите за квалитет;
- определување начините на кои може да се управува со маркетингот преку стандардите за квалитет;
- откривање на значењата на стандардите за квалитет и нивната примена во прехранбената индустрија, а особено во Р Македонија и земјите на Западен Балкан.

Подолг период работев и работам на воведување системи за контрола на квалитет, односно на воведување стандарди за квалитет во бројни претпријатија, од кои голем дел припаѓаат на прехранбената индустрија. Од моето лично искуство, како и од истражувањата кои ги спроведов и компарирав со искуствата на светско ниво, дојдов до заклучок дека примената на стандардите за квалитет, низ одредена, сертифицирана процедура, се важна маркетинг-алатка.

Согледувањата и анализите на завршеното истражување говорат дека сите претпријатија кои имаат воведено ISO9001 многу побрзо се развиваат и многу поефективно ги менаџираат сите свои канцеларии и пазари во регионалниот и на глобалниот пазар. Целта на менаџментот на вкупниот квалитет е претпријатието да се посвети на перманентно подобрување на квалитетот. Доколку се подобри квалитетот, се очекува трошоците да опаднат, со што поефективно ќе се задоволат потребите на потрошувачот, а според современиот пристап, потрошувачот е пред сè. Тоа беше мотив да се впуштам во истражување, и, преку анализите и заклучоците изнесени во трудов, да докажам дека стандардите за квалитет се важна маркетинг-алатка за развој на претпријатијата, вклучително и на претпријатијата од прехранбената индустрија, како во Република Македонија така и во целиот регион на Западен Балкан.

2. Очекуван научен придонес

По извршеното научно истражување, се очекува нашата научна литература да се здобие со нови сознанија за улогата на стандардите во развојот на од прехранбената индустрија во Република Македонија и регионот на Западен Балкан, односно сознание дека развојот на стандардите претставува неопходна маркетинг-алатка. Ова е потребно затоа што стандардите за квалитет на храна создават доверба во

производите што ги јадеме и ги пиеме. Економијата на балканските земји е позната по земјоделството и сточарството. Но, за овие земји да го развијат својот потенцијал во споменатите области, неопходно е да се донесат и реализираат добри стратегии. Целите на системот за квалитет му даваат важност на претпријатието, бидејќи тие се базираат на постигнување на целите кои се поставуваат во политиката на квалитет. Спроведување на сите правила утврдени во политиката за квалитет им дава приоритет на постигнувањето на целите за квалитет и придонесува системот за управување со квалитет постојано да се развива.

За да може да бидеме сигурни во пазарот, освен процесите на маркетинг, голема е и улогата на стандардите за квалитет. При што особено важни се меѓународните стандарди за нашите производи или услуги да може да одговараат и да конкурираат на меѓународниот пазар, но исто така и на нашиот пазар.

3. Методологија на истражувањето

Ова истражување се вршеше преку апликација на интерни и на екстерни методи. Врз основа на интерните методи, беа консултирани различни извори, како што е соодветната литература за темата: литература за теорија на маркетинг и менаџмент, теорија на управување со квалитет, стандардите и нивната улога, и други студии кои содржат теми кои се релевантни за предметот на истражувањето.

Врз основа на екстерните методи беше направена квантитативна анализа. За потребите на квантитативната анализа, т.е. со цел прибирање податоци за истата, беше изготвен и употребен соодветен прашалник, кој беше употребен за прибирање податоци од организации кои имаат добиено сертификат за потребите на ова истражување. Прашалникот беше изготвен во согласност со мерните точки на стандардизација според барањата на Интернационалната организација за стандардизација, односно во согласност со соодветните клаузули. Овој специјално структуриран прашалник беше поделен на избран примерок од вкупно 190 претпријатија, од кои 50 од прехранбената индустрија, како од Република Македонија така и од другите земји од регионот на Западен Балкан, со вкупно времетраење од девет години.

Резултатите од овие квантитативни анализи послужија како алатка за градење маркетинг-стратегии во претпријатијата од прехранбената индустрија, така што ќе овозможат донесување одлуки врз основа на фактичката анализа.

4. План на презентирање на материјалот

Концепциски, трудот се состои од пет глави во кои се истражува проблематиката на факторите и стратегиите кои влијаат врз квалитетот и развојот на системите за квалитет.

Во воведниот дел се разработуваат прашањата за актуелноста на проблематиката, предметот, целите и методологијата на истражување, како и планот за презентирање на материјалот.

*Првата глава со наслов **Развој на стандардите за квалитет** го објаснува историскиот развој на стандардите за квалитет и прави корелација на овие стандарди со процесот на управување со маркетингот. Стандардот ги поврзува елементите внатре во производната линија или ја нагласува сигурноста и безбедноста на производот. Исто така, проучувањето на стандардите за квалитет овозможува полесен продор на производите на пазарот.*

*Во втората глава се разработуваат **Системите за обезбедување квалитетни производи и/или услуги**. За таа цел, во рамки на оваа глава, направен е осврт врз структурата на претпријатијата, земајќи ги предвид одговорностите на раководството, како и контролата и прегледот од раководството. Во структурата на претпријатијата од аспект на воспоставување стандарди и системи за квалитет многу битен фактор претставува администрација, како и внатрешната и надворешната комуникација, што пак во фокусот на вниманието ги става човечките ресурси како и работната средина. Овие системи се идентични или многу слични насекаде низ светот и затоа нивното користење обезбедува предуслови за обезбедување квалитетни производи/услуги.*

Третата глава е посветена на примената на маркетинг-концептот и системот за квалитет. Се разбира дека квалитетот е многу битен фактор во примената на маркетинг-концептот, и, бидејќи потрошувачот или клиентот е во фокус на маркетинг-ориентираното претпријатие, комуникацијата со клиентите игра многу важна улога во примената на стандардите за квалитет.

*Во четвртата глава се зборува за **Управување со маркетинг-активностите во претпријатијата од прехранбената индустрија**, базирани на стандардите за квалитет. Фокусот е ставен на градењето на маркетинг-стратегии од аспект на квалитетот и затоа во оваа глава се разработуваат стратегии базирани на квалитетот на производот. Оваа глава исто така се фокусира и на производството на производи во согласност со барањата на пазарот, дизајнирајќи ги производите од аспект на маркетинг-стратегијата за квалитет. Во оваа глава, исто така, е направен осврт врз регионот со посебен акцент на управувањето со организациите за прехранбени производи во Западен Балкан. Притоа детално се обработуваат состојби во прехранбената индустрија на Република Македонија од аспект на стандардите за квалитет, состојби во прехранбената индустрија на Република Косово од аспект на стандардите за квалитет, како и состојби и перспективи на прехранбените индустрии на Западен Балкан од аспект на системите за квалитет.*

*Во петтата глава, **Анализа на податоци и информации со користење на квантитативни методи**, акцентот е ставен врз анализата на податоците и информациите добиени со теренското истражување преку користење на квантитативни методи. Беа обезбедени и обработени податоци за задоволството на клиентите на прехранбената индустрија, од процесот на производството и услуги како и од процесот на менаџмент-контрола.*

ГЛАВА 1

Стандарди за квалитет

Секое претпријатие ја проценува моменталната состојба, поставува цели и развива политики, спроведува активности за постигнување на тие цели, а потоа прави мерење на резултатите. Со тие информации и преку ефикасноста на преземените активности за постигнување на целите, реализирање на активностите, како и преку мерењето резултати состојбата на претпријатието може постојано да се ревидира и да се подобрува. Сето тоа го потврдуваат со сертификат издаден од тело за сертифицирање (трето лице за оцена на сообразност). Сертификатот е доказ дека претпријатието ги исполнува сите барања според националните и меѓународните стандарди.

ISO објави преглед на сертификати од 2013, 2014 и 2015 година, што го покажува бројот на издадени сертификати за системи за управување во 2012, 2013 и 2014 година. Во извршното резиме ISO ги објави резултатите од истражувањето на сертификати за 2013 година и за 2014 година (*Интернационална организација за стандардизација, 2016, www.iso.org*). Тоа е годишна студија која покажува дека расте бројот на издадени сертификати за стандарди за управување со системот.

Краток преглед на статистички податоци е прикажан во Табелата подолу:

Табела 1-1 Развој на интегрирани и сертифицирани претпријатија:

Стандард	Број на сертификати за 2013	Број на сертификати за 2014	Број на сертификати за 2015	Пораст во % 2014-2015
ISO 9001	1 126 460	1 036 321	1 033 936	-0.2%
ISO 14001	301 622	296 736	319 324	8%
ISO 50001	4 826	6 765	11 985	77%
ISO /IEC27001	22 349	23 005	27 536	20%
ISO 22000	26 847	27 690	32 061	16%
ISO/TS 16949	53 723	57 950	62 944	9%
ISO 13485	25 655	26 280	26 255	-0.1%
ISO 22301		1 757	3 133	78%
TOTAL	1 561 482	1 476 504	1 517 174	3%

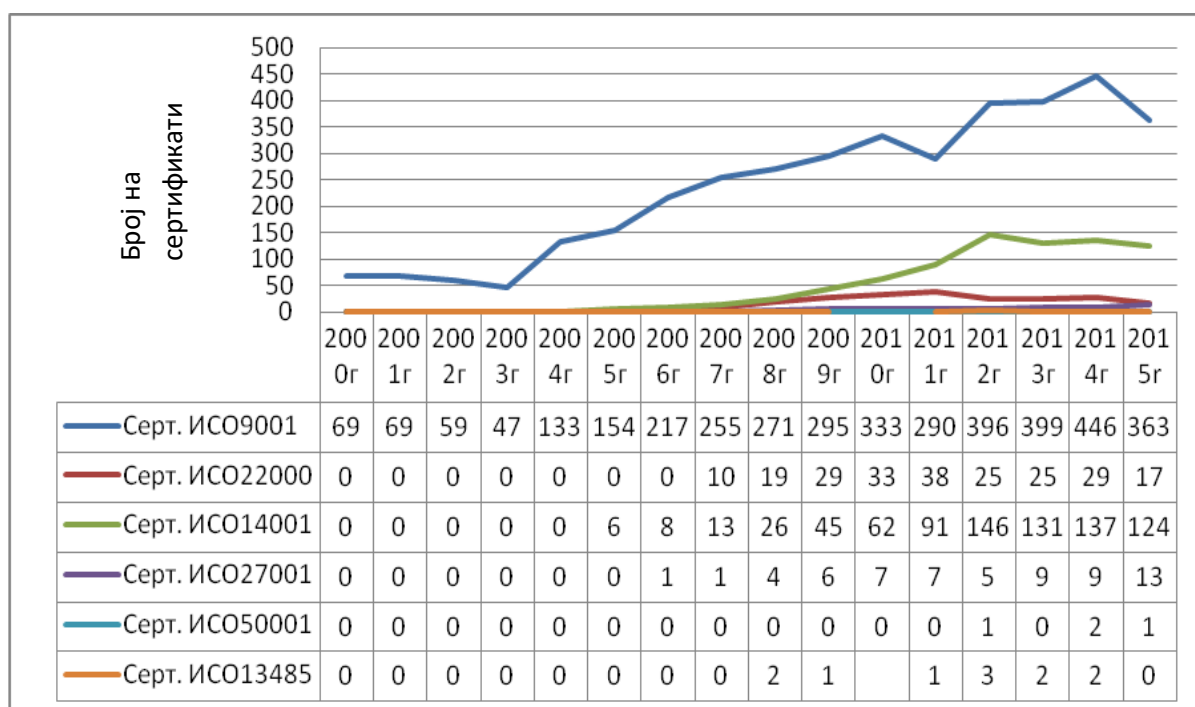
Извор: Интернационална организација за стандардизација, 2016

Како што може да се види од извештаите на ISO, евидентен е развојот на системите за менаџмент и стандардите за квалитет, поточно се воочува дека има годишен развој на сите стандарди за квалитет. Насекаде во светот постојано бараат да се обезбеди нешто ново за развој на нивниот систем за менаџирање.

„Квалитетот е најдобрата инвестиција за зајакнување на конкурентската способност на меѓународниот пазар и затоа треба да се издигне на стратешко ниво на управување“ (Чепујноски Ѓ. и Чепујноска В., 1993).

Исто е и во Република Македонија: барањето за ISO стандарди расте секоја година. Во Табелата 1-2 даден е преглед на три од најпотребните стандарди: ISO 9001:2008 (унапредена верзија од 15.09.2015, ISO 9001:2015), ISO 14001:2004 (унапредена верзија од 15.09.2015, ISO 14001:2015) и ISO 22000:2005, стандарди за прехранбената индустрија.

Табела 1-2 Еволуција на сертификати во Република Македонија



Извор: Интернационална организација за стандардизација, 2016

Подолу е даден преглед на три од најпотребните стандарди за прехранбената индустрија: ISO 9001:2008 (ISO 9001:2015), ISO 14001:2004 (ISO 14001:2015) и ISO 22000:2005, според нивната примена во различни држави (првите десет од листата):

Табела 1-3 Развој на интегрирани и сертифицирани претпријатија:

ИСО 9001:2008			ИСО 22000:2005			ИСО 14001:2004		
Топ 10 земји за сертификатите ISO 9001 на 2014г.			Топ 10 земји за сертификатите ISO 22000 на 2014 г.			Топ 10 земји за сертификатите ISO 14001 на 2014 г.		
1	Кина	342800	1	Кина	10212	1	Кина	117758
2	Италија	168960	2	Индија	1817	2	Италија	27178
3	Германија	55363	3	Грција	1354	3	Јапонија	23753
4	Јапонија	45785	4	Италија	1214	4	Велика Британија	16685
5	Индија	41016	5	Романија	1130	5	Шпанија	13869
6	Велика Британија	40200	6	Јапонија	1043	6	Романија	9302
7	Шпанија	36005	7	Тајпеј, Тајван	836	7	Франција	8306
8	САД	33008	8	Турција	858	8	Германија	7708
9	Франција	29122	9	Франција	632	9	САД	6586
10	Австралија	19731	10	Полска	626	10	Индија	6446
Топ 10 земји за ISO 9001 раст - 2014 г.			Топ 10 земји за ISO 22000 раст - 2014 г.			Топ 10 земји за ISO14001 раст 2014 г.		
1	Италија	9215	1	Кина	806	1	Кина	13023
2	Австралија	6608	2	Италија	433	2	Италија	2560
3	Кина	5767	3	Индија	328	3	Австралија	2358
4	Белорусија	2833	4	Тајпеј, Тајван	301	4	Чешка	1039
5	Мексико	2538	5	Јапонија	218	5	Колумбија	667
6	Турција	1794	6	Австралија	175	6	Индија	574
7	Канада	1277	7	САД	127	7	Романија	558
8	Колумбија	1146	8	Романија	116	8	САД	515
9	Португалија	965	9	Тајланд	112	9	Турција	499
10	Словачка	713	10	Индонезија	105	10	Бугарија	388

Извор: Интернационална организација за стандардизација, 2016

ИСО 9001:2008 (ISO9001:2015)			ИСО 22000:2005			ISO 14001:2004 (ISO14001:2015)		
Топ 10 земји за сертификатите ISO 9001 за 2015 г.			Топ 10 земји за сертификатите ISO 22000 за 2015 г.			Топ 10 земји за сертификатите ISO 14001 за 2015 г.		
1	Кина	292559	1	Кина	9949	1	Кина	114303
2	Италија	132870	2	Индија	2071	2	Италија	22350
3	Германија	52995	3	Грција	1546	3	Јапонија	26069
4	Јапонија	47101	4	Италија	818		Велика	
5	Индија	36305	5	Романија	1171	4	Британија	17824
	Велика		6	Јапонија	1089	5	Шпанија	13310
6	Британија	40161		Тајпеј,		6	Романија	10581
7	Шпанија	32730	7	Тајван	937	7	Франција	6747
8	САД	33103	8	Турција	987	8	Германија	8224
9	Франција	27844	9	Франција	669	9	САД	6067
10	Австралија	13636	10	Полска	677	10	Индија	6782
Топ 10 земји за ISO 9001 раст - 2015 г. (2014 г. одземена од 2015г)			Топ 10 земји за ISO 22000 раст - 2015 г. (2014 г. одземена од 2015 г.)			Топ 10 земји за ISO14001 раст 2015 г. (2014 г. одземена од 2015 г.)		
1	Италија	36090	1	Кина	263	1	Кина	3455
2	Австралија	6095	2	Индија	-294	2	Италија	4828
3	Кина	50241	3	Грција	-192	3	Јапонија	-2316
4	Јапонија	-1316	4	Италија	396		Велика	
5	Индија	4711	5	Романија	-41	4	Британија	-1139
	Велика		6	Јапонија	-46	5	Шпанија	559
6	Британија	39		Тајпеј,		6	Романија	-1279
7	Шпанија	3275	7	Тајван	-101	7	Франција	1559
8	САД	-95	8	Турција	-125	8	Германија	-516
9	Франција	1278	9	Франција	-37	9	САД	519
10	Австралија	6055	10	Полска	-51	10	Индија	-336

Извор: Интернационална организација за стандардизација, 2016

Податоците укажуваат дека постои флукуација во бројот на издадени сертификати од година во година, што се должи на:

- варијабилност на издадениот број сертификати за секоја година од страна на индивидуални тела за сертификација;
- учество на неколку тела за издавање потврди кои придонесуваат во анкетата во една, но не и во следната година;
- учество на нова сертификација.

Клучен тренд во вредноста на ISO стандардите, особено кај најкорисниот стандард за квалитет, ISO 9001, кој е главен стандард за управување со квалитетот, е тоа што продолжува да се покажува стапка на раст (3%) исто како и кај ISO 14001, стандардот за управување со животната средина (6%) наспроти падот од 3% во претходната, 2013 година. И покрај скромниот напредок, ISO 9001 и натаму е многу популарен на површина од 187 земји (*Интернационална организација за стандардизација, 2016, www.iso.org*).

Азискиот пазар сè уште е водечки. Доминира Кина и, во помала мера, Јапонија, а Европа доаѓа на второ место, предводена главно од Италија и Германија. Како најголема економија во Азија, Кина останува лојална на стандардите за системи за управување и оди во првата лига по бројот на издадени сертификати за ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 и ISO/ TS 16949 (*Интернационална организација за стандардизација, 2016, www.iso.org*). Нагласувајќи ја глобалната загриженост за животната средина, ISO 14001, стандардот за управување со животната средина, бележи зголемување од 20% во некои региони - со загадувањето кое ја задушува Кина и според почетокот на бројот на издадени сертификати сè укажува на одржлив потенцијал за раст во наредните години. Исто така ветувачки, ISO 22000, стандард за управување со храна, покажа добри перформанси во сите региони, со извонредна стапка на раст од 17% во Европа (*Интернационална организација за стандардизација, 2016, www.iso.org*). Ова истражување на ISO е одраз на статусот на глобалните економски текови, каде што се потврдува враќањето на азиските пазари, во однос на поодржливата Европа. Но, бројките исто така покажуваат растечки ентузијазам кај пазарите на труд со пониска цена, уште еднаш предводени од Индија. Со 1 564 448 на сертификати издадени во целиот свет, малку по 2012 година, студијата

потврдува дека стандардите за системи за управување ISO продолжуваат најсоодветно да ги исполнуваат потребите на пазарот.

ISO 22000: 2005 обезбедува барања за системите за управување со безбедноста на храната. До крајот на декември 2013 година, ISO 22000: 2005 имаше најмалку 26 847 сертификати, што претставува зголемување од 15% (3569), а бил даден во 142 земји и економии, исто како и претходната, 2012 година.

Водечки три земји по вкупниот број на сертификати и зголемување на бројот на сертификати во 2016 година се: Кина, Грција и Индија (*Интернационална организација за стандардизација, 2016, www.iso.org*).

Има многу системи и методи за квалитет изработени од поединци, како и од многу организации, но сите се обединуваат преку интернационалната формула за акредитација (iaf.nu) кои понатаму се ажурираат на соодветен начин преку интернационалната организација за стандарди (iso.org). „Стандардите се изработуваат за да спречат создавање на грешки и загуби, како и да спречат недоразбирања, и поради тоа треба да бидат изработени за да ги задоволуваат сите потреби заради кои постојат“ (Чепујноски Ѓ. и Чепујноска В., 1993).

Стандардите се ажурираат на секои 5 или 10 години, а новата верзија од 2015 година на ISO9001 и ISO 14001 (Стандард за заштита на околината) - потребата за стандарди за квалитет, има клучна улога во глобалната економија, финансиите и особена важност во маркетингот. Усвојувањето и примената на стандардите за квалитет од страна на малите претпријатија е добар пат за тие успешно да се ориентираат кон посигурен внатрешен и надворешен развој, но важно е и за големите претпријатија, за поддржување на нивниот внатрешен и надворешен пазар и унапредување на веќе ефективниот менаџмент. Моето лично искуство говори дека сите претпријатија кои имаат воведено ISO9001 многу побрзо се развиваат и многу поефективно ги менаџираат сите свои канцеларии и пазари во регионалниот и на глобалниот пазар.

1.1. Развој на системи на менаџмент и стандарди за квалитет

Одржувањето на дефинираниот процес на производство, трговија или услуга во приватни или државни претпријатија од која било област, и, во исто време,

поддржувањето во начинот на којшто сме дефинирале: што значи тоа производство, трговија или услуга на приватни или државни претпријатија слободно можеме да го дефинираме како *квалитет*. За да се поддржи тоа што сме го дефинирале, мора да имаме систем за управување. Тој систем за управување може да биде вграден и интегриран од наша страна или да биде обезбеден преку некој *стандард*.

Постојат многу стандарди за квалитет, но, според статистиката на Интернационалната организација за стандардизација (www.iso.org), најпопуларните стандарди развиени досега се (според застапеноста):

- ⇒ ISO 9000 Управување со квалитет
- ⇒ ISO 9001: 2015 Управување со квалитет
- ⇒ ISO 14001:2004 Управување со животната средина
- ⇒ ISO 14001: 2015 Управување со животната средина
- ⇒ ISO 26000:2010 Општествена одговорност
- ⇒ ISO 50001:2011 Управување со енергија
- ⇒ ISO 31000 Управување со ризик
- ⇒ ISO 22000:20105 Управување со безбедноста на храната
- ⇒ ISO 27001:2013 Управување со информациска сигурност
- ⇒ ISO 20121:2012 Одржливи услови
- ⇒ „HALAL“ Food standards
- ⇒ IFS standards
- ⇒ GLOBALG.A.P standards
- ⇒ BRC Global Standards

ISO 9000 – Управување со квалитет

ISO 9001: 2008 точно ги определува барањата од систем за управување со квалитет, вклучувајќи процеси за континуирано подобрување на системот и осигурување на усогласеност помеѓу барањата на клиентите и применетите законски и регулаторни барања.

Сите барања на ISO 9001: 2008 се генерички и се наменети да бидат применливи за сите претпријатија, без оглед на видот, големината и производот.

Ако каде било кое било од барањата на ISO 9001:2008 не може да биде исполнето поради природата на некое претпријатие или некој производ, тоа се смета за исклучок.

Во случаите на иземање, тврдењата за сообразност со ISO 9001: 2008 не се прифатливи, освен ако овие исклучоци не се ограничени на барањата изнесени во клаузулата 7, а таквите исклучоци не влијаат на способноста и компетентноста на претпријатието да обезбеди производ што ги исполнува барањата на клиентите и применетите законски и регулаторни барања (ЕАС Интернационал / 2008).

ISO 9001: 2015 Управување со квалитет

ISO 9001: 2015 ги поставува критериумите за систем за управување со квалитет и е единствениот стандард во семејството ISO стандарди кој може да се сертифицира (иако ова не е услов). Може да го имплементира секое претпријатие, големо или мало, без оглед на неговата област на активност. Овој стандард се базира на голем број принципи за управување со квалитет, вклучувајќи силен фокус кон клиентите, мотивација и импликација на највисокото раководство, низ процесот на пристап и континуирано подобрување. Користењето на ISO 9001: 2015 помага да се обезбеди клиентите да добиваат конзистентни, квалитетни производи и услуги, што за возврат носат многу деловни придобивки.

Сите барања на ISO 9001: 2015 се генерички и се наменети да бидат применливи за секое претпријатие, без оглед на видот или големината, или производите и услугите што ги обезбедува (*Интернационална организација за стандардизација, 2016, www.iso.org*).

Управување со животната средина ISO 14001:2004 ги прецизира барањата за систем за управување со животната средина кој ќе овозможи претпријатието да развие и да имплементира политики и цели кои ќе ги земаат предвид законските барања и другите барања за кои се залага претпријатието, како и информациите значајни за еколошките аспекти. Се однесува на оние еколошки аспекти што претпријатието ги идентификува како такви што може да ги контролира, и други, на кои може да влијае. Самиот стандард не специфицира критериуми за еколошки перформанси.

ISO 14001: 2004 се применува во секое претпријатие кое сака да воспостави, имплементира, одржува и да подобрува систем за управување со животната средина, со цел да се осигури дека е усогласено со наведената политика за заштита на животната средина.

Сите барања на ISO 14001: 2004 се наменети да бидат вградени во секој систем за управување со животната средина (ЕАС Интернационал / 2008).

ISO 14001: 2015 Управување со животната средина

ISO 14001: 2015 ги прецизира барањата за систем за управување со животната средина коишто едно претпријатие може да ги употребува за да ги подобри еколошките перформанси. ISO 14001:2015 е наменет за употреба од претпријатие кое бара систематски да управува со своите одговорности за животната средина, што, пак, придонесува кон одржливост на столбот на животната средина.

ISO 14001: 2015 му помага на претпријатието да ги постигне предвидените резултати на својот систем за управување со животната средина, што, пак, обезбедува квалитет на животната средина, на самото претпријатие и на заинтересираните страни. ISO 14001: 2015 е применлив за секое претпријатие, без оглед на големината, видот и карактерот. ISO 14001: 2015 може да се користи во целост или делумно за систематско подобрување на управувањето со животната средина (*Интернационална организација за стандардизација, 2016, www.iso.org*).

ISO 26000:2010 Општествена одговорност

ISO 26000:2010 обезбедува насоки за сите видови претпријатија, без оглед на нивната големина или локација, за:

- Концепти, термини и дефиниции поврзани со општествената одговорност;
- Позадината, трендовите и карактеристиките на општествената одговорност;
- Принципите и практиките поврзани со општествената одговорност;
- Основните теми и прашања на општествената одговорност;
- Интегрирање, имплементирање и промовирање општествено одговорно однесување во претпријатието, преку нејзините политики и практики во рамките на нејзината сфера на влијание;
- Идентификување и ангажман со засегнатите страни;

- Пренесување обврски, околности и други информации поврзани со општествената одговорност.

При примената на ISO 26000: 2010, препорачливо е едно претпријатие да ги зема предвид општествените, еколошките, правните, културните, политичките и организациските разлики, како и разликите во економските услови, додека се во согласност со меѓународните норми на однесување.

ISO 26000:2010 има за цел да им обезбеди на претпријатијата насоки во врска со општествената одговорност и може да се користи како дел од активностите на јавната политика. ISO 26000:2010 не е наменет да го спречи развојот на националните стандарди кои се поспецифични, попрецизни или од поинаков вид.

ISO 50001: 2011 Управување со енергија

ISO 50001: 2011 ги специфицира барањата за воспоставување, спроведување, одржување и подобрување на системот за управување со енергијата, чија цел е да му овозможи на претпријатието систематски пристап за постигнување континуирано подобрување на енергетската ефикасност, вклучително и енергетската ефикасност, употреба на енергијата и нејзината потрошувачка.

ISO 50001: 2011 е применлив во било кое претпријатие која што сака да биде сигурно дека работи во согласност со своите усвоени енергетски политики и сака истото тоа да го демонстрира пред другите.

ISO 31000 Управување со ризик

ISO 31000: 2009, *Управување со ризик - принципи и упатства*, ги третира принципите, рамката и процесот за управување со ризик. Може да се користи од кое било претпријатие, без оглед на неговата големина, активност или сектор.

Меѓутоа, ISO 31000 не може да се користи во функција на сертификација, туку обезбедува насоки за внатрешни или надворешни програми за ревизија.

ISO 22000: 2005 Управување со безбедноста на храната

ISO 22000: 2005 ги специфицира условите за управување со системот за безбедност на храната каде што претпријатието во синџирот на исхрана треба да ја демонстрира

својата способност да ги контролира опасностите за безбедност на храна, со цел да осигури дека храната е безбедна за консумирање од страна на човекот.

Суштината на исполнувањето на сите барања од ISO 22000:2005 може да се реализира низ употреба на внатрешни и / или надворешни ресурси.

ISO 22000: 2005 ги наведува барањата кои ќе овозможат претпријатието:

- да планира, имплементира, работи, одржува и да ажурира систем за управување со безбедноста на храната со цел обезбедување производи кои, според нивната намена, се безбедни за потрошувачот;
- да демонстрира усогласеност со важечките законски и регулаторни барања за безбедност на храната;
- да ги евалуира и да ги оценува барањата на клиентите и да демонстрира усогласеност со оние барања на купувачите кои се однесуваат на безбедноста на храната, а со цел да се зголеми задоволството на клиентите;
- ефикасно да ги декларира податоците за безбедност на храната до своите добавувачи, потрошувачи и други релевантни, заинтересирани страни во синџирот на храна;
- да се осигури дека претпријатието е во согласност со важечката политика за безбедност на храна;
- да демонстрира согласност со релевантните заинтересирани страни; и
- да побара сертификација или регистрација на системот за управување со безбедноста на храната од страна на надворешна претпријатие, или да изврши самооценување или самопрогласување за сообразност со ISO 22000: 2005.

ISO 27001: 2013 Управување со информациска сигурност

ISO/IEC 27001: 2013 ги утврдува условите за воспоставување, спроведување, одржување и континуирано подобрување на системот за управување со безбедноста на информациите во контекст на претпријатието. Исто така, вклучува и барања за процена и третман на ризиците за безбедноста на информациите, прилагодени на потребите на претпријатието. Барањата поставени во ISO/ IEC 27001: 2013 се општи и се наменети да бидат применливи за сите претпријатија, без оглед на видот, големината или областа на работење.

ISO 20121: 2012 Одржливи услови

ISO 20121: 2012 ги утврдува барањата од системите за управување со одржливоста на настани за секаков вид настани или активности поврзани со настани и обезбедува упатства за усогласување со тие барања.

ISO 20121: 2012 е дизајниран да го насочи управувањето низ подобрена одржливост во текот на целиот циклус на управување со настани (*Интернационална организација за стандардизација, 2016, www.iso.org*).

HALAL standards

Халал е арапски збор за „дозволено“, а халал производи се оние кои се „законски“ или дозволени од страна на исламските закони. Забранетата храна се нарекува „харам“. Халал најмногу се занимава со тоа како се постапува со месото во процесот на производство на храна и како се елиминира вкрстената контаминација. Халал храната вклучува и зрна, овошје и зеленчук кои не смеат да се подготвуваат со алкохол, животинска маст, свинско месо или други состојки кои се „харам“.

Според исламскиот закон, животните треба да бидат живи и здрави во моментот на колење, што мора да се случи според посебен процес кој вклучува исцедување на крвта од трупот и рецитирање на исламски стихови кои го слават Алах. Халалското колење на животните историски се има развивано според духовни принципи кои ја минимизираат болката и се хумани и „чисти“.

Важно е да се има на ум дека, иако едно претпријатие е сертифицирано за HALAL, исто така се бара да има глобална сертификација за безбедност на храна (како што се FSSC 22000, BRC, IFS или SQF итн.). Халал сертификацијата не се смета за нивни еквивалент (globalfoodsafetyresource.com, 2017).

IFS standards

Стандардите на IFS во моментот опфаќаат осум стандарди, кои се развиени за и од засегнатите страни вклучени во сите фази на синџирот на набавка. Сертификатот IFS покажува дека сертифицираното претпријатие има воспоставено процеси кои се соодветни за обезбедување безбедност на храната и/или производот и дека ги разгледува и ги имплементира барањата на клиентите. Сертификацијата е наменета за производители на храна, брокери, логистички провајдери, производители на

производи за домаќинство и хигиена, како и за продавачи на големо и мало (ifs-certification.com/06.01.2017).

GLOBALG.A.P.

GLOBALG.A.P. е меѓународно признаен стандард за земјоделско производство. Негова цел е безбедно и одржливо земјоделско производство во корист на земјоделците, трговците на мало и на потрошувачите ширум светот. GLOBALG.A.P. стандардот опфаќа:

- Безбедност на храна и следливост;
- Животна средина (вклучувајќи го и биодиверзитетот);
- Здравје, безбедност и благосостојба на работниците;
- Благосостојба на животните.

Исто така, вклучува и интегрирано управување со култури (ICM), интегрирана контрола на штетници (IPC), систем за управување со квалитет и анализа на опасностите и критични контролни точки (HACCP).

Овој стандард бара, меѓу другото, и поголема ефикасност на производството. Ги подобрува деловните перформанси и го намалува губењето на виталните ресурси. Исто така, бара општ пристап кон земјоделието што се базира на најдобри практики за идните генерации (globalgap.org/6.1.2017).

BRC Global Standards

BRC Global Standards е водечка програма за сертификација на безбедност и квалитет, користена од страна на повеќе од 23 000 сертифицирани добавувачи во 123 земји, со сертификати издадени преку светска мрежа на акредитирани тела за сертификација.

Стандардите гарантираат стандардизација на квалитетот, безбедноста и оперативните критериуми и гарантираат дека производителите ги исполнуваат своите законски обврски и обезбедуваат заштита за крајниот потрошувач. BRC Global Standards денес честопати се основен услов на водечките трговци(brcglobalstandards.com/6.1.2017).

Во прехранбената индустрија многу се важни: ISO 9000 Управување со квалитет и ISO 22000 Управување со безбедноста на храната, исто така и HACCP (Hazard Analysis and critical control point), стандардите или системите од областа на прехранбената индустрија кои се важни бидејќи влеваат доверба кај консументите дека конзумираат безбеден производ. Кога станува збор за стандарди за квалитет кај прехранбени производи/услуги, особено значаен станува HACCP системот (Сековска Б., 2008)

Што се однесува на бројот на студиите, истиот зависи од палетата на производите, или групите на слични производи, за кои ќе се изготвува HACCP-план (пр. една судија за еден производ, или група на сродни производи: пр., група на ферментирани течни кисело-млечни производи), или повеќе студии за повеќе разнородни производи, или повеќе групи на сродни производи (пр., група на сувомесни чадени производи и група на трајни колбасичарски производи итн.) (Ангелов и други, 2012).

Исто така, најважниот и најуспешен модел - систем за квалитет е Total Quality Management - TQM (Менаџментот на вкупниот квалитет). Целта на менаџментот на вкупниот квалитет е претпријатието да се посвети на перманентно подобрување на квалитетот. Доколку се подобри квалитетот, се очекува трошоците да опаднат, со што поефективно ќе се задоволат потребите на потрошувачот (Шуклев Б., 2013).

Развојот на системите за менаџмент и стандардите за квалитет можеме да го набљудуваме кај големите мултинационални претпријатија како *Coca-Cola*, *Nestle* и други зашто тие, освен меѓународните стандарди, имаат развиено и сопствени стандарди – кои со нивниот маркетинг нè убедуваат дека имаат квалитетни производи/услуги.

Постојат многу начини и методи за дефинирање на квалитетот, и од технички, и од економски аспект. Стандардите за квалитет се многу важни и во маркетингот бидејќи дел од задоволството и довербата на клиентите се состои и во сознанието на клиентите дека купуваат производ/услуга под надзор на стандарди за квалитет, со што потрошувачот знае што добива со купувањето на таквиот производ. Имено, потрошувачот знае дека стандардизацијата подразбира дека секој пат ќе го добие истиот, непроменет квалитет на одделен производ. Ова многу јасно го кажува *Coca-*

Cola во нивната промоција: „споделува радост од 1886“ или „ист вкус од 1886“, или „само природни ароми, без додаток на конзерванси од 1886“ (од Историјата на развој на *Coca-Cola*).

Секоја држава има сопствени закони и стандарди, но за да се развива сопствената економија, тие стандарди и закони мора да се усогласат со Интернационална организација за стандардизација – ISO, која е најголем инвеститор во светот на меѓународните стандарди.

За потврда дека сертификатот вистински ги потврдува објавениот стандард или стандарди, истиот се акредитира со државна акредитација доколку таа држава е членка или соработува за примена со меѓународните органи за стандард и квалитет (*Интернационална организација за стандардизација, 2016, www.iso.org*).

Развојот на системите за квалитет, активностите за квалитет, имаат минато долг пат од инспекција на операторот (1900) до проверка на квалитетот од страна на супервизорите (1920) за воспоставување одделенија за контрола на квалитетот и 100% инспекција (1940) на статистичката контрола на квалитетот (1960) на TQC со статистичка контрола (1980) TQM и решавање статистички проблеми (1990) (*Naitbu, KM Babu, G Rajendra, 2006*), Табела 1.1-1.

Табела 1.1-1 *Ери во развојот на системите за квалитет*

Пред – 1900те	- Занаетчиска ера * Квалификувани, по процена
1900- 1950те	- Ера на стандардизација, масовно производство и обезбедување на квалитет * Индустијализација, научен менаџмент, неквалификувана работна сила, 100% инспекција
1930- 1950те	Ера на контрола на квалитет * Статистичка контрола на процесите, оценување на добавувачите

1950-1970те	Ера на целосно управување со квалитетот * планирање , лидерство, системско размислување, фокусирање на клиентите, вклучување и јакнење на персоналот
1970-1990те	Ера на стандарди и награди * ISO9001, Балдриџ награда, Награда за извонредност од Европската фондација за управување со квалитет
1990те +	Ера на иницијатива *иновативност , репрограмирање на деловните процеси, Шест Сигма, итн.

Извор: Quality timeline Graeme Gnowles “Six Sigma” Graeme Knowles & Ventus 2011

Во Табелата 1.1-1 е даден преглед на *ерите* на развој на системите за квалитет, и тоа од првата ера, занаетчиската, која го опфаќа периодот на занаетчиско производство кога квалитетот се проценувал врз основа на традицијата во даден занает, па сè до последната ера, од крајот на XX век, и трае сè до оној период кога квалитетот, покрај останатите усвоени стандарди за квалитет, опфаќа и иновативност, репрограмирање на деловните процеси, Шест Сигма, итн.

Квалитетот на вистинскиот производ се изразува како квалитет во потесна смисла на зборот, односно подразбира дека во него се содржани сите потребни елементи за одделниот производ. За неговото постојано контролирање сите држави треба да имаат донесено специфични правила. Но, исто така, постои Организацијата на интернационалните стандарди, ISO, која во 1897 година има донесено серија на стандарди. Тие се означени со префиксите: ISO 9000-9004 и обезбедуваат стандарди за осигурување на квалитетот според коишто се управува една целосна претпријатие. Во 1991 година 27 држави од сите континенти ги имаат прифатено овие стандарди како нивни национални стандарди за осигурување на квалитетот.

Денес сертификатите на квалитетот ISO се неопходен елемент за учествување во пазарите на Европската Унија.

Во табелите 1.1-2 и 1.1-3 (Прилози) е приложен приказ на стандардите *ISO9001: 2008* и *ISO9001: 2015* по клаузули и области/фази на производство кои се опфатени; клаузулите се видливи во Табелата 1.1-2, додека графичкиот приказ од Табелата 1.1-3 овозможува прегледно следење на областите/фазите на производство опфатени со стандардизацијата.

Табелата 1.1-4 нуди табеларна споредбена анализа на ISO14001: 2015 наспроти ISO14001: 2004 стандардот, по клаузули. (Прилози)

Сите постоечки сертифицирани клиенти за добивање ISO 9001: 2015 и ISO 14001: 2015 акредитација мора да бидат префрлени на нови стандарди до 15 септември 2018 година.

Со други зборови, тоа значи дека ISO 9001: 2008 и ISO 14001: 2004 акредитираните сертификати нема да бидат валидни по 15 септември 2018 година. Затоа, сите сертификати издадени сега, со ISO 9001: 2008 и ISO 14001: 2004 година, ќе имаат рок на траење и ресертификација пред датумот 15 септември 2018 (ЕАС интернационал).

1.2. Развој на системите на менаџмент и стандардите за квалитет во Република Македонија

Кога се има предвид маркетингот како алатка за развој на организацијата, користењето на меѓународните стандарди е неспорен предуслов за обезбедување квалитет на производите и услугите. Во Република Македонија со закон е обезбедено имплементирањето на стандардите за безбедност и квалитет на храна (*Службен весник на Република Македонија*, 2008 година). Исто така, со закон е регулирано и воведувањето систем за управување со квалитетот и заедничка рамка за процена на работењето и давањето на услуги во државната служба (*Службен весник на Република Македонија*, 2013 година).

Концепцијата за „апсолутен квалитет“, квалитет кој е оптимален во тој момент од аспект на ниво на примена на науката и техниката или пристапот „да се направи правилно од прв пат“, сега е прифатена за целата индустрија (Арсовски М., 2013). Секој кој имал проблем со неисправен производ, било да е автомобил или тостер, може да го оцени влијанието на овие методи за репутацијата на одреден производител. Секое претпријатие, чии продукти се декларирани како доверливи, ќе има суштинска предност пред конкуренцијата, ако производите на таа конкуренција се сметаат за несигурни, колку и да е впечатлива рекламата за нив. Надминувањето на трговските технички бариери помага за соодветно хармонизирање на националните закони и стандарди со цел обезбедување еднакви барања за квалитетот на производите од различни земји. Воведувањето на техничката хармонизација повлекува и оценка на квалитетот на производството според единствени, меѓусебно признати правила.

Последното барање (оцена на квалитетот) условува потреба од хармонизирање и на националните методи за испитување и сертификација, вклучително и заемно признавање на сертификатите за соодветност на продуктите. За целокупното стопанство битни се и процесите на акредитација на соодветни тела кои се јавуваат во функција на подигнување на квалитетот и контролата. Во Република Македонија носител на акредитациските активности е *Институтот за акредитација на Република Македонија* (www.iarm.gov.mk), кој е полноправен член на Европската асоцијација, ЕА.

Стандардите кои ги дефинира и ги усвојува Република Македонија имаат ознака **МКС** и нив ги издава Институтот за стандардизација на Република Македонија (ISCPM). Стандардите кои се усвоени на меѓународно ниво имаат ознака ISO/EIC (Интернационална организација за стандардизација, 2016, www.iso.org), а ако се усвоени во Европа, имаат ознака EN (европска норма). Македонскиот стандард може да биде идентичен со европскиот (EN), меѓународниот (ISO/IEC) стандард или некој друг национален стандард (DIN, BS...) и во тој случај може да се препознае по ознаката (МКС EN, МКС ISO, МКС DIN), меѓутоа, македонскиот стандард може да биде и „само“ национален стандард, односно изработен од експерти од ISCPM техничките работни тела и усвоен од ISCPM како македонски стандард. Овој стандард не е усвоен на европско и меѓународно ниво, но европските тела за стандардизација мора да бидат известени за неговото постоење (Институт за стандардизација на Република Македонија /2.9.2013, www.isrm.gov.mk).

Пред дваесетина години се појавија првите меѓународни стандарди за системот на управување, кои донесоа сосема нов пристап во комуникацијата на деловните субјекти ширум светот. Овие стандарди направија исчекор од интернационалната стандардизација, од областа на техниката кон сферата на управување (без оглед на тоа дали некој тоа ќе го нарекува раководење, менаџмент или на некој друг начин) (Институт за стандардизација на Република Македонија / 2.9.2013, www.isrm.gov.mk). Меѓународните стандарди и сертификати кои најчесто се во употреба во Република Македонија се:

- ⇒ МКС/ISO 9001: стандарди на системот за управување со квалитет;
- ⇒ МКС/ISO 22000: стандарди на системот за управување безбедност на храна;

- ⇒ HACCP: систем за анализа на опасности и критични контролни точки низ сите фази на производство;
- ⇒ HALAL систем;
- ⇒ FSC: систем за контрола на надзорен ланец;
- ⇒ IFS: Меѓународен стандард за храна;
- ⇒ GLOBALGAP: Стандард за добра земјоделска практика;
- ⇒ BIO: Сертификат за органско производство;
- ⇒ BRC Стандард.

Иако не спаѓа во меѓународни стандарди, ознаката за усогласеност на производите, CE ознаката, претставува важен услов за успешно работење (*Агенција за поддршка на претприемништво на Р Македонија/ - стандарди и сертификати, 20.9.2014, www.apprm.gov.mk*).

Воведувањето на техничката хармонизација повлекува и оцена на квалитетот на продукцијата според единствени, меѓусебно признаени правила. За целокупното стопанство битни се и процесите на акредитација на соодветни тела кои се јавуваат во функција на подигнување на квалитетот и контролата. Во Република Македонија носител на акредитациските активности е Институтот за акредитација на Република Македонија кој е полноправен член на Европската асоцијација (EA).

Предност на акредитацијата е пред сè довербата во резултатите од тестирањето, калибрацијата, сертификацијата и инспекцијата, како и пристап до меѓународните шеми за заемно признавање на сертификатите од калибрацијата, извештаите од тестирањата и инспекциите, како и сертификатите за сообразност, односно оспособеност. Меѓународното признавање на резултатите од тестирање, калибрација, сертификација и инспекција го намалува непотребното повторување на постапките и ги олеснува условите за едноставен проток на стоки, услуги и лица. Во регулираната област, акредитацијата претставува алатка која државните органи ја користат за овластување на телата за оцена на сообразност, кои работат според прописи (Институт за акредитација на Република Македонија). Состојбата со акредитирани тела во Република Македонија е прикажана во Табела 1.2-1.

Табела 1.2-1 *Акредитирани тела во ИАРМ*

Акредитирано тело	Стандард	Состојба 22.11.2013	Состојба 22.12.2016
Лабораторија за испитување и тестирање	ISO 17025	42 (1 одземен сертификат)	68 (9 се повлечени или е истечен рокот на сертификатот)
Лабораторија калибрации	ISO 17025	6 (1 одземен сертификат)	14 (2 повлечени сертификати)
Сертификациски тела	ISO 17021	6 (2 одземен сертификати)	6 (4 повлечени сертификати)
Инспекциски тела	ISO 17020	76 (9 одземен сертификати)	104 (22 повлечен или истечен рок на сертификат)

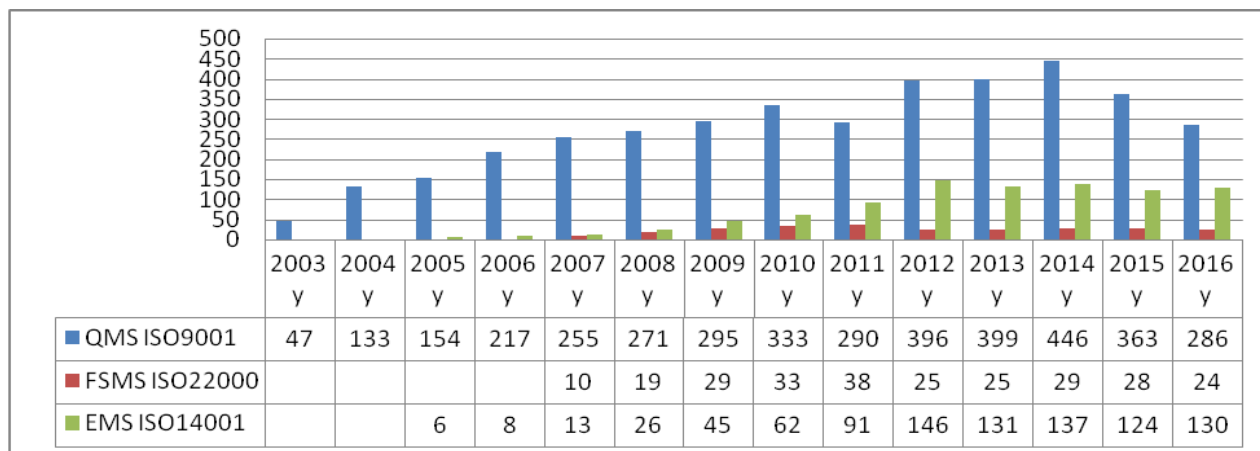
Извор: Институт за акредитација на Република Македонија, 22.12.2016

Од вкупниот број акредитирани лаборатории до крајот на 2016 г. само 6 во својот опсег имаат вклучено елементи од доменот на земјоделски производи и прехранбени продукти, што значи дека треба да се очекува нивниот број да се зголеми и да се прошири акредитацискиот опсег во доменот на испитување на квалитетот на храната.

Побарувачката и понудата на акредитираните лабораториски услуги се зависни од промените во пазарните услови и порастот на барањата на клиентите. Лабораториите се ориентираат засилено кон корисниците со соодветен ангажман во време и персонал со цел да се направи прогноза/план за адекватни наплатливи услуги, според потребите на клиентите. Врз основа на постоечките истражувања, според трудот *Лабораториски менаџмент и маркетинг при испитување и контрола на квалитет на храна*, од Георгиева, Арсовски и други, пример за квалитетот на храните од ова поднебје се издадените протоколи за испитување. Тие се свидетелства за докажан квалитет на произведените четири вида продукти: производи од конзервиран зеленчук (ајвар, два вида), мед од пчели и вино, црвено, полусуво, произведени во Македонија и во Бугарија со препорака за нивно понатамошно сертифицирање. Извршената експертска оценка покажува соодветност на испитуваните карактеристики на презентираниите производи со европската регулатива, врз основа на што е оценет квалитетот на наведените производи.

Развојот на најпотребните стандарди е прикажан во Табелата 1.2-2, а исто така може да се види и развојот на три од најчесто имплементираниите стандарди.

Табела 1.2-2 Графички приказ на имплементација на ISO стандарди за квалитет во период 2000-2015 година во Р Македонија



Извор: Интернационална организација за стандардизација, 2016

Развојот на системите за менаџмент и стандардите за квалитет во Република Македонија е во процес на развој. Република Македонија е должна да ги развива институтите според нормите на Европската Унија и да ги поддржи претпријатијата да добијат сертификати за да бидат конкурентни на сопствениот пазар и конкурентни во барање нови пазари во регионот и на глобалниот пазар. Од друга страна, претпријатијата мора да се придржуваат до националните и меѓународните стандарди за да се докажат и да ја стекнат довербата на нивните клиенти.

1.3. Дефинирање на квалитет на производи и услуги

Бизнисите не се платени да ги сменат клиентите, туку да ги задоволат (Дракер, 2012). Квалитетот на производи и услуги од аспект на маркетинг многу добро и прагматично го има дефинирано Ристевска-Јовановска: „Квалитетот е процес во кој постојано се враќаат само нашите потрошувачи, а не и нашите производи“ (Ристевска-Јовановска С. 2010). Квалитетот на производ или услуга денес најлесно може да се дефинира од аспект на маркетингот - доколку услугата или продуктот е баран на пазарот, тој е квалитетен.

Квалитетот е збир на карактеристики на производот или услугата кои овозможуваат задоволување на потребите на потрошувачите (Шуклев Б., 2013). Квалитетот, од технички аспект, можеме да го дефинираме како производ што ги поддржува своите дефинирани параметри.

Квалитет е одредување на способноста на особените карактеристики на: производ, систем или процес за исполнување на потребите на клиентите и другите заинтересирани страни. Најраспространетиот стандард за квалитет е *Системот за менаџирање на квалитет*, што ќе ни биде од корист за дефинирање на квалитетни производи или услуга, а во исто време е директно поврзан со маркетингот.

Квалитетните особини на производот се повеќедимензионални и сложени, па, меѓу другото, ги опфаќаат и материјалот и изработката, обликот и формата, составот, конструкцијата, бојата, ознаките во поглед на класата и друго. За објективна оценка на нивото на квалитетот на производството, потребен е систем од показатели кој во најголем степен го одразува реалниот процес на производството и на потребата на одреден производ (Сековска Б., 2008).

Квалитетот обично се дефинира како збир на аtribute и карактеристики на производот или услугите коишто се однесуваат на неговата способност да ги задоволи изразените или имплицитни потреби, барањата и очекувањата на потрошувачите. Затоа е потребно да врши истражување на пазарот, за да се дознае кои карактеристики на производот го сочинуваат квалитетот спрема сфаќањата на потрошувачите (Gale, 1988). Претпријатијата коишто успешно ги диференцираат своите производи врз основа на квалитетот може да пресметуваат повисоки цени од конкурентите.

Менаџментот на претпријатието мора да знае како потрошувачите ги рангираат неговите производи, а во исто време како тоа рангирање ќе се менува.

Релативната предност на квалитетот е многу посигурен пат да се зголеми пазарното учество отколку тоа да се заснова само на цените.

Практиката покажува дека претпријатијата со висок квалитет и големо пазарно учество добиваат повисока стапка на профит отколку претпријатијата со низок квалитет и скромно пазарно учество (Gale B. T. and Klavans R., 1984).

Многу е важно за едно претпријатие да аплицира за системот за управување со квалитет, бидејќи на тој начин тоа обезбедува поголема сигурност кај клиентите за сите негови производи и услуги кои ги нуди. Претпријатие кое има поднесено барање за спроведување на меѓународен стандард е должно да одговара на неговите барања и мора да се справи со сите процеси кои придонесуваат за добар менаџмент на квалитет. За претпријатието да биде успешно, тоа мора да ги примени сите потребни процеси во секој свој дел, почнувајќи од првичните процеси кои почнуваат со првиот

контакт со своите клиенти, сè до распределувањето на производите или услугите. Важен е начинот кој претпријатието го следи за вршење на процесите, до завршување на производот или услугата. Тоа треба да го планира патот низ кој ќе оди за реализација на својот производ или услуга, со цел ова планирање да овозможи реализација на планираниот производ или услуга. По овие процеси, со цел да се постигне задоволството на клиентите, тоа мора да го контролира она што може да се направи, а потоа да дејствува за да им ги донесе производите на пазарот. Со следење на гореспоменатите чекори, претпријатието покажува дека нуди производи или услуги кои не создаваат незадоволство кај потрошувачите, и докажува дека начините врз основа на кои тоа се води се пресметани и заверени во согласност со системот за управување со квалитет. Одржувањето на системот за управување со квалитет од страна на претпријатието му овозможува помош, што е од голема важност за да нуди квалитетни производи или услуги до клиентот, кој бара да му се обезбеди задоволство и исполнување на очекувањата.

Ако претпријатието е добро во истражувањето на пазарот и маркетинг-активностите, тогаш тоа може да има предност во однос на конкурентите и да има поголемо учество на пазарот.

Ориентацијата кон квалитет значи дека: квалитетот којшто се испорачува е квалитет којшто го сака целниот пазар и додадениот квалитет мора да има позитивно влијание на добивката на претпријатието (McDaniel C. and R. Gates, 2004).

Изборот на стандарди за квалитет во прехранбената индустрија денес се применува повеќе од кога било, прехранбените производи редовно се следат во национални граници во секоја фаза од синџирот на снабдување со храна, од фарма до трпеза. Меѓународните стандарди воспоставуваат доверба во производите што ги јадеме или пиеме, обезбедувајќи пошироко во светот да се користат истите правила за квалитет и безбедност на храната (*Интернационална организација за стандардизација*, 2012, www.iso.org).

Според Јуран, квалитетот на производите и услугите е нивната подобност за користење, додека Котлер и Твиг го дефинираат квалитетот како збир на оние особини кои се земаат предвид при определувањето на степенот за прифаќање еден производ од стана на потрошувачите. Според Европската организација за контрола на

квалитетот, квалитетот се дефинира како степен до кој производот ги задоволува потребите на потрошувачите.

Постојан висок квалитет на производот не може да се обезбеди низ погрешен производен процес. Таму треба да се применува континуиран циклус на мерење на квалитетот, ажурирање процеси, итн. *Six Sigma* означува користење процес наречен DMAIC (утврдување, мерење, анализирање, имплементација и контрола). Во Lean дискутираат за PDCA, циклус на: план, изработка, проверка и постапка. Не може да имате систем за квалитет без дефиниран процес. Значи, и ние мора да почнеме да користиме воспоставен процес, тоа е најдобриот пат што повеќето од нас може да го изберат.

Квалитетот на производот зависи од физичките особини како што се прецизноста на изработка, областа на живеење, мерките против високи и ниски температури и слично, како и од физичко-хемиските својства (на пр. содржина на вода, хемиски карактеристики како што се хемиски состав, ацидација, механички својства, санитарно-хигиенски, органски својства и слично). Потрошувачот може да дефинира различни квалитети на производи и услуги кои зависат од голем број фактори. Значи, како фактори кои влијаат на одредувањето на квалитетот се: едукацијата на корисниците, традицијата, влијанието врз животната средина, возраст, верска припадност, како и економски и технички фактори, и така натаму.

Од гледна точка на производители, квалитетот на производите и услугите може да биде апстрактен и многу економичен.

Квалитетните производи и услуги, во функционална смисла, апстрактно се однесуваат на вредноста во употреба на производи и услуги за одреден корисник. Економскиот квалитет е поширок отколку апстрактниот, поради тоа што, освен вредноста за употреба на производите и услугите, ја опфаќа и нивната куповна цена. Квалитетот на производи од перспектива на дистрибутерот е многу поширок од физичките, хемиските, функционалните карактеристики на производот, природата на дистрибуција (Граматинов Д., 2004).

Квалитетот на производите е една од главните цели што треба да ја постигне маркетинг-службата; прво е да се утврди нивото на квалитет што потоа ќе овозможи задржување на позицијата на пазарот и лојалноста на клиентите преку способноста на

производот да ги извршува своите функции. Ова вклучува целосни информации за производот, точност, леснотијата на ракување, сервисирање и други вредни особини.

За секој избран пазар, претпријатието треба да ги распореди своите производи или/и услуги во однос на квалитетот и цената. Деталното индивидуално објаснување на позиционираниите стратегии на пазарот ја нагласува можноста за нивно дијагонално делење на три групи (Ристевска-Јовановска С., 2010).

Цената е вклучен фактор во производството или услугата, но има и други надворешни фактори на пазарот што може да не бидат прифатени од потрошувачите. Затоа мора да се има стратегија, како што е покажано во Табелата 1.3-1, со три нивоа на квалитет.

Табела 1.3-1 *Стратегија на цената според квалитетот и цените на продуктите*

Со висок квалитет	1.Стратегија на највисоките цени	4.Стратегија на високите вредности	7.Стратегија на највисоки вредности
Со среден квалитет	2.Стратегиите на оценувањето	5.Средна стратегија	8.Стратегија на примерната вредност
Со низок квалитет	3.Стратегијата на инстантни перформанси	6.Стратегија на бесплатните заштеди	9.Заштитната стратегија
	Висока цена	Средна цена	Ниска цена

Извор: Ристевска-Јовановска С. , 2010, „Маркетинг теорија и практика“, Скопје, Економски факултет, стр. 168

Ова е модел што ги поврзува процесите за квалитет и маркетингот. Првата група се состои од стратегии со предметни броеви 4, 7 и 8 коишто ги користат производи со многу високи цени врз основа на понудениот производ. Трите фаворизирани стратегии се за на купувачот да му понудат продукти со повисоки цени. Купувачите на таквите производи ќе чувствуваат дека имаат платено многу скапо, а целта на цените е, најверојатно, да се чувствуваат различно. Затоа не го препорачуваме нивното употребување, особено на долг рок, квалитетот е стратегија за претпријатието во односот со нивните клиенти, што е покажано во долната Табела.

1.4. Политика за квалитет на производи и услуги

Општа цел при водење едно претпријатие, во однос на квалитетот како официјален израз на управувањето, е изнајдување начин да се спроведе или да се одржи политика за квалитет, која е главната цел на управувањето, а претставена е на сите вработени во претпријатието и се става на соодветно место, како интерес на претпријатието.

Деловната политика на претпријатието е планирањето, одлучувањето врз основа на основните принципи. Таа, исто така, претставува код за дејства кои се потребни за постигнување на основните цели, водич за акција, алатка за управување со процесот на развој, алатка за донесување одлуки (Шуклев Б., 2013, „Менаџмент“, Скопје, Економски факултет, стр. 130). И политиката за квалитет е важен и ефикасен процес за сите други процеси, и има оперативни и управувачки ефекти врз квалитетот на производот или услугата во претпријатија кои треба да се занимаваат со политика за квалитет и во исто време да одговорат на натпреварот за политиките за квалитет. Политика на квалитет во претпријатието е документ од голема вредност, во која се изразени сите цели поврзани со квалитетот, и надвор, и внатре, во претпријатието. Оваа политика за квалитет треба да биде ефикасна, не само како писмена постапка, но, во практика, таа треба да биде доставена до сите кои се вклучени во претпријатието и управувањето со неа, а менаџерот е оној кој има должност да дознае дали оваа политика на квалитет е разбирлива за сите. Важноста на политиката на квалитет е многу голема бидејќи таа го уредува претпријатието, во кој дел на индустрискиот сектор се должи, каква цел има во својот сектор и како да се постигнат тие цели. Во текот на ревизијата, ревизорите испитуваат дали политиката на квалитет е признаена од страна на вработените во претпријатието, собирајќи целосни докази или интервјуа со луѓето како менаџер на дизајнот или менаџер на екипата, ако тие се свесни за политика за квалитет (ISO 9001: 2008 - клаузула 5.3).

Политиката на управување со квалитетот е дефинирана од страна на претпријатието во согласност со политиката и визијата која на претпријатието треба да му обезбеди јасна рамка и да ги процени постигнувањата на целите кои се раководени од тековните потреби и задоволството на клиентите.

Главниот принцип на системот за квалитет е документација за управување со квалитетот и директорот на претпријатието најмалку еднаш годишно треба да врши ревидирање и оценување на ефикасноста на системот за управување со квалитетот, политиката на квалитет и да прави промени, ако е потребно.

Врвното раководство мора да обезбеди политиката за квалитет што (ISO 9001 - *клаузула 5.3*):

- а) одговара на намената на претпријатието;
- б) содржи определба за исполнување на барањата и постојано унапредување на ефикасноста на системот за менаџмент со квалитет;
- в) дава рамка за воспоставување и преиспитување на целите за квалитет;
- г) ќе биде соопштена и разбрана од сите во претпријатието; и
- д) може да биде преиспитувана за да биде постојано соодветна.

Деловната политика е одлука на претпријатијата. Денес на претпријатието се гледа како на инвестиција во квалитетот, додека одржувањето на квалитетот во повеќето случаи ги претставува соодветните напори кои ќе покажат конечни резултати, бидејќи претпријатија се согласуваат дека со добар квалитет може да се успее на пазарот (Ристевска-Јовановска С., 2010).

Претпријатието треба да инвестира во човечки ресурси за да си ја обезбеди политиката на квалитет.

Политиката на производи, комплексните задачи и одговорности на производот во практика се одредени инструменти со кои треба, во соодветни услови, да им се овозможи на претпријатијата да бидат проактивни, ориентирани кон пазарот, при што треба да имаат производи соодветни со политиките.

Главни инструменти на претпријатието, кои може да доведат до таква политика во современи услови, се следниве инструменти на политиката на производот (*Напомнуваме дека трите клучни елементи за да се задржат долгорочно ориентирани политики на производот треба да се сметаат како посебни мерки за секој од нив, затоа што сите тие влијаат врз политиката на интегрален производ* (Граматинов Д., 2004):

- иновација на производот;
- промена на производот (модификација или пресврт на производ);

- отстранување на производство и продажба на производи кои не ги задоволуваат потребите и барањата на пазарот (отстранети производи).

Формулирањето на ефикасната деловна политика е многу важно за ефикасно одлучување. Поради тоа некои размислувања може да бидат дадени како упатства за ефикасно подготвување на политиката. Саканите премиси при формулирањето на политиката ги содржат соодветните карактеристики. Во литературата се среќаваат голем број разновидни карактеристики на деловната политика, како на пример: стабилна, рамковна, сеопфатна, флексибилна, компатибилна, разбирлива, етичка, реална, рационална, писмено формулирана и др. (Шуклев Б., 2013). Да се избере ефективна деловна политика е предуслов за да се овозможи делотворно донесување одлуки; затоа некои го сметаат како водич за подготовка на ефикасна политика. Таквите карактеристики ги вклучуваат посакуваните цели во формулирањето на политики. Постојат многу различни карактеристики на деловната политика, како што се одржливиот, сеопфатен, флексибилен, компатибилен, етички, реален и рационален и др., формулирани во писмена форма. (Шуклев Б., 2013). Општите цели и насоки на едно претпријатие во врска со квалитетот се однесуваат како кон официјален израз на висок менаџмент. За да се постигне оваа цел, високото раководство на претпријатието прво треба да ја документира и обезбеди безбедноста и квалитетот на прехранбените производи и услуги во контекст на бизнисот, како еден од доказите за напорите кои се занимаваат со политика, ангажман, развој и имплементација на систем за управување со безбедноста на прехранбените производи кои се дефинирани во постапката (Ангелов и други, 2012).

1.5. Меѓународните стандарди како импакт-фактори во глобалната економија

Глобализацијата станала дел од теоријата на маркетинг од 1970 година, иако потполна афирмација следува подоцна.

Глобалната конкуренција ја карактеризира понуда на производи со висок квалитет и сигурност, по прифатливи цени кои се резултат на намалени трошоци на производителот. Ова е традиционалната претстава за директната поврзаност на квалитативното ниво на производот со висината на трошоците. Ова може да се постигне единствено со проширување на пазарниот хоризонт при планирање на

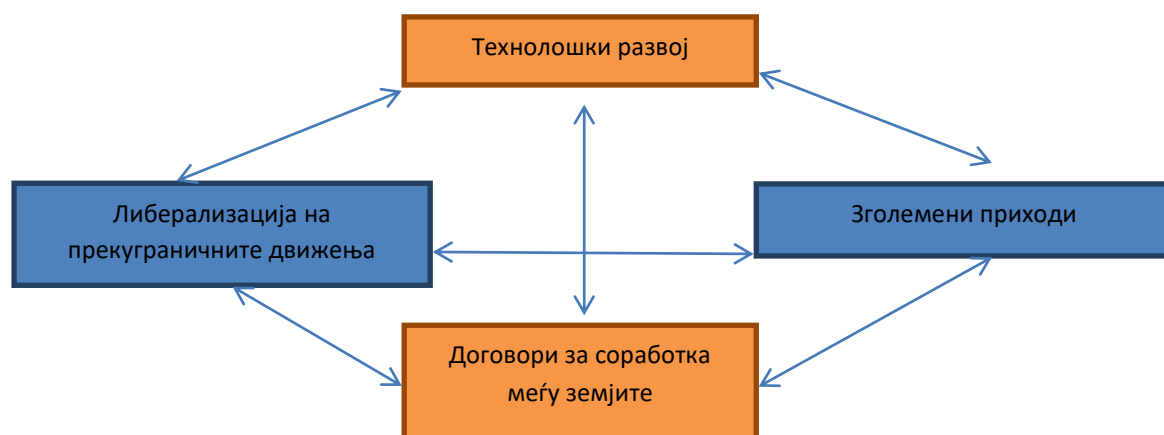
стратегијата за раст и развој. Секако, на овој начин може да делуваат само крупни, значајни претпријатија кои се способни да стопанисуваат на надворешниот пазар со подеднаква сила и воедначен маркетинг-пристап (Арсовски М., 2009). Купувачите сè повеќе бараат производ што на најдобар начин одговара на нивните потреби и има најповолна цена, без оглед на земјата на потекло. Квалитетот на еден производ доаѓа до израз на пазарот, низ контактот меѓу производот и корисникот. Овој режим е добро дефиниран во маркетингот, каде што квалитетот на производот зависи од побарувачката на клиентот, а, од технолошки аспект, квалитетот на производот зависи од одржувањето одредени параметри. Квалитетот на производите претставува неопходна претпоставка за да се постигне успех во бизнисот на домашниот и надворешните пазари.

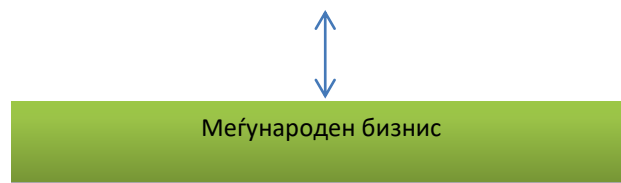
Оваа димензија на квалитетот до некаде одговара со условите на брендот или имиџот на производот. Современиот пазар е пазарот на брендови кои претставуваат квалитет. Имињата на производите се поставени на повисоко ниво на разбирање отколку на нивниот почеток.

Маркетингот е главна алатка во развојот на пазарот што дава можности за претставување на нашите производи или услуги и во други, надворешни пазари.

Секојдневно сме сведоци дека големите претпријатија кои го окупираат пазарот со нивните брендови (производи или услуги), освен што успешно го поддржуваат процесот на маркетинг со цел да ја одржат и зголемат својата ефикасност на пазарот, имаат и воспоставени стандарди за да ги зачуваат дефинираните карактеристики на производите или услугите кои ги нудат, а на тој начин да ја зачуваат и довербата и задоволството на клиентите.

Слика 1.5-1 Заемност меѓу меѓународниот бизнис и причините за глобализација





Извор: *John D.Daniels, An Outline of Economics, Journal of Politics Economy*

На Слика 1.5-1 се прикажани односите меѓу технолошкиот развој, либерализацијата на пазарите, меѓународните договори, зголемените приходи и развојот на меѓународни бизниси. Овие четири фактори се во заемен однос и влијаат еден на друг.

Глобализацијата на светскиот пазар е процес кој може да се набљудува од аспект на купувачот. Всушност, купувачите кои купуваат различни производи не размислуваат за потеклото на деловите од кои производот е направен. Купувачите сè повеќе бараат производ кој на најдобар начин ги задоволува нивните потреби со соодветна цена, независно од земјата на потекло (*Milisavljevic, Todorovic, 1991*). Според Даниелс, минералите и земјоделските производи се примери на природна предност – способноста да се произведуваат поради расположливите ресурси. Земјоделските и рударските производи заедно сочинуваат помалку од една четвртина од светската трговија. Освен тоа, нивниот дел во светската трговија опаѓа (*Даниелс и други, 2011*). Поголемиот дел од прометот денес е од произведени производи, не од сировини. Почетната способност за нивно производство е стекната предност, која се заснова на истражување и развој. Повеќето нови производи потекнуваат и ги наоѓаат нивните најголеми пазари во побогатите земји, каде што има повеќе средства за трошење на лабораториски истражувања и за купување нови производи. Од истите овие причини поголемиот дел од водечките земји и за извоз и за увоз се побогатите земји: САД, Германија, Франција, Велика Британија и Италија (*Даниелс и други, 2011*).

Обезбедувањето на посакуваниот квалитет, исто како и задоволството на клиентот, се основни цели на стандардизацијата. Од друга страна, претпријатието со имплементиран и сертифициран систем за управување со квалитет пред клиентите испорачува верификација и потврда за одреден квалитет, потоа е зголемена довербата кај клиентите, доаѓа до унапредување во квалитетот на работењето и,

секако, тука е и интернационална гаранција за начинот на работење на претпријатието. Стопанските субјекти сè повеќе се ориентираат кон истакнување на целосниот квалитет како една од клучните перформанси на својата стратегија за настап на пазарот.

Бројни се предностите од примената на одредбите од овој систем за безбедност на храната:

- *Намалување на ризиците по безбедност на храната во примарното производство преку насочување кон разработка и примена на регионални и национални шеми за обезбедување на земјоделството;*
- *јасен стандард за оценка на ризикот на база на HACCP, кој треба да им послужи на корисниците и на прехранбениот ланец;*
- *ангажман кон постојано подобрување и транспарентност преку консултација и примена на техничка платформа за комуникација низ целиот ланец на исхрана (Арсовски М. ,2013).*

Потоа:

- соодветно намалување на вредноста преку избегнување на повеќекратни проверки на мешовитите земјоделски претпријатија и прехранбената индустрија преку единствен „пазар со едно запирање“;
- избегнување на мултипликација на барањата на купувачите и стандардите за квалитет ги упатуваат ангажираните трговци на мало кон примарните производители, одобрени според соодветен стандард за квалитет;
- се избегнуваат голем број од многуте регулаторни барања со проактивен пристап од индустријата;
- преку глобалната хармонизација се оди кон поизедначен пристап за учесниците;
- земјоделците и прехранбената индустрија избираат сертификациски органи регулирани стриктно од Акредитација;
- пораст на интегритетот на шемите за обезбедување на земјоделството во светски рамки преку одредување и воведување на општото ниво на проверувачка компетентност;
- одредување и воведување на општото ниво за известување на статусот за верификација;

- одредување и воведување на општото ниво за активности при несообразности;
- хармонизирање на интерпретацијата на критериумите за сообразност;
- земјоделците за сопствената практика добиваат уверение преку независна верификација од сертифициран орган, одобрен со акредитација.

Во меѓународните економски односи, современата стандардизација овозможува да се скршат сите бариери во трговијата со стоки и услуги преку обезбедување на следниве елементи (Граматикив Д., 2004):

- услови за ефикасна интернационална размена, заемно признавање на документите за квалитет, итн.;
- единечни или заеднички услови за успешна соработка со економските групации како што се Европската Унија (ЕУ), ЦЕФТА (Европското трговско претпријатие) и др.;
- успешна соработка со техничките комитети како што се ISO (Интернационално претпријатие за стандарди), IEC (Интернационална електротехничка комисија) CEN, CENELEC (претпријатија кои обезбедуваат квалитет на производството на електрична енергија) и слично;
- усогласување со националните стандарди на развиените земји;
- штитење на стоковите пазари кои би можеле да ја загрозат безбедноста на луѓето и животната средина;
- развојот на стандардизација во сите земји врз основа на критериумите за пазарна економија.

Многу земји имаат развиено свои стандарди. Така, на пример, некои од нив се споменатите: ASTM во САД, IP во Англија, DIN во Германија, NDM во Италија, Enjoy во Србија и Црна Гора, и др.

Стандардите во повеќето земји се слични, но постојат некои разлики, и тие го попречуваат протокот на стоки, технологија и информации помеѓу земјите, т.е. широкиот пазар диктира тие да се усогласат со меѓународните стандарди, одобрени од Интернационалната организација за стандардизација. Затоа, на крајот од Втората светска војна, е основана Интернационалната организација за стандардизација, ISO, во Женева. Оваа организација е Федерација на институциите за национални стандарди, каде што и нашата земја е членка. ISO стандардите се основа на меѓународниот менаџмент, стандардизација и обезбедување квалитет.

Воведувањето ISO стандарди го заштитуваат квалитетот во светот, обидувајќи се во блиска иднина да се усвојат меѓународните стандарди за повеќе производи (Граматикив Д., 2004).

При примената на одредбите на овој стандард постојат документи кои може да се групираат како: општи регулативи со кои се воспоставуваат правилата за примена, потоа контролни точки и критериуми за соодветност со стандардот, според кои треба да се усогласат земјоделците и кои ги воспоставуваат спецификите за секое барање и листа за проверка, која ја претставува основата на екстерната проверка на земјоделецот и која треба да се примени за исполнување на барањата при годишната проверка. Според општите регулативи на стандарди за квалитет како: GlobalGap, IFS, HALAL, HACCP, ISO 22000, ISO 9001 и други, стандардите се поделени на: строго задолжителни, слабо задолжителни и препораки. Сите контролни точки мора да бидат проверени.

1.6. Состојбите на бизнисот и конкурентноста на внатрешниот и надворешниот пазар

Глобалната конкуренција ја карактеризира понуда на производи и услуги со висок квалитет и сигурност, по прифатливи цени и како резултат на намалени трошоци на производство. Во меѓународниот маркетинг производителот честопати и не знае кои се крајните купувачи на неговите производи (Арсовски М., 2009, „Стандардите - предуслов за квалитетни практикувања на знаењата“, Скопје, Арвик, стр. 2), но е сигурен во неговите квалитети и осигурен стандард.

Кога се отворени можностите производителот да се натпреварува на надворешниот пазар, тоа значи дека истиот пат се користи и од други претпријатија кои ќе ни конкурираат на нашиот, домашен пазар. За да може да бидеме сигурни во нашиот пазар, освен процесите на маркетинг, голема е и улогата на стандардите за квалитет, и тоа најважни се меѓународните стандарди, за нашиот производ или услуга да може да одговара и да конкурира со производи од извоз или увоз. Конкурентската предност обезбедува перформанси врз основа на неколку карактеристики, бидејќи таа претставува значаен придонес во успехот на бизнисот, ги соочува уникатните ресурси на претпријатието со можностите на средината, се води од желбите и потребите на клиентите преку обезбедување вредности кои не може да ги обезбедат другите конкуренти, обезбедува основа за понатамошно подобрување, одржлив е, долгорочен и тежок за конкурентите да можат да го копираат и дава насока и мотивација за целото

претпријатие. За едно претпријатие да има конкурентна предност, таа треба да ги знае конкурентските стратегии. Колку повеќе стратегијата на едно претпријатие е налик на стратегијата на друго претпријатие, толку повеќе овие претпријатија си конкурираат едно на друго.

Стандардизацијата помага во универзалната и глобалната примена на иноваторските технологии и знаења и ги отвора пазарите за нови производи и интернационална соработка. Без разлика дали се работи за употреба на природниот гас како гориво за возилата, во вселенската или воздухопловната технологија, или за медицинските производи, стандардите го зближуваат светот (Институт за стандардизација на Р Македонија, 20.5.2013).

Конкурентната предност е најсилната точка што ја има производот во споредба со другите производи, предност која го прави производот поразличен од другите, и му овозможува на производот да избега од екстремната конкуренција. Претпријатијата стекнуваат конкурентна предност со дизајнирање понуди кои ги задоволуваат потребите на целните потрошувачи подобро од останатите конкурентски понуди (Ристевска-Јовановска С. и Јаковски Б. 2003).

Со цел развој и конкурентност на внатрешен и надворешен пазар од релевантните институции на Република Македонија, се издаваат програми за конкурентност, иновации и претприемаштво, од страна на Министерството за економија на Република Македонија во проекти за развој за HALAL систем, што овозможува пат до Азија, арапските држави и други.

Претпријатијата што се извозноориентирани и веќе долги години пласираат производи на европскиот пазар, американскиот и австралискиот континент, препознавајќи го значењето на овој стандард, први почнаа со воведување на системот. Интересен сегмент се македонските претпријатија што најдоа пласман на пазарите на Блискиот Исток. Првите претпријатија што влегоа во процесот на имплементација на системот се соочија со проблемот од пронаоѓање сировини што се во согласност со HALAL системот, тоа одзеде навистина големо време во делот на подготовката на претпријатијата за воведување на HALAL системот. Но, ова е веќе минато и втората група на претпријатија што воведоа HALAL веќе имаа многу полесни услови. Во 2013 година 11 претпријатија од Македонија го имаат воведено HALAL системот, а 4 биле во процес на сертификација (*Програма за конкурентност, иновации и*

претприемништво за 2013 година, Министерство за економија на Р Македонија). Министерството за економија, препознавајќи ги можностите кои ги нуди воведувањето на HALAL системот, особено од аспект на подобрување на конкурентноста на претпријатијата и настап на нови пазари, почнувајќи од 2013 година започна со реализација на мерка - финансиска поддршка за воведување на HALAL систем, во рамки на Програмата за конкурентност, иновации и претприемништво за 2013 година, Министерство за економија на Р Македонија.

Препорачливо е претпријатието да има три вида на конкурентна предност, и тоа три типа на конкурентни стратегии: ниска цена, диференцијација и да се фокусира на работната сила. Индустриите предводени од ниска цена се со поголема конкурентна предност. Преку ниски цени, претпријатието произведува големи количини на производи, и тоа им овозможува конкурентска предност. Ниската цена може да биде резултат на висока продуктивност и процеси со висок капацитет.

Подобрување на практиките во квалитетот за подобрување на продуктивноста на претпријатието е еден од начините што води кон пониски трошоци. Конкурентска предност на ниската цена е од суштинско значење за постигнување континуирана стратегија за подобрување во дизајнот на производи и процесот на технологија. Намалени се трошоците за производство, како и приходите од операциите кои ќе го свртат вниманието кон пониски трошоци. Континуираното подобрување на процесите има придонесено да биде можно да се произведуваат производи со висок квалитет и пониска цена, што резултира со висок профит од продажбата.

Вториот тип на конкурентна предност е диференцијација, која бара претпријатието да биде единствено во својата индустрија, во овие димензии широко се суди од страна на потрошувачите. Диференцијација е подготвена да изберете еден или повеќе атрибути кои клиентите го доживуваат како многу важна позиција, и на уникатен начин да ги задоволат овие потреби. Претпријатијата кои ја следат стратегијата на диференцијација диктираат повисоки цени и профит. Сите оние претпријатија кои го користат диференцирањето како извор на конкурентна предност мора да го аплицираат системот или копирањето на нивните производи, што вклучува култура, обичаи и трошоци под нивото за копирање.

Третиот вид на конкурентна предност е концентрацијата на работниците, што е важно за градење и за поддршка на претпријатието во вкупниот квалитет. Човечките

ресурси, меѓу кои се вработените, се само оние кои може да бидат копирани од конкурентите.

Квалитетот игра голема улога во постигнување конкурентни предности на производот. Квалитетот е позитивен, а значително тесноповрзан со повисоки инвестициски приходи за сите видови производи и пазарни ситуации. Претпријатијата со висок квалитет на производите може да обезбедат поголеми приходи, зголемена продуктивност, зголемена продажба на производи врз основа на перцепцијата на клиентите и брзо враќање на инвестицијата. Квалитетот на производот е најважниот фактор за развој на бизнисот. Сите производи и квалитетни услуги, обезбедени од страна на бизнис, се бараат сè повеќе и повеќе, и уште од почетокот имаат постигнато можности за голем профит од нивната продажба. Производителите на производи со висок квалитет често ги подигаат цените за да го зголемат профитот. Стратегијата за унапредување на квалитетот обично доведува до зголемување на профитот од продажбата, но под цената на краткорочни намалувања на веројатноста. Денес високиот квалитет на претпријатијата, од аспект на потрошувачката или услугата, е прифатен како потенцијално стратешко оружје. Ова важи за кој било производ, особено кога станува збор за општиот квалитет на производот, што е резултат на вредности кои се добиени од истражувањето што има врска со одреден квалитет. Особено е важна врската меѓу квалитетот на производот и неговата цена, бидејќи таа врска има големо влијание во придобивањето клиенти за одреден производ. Претпријатијата со вкупен систем за квалитет врз основа на стапките за инвестициски приходи се базираат на три фактори (Ристевска-Јовановска и Јаќовски, 2003):

- комбинација на подобар квалитет и зголемувањето на продуктивноста водат кон повисоки приходи на пазарот;
- високиот квалитет ги намалува трошоците директно поврзани со слабиот квалитет;
- подобрување на квалитетот води кон зголемување на продуктивноста.

Карактеристиките, сигурноста и континуираните подобрувања ќе го разликуваат производот од неговите конкуренти, ќе му ја зголемат вредноста на производот и ќе влијаат на угледот на претпријатието.

Согласноста за подобрување на производството води до трошоци и заштеди за сервисирање преку преработка на отпадот, како и гаранција за најниска цена. Квалитетот носи само бенефиции. Конкретно, носи постигнување висок квалитет и до раст и развој на бизнисот во значителен степен. Зголемувањето на бенефициите е еднакво на нето-ефектот на подобрување на квалитетот и усогласеноста. Купувачите донесуваат одлука да купат повеќе, потпирајќи се на факторите кои го одредуваат квалитетот каков што е искажан низ цената.

Влијанието на општите практики за квалитет во корпоративната ефикасност се истражуваат преку четири мерени области (Ристевска-Јовановска и Јаковски, 2003):

- задоволството на купувачот;
- односот со вработените;
- оперативните процедури, и
- финансиските резултати.

Во однос на вработените, подобрувањата се реализираат преку задоволството на вработените, безбедноста на здравјето, трговијата. Подобрувањето на задоволството на клиентите доведува до намалување на жалбите. Општите практики за квалитет во оперативните процедури се имплементираат преку: поволни резултати за обезбедување сигурност, обработка на грешки и пропусти за време на нарачки, производи за управување со времето, цената на квалитетот, промена на инвентарот, и, особено, преку намалување на трошоците. Во областа на финансиското работење позитивни подобрувања се постигнуваат и преку зголемување на платите на вработените, односно нивна повисока мотивираност и ефикасност.

Креирањето и одржувањето на конкурентска предност е важно средство, затоа, неопходна е соодветна информираност за дејноста на конкурентите. Анализата на конкуренцијата е процес низ кој: се идентификуваат клучните конкуренти; се евалуираат нивните цели, предности и слабости, стратегии и реактивни шеми; се одлучува кои конкуренти треба да бидат „нападнати“, а кои треба да се избегнуваат. Овие алатки се наменети за: чување точни и навремени информации во сите функционални области на бизнисот, обезбедување информации за евалуација и подобрување на процесите во реално време, задоволување на бизнис-потреби, цели, услуги и производи.

Финансиската перспектива вклучува раст на приходите, веројатност, максимизирање на вредноста, вредност, удел во профитот.

Иновацијата и перспективата за учење ги свртуваат луѓето кон претпријатието, инфраструктурата и привлекува внимание кон формулата за успех во иднина.

Внатрешната перспектива се фокусира врз перформансите на внатрешните процеси со кои се промовира бизнисот. Овие процеси ги вклучуваат нивоата на квалитет, циклусот време, продуктивноста и трошоците.

2 ГЛАВА

Системи за обезбедување квалитетни производи/услуги

Во врска со значењето на квалитетот, истражувања на „Harvard Business Review“ покажуваат дека бизнис-лидерите на американските претпријатија ги рангираат: услугите на потрошувачите, квалитетот на производот и технологијата како прва, втора и трета најважна цел за успех на своето претпријатие. Од друга страна, Деминг смета дека 85% од причините за неуспех во квалитетот, кој претставува мултидимензионална карактеристика, се наоѓаат кај менаџерите, додека, пак, другите 15% се грешки на вработените. Подобрувањето на квалитетот е важен пат до конкурентноста (Шуклев Б., 2013).

Секое претпријатие на почетокот подготвува бизнис-план и систем за управување со целите. Во малите претпријатија, со мал број вработени, сопственикот се ангажира за спроведување на системот со цел да спроведува ефективен бизнис како на внатрешниот така и на надворешниот пазар. Еден таков процес постои и во големите претпријатија, јавниот сектор и државните институции, кои имаат на располагање поголем капацитет на човечки ресурси и современа технологија, со што се овозможува спроведување систем за управување.

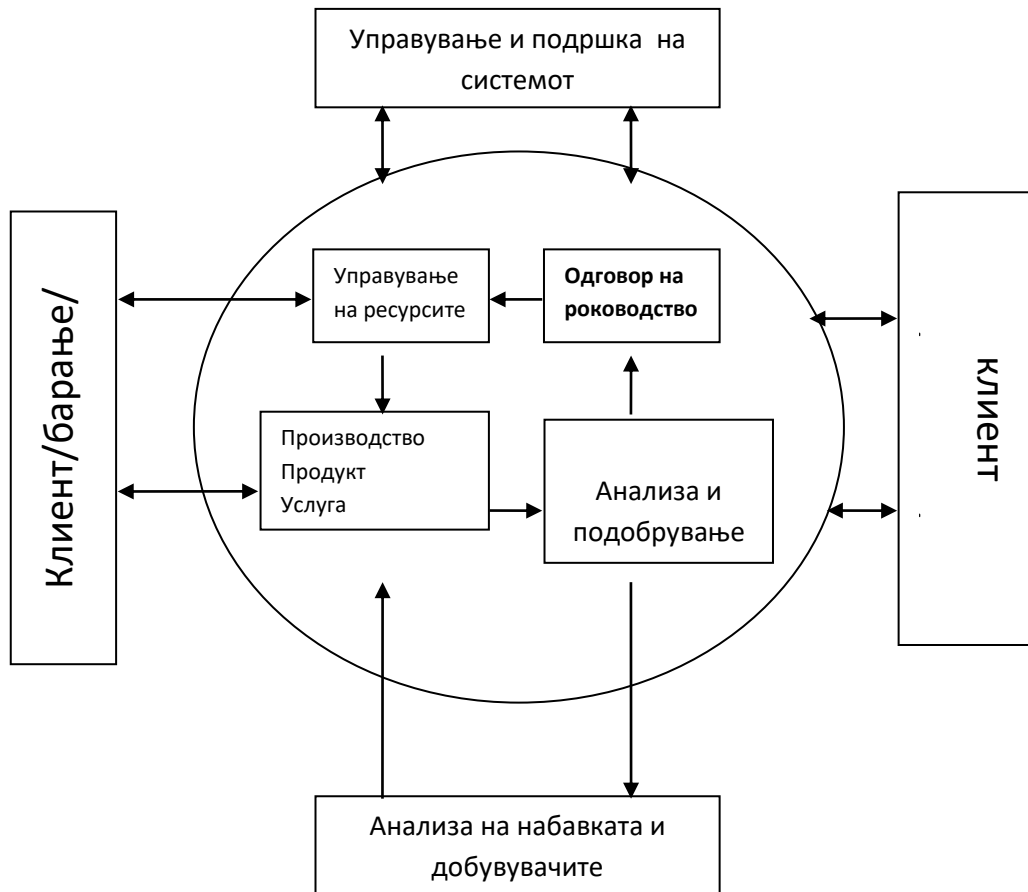
Секое претпријатие, без оглед на големината и активноста што ја врши, функционира во рамките на еден систем основан од самото претпријатие, систем кој се подложува на континуирано одржување и подобрување. Системот за управување со квалитет, односно најраспространетиот стандард, стандардот ISO 9001 (Интернационална организација за стандардизација, 2016) ги специфицира барањата од еден систем за управување со квалитет низ кој претпријатието ја покажува својата способност да ги спроведува барањата и да го гарантира квалитетот на производот што го добиваат неговите клиенти. Исто така, овој систем постојано ги задоволува барањата на клиентите преку ефективна имплементација и континуирано подобрување на неговата имплементација за да се обезбеди и да се усогласи со барањата.

Сите стандарди во системот за управување се базираат на принципот на континуирано подобрување. Едно претпријатие ја проценува сегашната состојба, поставува цели и развива политики, спроведува активности за постигнување на тие цели, а потоа прави мерење на резултатите.

Соодветен стандард за квалитет и во исто време и најпопуларен и користен во целиот свет е системот за управување со квалитет, кој ги вклучува најважните елементи – како на Шема 2-1. Овој меѓународен стандард ги специфицира барањата на системот за менаџмент со квалитет, кога претпријатието:

- а) треба да ја покаже својата способност да испорачува производ што доследно ги исполнува барањата на корисникот, законските и регулаторните барања; и
- б) има за цел да го зголеми задоволството на корисниците преку ефективна примена на системот, вклучувајќи ги процесите на постојано подобрување на системот, како и обезбедување усогласеност со барањата на корисникот, законските и регулаторните барања (*ISO9001 - клаузула 4.1, 2008*).

Шема 2-1 *Системи за менаџмент со барања за квалитет, во согласност со ISO9001: 2008*



Извор: Интернационална организација за стандардизација, 2016 г.

Краток преглед на содржината на ISO 9001:2008

Чекор 1: Опсег (интеграција на стандардите во сите активности на претпријатието).

Чекор 2: Нормативни референции (сите закони, документи, технички документи и основите на вокабуларот за управување со квалитет, кои ги вклучува претпријатието).

Чекор 3: Термините и дефинициите да се користат во согласност со стандардот.

Чекор 4: Општи барања (систем - модел и документација со која ќе се бара квалитетот според овие стандарди).

Чекор 5: Менаџмент одговорност (оние што се одговорни за план за квалитет, комуникација, итн.).

Чекор 6: Управување со ресурси (претпријатие на средства/ресурси, инфраструктура, технологија, работна средина и друго).

Чекор 7: Имплементација на производ (или процес/услуги/производи за претпријатија кои работат за клиенти, имплементација на нови производи, калибрација и слично).

Чекор 8: Мерење, анализа и подобрување (методи за мерење на задоволството на клиентите и производствениот процес и анализа, врз основа на стандард (Интернационална организација за стандардизација, 2016).

Поради сè поголемата загриженост на потрошувачите во врска со безбедноста на храната, се започна со спроведување различни системи за безбедност на прехранбени производи, како што се системот HACCP, ISO-стандарди (ISO 9001, ISO 22000), QRA, IFS и другите стандарди познати и популарни во различни земји.

Систематскиот пристап „чекор по чекор“, за да се идентификуваат и да се анализираат сите делови на синџирот на исхрана, која денес е всушност долг и сложен процес, во кој главно е превентивното одржување на системот за безбедноста, наместо исправки при инцидентот во храната. Денес производителите треба да се грижат и да ги преземат неопходните мерки за заштита на здравјето на потрошувачите на своите производи, домашни и странски.

Мерките кои се преземаат во оваа стопанска дејност се составени од седум главни принципи (Ангелов и други, 2012):

1. Да се подготват правилата според прирачникот за безбедност на производите и при постапките за работа;
2. Да се применуваат релевантните и позитивните правила утврдени во посебна постапка (надворешно управувана документација);
3. Определување лица кои ќе бидат одговорни за следење на безбедноста и квалитетот на храната, кои ќе вршат мониторинг на потенцијалните ризици кои му се закануваат на здравјето на потрошувачите; оваа мерка треба да се реализира преку серија на специфични работни места или задачи со цел исполнување на шемата за претпријатие (одговорност за безбедноста на храната и квалитетот);
4. Вклучување посебни процедури за нега во технолошкиот процес (од приемот на сировини до готови производи, сместување и нивна дистрибуција);
5. Редовни инспекции на производствени капацитети и објекти каде што се произведуваат, пакуваат и се чуваат производите и хигиена на возилата и возачите кои вршат дистрибуција;
6. Спроведување програми за вработените за лична хигиена и хигиенски производи и средства за обука;

7. Особено внимание треба да се посвети на обуката на вработените и на ниво на постојано производство.

Определувањето и воведувањето стандарди за квалитет во животот на човекот не е чисто техничка работа. Поставувањето стандарди и квалитетот на производот можат да имаат големи импликации во техничка област на апликациите, во обемот на производство. Влијае на ефикасноста и успехот на претпријатијата кои се претставени од страна на своите производи. Затоа, при усвојување стандарди на производ потребна е сеопфатна анализа и испитување на ефектите од примената на овие стандарди (Граматинов Д., 2004). Во последните неколку децении, квалитетот предизвикал глобално движење за квалитет. Многу претпријатија имаат имплементирано програми за управување со квалитетот (вкупно управување со квалитетот - TQM), т.е. имаат правено напори за постојано подобрување на производот и квалитетот на процесот на секој чекор, за сите програми за управување се воспоставени принципи на квалитет. Денес претпријатијата го гледаат квалитетот како инвестиција и прават напори да го задржат до крај, бидејќи знаат дека само претпријатија кои имаат најдобар квалитет можат да бидат успешни на пазарот (Ристевска-Јовановска С. 2010). Содржината TQM е прикажана во Табела 2-1. Реакциите на потрошувачите се најдобра мерка и индикатор за квалитетот на производот/услугата.

Табела 2-1 *Содржина за менаџментот на вкупниот квалитет*

1.	Интензивно фокусирање кон потрошувачот. Поимот потрошувач не ги вклучува само надворешните, кои ги купуваат производите или услугите од претпријатието, туку и внатрешните потрошувачи (како на пример: вработените во шпедиција или во сметководство) кои дејствуваат со другите или ги услужуваат другите во претпријатието.
2.	Загриженост за континуирано подобрување. Менаџментот на вкупниот квалитет претставува посветеност кон идејата никогаш да не се биде задоволен. „Многу добар“ не е доволно добар. Квалитетот секогаш може да биде подобрен.
3.	Фокусирање на процесот. Менаџментот на вкупниот квалитет се фокусира на процесот на работење како на основа за квалитетот на производите и на услугите кои се подобруваат континуирано.
4.	Подобрување на квалитетот на сè што прави претпријатието. Менаџментот на вкупниот квалитет користи многу широка дефиниција за квалитетот. Таа не се

	потпира само на финалниот производ, туку и на тоа како претпријатието го дистрибуира производот, колку брзо одговара на поплаките, колку љубезно одговара на телефонските повици и слично.
5.	Точно мерење. Менаџментот на вкупниот квалитет користи статистички и технички мерења на секоја критична варијабла во работењето на претпријатието. Вистинското извршување се споредува со стандардите или критериумите (benchmarks) за идентификување на проблемите, изнаоѓање на причините за отстапувањата и елиминирање на нивните причини.
6.	Овластување на вработените. Менаџментот на вкупниот квалитет вклучува луѓе кои ќе придонесуваат за перманентно подобрување на процесот. Тимовите многу често се користат во програмите на менаџментот на вкупниот квалитет како тркало на овластувањето за изнаоѓање и решавање на проблемите.

Извор: Robbins and Coulter, 2002, *Management*, 7th edition, Prentice-Hall, стр, 46.

Со објавување голем број статии и книги се објаснува новиот приод во развојот на теоријата на менаџментот познат како „Револуција на квалитетот“. Основачите на Револуцијата на квалитетот, Едвардс Деминг и Јуран, инсистираат на тоа дека треба да престане производството на производи со слаб квалитет, а не грешката да се коригира подоцна, во процесот на производството (Шуклев Б., 2013).

Стратешкиот процес на менаџирање прифаќа елементи, преземени од претпријатието и неговите пододдели, за создавање и реализирање долгорочни стратегии за егзистирање и развој. За разлика од него, стратешкиот маркетинг-процес прифаќа елементи, преземени за производи или услуга на пазарно ниво, за определување на маркетинг-ресурсите за остварлива позиција и програми на пазарот (Дуранкев, 2009).

Процесот на анализирање, планирање, реализирање и контрола за извршување на програмите се насочени кон создавање, поддршка и продлабочување на заемно добрите односи со целните пазари за реализирање на целите на претпријатието.

Фактори кои влијаат на квалитетот на производите и услугите

Постојат голем број фактори кои влијаат на квалитетот на производите и услугите. Некои од овие фактори во поголем обем или помалку влијаат на квалитетот, а некои влијаат директно или индиректно. Можеме да кажеме дека овие фактори влијаат на квалитетот на производите и услугите во сите фази на производство, што

значи дека за квалитетот на производите се одговорни: производство, маркетинг, услуги, развој, набавката, како и контролата на квалитетот. Според општите испитувања, индивидуалните задачи на услугите се (Граматикив, 2004):

1. Развој на услугата, како главна задача, што подразбира:

- да бидат вклучени сите нови функции на производот за оптимален квалитет, истовремено почитувајќи ги барањата на пазарот;
- одредување на надлежните претпријатија поврзани со производи;
- спроведувањето на стандардите во однос на квалитетот;
- почитување на бараниот квалитет во дизајнот на процеси, техники и процедури;
- подготовка и следење, во однос на квалитетот, тестирање, и слично.

2. Цената на услугата, како важна задача, што опфаќа:

- избор и оцена на најдобрите добавувачи на сировини за производите;
- одредување на карактеристиките на квалитетот за добавувачите на сировини;
- обезбедување потребна документација која се однесува на квалитетот на набавката, итн.

3. Производство, значи:

- да се дефинира квалитетот во дизајнот и технолошка документација во согласност со поставените стандарди, барањата на клиентите и во согласност со расположливите производствени капацитети;
- технологија на пакување и квалитетот на пакувањето;
- да се обезбедат параметри за испитување и контрола на производот во текот на проектирањето, изградбата и развојот на технологијата;
- да се утврди квалитетот на поединечните фази на процесот на производство и производи;
- трајно да се отстранат грешките кои се јавуваат во областа на квалитетот во сите фази на процесот на производство;
- учество во решавањето на жалбите од купувачи и други.

4. Контролата на квалитетот на услугата ги има следниве должности:

- превентивни квалитети во сите производствени процеси;
- утврдување на квалитетот на сите влезни сировини (сировини, делови, производство на услуги, итн.);
- утврдување на квалитет и тестирање на серија;

- развој и одржување на ефикасен систем на информации во областа на контролата на квалитетот;
- унапредување и развој на методи и техники на контрола на квалитетот, и слично.

Се разбира, сите одговараат за квалитетот на производот во своето работење, а особено влијание врз квалитетот при извршувањето на поставените задачи имаат вработените во овие канцеларии.

2.1. Структура на претпријатието

Менаџментот се дефинира како универзален процес на ефикасност и ефективност при извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на целите на претпријатието (Шуклев, 2013). Управувањето е процес на планирање, организирање, насочување, координирање и контролирање на луѓето, методите, машините и парите, за да се обезбеди оптимално остварување на целите (McNamara, 2008).

Човечкиот фактор е неодминлив и многу важен дел од успехот на едно претпријатие, исто толку важен како што се структурата и организациската поставеност. Токму поради ова, сите автори коишто го истражувале, анализирале и го дефинирале менаџментот, го вклучувале човечкиот фактор. На пример:

Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo: Менаџментот упатува на процес на извршување на работата, ефективно и ефикасно, со помош на други луѓе.

Gary Dessler, Jean Philips: Менаџментот најчесто се однесува на група луѓе, менаџери, кои се одговорни за остварување на организациските цели со планирање, организирање, лидерство и контролирање на напорот на луѓето.

John R. Schermerhorn, Jr.: Менаџментот е процес на планирање, организирање, лидерство и на контролирање при користење на ресурсите заради остварување на целите.

Jennifer M. George, Gareth R. Jones: Менаџментот е планирање, организирање, лидерство и контролирање на човечки и други ресурси со цел ефикасно и ефективно остварување на организациските цели.

Angelo Kinicki, Brian K. Williams: Менаџментот е дефиниран како ефикасно и ефективно извршување на организациските цели.

Stephen P. Robbins, Mary Coulter: Менаџментот вклучува координирање и следење на работните активности на другите и потврда дека нивните активности ефикасно и ефективно се завршени.

Michael A. Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter: Менаџментот е процес на пребарување и користење на ресурсите кон насочена цел за да се остварат задачите во претпријатието.

Chuck Williams: Менаџментот претставува извршување на работата со помош на други.

Richard L. Daft: Менаџментот претставува остварување на организациските цели и ефективен и ефикасен начин преку планирање, организирање, лидерство и контролирање на организациските ресурси.

Најкратко, менаџментот може да го дефинираме како процес во кој едно лице управува и координира со повеќе од два работника и врши менаџерска функција.

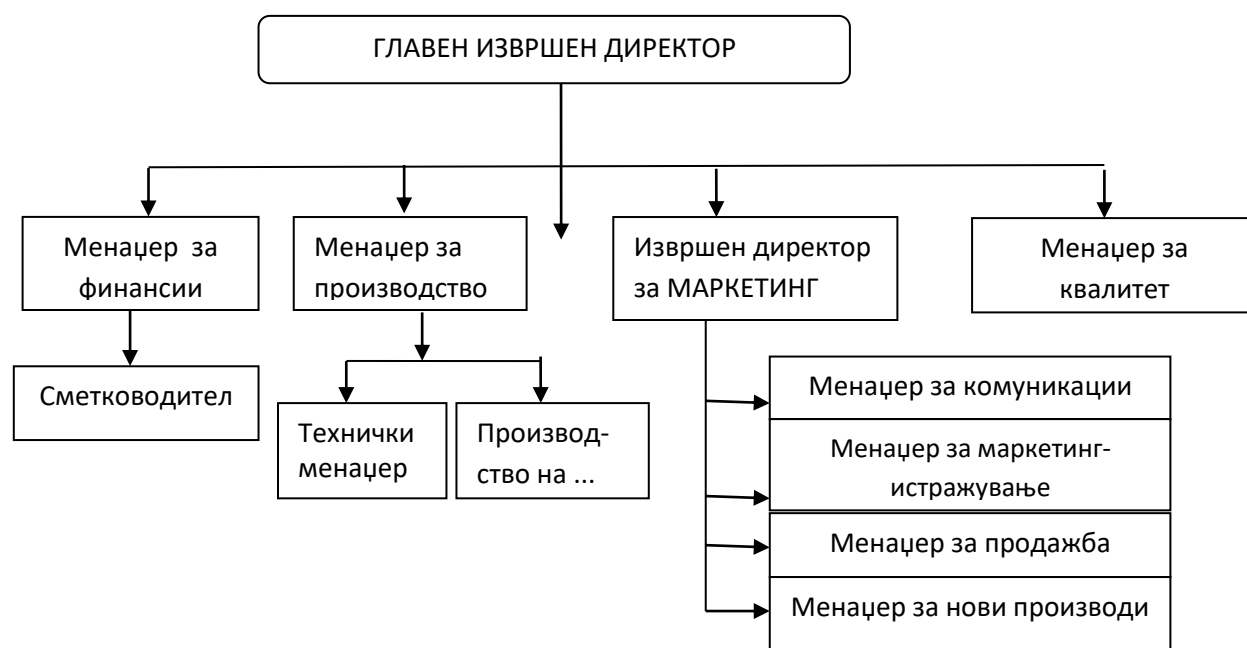
Менаџментот не се применува само во областа на економијата или претпријатија како економски оператори. Менаџментот е во функција и во болници, училишта, но и многу повеќе. Организациската структура одредува задачи и одговорности и ги координира напорите на луѓето со прецизност (Ристевска-Јовановска и Јаковски, 2003). *Одговорен* означува личност одговорна пред менаџерот за извршување определена задача, за одлуките и за резултатите од работата (Шуклев, 2013). Одговорноста подразбира постоење на индивидуален квалитет за спроведување успешни резултати при работата.

Координирањето претставува синхронизирано поврзување на работата во различни организациски единици, за остварување на целите на претпријатието. Тоа подразбира контролирање на определените стандарди, дијагностицирање на причините, при што секое отстапување од реалните резултати на стандардите на населението бара примена на корективни мерки, доколку е потребно.

Во секое претпријатие има структура која ги дефинира хоризонталната и вертикалната функција, односите за комуникација и координација на најважните обврски произлезени од функциите за управување. Структурата на организирање на малите претпријатија е формирана од страна на менаџмент кој има влијание во ефикасноста и стабилноста на структурата. Со цел организациската структура да биде

стабилна, потребно е во работните групи по одделенија одговорноста и авторитетот да бидат дефинирани и да има воспоставено односи на известување меѓу менаџерите и 1 Подолу, на Сликата 2.1-1 е прикажана шема на организациска структура на производно ориентирано претпријатие.

Слика 2.1-1 Производен модел на претпријатие



Извор: ЕАС интернационал 2008, организациска структура, стр. 2

Специјализираните функционални структури им овозможуваат на луѓето подобро да се вклопат во претпријатието, во врска со работата што треба да ја извршуваат. Другата цел на овие структури е начинот на кој тие го прават тоа, преку зголемување на ефикасноста, што е базирана на одговорноста од сите вработени во претпријатието. Функционалната структура третира некои проблеми како што е поделба помеѓу вработените и потрошувачите, поточно, персоналот е изолиран од функционалната структура во врска со исполнувањето на очекувањата на потрошувачите, како во поглед на услугата така и во понудените производи на претпријатието. Изолацијата на работниците подразбира избегнување на индивидуалната одговорност на оние што работат во одредено претпријатие, т.е. „ова не е моја работа“ или „ние сме овде само за да работиме“, без никаков обид за

објаснување на тоа што се случува внатре, во претпријатието. Вработените во функционалната структура се насочени да им помагаат на своите клиенти. Во функција на идеите на/за вработените, структурата се охрабрува да ги пренесува од еден на друг. Вработените до менаџерите, менаџерот му ја пренесува идејата на друг менаџер, на повисоко ниво, сè со цел идеите континуирано да се промовираат по вертикалата на хиерархијата во претпријатието. Функционалната структура има позитивен ефект не само во производството, туку и во процесот на продажба и при вршењето на сите други функции што ги има претпријатието. Луѓето кои се вработени во претпријатието треба да бидат во состојба да придонесуваат со својата работа како поединци, но, исто така, треба и да размислуваат за претпријатието како целина.

При функционална организација, претпријатието е групирano и поврзано во деловни единици и форми во согласност со релевантните деловни функции. Сите вработени во претпријатието треба да имаат јасна визија, и да работат заедно, како целина, за остварување на таа визија. Со оглед на тоа што тие може да имаат различни идеи, комбинирањето на тие идеи може да придонесе за висок успех на претпријатието. Според неколку истражувања кои биле направени во врска со функционалната структура, несоработката меѓу функционалните единици значи престанок на подобрување на процесот, односно тој би поминал во низа неповрзани процеси, без контрола во целина. Ова се случува кога претпријатието им дава на вработените задача да работат на одделен проблем, игнорирајќи ги другите проблеми што може да произлезат.

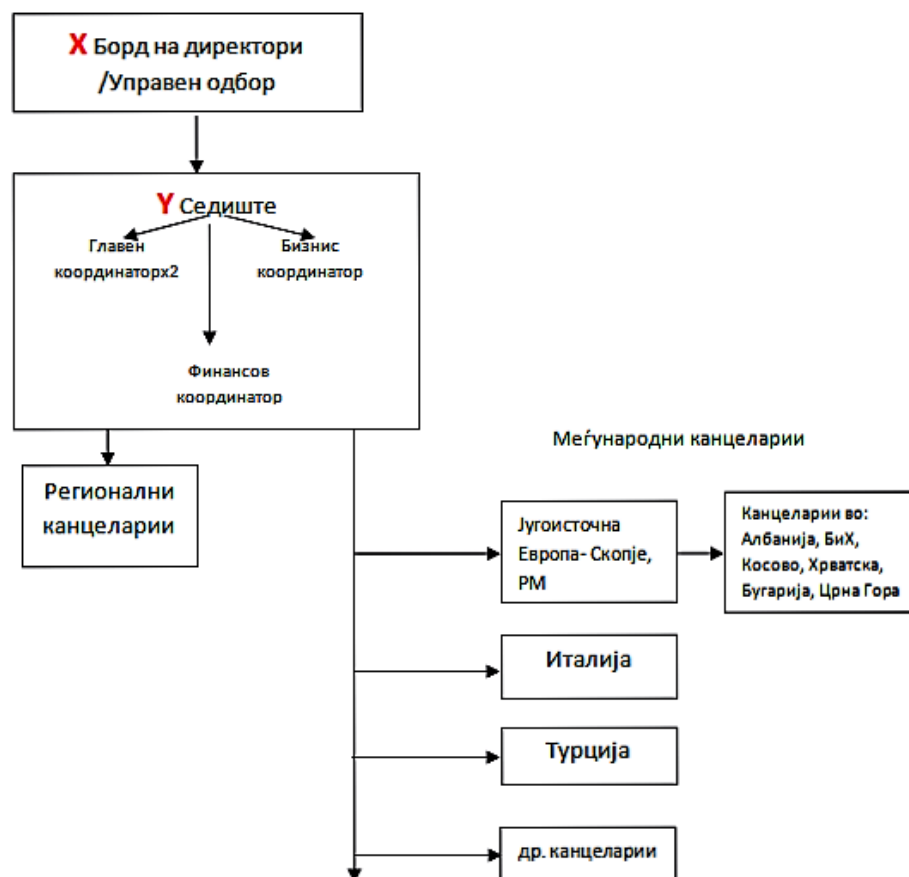
Кај функционалните претпријатија една функција е определена во секторот за контрола, или за обезбедување квалитет, и оние кои се занимаваат со оваа контрола имаат одговорност да прибираат и да ги зачувуваат сите статистички податоци за квалитетот. Собирањето статистички податоци е од особена важност во сите одделенија што ја вршат таа работа (Gibson, 2006).

Организациската структура на претпријатието подразбира управување со начинот на кој се управува со тоа претпријатие, и нејзина одговорност е остварување комуникација на сите нејзини структури, од врвот до основата.

Кога зборуваме дека мора да се почитува хоризонталната и вертикалната хиерархија, тоа значи да се гледа од функцијата на директорите до функцијата на општиот вработен. Секоја служба си има своите задачи, компетенции и одговорности –

како што е објаснето во Табела 2.1-1. Подолу ќе ја видиме функцијата на добар и квалитетен менаџмент во секое претпријатие.

Слика 2.1-3 Сертификациско тело (ЕАС интернатионал) - модел

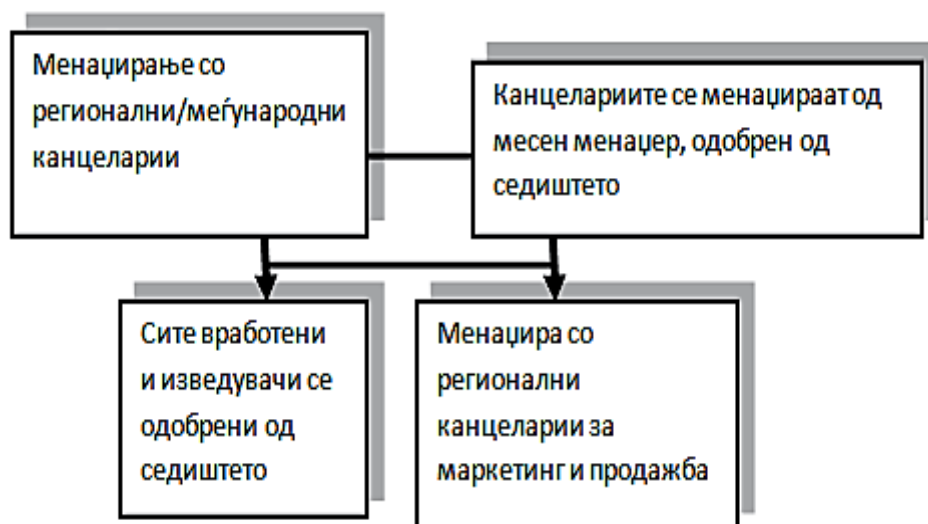


Извор: ЕАС интернационал 2008, Организациона структура, стр. 3

Како што видовме претходно, и тука се покажуваат задачите, компетенциите и одговорностите на секој сектор (оддел) што се менаџира и се контролира од главното седиште. Тука јасно се гледа што е менаџмент со планирање, организирање, исполнување и контрола. Може да има и малку вработени, но ако структурата е добра, мора да функционира добро. Квалитетот на менаџментот дава добри, квалитетни, услуги и производи, но, во исто време дава можност и претприемачот или акционерите (x) да имаат претпријатие што е обележано со (y) и други активности, друго претпријатие со иста дејност или со други дејности. Но, од приложеното се воочува дека тоа е можно само со квалитетен систем. На Слика 2.1-4 е претставен модел на управување на канцелариите кои се под управа на централна канцеларија. Од Сликата е воочливо дека централната канцеларија е во релација со локалниот

менаџер, но, во исто време, и со сите вработени, при што непосредна одговорност на локалниот менаџер се маркетингот и продажбата.

Слика 2.1-4 *Задачи и одговорности на канцелариите кои се под влијание на централната канцеларија*



Извор: ЕАС интернационал 2008, *Организациска структура*, стр. 6

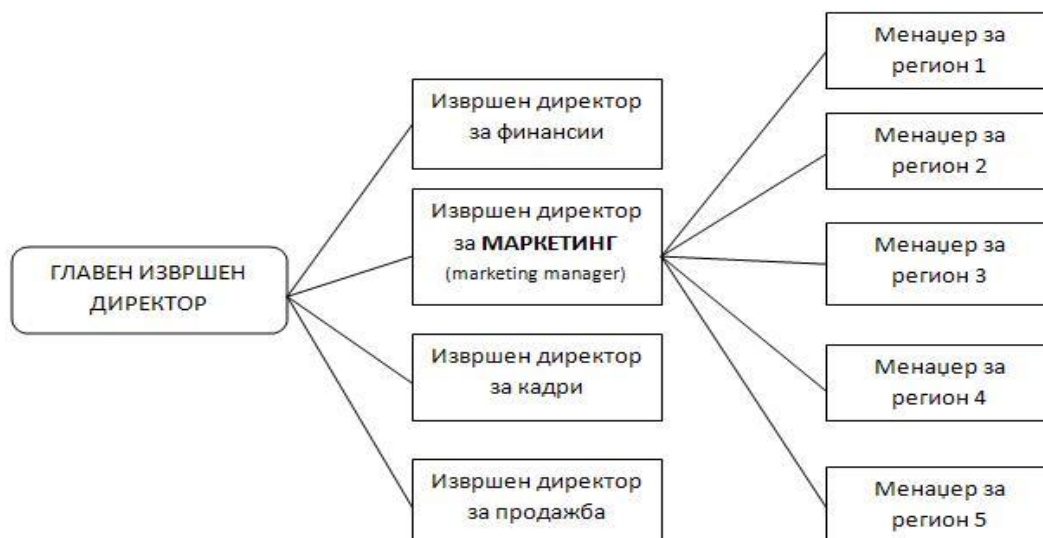
.

Слики 2.1-5 до 2.1-8 *Функционален модел на маркетинг-организација*

,

На Сликата 2.1-5 е прикажан функционален модел на организација. Прикажаните служби може да бидат одделни, како што е прикажано, или во една служба, во зависност од нивното добро функционирање.

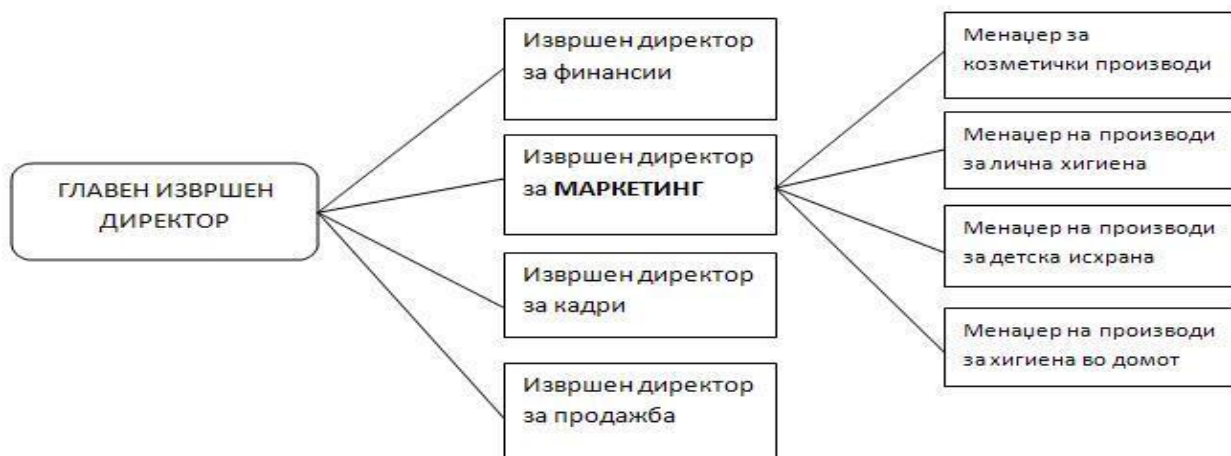
Слика 2.1-5 *Географски модел на маркетинг-организацијата*



Извор: Ристевска-Јовановска, 2014, „Маркетинг теорија и практика“, стр. 77

Сликата 2.1-5 покажува како може да функционираат и маркетинг-службите поделени на различни зони или региони. Извршниот директор ги координира активностите на директорот за маркетинг, а потоа тој ги координира активностите на менаџерите на одделни региони. Притоа, главниот извршен директор е фокусиран на управувањето, а извршниот директор за маркетинг ги операционализира насоките во координација со секој менаџер на регион одделно.

Слика 2.1-6 Производен модел на маркетинг организацијата



Извор: Ристевска-Јовановска, 2014, „Маркетинг теорија и практика“, стр. 78.

На следните слики, Слика 2.1-7 и Слика 2.1-8, се презентирани конкретни примери на ваков модел на управување (по региони/зони). Станува збор за пример на управување со организација од козметичката индустрија (Слика 2.1-6), но истиот модел е применлив и во организации од прехранбената индустрија и другите индустрии.

Слика 2.1-7 Сегментиран модел на маркетинг организацијата



Извор: Ристевска- Јовановска, 2014, „Маркетинг теорија и практика“, стр. 79.

Исто така, како што е воочливо од Слика 2.1-7, овој модел на управување е применлив и надвор од производствената индустрија.

Слика 2.1-8 Комбиниран модел на маркетинг организацијата



Извор: Ристевска- Јовановска, 2014, „Маркетинг теорија и практика“, стр. 80

Сите сектори (оддели) од регионалните и меѓународните канцеларии имаат свои задачи, компетенции и одговорности, кои се запишуваат и се поддржуваат, односно постои контрола од трета страна што го гарантира поддржувањето на оваа структура. Или, како што веќе имаме кажано, квалитетен процес подразбира да умееш да го поддржиш тоа што самиот го имаш дефинирано.

2.2 Одговорност на раководството

Менаџерот е слуга. Негов господар е институцијата со која раководи, и, според тоа, неговата примарна одговорност е кон неа (Drucker, 2005). Управувањето игра голема улога во подобрувањето на деловните процеси, бидејќи ги идентификува сите потреби на клиентите, вклучувајќи ги и тековните потреби, но, исто така, и идните. Исто така, управувањето е принудено да се вклучи и во развојот на различни видови на производи и во примена на мерењето на успехот кои ќе го имаат понудените производи. Управувањето има одговорност во претпријатието да се покаже јасна визија, севкупните цели, да се придржува до политиката за квалитет, да овозможи признавање на резултатите од работата, и да ги информира сите вработени дека постојаното подобрување на квалитетот е тесноповрзано со барањата на клиентите. Важна задача за управувањето е и обезбедувањето на потребните ресурси кои водат

кон остварување на целите утврдени во претпријатието и исполнување на барањата на своите клиенти.

Иницијативата за воспоставување и имплементација на систем за квалитет доаѓа од менаџментот, како еден од многуте важните елементи. Значи, тој е многу неопходен за одржување и развој на понатамошниот напредок на претпријатието, преку придонес внатре, во него, а на начини и средства што тој ги избира за сите барања на клиентите сè до нивно исполнување. Претставникот на управувањето е единствениот што треба да им соопштува на другите и да ги информира за важноста на постојаното подобрување и исполнување на барањата на клиентите. Спротивното на тоа, избегнувањето на оваа комуникација со сите вработени во претпријатието го прави послаб системот за управување со квалитет.

Генералниот директор на претпријатието мора целосно да се посвети за да го имплементира системот за управување со квалитет и неговото постојано подобрување, со јасна визија да ја следи политиката и општите цели, да ги анализира резултатите од работата и сл. Исто така, генералниот директор треба да работи за признавање на барањата на клиентите и да аплицира за мерење на успехот и подобрување на бизнис-процесите (Интернационална организација за стандардизација, 2016, www.iso.org, ISO 9001-клаузула 5.1, 2008).

Важна улога за поддржување на квалитетот и задоволството на клиентите има мотивацијата на персоналот и одговорните во претпријатието. Менаџерите се повеќе потребни за да ги насочуваат и контролираат вработените, сметајќи се повеќе како модератори отколку за традиционална авторитативна фигура како во класичен случај.

Во Системите на менаџмент со квалитет многу важен е сертификатот како барање што треба да го исполнуваат претпријатијата. *Одговорности и овластувања: „Врвното раководство мора да обезбеди одговорностите и овластувањата да бидат дефинирани и соопштени во целата претпријатие“* (Интернационална организација за стандардизација, 2016, www.iso.org, ISO9001-2008- клаузула 5.5.1).

Претставник на раководството: „Врвното раководство мора да именува еден член од раководството на претпријатието, што независно од другите одговорности, мора да има одговорност и овластување за:

а) да обезбеди процесите што се неопходни за системот за менаџмент со квалитет да бидат воспоставени, имплементирани и одржувани;

б) да го известува врвното раководство за перформансите на системот за менаџмент со квалитет и за какви било потреби од неговото унапредување; и
в) да обезбеди создавање свест за барањата на корисниците, во целата претпријатие“ (ISO 9001, клаузула 5.5.2, Интернационална организација за стандардизација, 2016, www.iso.org, 2008).

Луѓето во претпријатието се многу чувствителни кон очекуваните вредности тогаш кога драматичните организациски промени веќе зафатиле место. Менаџерите, преку своите активности, симболизираат посветеност околу вредностите, ориентирани се кон квалитетот на конкретен начин. Менаџерите учествуваат во програми за обука, каде се дискутираат различните аспекти на квалитетот, наместо таму да испратат други лица. Од страна на менаџерите се практикува континуираното подобрување на процесите кои се контролираат, како што се стратешкото планирање и буџетот на капиталот. Менаџерските тимови кои се целосно посветени на квалитетот ја имаат признаено потребата да се обезбеди саканиот перформанс. Во третата улога на лидерството, тие мора да го понесат напорот за континуирано подобрување на процесите за управување со квалитетот. Претпријатието треба постојано да прави чекори за да ги подобри своите перформанси во очите на клиентите, за сите визии да бидат ефективни.

Би бил обезбеден силен пример за ривалство кога менаџментот би имал ефект врз постапката за капитален буџет преку елиминирање на процесот и забрзување на активностите кои не додаваат вредност. Менаџерите треба да им помогнат на членовите на претпријатието така што ќе им дадат приоритет на процесите од суштинско значење за продолжување со подобрувањето на квалитетот. Во овој поглед, менаџерите можат да креираат предност со своите знаења, сугерирајќи начини кои водат кон подобрување, за да се обезбеди поголем профит во однос на задоволството на клиентите и зголемување на квалитетот. Континуираното подобрување на квалитетот не само што помага да ги охрабри сите да работат позасилено, но им помага и на менаџерите на претпријатието да имаат појасна слика за проблемите и да ги концентрираат своите напори на основните процеси од кои имаат погодности и големи бенефиции (со што ќе се овозможи подобрување на позицијата на пазарот). Луѓето треба да бидат инспирирани да ги прават работите што не веруваат дека можат

да ги направат. За да се постигне тоа, мора да се намалат сите проблеми во производството.

Обезбедувањето ресурси и неопходна поддршка, особено преку обука, за да се исполнат целите на лидерите, помага да има подобрување на квалитетот. Одговорноста за едукација на колегите за тоа како да ги прилагодат процесите на претпријатието може да се направи само од страна на менаџерите кои управуваат со процесот на подобрување. Менаџерите треба да бидат третирани со почит, кога тие имаат тешкотии со промените, и секоја нивна резерва треба да се земе предвид. Процесот на подобрување се управува и со следење на напорите за подобрување, да се охрабрат и да станат познати тогаш кога целите се постигнати.

Менаџерите мора да го покажат својот искрен интерес во процесот на подобрување, да обезбедат поддршка за луѓето кои работат, за оние кои прават значајни промени и да ги известат вработените дека е неприфатливо да се оправда недостигот на функции поврзани со квалитетот.

За работата на раководството да биде успешна, мора да се земат предвид некои важни моменти (Шуклев, 2013):

- должност е на лидерот да создаде таква средина која позитивно ќе влијае на растот на мотивацијата и посветеност на вработените;
- лидерот треба добро да ги запознае луѓето и нивните мотиви, кои за различни луѓе и услови, се различни. Главната преокупација на раководството треба да биде фактот дека луѓето треба да се третираат врз основа на истите критериуми, особено кога тие бараат работи кои се спротивни едни со други;
- Со својата работа лидерот треба да биде пример за другите. Успешниот лидер треба да раководи врз личен пример;
- Лидерот мора внимателно да ја следи ситуацијата, со цел да донесува одлуки во најсоодветниот момент. Еден добар лидер знае дека мора да се донесе одлука која предизвикува реакција кај луѓето, само откако претходно е пресметано што се негативните последици и откако ги има одредено можните начини за отстранување или ублажување на тие последици.

Квалитетни кругови е техника која функционира на следниот начин: група вработени треба да се сретнуваат редовно за да ги идентификуваат и издвојат

проблемите кои влијаат на нивната работа и област. Тие треба да дискутираат за подобрување на квалитетот на производот /услугите, да ги истражуваат причините за проблемите и да донесуваат предлог-решенија за преземање корективни мерки, а потоа да се процени придонесот на преземените мерки. Предлозите во врска со квалитетот треба да бидат разгледани од страна на менаџери, со цел да се добие конечна одлука. Така кај членовите на кругот се развива чувство на компетитивност за подобрување на квалитетот со преземените процедури.

Членовите на овој круг имаат активна улога во процесот на производство. Групата обично е составена од шест до дванаесет членови. Членовите се обучени да го дефинираат проблемот за контрола на квалитет, на статистика и на градење тим. Групата сугерира можни решенија за подобрување на квалитетот и продуктивноста, кои може да се применуваат за управување. Најчести цели поставени од круговите на квалитетот се: подобрување на квалитетот и зголемување на квалитетот (вклучувајќи ги и вработените). Членовите на групата треба често да се сретнуваат, најдобро четири пати месечно. Тие не можат да добијат признание, а ретко добиваат финансиски награди. Квалитетните кругови се еден вид учество во управување. Кругот на техничкиот квалитет е многу популарен за децентрализирање и обезбедување пристап во спроведувањето на вкупниот квалитет на управување за поширокиот круг учесници во производниот процес. Оваа техника широко се користи во Јапонија, Канада и САД, (Граматиов, 2004) како метод кој овозможува развој и посветеност на вработените и спроведување на највисоки стандарди за квалитет и задоволството на клиентите.

2.3. Контрола и преглед од раководството

На сите претпријатија, без оглед на нивната големина, им е потребна контрола од определени луѓе од претпријатието. Малите претпријатија секогаш се под преглед на основачот кој работи за развој на претпријатието и во исто време врши контрола на секој процес за да овозможи побрз раст на своето претпријатие. Во средните и големите претпријатија основачот/основачите или акционерите имаат систем за контрола на претпријатието, но тие имаат определен период што го контролираат, со цел поддржување на нивниот систем. Кога станува збор за квалитет на производство и

услуга, организациите кои имаат еден систем или стандард исто така имаат и оддел за квалитет кој има важни задачи, како (Граматиков, 2004):

- превентивно обезбедување на квалитетот во сите процеси на производството;
- дефинирање на квалитетот на сите влезни сировини (сировини, материјали, делови, производни услуги и сл.);
- дефинирање на квалитетот на прототипот и пробната серија;
- изградување и одржување на ефикасен информационален систем на подрачјето за контрола на квалитетот;
- усовршување и развој на методите и техниките за контрола на квалитетот, и др.

Се разбира, сите оддели во своето работење се вклопуваат со квалитетот на производот, а особено е влијанието врз квалитетот на извршување на задачите дадени од вработените на канцелариите за квалитет.

Прегледот на управување е еден од најважните процеси за претпријатието, кој преку преглед на управувањето ги одбележува забелешките, преземените одлуки за потребните промени и препораките кои се однесуваат на подобрување на системот, неговата ефективност и квалитетот на производот или услугата која се бара од страна на клиентите.

За преглед на управувањето, претпријатието одредува одреден период, и тоа најмалку еднаш годишно или повеќепати, ако тоа се бара од менаџментот. Прегледот на управувањето се врши врз основа на влезните и излезните податоци, како рекламацијата на клиентите, резултатите добиени во текот на внатрешната и надворешната ревизија, натаму, преку предлозите или коментарите дадени од страна на вработените, преку анализа на несообразностите од извршените услуги, преку ситуацијата во која се применети превентивни и корективни мерки, од активностите кои се изведени претходно, од страна на директорот, промени кои ќе влијаат врз промените на квалитетот на управувањето и препораки кои ќе се дадат за подобрување итн. Сето ова ќе помогне прегледот на управувањето да биде многу појасен и поцелосен, што ќе овозможи преземање понатамошни мерки секогаш кога е потребно да се интервенира или да се вршат промени. Неопходно е, најмалку еднаш годишно, пред редовна евалуација, претпријатието да направи оценка на системот за управување со квалитетот со цел да се анализира исполнувањето на целите, да се

евалуира ефикасноста на системот за управување со квалитет и да се утврдат подобрувања таму каде што е потребно (*ISO 9001 - клаузула 5.6.2*).

Влезни елементи на преиспитувањето

Влезните елементи од преиспитувањето мора да содржат информации за (*ISO 9001 - клаузула 5.6.2*):

- а) резултатите од проверките;
- б) реагирањето на корисниците;
- в) перформансите на процесите и усогласеноста на производот;
- г) статусот на превентивни и корективни мерки;
- д) дополнителни мерки произлезени од претходните преиспитувања од страна на раководството;
- ѓ) измени што би можеле да влијаат на системот за менаџмент со квалитет; и
- е) препораки за подобрување.

При разгледувањето на податоците, треба да се има комплетна слика за резултатите од процесот на ревизија што се случила во рамки на претпријатието, сите усогласености и неусогласености на процесот на ефикасноста, преземање превентивни и корективни активности кога е прикажана потреба од такви, реакцијата на клиентите откако тие го купиле понудениот производ од страна на претпријатието, и сите препораки за подобрување или промени во рамките на претпријатието кои може да влијаат врз системот за управување со податоци. Прегледот на податоците, како и секој друг процес на работа, има своја важност, бидејќи помага во развојот на управувањето со квалитетот, и му овозможува на менаџерот за квалитет да ја препознае состојбата како биле третирали внатрешните и надворешните прашања на работата. Со разгледувањето на податоците, менаџерот за квалитет има реализирано значаен процес кој ги идентификува чекорите кои се поставени од претпријатието и

можностите што тоа ги постигнало со исполнување на барањата на системот за управување со квалитет.

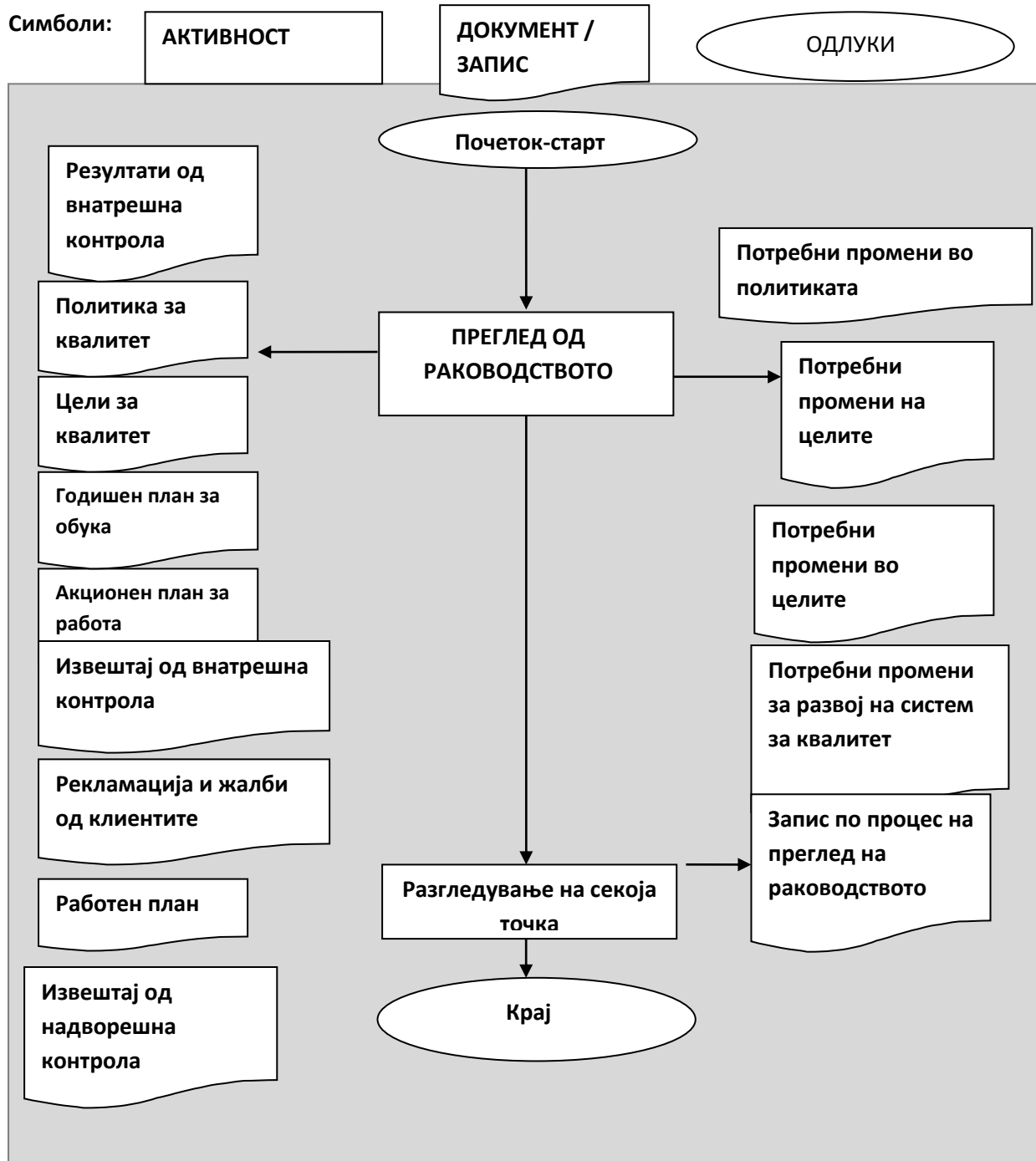
Излезните елементи на преиспитувањето од страна на раководството мора да содржат одлуки и мерки што се однесуваат на(*ISO 9001 - клаузула 5.6.3*):

- а) унапредување на ефективностa на системот за менаџмент со квалитет и неговите процеси;
- б) унапредување на производот поврзано со барања на корисникот; и
- в) потребни ресурси

Подеднакво важен податок како прегледот на податоци е и прегледот на производството. За време на процесот на производство вработените одат низ една долга процедура на работа за да се постигне крајниот производ. По завршувањето на овој процес, задолжително е да се направи преглед на производот бидејќи таму ќе биде јасно дали секое барање на клиентите е исполнето во финалниот производ. Ако за време на преглед се истакне дека постојат празнини или неусогласености со барањата на клиентите, тогаш претпријатието треба да интервенира повторно, за да се постигне бараниот резултат.

Производството е најважната фаза на производот и од начинот на производство ќе зависи системот за управување со квалитет. Еден соодветен начин на производство, кој ги исполнува сите потребни услови за да се постигне крајниот производ ќе биде добар показател дека системот за управување со квалитетот има влијание врз претпријатието. Сепак, прегледот на производите е процес кој е потребен во секое претпријатие и ќе биде спроведен во согласност со барањата содржани во системот за управување со квалитет. Секое претпријатие треба максимално да му се посвети на прегледот на производството, за да создаде производи и услуги кои целосно одговараат на сите барања. Финалниот производ, понуден од страна на претпријатието, покажува дали во текот на производството се направени потребните прегледи со кои се докажува дека тоа е саканиот производ од клиентите.

Табела 2.3-1 ISO 9001 2008 ДИЈАГРАМ ЗА МЕНАЏИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ



Извор: ЕАС интернационал, 2008, процедура човечки ресурси, стр. 9

Во Табела 2.3-1 може да се следи менаџирањето со човечки ресурси, при што воочливо е дека сите активности се иницираат од страна на раководството, а натаму се обработуваат и се документираат по сектори на работа, од почетокот до крајот на процесот.

2.4 Администрација, внатрешна и надворешна комуникација

Не секогаш добриот изглед или добриот дизајн на производот е гаранција за доверба на клиентите, не секогаш добрата услуга кон клиентот значи стекната доверба на клиентите. Или, не секогаш цената влијае врз довербата на клиентот. Ако ние, како клиенти, купуваме еден производ или услуга, без значење колку добро изгледа или дали е со добра цена, постојаната доверба кон оваа претпријатие е резултат на добра администрација, бидејќи ние, како клиенти, знаеме дека персоналот ја завршува работата според процедурата што е предвидена со закон или според одобрен стандард за системи за управување со квалитет.

Документација е еден од специфичните форми што претпријатието го чува и употребува за системот за управување со квалитет, врз основа на главните барања на овој систем. Во документацијата претпријатие ги опишува главните цели на квалитет и начините како таа ќе ги поддржи сите цели зацртани во документацијата за квалитет. Клиентите создаваат доверба во сите производи и услуги на претпријатието кога тие знаат дека во рамките на неговата структура сè е документирано и документите се чуваат на одредено место. Во документацијата претпријатието треба да ја опише својата структура и сите лица кои управуваат или работат во претпријатието. Преку организациска структура тоа им кажува на своите клиенти за работата која се врши во нејзините рамки, сè до дистрибуција на производите или услугите. Сето ова е многу важно за клиентите, и им дава задоволство доколку сета работа која се организира за создавање производи или услуги се документира и се чува во претпријатието. Целта на документацијата е подготовка, проверка, одобрување, измена, дистрибуција, архивирање и уништување документи. Сите овие процедури му се од корист на претпријатието за да обезбеди соодветно задоволство за своите клиенти обидувајќи се да биде што покоректно кон реализација на истите. За претпријатието да обезбеди успешно планирање, работење, контрола на своите процеси и евиденција на системот за управување со квалитет, тоа мора да ги има сите потребни документи кои претставуваат воведна вредност за клиентите кон секоја услуга во согласност со барањата на стандардот кои ја сочинуваат излезната вредност, поточно исходот кој го дава претпријатието (*ISO 9001 - клаузула 4.41, 2016*).

Внатрешната комуникација врз основа на политиката, целите и програмите, се однесува на различни нивоа и функции во тие организациски единици во кои се применуваат.

Почнувајќи од хоризонтална форма според хиерархијата, менаџерот ги информира вработените за прашањата поврзани со квалитетот, вклучувајќи (ЕАС интернационал, 2008):

- Производи/услуги;
- Сировини, репроматеријали и добиени услуги;
- Објекти и животна средина;
- Планови и програми;
- Квалификација на персоналот и распределба на одговорностите и овластувањата;

- Правни барања;
- Релевантните барања од надворешните заинтересирани страни;
- Поплаки за квалитетот на услугите;
- Фокусирање на клиентите и задоволството на клиентите;
- Други состојби кои влијаат на квалитетот на услугите;
- Маркетинг-стратегии.

Внатрешната комуникација се одвива преку:

- Воспоставување објавување на огласна табла;
- Електронска пошта;
- Усни извештаи на состаноците на персоналот;
- Донесување одлуки или внатрешни меморандуми;
- Обука на вработените;
- Проверка и известување за неправилности или неусогласеност.

Комуникацијата е двонасочна, а се реализира преку:

- известување (усно, писмено или преку електронска пошта);
- известување за неправилности или несообразност;
- работни налози;
- известување за вонредни настани.

Внатрешната комуникација подразбира преземање иницијативи и донесување одлуки за важни елементи и процеси, каква што е политиката за квалитет, определени

цели и конкретни активности итн. Врз основа на поставените цели, се делегираат обврските и одговорностите на засегнатите вработени, за да се постигнат целите во рамките на релевантните програми.

За сите овие активности менаџерот ќе ги извести сите вработени преку (ЕАС интернационал, 2008, процедура комуникација стр. 3):

- известување на огласна табла;
- преку интернет-страница / електронска пошта;
- работни налози;
- состаноци со вработените;
- внатрешни одлуки и документи, и / или
- раководители на одделенија и со помош на вработените.

Во обратна насока се комуницира директно или индиректно, по телефон или преку своите раководители.

Внатрешната комуникација обезбедува ефикасност во функционирањето на системот за управување со квалитет. „Комуникацијата е важен дел од работата на секоја институција, а внатрешната комуникација е двонасочна комуникација низ која се создаваат и одржуваат односи на добро разбирање помеѓу раководството и другите вработени“, *Упатство за внатрешна комуникација (ISO 9001, клаузула 4, 2008)*. Претпријатието кое ги има воспоставено процесите за ефективна комуникација, разбирлива за сите вработени, веројатно е да има уште еден ефикасен систем на управување со квалитетот. Внатрешната комуникација има за цел секој процес на претпријатието да биде познат и запознаен од сите вработени за овие процеси да се соопштуваат и да се поправаат од страна на сите, во рамки на даденото време. Претпријатието има право само да одлучи кои ќе бидат средствата за внатрешна комуникација, на пример преку формални средби, неформални, преку употреба на постојната документација, преку внатрешниот електронски систем итн. Сè зависи од претпријатието, кое го бира најповолниот и најлесниот начин на комуникација со сите вработени, а не само со еден дел од нив. Во оваа точка на стандардот претпријатието ги покажува формите на комуникација што ги користи, како што се: електронска пошта, работните односи, директни средби, телекомуникациите и сл. Претпријатието треба да одржува средби со вработените, не само кога има потреба поради каков било ризик

или незадоволство, но и во случај само да дискутираат за прашања во врска со ефикасноста на работењето.

Важна алатка во процесот на внатрешната и надворешната комуникација е електронската пошта. Благодарение на електронската пошта, кореспонденцијата денес е многу побрза и поудобна. За две децении речиси исчезна ракописната подготовка на писма, лепењето поштенски марки и долгото чекање повратен одговор. Поштите бележат големо намалување во бројот на клиенти од 2007 г. наваму. Денес, чекањето на одговор подолго од десет минути изгледа како многу долго време.

Надворешната комуникација вклучува комуникација со надворешни страни за прашања поврзани со клиентите, добавувачите, државните агенции или други заинтересирани страни.

Утврдување на потребата за комуникација со надворешни страни се врши на три начини (Ристевска-Јовановска, 2014).

- Следење на законските обврски (како што е потребата за изготвување и доставување извештаи до државните институции), кои се дефинирани како динамичен начин на комуникација со овие институции во однос на квалитетот;
- При прием на прашалник, примена, жалба или признавање од страна на другата страна за прашања во однос на квалитетот, и
- Предупредување за несообразности при контрола на добиените производи /услуги од добавувачите.

Комуникацијата се одвива во писмена форма. Сите апликации, прашалници, забелешки и приговори до менаџерот за квалитет, кои се доставуваат до генералниот директор како и неговите упатства, одобрувања, изготвен соодветен одговор се во писмена форма.

Барањето за давање одговор може да се одбие, ако станува збор за деловна тајна која не влијае на квалитетот на услугите, а поради јавната безбедност, заштита на личните податоци и од слични, безбедносни, причини.

Претпријатието не е должно да одговори на анонимни барања.

Како примери за комуникација со засегнатите страни се сметаат:

- комуникација со државните органи;
- комуникација со медиумите;
- комуникација со општество, невладините претпријатија и поединци;

- комуникација со добавувачите.

Комуникација во однос на квалитетот со добавувачите се одвива еднаш годишно, а по потреба може да се практикува и почесто, со цел добавувачите да се запознаат со политика за квалитет, при што може да се бара доказ за нивниот систем за безбедност на храна. Комуникација со клиентите се реализира преку следење на нивното задоволство, преку употреба на масовните медиуми (ТВ, радио, печат) и нивно информирање во секоја форма (писмено, по телефон, преку електронска пошта и др.).

Во случај на потврда на несоодветноста на барањето на заинтересирано лице, се подготвува извештај и се испраќа до барателот, како и копија до менаџерот за квалитет.

Комуникација со клиенти е првенствено за:

- информации кои се однесуваат на производот;
- барања, договори или наредби, вклучувајќи ги и дополнувања на претходни барања/договори/наредби;
- податоци за задоволството на клиентите, вклучувајќи ги и жалбите на клиентите.

Според стандардот за квалитет за храна (FSMS ISO 22000: 2005, 2005) надворешната комуникација вклучува и осигурување дека има доволно информации во врска со тоа дека е обезбедена безбедноста на храната во текот на синџирот на храна. Претпријатието треба да утврди, имплементира и поддржува ефективни решенија за комуникација со (Ристевска-Јовановска, 2014) добавувачи и изведувачи, клиенти или потрошувачи, особено во однос на информации за производите (вклучувајќи упатства во врска со намената, специфични начини и постапки за складирање и, како што е соодветно, рокот на траење), распрашување, договори, повратни информации на клиентите, вклучувајќи ги жалбите на клиентите, законски и регулаторни органи и други претпријатија кои имаат влијание врз, или ќе бидат погодени од, ефективноста или ажурирањето на системот за управување со безбедноста на храната.

Таквата комуникација треба да обезбеди информации за безбедноста на храната на производите на претпријатието, кои можат да бидат релевантни за други претпријатија во синџирот на храната. Ова особено се однесува на познати опасности по храната што треба да се контролираат од страна на други претпријатија во синџирот

на храната. Треба да се води евиденција за комуникација во врска со безбедност на храната која ќе биде достапна за законските и регулаторните органи и за клиентите.

Назначениот персонал треба да има дефинирани одговорности и овластувања за да комуницира кон надвор за било какви информации во врска со безбедноста на храната. Информациите добиени преку надворешна комуникација се вклучуваат за ажурирање на системот и негова прегледност, *Внатрешна комуникација (FSMS ISO 22000: 2005, 2005)*.

Претпријатието ќе воспостави, имплементира и ќе поддржува ефективни решенија за комуникација со персоналот во врска со прашања кои имаат влијание врз безбедноста на храната.

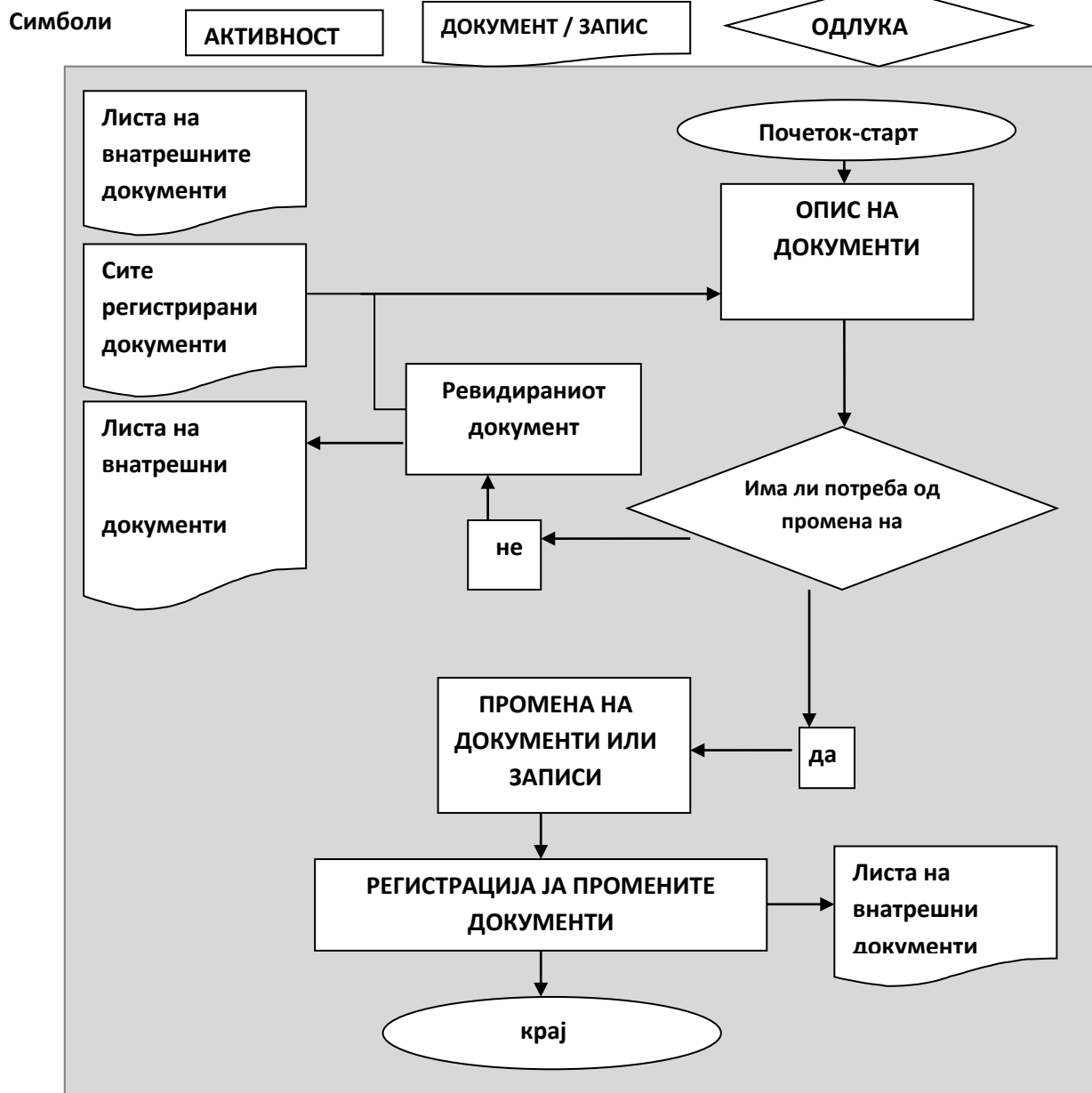
Со цел да се задржи ефикасноста на системот за управување со безбедноста на храната тимот треба да навремено информира за промените, вклучувајќи го, но не ограничувајќи се на следново (FSMS ISO 22000: 2005-5.6.2, 2005):

- а) производи или нови производи;
- б) сировини, состојки и услуги;
- в) производство на системи и опрема;
- г) простории за производство, локација на опремата, околина;
- д) програми за чистење и хигиена;
- ѓ) пакување, складирање и дистрибуција;
- е) нивоа на квалификации на персоналот и / или распределба на одговорности и овластувања;
- ж) законски и регулаторни барања;
- з) сознанија во врска со опасностите за безбедноста на храната и на мерките за контрола;
- с) барања на клиентите, на секторот, и други барања кои претпријатието ги почитува;
- и) релевантни прашања од надворешните заинтересирани страни;
- ј) жалби кои укажуваат на безбедноста на храната и опасностите поврзани со производот;
- к) другите услови кои имаат влијание врз безбедноста на храната.

Тимот за безбедноста на храната треба да обезбеди оваа информација да биде вклучена во ажурирањето на безбедноста на системот за безбедноста на храна. Топ-

менаџментот треба да обезбеди релевантните информации да бидат вклучени во прегледот на управување (FSMS ISO 22000: 2005).

Слика 2.4-1 ДИЈАГРАМ ЗА КОНТРОЛА НА ДОКУМЕНТИ



Извор: ЕАС интернационал, 2008, Процедура за менаџмент на документи, стр. 12

За време на интерната комуникација се добива потребната информација и се врши анализа на сите работи што се завршени од последниот состанок сè до состанокот кој е во тек. Во внатрешната комуникација директорот на претпријатието преку табела ги дава сите важни информации или одлуки кои се добиени на крајот на секоја анализа, што тој успеал да ја извади.

2.5 Човечки ресурси и работна средина

Претпријатието го планира начинот како да успее да ги обезбеди потребните ресурси кои му помагаат во развојот на системот за квалитет. Годишните планови и бизнис цели или цели на квалитет се формите со кои претпријатието планира како да го стигне до обезбедување на ресурсите. Резултатите добиени од прегледот на управувањето можат да бидат добра основа за планирање на ресурси. Во ресурси се вклучуваат човечките ресурси, инфраструктурата и животната или работната средина. Во човечките ресурси и инфраструктурата спаѓаат: енергијата, водата, интернетот, телефонот, технологијата, објектите, одржувањето, итн., додека во работната средина се вклучени: температурата, влажноста, осветлувањето, бучавата, итн. Сите овие ресурси му помагаат на претпријатието да ги менаџира и да ги обезбеди потребните ресурси за да ја постигне крајната цел на производите што се произведуваат, секогаш во согласност со барањата дефинирани во системот за управување со квалитет. Ако претпријатието ги обезбедува и управува со сите потребни ресурси кои ќе му помогнат во производството на своите производи, таа има реализирано еден значаен дел од процесот на работа. Обезбедувањето на ресурсите влијае во системот за управување со квалитет, кој придонесува со своите алатки кои се централни за остварување на целите на претпријатието (*ISO 9001 - клаузула 6.1, 2008*).

Луѓето имаат значително влијание врз производство на производите и нивниот квалитативен развој (човечкиот ресурс), тие треба да имаат работно искуство во секторот во кој моментално работат, треба да имаат соодветно образование и обуки кои ги задоволуваат критериумите за работа на претпријатието. Во образованието на човечките ресурси се вклучува: супериорната, високата, средната и ниската квалификација, додека во обуки спаѓаат: семинарите, специјалните училишта, специјализираните обуки, или курсеви итн.

Поставувањето и почитувањето на сите критериуми наведени погоре даваат поттик за брз и квалитетен развој на претпријатието.

Претпријатието треба да сноси одговорност за работниците кои ги избира за вршење на дејност, затоа секогаш треба да избере работници кои имаат соодветна обука со цел да се избегне можната загуба. За секоја направена апликација за работа во претпријатието, важно е, пред да се донесе одлука за вработување, да се земат

предвид сите способности на кандидатите, ако тие биле претходно обучени, ако имале некое работно искуство во областа за која аплицирале, ако постои потреба од обука да се обучат за понатаму да бидат способни да преземат одговорност за сите работи на работното место каде што се примени од денот кога ќе се вработат, бидејќи овие работници мора да одговорат кога во нивната работа ќе се појават грешки или дефекти како во услугите така и во процесот на производство. Во обуката треба да бидат вклучени сите задачи кои водат кон стандардната услуга. Работниците треба да бидат обучени за квалитетот што треба да го покажуваат во контакт со клиентите, или за сите ситуации кои предизвикуваат штета во претпријатието, и, треба да знаат кој е начинот за спречување и како можат да ги подобрат овие грешки. Вработените, од моментот кога ќе бидат избрани да управуваат со работата во претпријатието, мора да бидат запознаени со ситуацијата на работата, да ја разберат ситуацијата и да бидат подготвени да придонесат за подигнување на стандардите на услугата за да се изгради подобра слика за претпријатието. Во согласност со сите барања на стандардот на системот за управување со квалитет, човечките ресурси треба да бидат соодветни и да ги исполнуваат сите услови поставени од страна на претпријатието, и ако тие не успеат да ги исполнат сите услови, тогаш тие поединци мора да поминуваат низ обуки или други начини кои водат кон решавање на овој проблем. Човечките ресурси мора да имаат особина или способност за планирање и имплементација на соодветна обука, внатре и надвор од претпријатието. Секоја обука што ќе се изврши треба да се базира на годишниот план за работа и потребите на работата. По одржаните обуки, тие треба да ја оценат ефикасноста на одржаната обуката врз основа на резултатите од секојдневната работа. Сите човечки ресурси на претпријатието треба да ја одржуваат соодветната евиденција за образование, обука, знаење, искуство итн. Претпријатието зависи од човечките ресурси и ако тие не се соодветни или не може да влијаат или да ја подобрат ефикасноста на работата или во извршувањето на работата така како што претпријатието има планирано, тогаш овие човечки ресурси, исто така, ќе влијаат и на барањата од претпријатието од страна на нивните клиенти. Соодветниот избор на човечките ресурси или соодветната обука за овие човечки ресурси ќе му помогне на претпријатието да ги постигне своите цели и да го исполни секое барање на клиентите. Еден чист и јасен преглед на човечките ресурси во претпријатието претставува квалитативен преглед во опсегот на работата што ја врши оваа претпријатие.

Квалитетот на човечките ресурси е компонента на внатрешната работна средина и овие ресурси се во голема мера одговорни за успехот или неуспехот на претпријатието (*ISO 9001 - клаузула 6.1, 2008*).

Претпријатието ги дефинира надлежностите потребни за работата на персоналот кои влијаат врз квалитетот на работата. Една важна надлежност на персоналот е и квалификацијата што тие ја имаат во секторот во кој работат. Обично, надлежноста се прави во согласност со важноста на работата, природата на работата, законските барања и претходното искуство во претпријатие или индустриски сектор кој е сличен. Во секое претпријатие има постојано промени на потребите и барањата, но важно е, во согласност со овие промени, претпријатието да ја процени и објави потребата за обуки и оспособување на вработените кои нормално треба да знаат и да се справат со било која поголема или мала промена, значајна или не; тие, како дел од работната средина треба да бидат информирани и консултирани од страна на претпријатието. Веднаш по идентификување на целта за држење обуки и изнајдување на начинот како ќе се реализираат, претпријатието дава одобрение за започнување на обуката, дефинирајќи го времето, местото, учесниците во обуката и др. По обучувањето и оспособувањето на вработените, претпријатието преку тест проценува дали тие го имаат постигнато посакуваниот резултат или вкупниот перформанс на вработените кои се обучени.

Персоналот треба да биде свесен за работа и да ја разбере важноста на обврските кои им се наметнати од страна на претпријатието за да биде коректен кон одговорностите со кои се соочува. Ако персоналот не е свесен за работа и има нејаснотии околу задачите определени од страна на претпријатието, тој има право да биде заинтересиран и да бара целосни информации со кои ќе се разјасни кој пат или начин треба да го следи во процесот на работење. Еден работен кадар кој ги содржи сите надлежности, обуки и е свесен за работното место, е кадар кој ќе му помогне на претпријатието во усовршување на системот за управување со квалитет, доведувајќи го до исполнување на најважните цели (*ISO 9001 - клаузула 6.2.2, 2008*).

Проверка на перформансите на човечките ресурси е важна функција во услугата; оценувањето на перформансите на вработените во претпријатието претставува една од најсложените функции на менаџментот со човечки ресурси. Оценувањето на перформансите претставува основа за извршување на низа други

активности на менаџментот со човечките ресурси, поради што треба да се проучува континуирано и систематски (Бојаџиоски Д. и Ефтимов Љ., 2009). Вреднувајќи ги способностите на секој во претпријатието, тимската работа се уништува тогаш кога поединци се стремат да остварат лични цели. Ако поединци се обидуваат да ги следат луѓето кои стигнале до високи нивоа, се зголемува варијацијата. Индивидуалните перформанси се под влијание на комплексни интеракции во рамките на системот на работата и на менаџерите им е многу потешко да го измерат тоа. . Важно е менаџерите да ги разберат импликациите во контролата и концептот на варијациите. Проблемите со квалитетот се контролирани од страна на менаџерите, а во други случаи од страна на операторите. Условите кои мора да бидат исполнети за да се биде оператор-контролор или да се реализира самоконтрола се (ЕАС Интернатиционал, 2015):

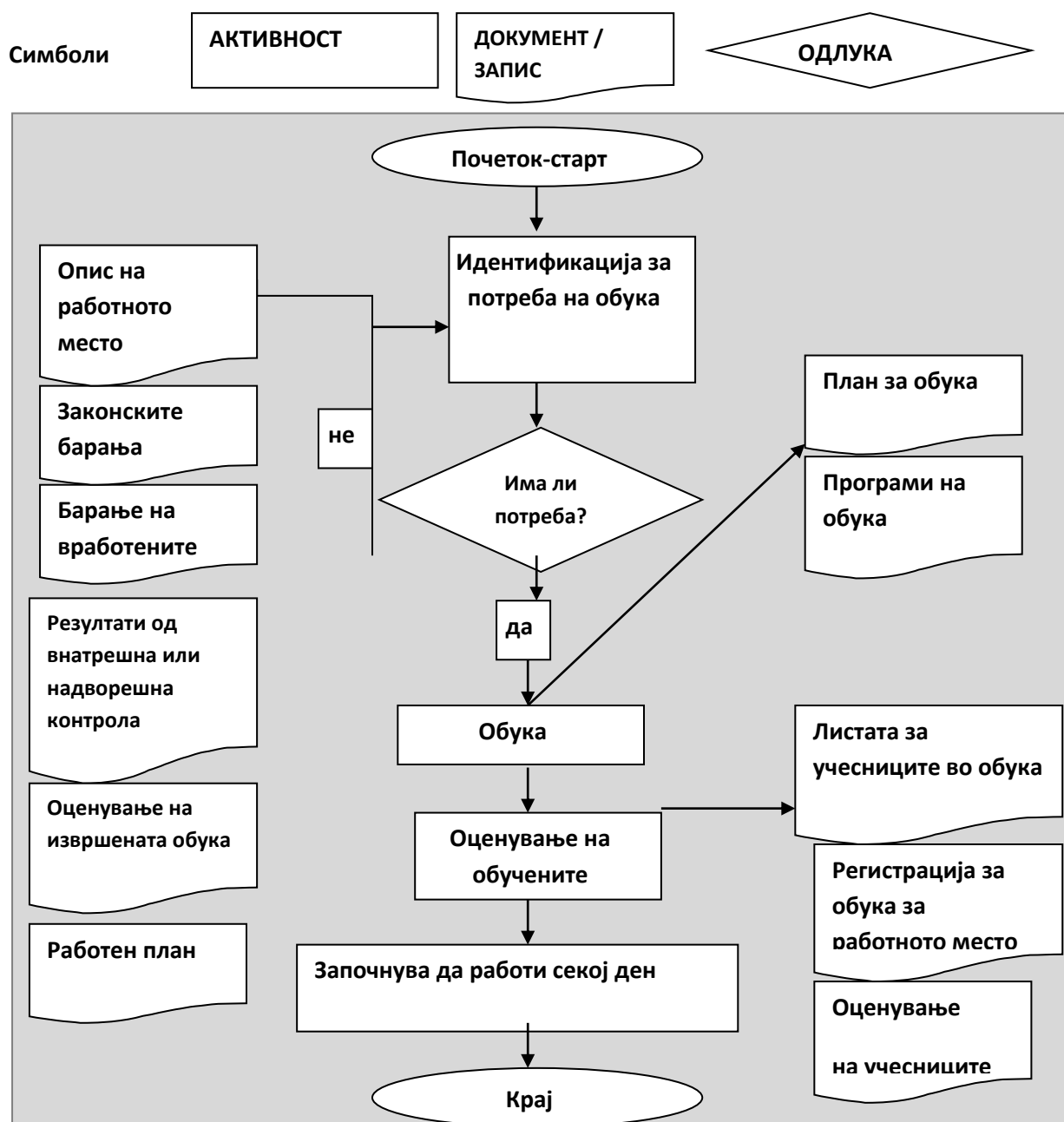
- операторите треба да бидат во можност да ја измерат својата моментална перформанса преку инспекции и мерења;
- операторите треба да знаат што се очекува од нив преку инструкции и спецификации;
- операторите мораат да преземат корективни мерки, ако се откријат варијации помеѓу она што се очекува од нив и вистинските перформанси.

Ако кои било од овие критериуми не се совпаѓаат, тогаш проблемите во врска со квалитетот треба да бидат проверени од страна на менаџерите, а не од операторите. Главните проблеми на претпријатијата се неспособноста да се направи разлика меѓу контрола на материјалите и контрола на перформансите на човечките ресурси. Ако се очекува операторите да се справат со проблемите кои се надвор од нивниот досег, резултатот е само замор и изговор за менаџментот. Повеќето проблеми со квалитетот се резултат на една обична варијација. На операторите треба да им се даваат алатки за идентификување на проблемите што се помалку на број, предизвикани од конкретни причини и авторитет, за да се преземат корективни одлуки. Сите проблеми контролирани од страна на операторите може да се идентификуваат со користење на графиконите за контрола, додека контролираните проблеми од менаџментот бараат повеќе креативна поддршка. Во еден систем за контрола, главна врска е статистичкиот извештај за квалитет, кој им помага на менаџерите да го утврдат квалитетот на секое ниво.

Повратната информација е важна за менаџерите од средно ниво, бидејќи им покажува дека системот работи на коректен начин за поправање на грешките и дека менаџерите се ориентирани кон квалитетот. Друго се случува кај пониското ниво на менаџирање, кај менаџерите кои имаат потреба од повратни информации за да докажат дека проблемите за квалитет од вчера се веќе коригирани и дека денешните проблеми сè уште мора да се подобруваат и коригираат. За проектирање и репроектирање на процесите на контрола, за тие да останат продуктивни, менаџерите треба да бидат вклучени во договори со вработените.

За да се создаваат производи кои ја задоволуваат побарувачката на потрошувачите, потребна е и соодветна работна средина, која игра многу посебна и мотивирачка улога за вработените во претпријатието. Во работната средина се вклучени некои клучни фактори како што се: осветлувањето, температурата, бучавата, вибрациите, итн., кои сите заедно формираат стабилен процес за ефикасност и постигнување согласност со барањата на производот. Сите услови кои ќе се создадат, мора да бидат во согласност со регулаторните и законските акти кои во моментот се во сила. За успешно спроведување на реализацијата на услугите за тие целосно да ги исполнат барањата на клиентите, претпријатието мора да обезбеди соодветна средина каде ќе се врши дејноста. За да се планира средината, треба да бидат вклучени сите страни кои го формираат претпријатието, како што се вработените и раководниот кадар, и да се земат предвид сите нивни барања. Работната средина ги вклучува сите фактори кои се под нивна контрола каде што припаѓаат и: целите, политиките, различните оддели на претпријатието, менаџментот и вработените во претпријатието, ресурсите, визиите кои се следат, истражувачките и развојните активности на претпријатието, условите за работа, моралот и посветеноста на човечките ресурси. Ако вработените кои учествуваат во работната средина се способни и посветени, тогаш тие можат да го подигнат системот за управување со квалитет на највисоко можно ниво. Исто така, ако директорите на претпријатието имаат широка визија и креативно размислување, тогаш тие може да ги предвидат промените кои може да се појават во работната средина, и да градат соодветни политики во соодветно време (*ISO 9001 - клаузула 6.2.2, 2008*).

Слика 2.5-1 ДИЈАГРАМ ЗА МЕНАЏИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ



Извор: ЕАС Интернационал - 2008, Процедура: Човечки ресурси, страница 16

Во Табела 2.5-1 шематски се прикажани активностите кои се условени со одлуките на менаџерскиот тим неопходни за ефикасно управување со човечките ресурси, како и соодветната документација потребна за нивно евидентирање и за следење на резултатите.

2.6 Користење на меѓународните стандарди како предуслов за обезбедување квалитетни производи/услуги

Меѓународните стандарди во својата суштина претставуваат правен акт со сите својствени елементи: предговор, вовед, параграфи, завршни одредби. Тие укажуваат *што* треба да направи претпријатието кое сака да покаже усогласеност со предметниот стандард, но не кажуваат *како* тоа да се воспостави. Претпријатието во кое се воспоставуваат одредбите од стандардот преку својата документација и пракса покажува *како* ги применува и одржува барањата на стандардот. Способноста да се воочат процесите и адекватно да се применат одредбите од стандардот се основа за имплементација и одржување ефикасен систем за управување. Според Питер Дракер, интелигенцијата, фантазијата и знаењето се битни ресурси, ама само плодотворноста ги претвора во резултати. Сами за себе, тие се само гаранција на она што може да се постигне (Drucker Peter, 2005).

Сите претпријатија, во зависност од нивната дејност, користат свои стандарди или меѓународни стандарди. Ќе одделиме внимание за некои оперативни точки кои се дефинираат во стандард и исто така се процеси што даваат можност и за обезбедување на квалитет на производот или услугата, како (ISO 9001, клаузула 7.4):

- Планирање на реализација на производот;
- Одредување на барањата поврзани со производот;
- Преглед на барањата поврзани со производот;
- Процес на купување (добавување);
- Идентификација и следење;
- Сопственоста на клиентот;
- Заштита на производот;
- Контрола на следењето и опремата за мерење.

Планирање, развој и реализација на производот

Врз основа на процедурите на процесот на производство, претпријатието врши планирање како ќе го реализира производот што ќе го изнесе на пазарот и ќе го прилагоди на барањата на клиентите. Во постапката на процесот на производството се вклучуваат сите активности како што се: ресурсите, барањата од производот,

контролните точки и критериумите за прифаќање на производот. Начините како се планираат процесите за реализација на производот често се барат од страна на клиентите, и некои претпријатија ги наведуваат во своите договори, покажувајќи им на клиентите на кој начин тие го следат производството до добивање на крајниот производ. Прикажувањето на клиентите за формата и начинот што претпријатието ги следи во планирањето на реализација на финалниот производ, на клиентите им дава сигурност и задоволство од претпријатието и неговите производи. Уште еден начин кој носи успех во некои претпријатија е усогласувањето на посебните спецификации на производот. Спецификациите ги наоѓаме како комбинација од барањата на клиентите и координација со експерти од одредени области во претпријатието, како што се: хемичари, технолози, различни инженери и сл. За планирање или реализација на една услуга, претпријатието мора да се потпира на годишниот план за работа, договорите за вработување и на сите важни барања на клиентите. Со збирна анализа на сите овие ќе биде полесно натамошното планирање за имплементација на услугата што ќе се нуди (ISO 9001 - 7.1, 2008).

Одредување на барањата поврзани со производот

Влезна точка за почеток на процесот на реализација на производот е да се дефинираат барањата на клиентот. Барањата на клиентите може да се направат преку листа на пораки од клиентите, преку договорни услови, или која било друга форма избрана од претпријатието за да контактира со своите клиенти. Врз основа на барањата на клиентите со една од формите наведени погоре, претпријатието го определува видот на производот, спецификациите, количината, времето и начинот на дистрибуција. Значи, за клиентот постои предност тој сам да избира што му треба и сам да ги определува карактеристиките на тоа што му треба. Кога јасно и правилно се одредени сите барања поврзани со производот, тогаш и процесот на купување е полесно да се развива (ISO 9001 - 7.2.1, 2008).

Преглед на барањата поврзани со производот

Пред да започне процесот на создавање на производот, потребно е претпријатието да ги разгледа сите барања на клиентите кои пристигнуваат во претпријатието преку форми како договорите, листите за нарачка итн. „Како основни

маркетинг-одлуки во врска со производите на кои треба да им се посвети посебно внимание се истакнуваат одлуките поврзани со: брендот на производите; квалитетот на производите; дизајнот на производите; асортиманот на производството; пакувањето и етикетањето на производите и диференцирањето на производите“ (P. Kotler, G. Armstrong, 2009). По разгледување на барањата на клиентите, се чита секоја информација што клиентот ја специфицира за бараниот производ, тогаш претпријатието одлучува дали може да го реализира тој производ, и дали ги има можностите да го создаде производот така како што го бара клиентот. Ако претпријатието преземе одговорност да одговори на барањата на клиентите, како што тој наведува во договорот, тогаш двете страни го потпишуваат и, исто така, се определува и датумот кога почнува процесот за производство на производот. Фокусот врз барањата на клиентите му припаѓа на претпријатието кое секогаш треба да има тенденција да ги реализира оние производи или услуги кои донесуваат задоволство за клиентите. Спротивно на тоа, ако претпријатието не е фокусирано внимателно да ги разгледа барањата на клиентите, туку ги нуди само тие производи или услуги што ги има планирано, тогаш тоа ќе има само случајни клиенти кои се во согласност со овие производи понудени од страна на претпријатието (*ISO 9001 - 7.1, 2008*).

Процес на купување (добавување)

Претпријатието е свесно и добро информирано за изворите: каде се врши процесот на купување или снабдување. Исто така, претпријатието треба да биде сигурно дека сите производи кои се купуваат ги исполнуваат потребните услови и се во согласност со барањата кои се поставени во стандардот *ISO 9001* и што ќе имаат соодветно влијание во процесот на производство на производот. Задолжително е претпријатието да ги идентификува и јасно да презентира дека производите со кои тоа се снабдува нема да носат ризик врз производот што ќе го произведува и ќе им го понуди на своите клиенти. За да се оценат добавувачите и нивниот избор во согласност со критериумите ставени од страна на претпријатието за купување или снабдување, тоа мора да го најде вистинскиот начин како да се справи со фазите како што се цената, квалитетот, условите за плаќање, времето на извршување, итн., кои во целост му се припишуваат на добавувачот и на неговото претпријатие. Во соодветен период за претпријатието, како што е контролата при влезот, тоа треба да направи

дефиниција на системот за оценување на добавувачот. Важно е да се одржуваат направените регистрации за резултатите на развојот на процесот на купување и снабдување (*ISO 9001 - 74.1, 2008*).

Информација за купувањето

За реализација на производот или услугата, претпријатието поднесува барање за снабдување или купување. Оваа апликација може да се направи во писмена форма, или во вербална, но во пракса претпријатието има дилема за формата што треба да ја избере за да ја направи порачката. Затоа, единственото решение за формата што ќе му треба на претпријатието е формата да биде поврзана со соодветноста и природата на работата во претпријатието. Обично, дури и ако барањето за снабдување е направено усно, за да се олесни верификацијата - дали е пратено тоа што е побарано, треба да се води пишана евиденција. Пред да им соопшти на добавувачите, претпријатието мора да обезбеди соодветност на специфичните барања на купувањето според стандардите (*ISO 9001 - 74.2, 2008*).

Верификација на купениот производ

Претпријатието има голема одговорност за производот или услугата што ќе им ги понуди на своите клиенти така што на почетокот треба да ги изврши неопходните активности за верификација, за да се осигури дека купениот производ ги исполнува сите барања специфицирани за купувањето. Различни претпријатија, исто така, извршуваат посети за верификација кај нивните добавувачи и во овие случаи е важно, во текот на примена на оваа форма, да се утврди како ќе биде верифицирана, евидентирајќи ги во документацијата за купување која може да биде договор или барање за купување. Според стандардот на системот за менаџирање со квалитет не можат да се проверуваат сите купени производи. На пример, кога се работи за претпријатие што произведува столови, нема да може да се верифицираат сите завртки или други уреди кои ќе служат за монтирање на столовите. Затоа, видот и степенот на верификација на купениот производ зависат од видот на купениот производ, историјата на добавувачот и карактеристиките на добавувачот (*ISO 9001 - 74.1, 2008*).

Идентификација и следење

Во текот на целата работата, претпријатието е единствената структура што го следи и го идентификува секој процес поврзан со производство на производи или обезбедувањето услуги. Тоа на многу јасен начин треба да овозможи идентификација на производот и да ги избегне сите нејаснотии и недоразбирања коишто се случиле со производот и она што ќе се случи понатаму. Методот на идентификација во голема мера ја олеснува работата во врска со контролата на процесите или активностите при реализација на производот и во која фаза на обработка што е постигнато. При преминувањето на производот во сите процеси, сè до завршната фаза, тој поминува низ неколку различни и важни контроли за постигнување подобар квалитет на производот и поголемо задоволство за клиентите (*ISO 9001 - 7.5.3, 2008*).

Сопственоста на клиентот

Претпријатието треба да обрати посебно внимание ако во своите простории, заради користење на производот, држи опрема во сопственост на корисникот, додека претпријатието го извршува само процесот на производство или монтирање. Доколку оваа опрема што е во сопственост на клиентот се наоѓа во претпријатието, претпријатието има должност да ја чува додека е под нејзина контрола и употреба. Сопственоста на клиентите е толку важна што претпријатието има одговорност кон неа и по секоја цена треба да ја идентификува и да ја регистрира, да провери или потврди при процесот на примопредавање, да ја заштити, зачува, одржува и да ја обезбеди секоја опрема што е сопственост на клиентот. Сопственоста на клиентите може да ја вклучи и интелектуалната сопственост, затоа, ако сопственоста на клиентот се изгуби, оштети или не е во можност да се користи, тогаш претпријатието треба да даде изјава до клиентот која треба да ги содржи сите податоци (*ISO 9001 - 7.5.4, 2008*).

Заштита на производот

Производ е термин кој се користи за да се опише суштината на ефектите од секој вид на индустрија, т.е. користа што ја имаат потрошувачите. Под „добра“ се подразбираат користите кои доаѓаат од сопственоста на физичките објекти или

средства, додека под *услуги* се подразбираат користите кои се креирани со акција или извршување.

Денес динамичното опкружување на услужните дејности ја дава суштината на ефективниот маркетинг. Меѓу клучните ефективности на конкуренцијата, во ова континуирано развојно и предизвикувачко окружување, се способноста за конципирање и исполнување на маркетинг-стратегијата. Тоа се области во кои многу услужни компании беа традиционално слаби. Во денешно време заштитата на производот се врши преку брендирање на тој производ.

Постојат многу дефиниции за терминот *бренд*. Нивна заедничка нишка е дека брендот е нешто повеќе од комбинација на име, дизајн, симбол или други карактеристики што ги диференцираат производот или услугата од останатите. Тоа е уникатен сет од видливи и невидливи додатни вредности кои се перципирани и вреднувани од страна на потрошувачот. За брендот се вели дека тој лично и емотивно се поврзува со потрошувачот и тоа поврзување се зголемува надвор од перципираните карактеристики. Во маркетингот брендот е симболичен приказ на сите информации поврзани со производот: што било кое се понудува на пазарот, а кое ги задоволува потребите и желбите. Сепак, станува збор за многу повеќе од обичен физички објект. Се работи за целосен „пакет“ на бенефиции и задоволства за кои купувачот верува дека ги добива доколку го купи производот (Wright, 2007).

Бренд е збир на сите физички, психолошки, симболични и услужни карактеристики. Брендот е искуство на потрошувачот претставено преку комплексен и индивидуализиран збир на слики, идеи, искуства... кои носат емоции... и асоцијации! Препознавањето на брендот (и другите реакции) се создадени со акумулација на искуството за одредени производи/услуги директно врзани за неговата употреба. Овие карактеристики на брендот се развиваат надвор од комплексниот сет на додадени вредности кои можат да се споредат со претходното искуство и навиките, дополнителните услуги, економско-пропагандните пораки, квалитетот, популарноста на производот помеѓу некои групи на производи (статус) и други. Овие основи за перцепција на брендот докажуваат дека силен бренд не може да биде изграден преку ноќ. Развојот на еден бренд бара време, силен финансиски маркетинг и добри маркетинг-вештини како што се (ISO 9001, клаузула 5):

- Познавање на потребите на потрошувачите;
- Способност да се нудат услуги што ќе ги пресретнат потребите;
- Креативност да се продуцира „возбудливо рекламирање“;
- Способност за диференцирано комуницирање на начин што потрошувачите го разбираат и ги мотивира.

Без овој процес нема бренд, туку само име и знак за производ. Предности на брендот за продавачите се (ISO 9001, клаузула 5):

- Ги идентификува производите на компанијата и го олеснува повторното купување;
- Олеснети промотивни активности;
- Лојалност кон брендот - стабилно пазарно учество;
- Дозволува да се наплати голема цена за производот;
- Дозволува полесно да се развијат брендови за нови производи, на нови пазари и на нови географски подрачја;
- Може да комуницира директно со потрошувачот;
- Поголем ливериџ со средната класа на луѓе;
- Поголема отпорност на ценовната конкуренција;
- Подолг животен циклус на стоките;
- Полесно склучување договори и прифаќање на условите кои ги бара производителот.

Предности на брендот за купувачите (ISO 9001, клаузула 5):

- Помага да ги идентификуваат производите;
- Помага да го препознаат квалитетот на производот;
- Помага да го намалат ризикот при купувањето;
- Овозможува гаранција за квалитетот;
- Може да се потпрат на него (константност во квалитетот);
- Може да понуди психолошка награда (статусен симбол);
- Претставува патоказ низ голем број алтернативи;
- Заштедува време.

Во внатрешниот процес и во дистрибуција на производот до бараното место од страна на клиентот, претпријатието треба да ја заштити неговата сообразност до времето кога производот излегува надвор од претпријатието. Сите делови на

производот кои се чувствителни треба да бидат идентификувани од страна на претпријатието и да се најдат начини за нивната заштита за да не дојде до распаѓање на целиот производ. Ако претпријатието ги идентификува овие чувствителни делови на производот, тоа треба веднаш да ја организира работната група која ќе се справи со нивниот третман. За чување или заштита на производот од суштинско значење, исто така, е и неговото пакување, кое треба да се направи на начин кој нема да влијае на квалитетот на производот. Претпријатието мора да го третира пакувањето по тип на производ, во случај на производи кои се кршливи треба да избере мек материјал, за производи кои мора да бидат заштитени од влага да избере пластификатор, итн.

Складирањето е уште еден елемент што го чува производот. Производот мора да се чува во такви средини каде што нема влага, има соодветна температура во зависност од видот на производот, поделба според рокот на употреба, за производите на кои им поминува побрзо рокот на употреба да се отстранат од местото каде што се чуваат. За целиот овој процес на чување на производот, претпријатието треба да има прирачник кој го опишува напредокот на работата од почетокот, кога производот почнува да се чува во неговите простории, до моментот кога ќе излезе од претпријатието за да го дистрибуира до своите клиенти. Чувањето на производот под неопходни и соодветни услови прави производот да биде во согласност со барањата на клиентите (*ISO 9001 - 7.5.5, 2008*).

Контрола на следењето и опремата за мерење

Ако производите ги исполнуваат барањата и очекувањата на клиентите, верификацијата, тестирањето и инспекциите се важни активности за да се дознае како се постигнати овие процедури или процеси. Следењето и мерењето на карактеристиките на производот, кои се утврдени со планирани правила, процедури и работни инструкции, овозможуваат да се постигне обезбедување на барањата и очекувањата на клиентите. Во случаи кога треба да се обезбедат валидни аргументи, процеси на мониторинг и мерење, опрема за мерење, тогаш претпријатието мора да направи верификација и калибрација на овие уреди, пред тие да се користат за да се произведе еден производ или услуга. Ако во претпријатието не постои процес за калибрација или проверка на опремата, претпријатието треба да се регистрира за калибрација (*ISO 9001 - 7.5.5, 2008*).

ГЛАВА 3

Примена на маркетинг-концептот и системот за квалитет

Маркетингот претставува филозофија на менаџирање со која се задоволуваат потребите на потрошувачите и корисниците, со преземање и координација на маркетинг-активности и др. , со цел профит на бизнисот, т.е. претпријатието.

Претпријатијата многу ретко се јавуваат на пазарот без конкуренција! Секое успешно претпријатие, според маркетинг-концептот, мора да обезбеди највисока вредност и задоволство кај потрошувачите, повисоки отколку кај неговите конкуренти. Според тоа, за да се здобијат со стратегиска предност, маркетинг-менаџерите на секое претпријатие мора да направат многу повеќе отколку едноставно да се прилагодат на потребите на целните потрошувачи (Ристевска-Јовановска, 2010).

Јасно е, методиката на системот за менаџмент по квалитет што се фокусира на задоволството на клиентот низ целиот систем се фокусира кон потребите и нуждите на клиентите. Тогаш кога се фокусираме кон клиентите, маркетингот е тој што ни дава можности да знаеме повеќе за клиентите и да бидеме поблиску до нив. Или, ние, како клиенти на пазарот, секогаш гледаме квалитетни, поквалитетни и најквалитетни производи или услуги, но маркетингот е тоа што нè води и ни помага да определиме кој производ или услуга да го купиме. Сите знаеме дека според принципите на маркетингот ако еден производ/услуга се купува и клиентот е задоволен, значи станува збор за квалитетен производ/услуга. Но, и производителот мора да биде под надзор на системи за квалитет зашто системите за квалитет се системи што даваат можност да се произведува еден производ или услуга според декларираните параметри на производот или услугата. Според маркетинг-концептот, сите процеси кои го сочинуваат внатрешното окружување мора да бидат меѓусебно поврзани и „да размислуваат како потрошувачи“, доколку сакаат за нив да обезбедат задоволство и супериорна вредност (Ристевска-Јовановска, 2010).

Првиот во школата на економската наука, Адам Смит, станува апологет, застапник, на пазарната еднаквост, постигната низ слободна трговија на слободни пазари. Според него, доволно е да се создаде слободен пазар, исчистен од конкуренција, за да можат претпријатијата да реагираат адекватно (Дуранкев, 2009).

Квалитетот на производи и услуги секогаш има влијание врз довербата на клиентите, од тој аспект организацијата ја дефинира својата политика да влијае внатрешно, во претпријатието, и надворешно, на своите клиенти. Освен што има влијание за добивање квалитетен производ, квалитетот на услуги и производи има влијание и врз претпријатието и на други стратегии на пазарот вкупно.

Квалитет

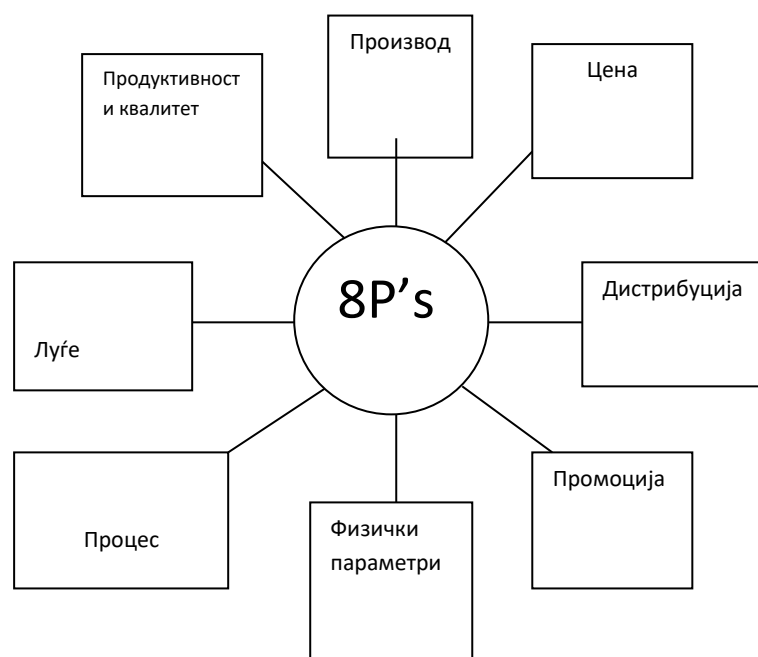
Терминот *квалитет* во современиот живот се користи со многу комплицирана смисла. Во производството, квалитетот значи исполнување специфични потреби. Во овој случај квалитетот е претставен како мерка на вредност во употреба само на ниво на стратегија (најважното) на секое претпријатие и на ниво (линија) на производи кои ќе ги задоволат потребите на одредена група на потрошувачи. Квалитетот има две димензии, ниво што смета на развојот на производите, и ниво на план за нивно унапредување/усовршување. Трговците треба прво да го утврдат нивото на квалитет кое ќе ги задржи на нивната позиција на пазарот за избрани производи.

Квалитетот на производот значи дека производот може да се произведе во неговите предвидени функции. Тој вклучува целосна одржливост на производот: значење, прецизност, леснотија на обука и други атрибути. Додека некои од овие атрибути може да се измерат реално, од гледна точка на маркетингот, квалитетот треба да се мери во однос на способноста за перцепција на потрошувачот. Претпријатијата ретко барат да се обезбеди највисок квалитет затоа што некои претпријатија можат да се справуваат со производи од висок квалитет, а некои не. Наместо ова, претпријатијата избираат ниво на квалитет што се поклопува со потребите на пазарот и нивото на квалитет на конкурентските производи кој на тој степен на развој на науката и техниката го има својот максимум. Тука, во рамките на областа на квалитетот на производот, се подразбира способноста на производот да ги извршува своите функции. Ова вклучува целосна конзистентност на производот, релевантноста, прецизноста, леснотијата на ракување и поправка и други корисни атрибути.

Апликација на маркетинг-концептите и системите на квалитет значи зголемување на продуктивноста и квалитетот. Зголемувањето на продуктивноста може да се трансформира во вредност која води кон задоволување на потребите на

потрошувачите (Ристевска-Јовановска, 2014). Квалитетот е степен во кој продуктот/услугата можат да го задоволат потрошувачот. Овие елементи честопати се сметаат посебно, но треба да имаме во предвид дека тие се поврзани како две страни на иста монета. Првиот модел, „7P“ или „8P“ (Слика 3-1), покажува дека резултатите од одредена работа на претпријатијата, може да се постигнат преку користење на секој инструмент на маркетингот. Меѓутоа, ако тие имаат комбинирано влијание во постигнувањето поефективен маркетинг, може да се очекува уште поголемо влијание на работењето, особено бидејќи маркетингот во успешно претпријатие не може да дејствува во изолација од другите функционални области.

Слика 3-1: „8P's“ Инструменти на маркетинг-миксот



Извор: Ристевска-Јовановска С., 2014, „Маркетинг теорија и практика“, Скопје, Економски факултет, стр. 24)

Производ

Производот е производ на производната активност на претпријатието, односно она што претпријатието може да го понуди на пазарот за задоволување на потребите или желбите на потрошувачите.

- *Дистрибуција*, како концепт, е алатка на маркетингот и ги покрива активностите на процесот на производство, продажба, цени, производи и активитетите кои следуваат. Во рокот за распределбата се врши физичко движење на стоки и трансфер на имот (Ристевска- Јовановска, 2010).
- *Промоција* (лична продажба, публицитет, односи со јавност, директен маркетинг, посебно -економски пропаганди) значи создавање поволни услови за пласирање на пазарот и информирање на потрошувачите за различните аспекти на производот. На овој начин се влијае врз однесувањето на производот и на однесувањето на купувачите во иднина.
- *Физички параметри* подразбираат прикажување на згради, возила, надворешни промени , персонал, печатени и објавени материјали и други материјални средства што можат да донесат чувство на задоволство кога потрошувачите купуваат одредени производи што произлегуваат од претпријатието.
- *Процесот на создавање* производи и испорака бара дизајнирање и имплементирање на ефективни процеси. Промоциите кои се лошо проектирани забавуваат, бирократски се и неефикасни, им создаваат тешкотии на вработените во извршувањето на нивната работа и може да резултираат со незадоволство кој потрошувачите.
- *Луѓе* – Општото задоволство на клиентот зависи директно од интеракцијата помеѓу потрошувачот и вработените во претпријатието. Природата на овие интеракции силно влијае во согледувањето на квалитетот на целосната услуга од страна на потрошувачите. Затоа, успешните претпријатија посветуваат големи напори при вработувањето, обуката и на мотивациските вештини на вработените. Имплементација на маркетинг-филозофиите во практика покажуваат дека тоа го води претпријатието до целта - создавање профит и задоволување на потребите на потрошувачот (Ристевска-Јовановска, 2010).

3.1 Комуникација со клиентите

Маркетинг-концепт е процес на планирање, организирање, одредување на цени, промоција и дистрибуција на идеи, стоки и услуги, со цел да се создадат производи кои ги задоволуваат целите на поединците и претпријатијата (Ристевска-Јовановска, 2013).

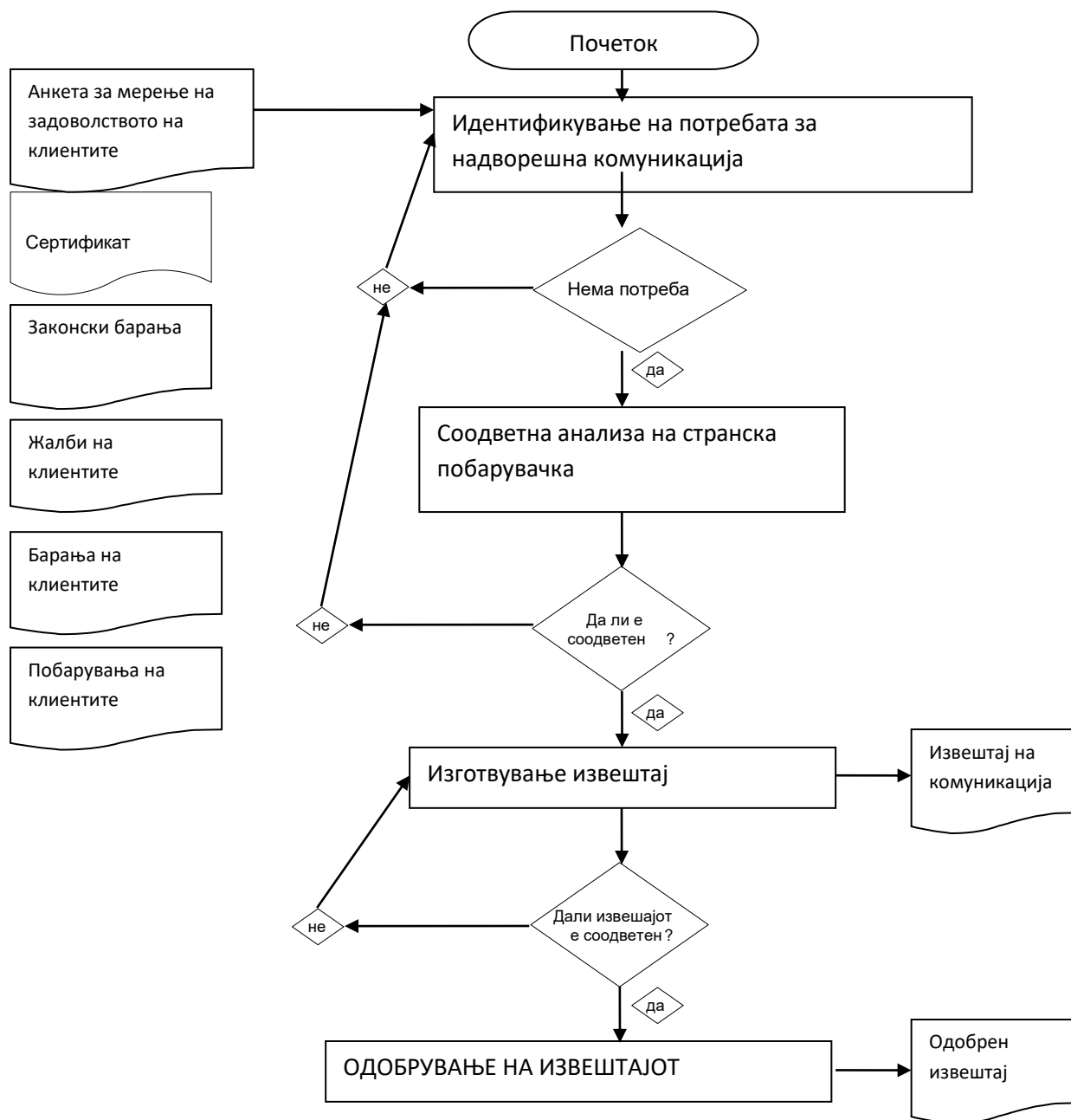
Според Geoffrey A. Moore, целта на маркетингот е развивање и обликување нешто што е реално, а не, како што понекогаш сакаат луѓето да веруваат, создавање илузии. Со други зборови, маркетингот е конкретна дисциплина повеќе слична на градинарството или вајарството отколку, на пример, пишување графити или хипноза. Секако, зборувањето за маркетингот на овој начин само го пренесува товарот врз пазарот, кој може да се дефинира и како:

- група вистински или потенцијални клиенти;
- клиенти за даден сет на производи или услуги;
- клиенти кои имаат заеднички сет на потреби или желби; и
- клиенти кои се повикуваат еден на друг кога донесуваат одлука за купување.

Последното не значи дека тие меѓусебно се познаваат, но дека имаат слични очекувања од даден производ (Geoffrey A. Moore, 1999). Оттука, комуникацијата со клиентите, во колкав било обем, и од кој било сегмент од пазарот, има големо значење за вкупниот маркетинг на претпријатието.

Претпријатието мора да најде начин точно да ги информира потенцијалните клиенти во врска со даден производ, и да најде начин да ги прибере повратните информации за степенот на задоволство од клиентите со производот. Претпријатието треба да определи форми на комуникација со клиентите, со цел да формира јасна слика за тоа што клиентите мислат за неговиот производ. Обично претпријатијата користат форма на истражувања, анкети, но во последно време поширока употреба има и комуникацијата преку интернет, што многу повеќе ја олеснува работата на претпријатието од аспект на пари и на време.

3.1-1 Дијаграм на процесот на надворешна комуникација (комуникација со клиентот)



Извор: Еас интернационал, Комуникација со клиентот, 2008, стр. 18

По разгледување и обработка на повратни информации од клиентите, претпријатието треба да го утврди начинот за решавање на недостатоците и да ги третира со одговорност сите поплаки направени од страна на клиентите (Дуранкев, 2009).

Претпријатието дефинира и применува ефективни решенија за комуникација со корисниците во врска со (ISO 9001-5.5.3-, 2008):

- а) информациите за производот;
- б) барањата, договорите или постапувањето со нарачки, вклучувајќи ги и измените, и
- в) повратните информации од корисниците, вклучувајќи ги и нивните жалби.

Внатрешната комуникација треба да ја обезбеди нејзината ефикасност во системот за управување со квалитет (Ристевска-Јовановска, 2014). Претпријатието кое ги има воспоставено процесите за ефективна и за сите вработени разбирлива комуникација поверојатно е да има уште еден ефикасен систем на управување со квалитетот. Внатрешната комуникација има за цел секој процес на претпријатието да им биде познат на сите вработени, за овие процеси да се соопштуваат и да се поправаат од страна на сите во рамки на даденото време. Претпријатието има право само да одлучи кои ќе бидат средствата за внатрешна комуникација, на пример: преку формални средби, преку неформални средби, преку употреба на постојната документација, преку внатрешниот електронски систем итн. Зависи од претпријатието како ќе го избере најповолниот и најлесниот начин за комуникација со сите вработени, а не само со еден дел од нив. Според ова точка на стандардот претпријатието ги покажува формите на комуникација што ги користи, како што се e-mail, работните односи, директни средби, телекомуникациите и сл. Претпријатието треба да одржи средби со вработените, не само кога има потреба, поради каков било ризик или незадоволство, но и во случаи само да дискутираат за прашања за ефикасноста на работата.

За време на внатрешната комуникација се добива потребната информација и се врши анализа на сите работи што се завршени од последниот состанок сè до состанокот кој е во тек. Во внатрешната комуникација директорот на претпријатието преку табела ги дава сите важни информации или одлуки кои се добиени на крајот на секоја анализа, што тој успеал да ја извади (ISO 9001-5.5.3, 2008): практики за склучување договори со клиентите, барања, договори или постапување со нарачките, вклучувајќи ги и измените, и повратни информации од корисниците, вклучувајќи ги и нивните жалби (ISO 9001-5.5.3-, 2008).

Склучувањето договори со клиентите е и ќе остане една од најважните задачи за претпријатието, кое преку овие договори го гради и го обезбедува своето место на пазарот. Една од практиките поврзани со договорот со клиентите е собирањето на информации од клиентите, практика која од претпријатието е опишано како многу тежок процес бидејќи тешко е разбирањето на потребите на клиентите. Секогаш кога претпријатието презема обновување на некој производ, мора однапред да ги информира клиентите за промените во споредба со претходниот производ и да ги презентира придобивките што ќе ги имаат тие како клиенти на новиот производ. И покрај рекламирањето на новите производи, препорачливо е претпријатието да истражува кои се придобивките на пазарот од овој производ. Ентузијазмот за еден производ кој трпел промени, тешко се искажува од страна на клиентите, така што на претпријатието му треба подолго време за да му обезбеди место на пазарот, бидејќи таквите производи се продаваат побавно отколку производите кои што клиентите ги користат подолго време, освен ако не станува збор за реномирана претпријатие за чии производи клиентите веќе имаат изградено позитивно мислење.

Вработените треба да организираат одделни средби со клиенти, со цел да ги информираат за работата што се врши во рамки на претпријатието, за така да можат да создадат поблиски односи со нив, за повеќе да го разберат она што клиентите го бараат. Средбите на вработените со клиентите имаат цел нивно запознавање, и за време на состаноците со клиентите треба да се покаже посебна грижа и добро однесување, бидејќи клиентите се оние кои најдобро знаат што сакаат од претпријатието, но вработените се поинформирани за она што се случува во дејноста на претпријатието. Вработените кои работат одредена работа во претпријатието мора да им ги праќаат на своите клиенти сите анализи направени за произведените продукти.

Со напредната технологија на претпријатието му е многу полесно да најде информации за своите клиенти. Во денешно време клиентите преку интернет ги покажуваат своите желби и споделуваат искуства преку онлајн страниците на претпријатијата. Повеќето корисници на интернет често бараат совети за квалитетот на еден производ или бараат да зборуваат за недостатоците со кои се соочуваат. Овој начин на комуникација со клиентите доведе до тоа многу претпријатија за кратко време да преземат брзи мерки за спроведување на потребните промени во согласност

со барањата на клиентите и на пазарот. Менаџерите ги искористуваат предностите на оваа можност за да ја воспостават својата перцепција за клиентите, и да сфатат кои се проблемите поврзани со квалитетот на услугата. На интернет постои можност клиентите отворено да ги изразуваат своите коментари, така што претпријатието е во можност веднаш да најде информации за клиентите, без оглед дали се или не се задоволни од производите што ги купуваат. Гласот на клиентот е тој што секогаш им помага на претпријатијата да ги оценат нивните производи и услуги во согласност со барањата на клиентите. Гласот на клиентите не само што помага производите да се усогласат со нивните потреби, но, исто така, му помага на претпријатието да произведе само производи на кои им е обезбедено местото на пазарот.

Друга практика која се следи во врска со случувањето договор со клиентите е ширењето на информации за клиентите. Оваа практика се случува откако претпријатието ќе успее да ги разбере потребите на клиентите преку собирање информации. Потоа, претпријатието прави дисеминација на информациите за клиентите во свои рамки за целиот тим да се запознае со нив и заедно да работат за да се исполнат овие барања. Ако информацијата не се сподели и остане само кај прибирачот на информацијата, тогаш постои можност да пропадне ефикасноста да се биде во близина на потребите на клиентите. Сите барања на клиентите што претпријатието почнува да ги проектира ќе ѝ помогнат во понатамошното подобрување на производите и услугите, за да постигне усогласеност со своите клиенти. Откако претпријатието има направено ширење на информацијата за клиентите, тоа мора да следи друга практика која се занимава со употребата на информациите за клиентите. Оваа практика е тесноповрзана со практиките анализирани погоре, бидејќи, ако информациите собрани за клиентите не може да се применуваат, тогаш сето тоа е без никаква вредност. Напорите за собирање информации за клиентите нема да имаат смисла ако претпријатието не ги употребува и не ги шири понатаму.

Надградбата и подобрувањето на квалитетот станува возможно тогаш кога претпријатието, штом ги чуе барањата на клиентите, веднаш се обидува да ги исполни. Исполнувањето на овие барања е тесно поврзано со квалитетот и цената, затоа што можеби некои купувачи се задоволни од купениот производ, но не и од цената со која производот е излезен на пазарот. Сето ова незадоволство се појавува како резултат на

конкуренцијата меѓу повеќе претпријатија. На пример, во последниот период, телефонските претпријатија се тие што најмногу се прошируваат како бизнис, и клиентите повеќе се фокусирани на цената што тие ја нудат, отколку на квалитетот на услугите што ги добиваат. Многу телефонски претпријатија банкротираат само поради конкуренцијата, затоа претпријатието треба да преземе мерки проучувајќи ги однапред барањата на клиентите за понатаму, преку овие барања, да најде начин за излез од ситуацијата. Друг пример се банките, кои се создадени за услуги на клиентите, но исто така и за нивните бенефиции. Иако крајот на неделата им е за одмор, земајќи ги предвид големите барања на клиентите, да можат да добијат услуги цела недела, некои банки веќе им одговараат на овие барања од страна на клиентите.

Верните клиенти се добиваат преку ефикасно управување и преку директните средби реализирани помеѓу вработените во претпријатието и клиентите. Сите успешни и веродостојни претпријатија се фокусирани на поттикнување блиски односи меѓу клиентите. Корисниците треба да имаат отворен пристап до претпријатието, како на пример, со персоналот, во менаџирањето на дистрибуцијата итн. Ако на клиентите им се даде право на пристап, тогаш вработените при контакт со нив се во состојба да дознаат дали клиентите се задоволни или незадоволни од добиените услуги. Во многу случаи, клиентите се откажуваат од претпријатието, и тоа не поради квалитетот на производот, туку поради слабиот квалитет на услуги кои се добиваат од добавувачот. Квалитетот на производот и квалитетот на услугата треба да бидат во еднаков сооднос. Зголемувањето на услугата на ниво на квалитетот на производот е предуслов компаниите да бидат успешни и да имаат стабилни клиенти. Телефонските контакти за претпријатието секогаш биле главен начин на поврзување со нивните клиентите, а исто така му помагаат на претпријатието да биде во контакт со барањата на клиентите во секое време и на секое место. Претпријатието има задача постојано да комуницира со клиентите и да ги подобрува и зајакнува стандардите на услугите, како во текот на производството, но исто така и во дистрибуцијата. За незадоволните корисници се прават експерименти со цел да излезат на виделина причините зошто клиентите се дојдени до таа фаза, кои биле причините за незадоволството на клиентите, и, во исто време, да се преземат соодветни мерки за отстранување на овој дефект. Секој клиент има право да се жали за услугите на претпријатието, дури и ако тие се неточни, но исто така има и клиенти кои не се жалат. Клиентите кои не се жалат почесто се тие клиенти

кои мислат дека нивните жалби нема има ефект врз претпријатието, така што тие го премолчуваат своето незадоволство, надевајќи се дека претпријатието само ќе сфати каде му се дефектите во однос на услугите и производите што им ги нуди на клиентите. Понекогаш на клиентите не им се дава можност лесно и отворено да можат да ги кажат нивните жалби. Претпријатието треба да обезбеди бесплатна услуга, телефонски број, каде што сите клиенти ќе можат да го кренат својот глас за било какво задоволство или разочарување. Само на овој начин, односите помеѓу клиентите и претпријатието можат да станат поефикасни и посигурни, како и односите помеѓу страните кои се борат за поголем бенефит или за зголемување на квалитетот на услугата.

3.2 Фокус на клиентите

Претпријатијата од цел свет денес тврдат дека „клиентот е крал“. Однесувањето на потрошувачите води до сознание на кој начин луѓето ги консумираат производите и како им помагаат на бизнисите за да успеат да осознаат како да го привлечат вниманието на потрошувачите да ги купуваат нивните производи, кои се потребите на пазарот и зошто, и др. Во суштина, анализата на однесувањето на потрошувачите им помага на претпријатијата небаре го сретнуваат „кралот“ и директно влијаат на приходите на претпријатието. На долг рок, без задоволство на потрошувачите, претпријатијата, најверојатно, нема да успеат да ја зголемат продажбата и своите приходи. Нема зголемување на приходите, без претпријатијата да имаат ресурси што ќе ги инвестираат во центрите за услуга на клиентите, посебни продажни промоции, обука за однесувањето на потрошувачите, итн. Управувањето на односите со клиентите, во бизнис-стратегијата на претпријатието, може да се појави како офанзивна стратегија, која има за цел примање нови клиенти, а со тоа и зголемување на својот удел на пазарот. Клиентот е клучен елемент да се оцени квалитетот на секој производ/ услуга во едно претпријатие. Клиентите купувачи се еден од најважните фактори во маркетинг-системите. Успешните претпријатија треба со внимание, студиозно, да пристапат кон естетиката/изгледот на пазарот, каде што ги изнесуваат пред купувачите и сегашните и потенцијалните производи (Ристевска-Јовановска, 2010).

За фокусирање на клиентите, претпријатијата треба да создадат стратешки план за производите или услугите што ќе ги пласираат на пазарот, правејќи проекции на производот, гледајќи ги можностите- како може да се подобри процесот на производство, и, уште еден важен чекор за пласирање на квалитетен производ или услуга е обучувањето на клучниот персонал/ раководителите на одделенијата, кои мора да бидат квалификувани во областа каде што тие оперираат. Сите задоволства и незадоволства се важни за претпријатијата, бидејќи ако претпријатијата се во состојба да ги разберат предностите и негативностите на нивните производи, тогаш и клиентите се чувствуваат позадоволни, но исто така и самите организации почнуваат да бидат свесни за своите недостатоци, и да ги преземаат потребните мерки за нивно отстранување во понатамошната работа.

Претпријатието посебно обраќа внимание на потребите на клиентите, така што, не само што се прилагодува кон тоа што бара клиентот, туку и преку тоа што пазарот има за цел да им одговори на барањата на клиентите преку услугата. Претпријатието сè повеќе го цени задоволството на клиентот. Колку повеќе клиентот ќе биде задоволен од производите на претпријатието, толку поуспешно тоа ќе оперира во бизнисот. Претпријатијата постојано развиваат техники кои ги препознаваат реакциите кои ги покажуваат клиентите додека ги купуваат производите. Исполнувањето на барањата на клиентот се основен услов за претпријатието, ниту едно претпријатие не би постоело без клиентот. Важен елемент што треба да се почитува е потребата/можноста уште од почетокот да му се потврди на клиентот дали може да бидат исполнети барањата добиени од клиентот. На првичниот состанок со клиентот треба да се утврдат сите форми на она што го работи претпријатието, а клиентот да биде информиран каде може да се обрати за сите барања и жалби во врска со производите кои се нудат од страна на претпријатието. Треба да има специфични форми за клиентите, во кои тие ќе ги изразат сите свои барања и претпријатието мора да покаже колку се придржува до барањата на клиентите. Реализацијата и исполнувањето на секое барање на клиентот е приоритет и на двете страни, и тоа не е поврзано само со задоволството, но, исто така, и со зголемувањето на сигурноста што претпријатието му ја нуди на клиентот. Фокусирањето на клиентите има основна задача да спроведе проверка на задоволството на клиентите, затоа што

сето тоа ќе влијае и врз потребните подобрувања што претпријатието треба да ги преземе за секој процес на работа (*ISO 9001 - 5.2, 2008*).

Ако односот клиент – добавувач се развива и се гради во позитивен правец, преку тоа се создава и основниот принцип на тоталниот квалитет.

Сите претпријатија се дел од ланецот со клиентите. Гледано од перспектива на стандардите за квалитет, односно системот за управување со квалитет, претпријатието не може да се замислува како независно, без систематизирање или користење стандарди за квалитет, бидејќи претпријатијата зависат од услугите или барањата што треба да ги исполнат за ефикасно да се фокусираат кон своите клиенти. Само на овој начин тие ќе успеат да ги изградат своите стандарди и бараниот квалитет во односите со клиентите.

Првично, корисниците од страна на претпријатието се сметале само како купувачи, кои ја зголемуваат добивката, но во денешно време сменето е значењето на тој концепт од страна на претпријатието. Клиентите се оценети како најзначајни трговски партнери кои придонесуваат во областа на квалитет преку нивното слободно мислење, изразувајќи ги сите задоволства и незадоволства од производите пласирани на пазарот, од страна на претпријатието. Влијанието што го имаат клиентите врз претпријатието му помага не само како да ги цени своите производи, туку и за зголемување на приходите на претпријатието преку исплатите што ги врши клиентот.

Маркетингот дава таква можност што одредени лица од претпријатието во некои случаи треба да бидат не само клиенти, туку и добавувачи, сето тоа за овие лица да умеат да направат подобра врска меѓу нивната работа и финалниот производ на претпријатието. Должноста на добавувачот е да ги препознае и да ги сфаќа, на реален и ефикасен начин, кои се барањата на клиентите. Исто така, фокусирањето на клиентите е важно, бидејќи тоа вклучува ефективни односи, внатре и надвор од претпријатието.

За да ги знаеме потребите на клиентите, потребно е да најдеме начин за подобра комуникација со нив. Дијаграмот 3.1-1 покажува како најдобро да се комуницира со нив како со надворешна, но најважна, страна. Со таков начин на комуникација можеме да ги дознаеме сите потреби на клиентот, и, на крајот, да изработиме извештај кој се дава на определените сектори и луѓе во претпријатието за понатамошен процес за да стигне до одобрување за потребите на клиентите.

3.3 Задоволство на клиентите

Потрошувачкото задоволство може да се дефинира како степен на совпаѓање на карактеристиките на стоката, субјективно примени од клиентот, и очекувањата, поврзани со споменатата стока (Дуранкиев, 2010).

Имено, бизнисот треба да се води од профитот, во спротивно ќе „умре“. Но, кога некој се обидува да води некој бизнис само за профит, и тогаш бизнисот ќе треба да „умре“, затоа што причината за постоење на треба да се базира само на добивка (Ристевска-Јовановска, 2013). Задоволството на клиентите е основна категорија што се проектира на концептот за маркетинг-односите, бидејќи тоа води кон зголемување на продажбата, профитабилноста и вредноста на акциите, „се зголемува позитивната комуникација од човек на човек“, се намалуваат жалбите на потрошувачите, а се зголемуваат маркетинг-трошоците и осигурувањето од ризикот на бизнисот, а корпоративниот имиџ се зголемува.

Продажбата може да биде заокружена, т.е. затворена на различни начини, односно постојат повеќе техники за затворање на продажбата.

- Откако ќе ги презентираат сите карактеристики на одреден производ или услугата, агентите можат да поставуваат директни прашања за правење договор, т.е. да се послужат со *техника на директно барање*.
- *Техниката на резиме* на факти ги дава сите карактеристики со оглед на ситуацијата, т.е. кога потенцијалниот купувач има голем интерес.
- Голем број на можности за продажба не успеваат затоа што агентите за продажба донеле одлука премногу доцна, и таа се сфаќа како конечна и постојана. Затоа, целта на *техниката на запаметување* е тие и понатаму да се ангажираат со потенцијалните клиенти, презентирајќи ги новите профити од производот за да се стимулира купување итн.
- Користење на *техники на судење* означува таков пристап кога на можните клиенти им се дава можност дека немаат обврска да го задржат производот, или им се овозможува да го користат со давање на гаранција. Ако потрошувачот

не е задоволен со производот/услугата, тогаш парите ќе му бидат вратени во замена за производот (Ристевска-Јовановска, 2013).

Разбирањето на однесувањето на потрошувачите опфаќа „видливо однесување“ (за купеното количество, кога, со кого, кој и како купил, и како ги конзумирал или доживеал производот или услугата) и „невидливо однесување“ (варијабли кои не може да се забележат како: потребите на потрошувачите, системот на вредности, перцепцијата, информациите со кои располагаат и како се чувствуваат при поседување и користење на различни производи и услуги). На процесот на купување влијаат низа надворешни и внатрешни фактори. Во секој таргетиран пазар, треба да се идентификуваат вистинските целни клиенти. Поради тоа, маркетинзите треба континуирано да ги следат променливите барања на своите клиенти и во одредени случаи треба да проценат дали се поместил фокусот кон друга група на клиенти. Така, на пример, во текот на 1990-тите години, Citybank ја започнала својата нова мисија - да им овозможи на клиентите глобално искуство. Ваквиот пристап бил резултат на растечкиот број на мобилни клиенти кои барале интегрирана и конзистентна понуда во смисла на тоа што сакаат, каде сакаат и кога сакаат да користат одреден финансиски производ или услуга. Банката во привлекувањето на целните клиенти применувала стратегија на глобална понуда која ги зема предвид индивидуалните барања на клиентите (Vandermerwe, 1997).

Откако ќе се дефинираат целните клиенти, претпријатијата треба да дадат одговор на следниве прашања:

- Дали целните клиенти сакаат близок однос со претпријатието?
- Дали претпријатието сака блиска соработка со сите клиенти?

Потрошувачите се информираат и знаат многу за претпријатијата, а претпријатијата можат да акумулираат покомплетни информации за своите потрошувачи. Со таквите информации, претпријатијата можат да воспостават силни врски на соработка, при што се истражуваат нови можности на деловно работење и се градат поголеми конкурентски предности.

Преку менаџментот за односи со клиенти (CRM), претпријатијата ќе утврдат кои се нивните клиенти, како тие се однесуваат, што сакаат и кои се нивните потреби. Понатаму, CRM овозможува претпријатието да реагира соодветно, доследно и

навремено на сите барања на клиентите. Претпријатијата сакаат да развијат солидна база на „добри“ потрошувачи кои (Kotler P., Jain D., S. Maesincee, 2002):

- ќе купуваат повеќе од претпријатието дури и по повисока цена на побарувачка;
- ќе го препорачуваат претпријатието и неговите производи/услуги на колегите, пријателите и семејството;
- ќе ги испробуваат новите понуди на претпријатието и ќе му помогнат да ги подобри новите производи и услуги;
- ќе користат услуги, помош и други погодности од претпријатието.

Задоволството на клиентите е директно поврзано со профитабилноста на претпријатието. Ако вашите клиенти се среќни, тоа значи дека ќе ви бидат и лојални. Со тоа не само што ќе купуваат повеќе и почесто, туку ќе ги препорачуваат вашите производи и на други клиенти.

Во согласност со современите трендови, претпријатијата го поместуваат својот фокус од менаџмент на производство кон менаџмент на потрошувачи. Во индустриската ера одржувањето блиски контакти со потрошувачите и производство според нивни специфични потреби создавало високи трошоци. Таквите трошоци биле пречка за создавање блиска соработка и персонализирани услуги во согласност со барањата на клиентите. Претпријатието може да понуди програма за надградување со што ќе се постигнат значајни бенефиции и за двете страни (Hughes M. A., 2003). Фокусот или главниот принцип на *Системот за управување со квалитет* е врз клиентот. Иднината на претпријатието е целосно зависна од информации поврзани со задоволството на клиентите и третманот на таквите информации. Добивањето на тие информации е направено од страна на претпријатието и во зависност од форматот што ќе го одбере, но, во некои случаи, добивањето на информации, исто така, зависи од типот на индустријата во која претпријатието припаѓа, нејзината големина, или колку сериозно е тоа претпријатие, итн. За да се стекнат повратни информации за задоволството на клиентите и за начинот во кој правец да се фокусираат за подобрување, претпријатието треба да се занимава со подобрување на својствата и следење на жалбите кои доаѓаат од клиентите. Ова е најдобриот метод и соодветен за претпријатието да ја добие довербата на клиентите, но исто така да постигне да ги задоволи оние барања кои се однесуваат на задоволството на клиентите. Она за што претпријатието треба да се грижи при употребата на овој метод е дека никогаш нема

да се разбере кои клиенти се задоволни и колку се задоволни од производите или услугите и перформансот на претпријатието. Една друга загриженост што произлегува од методот споменат погоре е дека не секогаш недостатокот на жалби и рекламации покажуваат висок степен на задоволство на клиентите. Понекогаш, некои клиенти од случајот или времето кога не се задоволни од купувањето на некој производ или услуга веднаш одлучуваат да го сменат претпријатието кое досега им го има понудено производот или услугата, барајќи друго место за купување.

Како едно од мерењата на перформансите на системот за менаџмент со квалитет, претпријатието мора да ги следи информациите за согледувањата на корисникот за тоа дали претпријатието ги исполнува барањата на корисникот. Мораат да се утврдат методите за добивање и користење на овие информации. Следењето на согледувањата на корисникот може да опфаќа добивање на влезни елементи од изворите како анкети за задоволство на корисникот, податоци од корисникот за квалитетот на испорачаниот производ, анкети со мислењата на потрошувачот, анализи од изгубена работа, пофалби, рекламации во гарантен период и извештај од продавачот (*ISO 9001-8.2.1, 2008*).

Во претпријатието треба да има определен оддел кој се занимава со односите со клиентите, соодветен на менаџментот на продажба, неговиот објект може да промени одредени карактеристики на продажниот објект, со цел да создаде покорисен и попогоден имиџ (Ристевска-Јовановска, 2013).

Стандардите за квалитет значат не само да се обезбеди можност за квалитет на производот или услугата, но секоја услуга или маркетинг-продажба е направена контактирајќи со клиенти, примајќи пофалби, но и давајќи простор и време за жалби. Претпријатието треба да биде информирано за услуги преку поддршка на контакти со клиентот, разбирање или задоволство, и, ако има, оплаки од клиенти. Секое претпријатие ова треба да го прифати не како негативен, туку како позитивен процес. Овие постапки/процедури, даваат можност за постигнување задоволство на потрошувачите. Жалбите од потрошувачите се дефинирани како серија активности преземени од клиентите како резултат на незадоволството од купениот производ. (Ристевска-Јовановска, 2013).

Целите на жалбите се наведени подолу:

- Надминување на економската загуба (барање производот да биде заменет или надоместен).
- Враќање на имиџот – таканаречени негативни несогласувања за прекинување на купување на брендот, добивање правна постапка, итн.

Во суштина, незадоволството од купениот производ може да резултира со некоја од опциите дадени подолу:

- 1 . Потрошувачот одлучува да не презема ништо или се труди да постигне договор со продавачот. Освен ова, може да заборава на случајот и ништо да не се преземе за да упати жалба до продавачот, или, веднаш по купувањето да побара од продавачот да го реши проблемот.
2. Потрошувачот избегнува купување од истиот продавач и ги советува роднините, пријателите да го сторат истото.
3. Потрошувачот презема јавни акции, жалејќи се до надлежните здруженија, осврнувајќи се со писма до медиумите и презема правно дејство против продавачот. Каква било форма на незадоволство и жалење, може да има негативни ефекти за претпријатието.

3.4. Маркетинг-планирањето и системот за квалитет

Маркетинг-планирање претставува можна дефиниција на маркетинг активности, во согласност со предвидувањата на развојот во иднина, со цел да се добие подолготраен опстанок на претпријатието и моќно позиционирање на пазарот. Планирањето на маркетингот како процес, се состои од три фази (Раими, 2010):

1. Анализа на моменталната ситуација на пазарот;
2. Предвидување на развој на идниот бизнис на пазарот;
3. Прогноза на иднината на побарувачките фактори.

Маркетинг-планирањето може да се дефинира според поделбата на Котлер, кој разликува пет типови на планови во областа на маркетингот:

1. Долгорочен план;
2. Годишен план;
3. План производ-услуга;
4. План чија цел се важни моменти во рамките на системот за маркетинг (нови форми на промоција, продажба, нови производи, итн.);

5. План кој се занимава со одредени моменти од маркетинг-активностите, развој на нов производ, дефинирање поевтини форми на дистрибуција и сл. (Раими, 2010).

Планирањето е задача за врвот на управувањето и треба да провери дали во претпријатието планирањето на овој систем се врши во согласност со целите на квалитетот и дали претпријатието исполнува какви било барања за потребите на пазарот. Главна и многу важна цел во планирањето е воспоставувањето на маркетинг алатки и постојаното подобрување на претпријатието од што понатаму зависи неговиот успех. При планирањето на системот за управување со квалитет за успешен маркетинг план посебно внимание треба да им се обрне на: целите и плановите за работа, организирање и нивното бирање, методите кои ќе се следат и главните одговорни лица кои ќе помагаат во понатамошниот развој. Планирањето е процес кој ќе влијае на целиот тек на работа и исполнување на сите барања на стандардот за квалитет, но и во барањата што претпријатието и клиентите одлучиле да ги следат. Значи, највисокото раководство треба да се однесува и да размисли дали поставените од нив цели позитивно ќе влијаат на системот за управување со квалитет или ќе го спречат постојаното подобрување на претпријатието (*ISO 9001-2008-5.4.2, 2008*).

Планирање на системот за менаџмент со квалитет

Врвното раководство мора да обезбеди (*ISO 9001-2008-5.4.2*):

- а) планирањето на системот за менаџмент со квалитет да се спроведува така што ќе ги исполни барањата дадени во клаузула 4.1.-ISO 9001-2008, како и целите за квалитет;
- б) да ја одржува целовитоста на системот за менаџмент со квалитет кога се планираат и применуваат измени во системот за менаџмент со квалитет.

Поттикнувањето на различни перформанси по одделенија и поединци кои работат за себе, без оглед на барањата на клиентите или на пазарот во целина, се случува само во традиционалниот менаџмент, во споредба со тоталниот квалитет каде што работата се врши тимски, и се забележува интеракција и комуникација на маркетинг проектите, услугите, продажбата и дизајнот. Таквите односи му помагаат на претпријатието побрзо да преговара во областа на платите, безбедноста, здравственото осигурување на работниците и др. Главен партнер за успехот на претпријатието е тоталниот квалитет, кој опширно дејствува во подобрувањето на

процесите и на вработените со давање на простор за обука, едукација и вклучување во различни сектори на претпријатието.

Планирање на управувањето е ментална работа за да се утврдат целите за управување, со политика и планови за прогнози за надворешната средина и внатрешната средина во претпријатието.

Планирањето е начин да се држат отворени очите на претпријатието . Планирањето на бизнисот има само една службена должност и тоа е: уверување дека планирањето може да го зголеми профитот. Таа алатка за зголемување на профитот има цел да создаде придобивки за претпријатието и е составена од: намалување на независност и ризикот во операции преку зголемување на веројатноста за успех, зголемување на профитабилноста за да се зголеми ефикасноста на работа, подобрување на контролниот систем со брзите промени на пазарот, овозможувајќи подобра употреба на ресурсите, брзо растење и развој, координација и успех на децентрализирано планирање и други активности (Шуклев, 2015, стр. 159).

Во менаџментот на претпријатието планирањето вклучува дефинирање на целите, на политиката и на плановите на претпријатието (Шуклев, 2013, стр. 9).

Меѓутоа, терминот планирање има и друга содржина и значење во деловното претпријатие. Содржината и значењето на планирањето се објаснуваат со неговото дефинирање.

Во литературата се среќаваат многубројни и различни дефиниции кои поимот *планирање* го објаснуваат на различни начини, прикажани во Табела 3.4-1.

3.4-1 Алтернативни дефиниции за планирањето

Chuck Williams	Планирањето е избор на цел и развивање стратегија за остварување на избраната цел (2007, р. 134).
John R. Schermerhorn, Jr:	Планирањето е процес на формулирање цели и определување како истите да се остварат (2008, р. 184)
Richard L. Daft	Планирањето означува дефинирање на целите за остварување идни организациски перформанси, одлучување за задачите и користење на ресурсите, потребни за нивно остварување (2012, р. 7)
Stephen P. Robbins,	Планирањето вклучува дефинирање на организациските цели, формулирање.

Mary Coulter	Стратегии за остварување на целите и изработка на планови за поврзување и за координирање на работните задачи (2012, р. 204)
Michael A. Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter	Планирањето, всушност, е процес на определување и спроведување активности за да се остварат организациски цели (2012, р. 113).

Извор: Шуклев Б., „Менаџмент“, Скопје, Економски факултет, 2013, стр. 114

Во менаџментот (Табела 3.4-2) планот преставува однапред определен тек на акција за дефиниран период на време, кој преставува проектиран одговор на антиципираното окружување со намера да се остварат конкретните цели (Шуклев, 2013, стр. 133).

Маркетинг план, т.е. официјална писмена изјава, која ја идентификува целта кон пазарот; специфичните маркетинг-задачи како предвидени бројки, приход од продажби и профити; буџетот и временските параметри за елементите на маркетингот, и други елементи кои ја градат маркетинг-програмата (Дуранкиев Б., 2010, стр. 63).

3.4-2 Содржина на маркетинг-план

Дел	Цел
Извршно резиме	Претставува кратко резиме на планот за да може раководството брзо да го прегледа.
Анализа на пазар	Маркетинг алатка која дава историски податоци за пазарот, производот, конкуренцијата и дистрибуцијата.
SWOT анализа	Ги идентификува главните силни страни и слабости на претпријатието и главните можности и закани со кои се соочува производот.
Цели и проблеми	Ги дефинира целите на претпријатието во областа на продажбата, учеството на пазарот и профитот и проблемите кои ќе влијаат врз овие цели.
Маркетинг-стратегија	Го претставува сеопфатниот маркетинг пристап кој ќе се примени за да се постигнат целите од планот.
Акциони програми	Специфицира што ќе се направи, кој ќе го направи тоа, кога тоа

	ќе се направи и колку тоа ќе чини.
Буџети	Проектиран биланс на успех кој го предвидува очекуваниот финансиски резултат од планот.
Контроли	Укажува на тоа како ќе се следи напредокот на планот.

Извор: Graham J. Hooley, John Saunders i Nigel Piercy, Marketing Strategy and Competitive Positioning, 2004, стр. 30.

Стратешкото планирање на претпријатието обезбедува каков вид на бизнис ќе биде управуван од страна на претпријатието и неговите цели. Затоа, внатре, во секоја единица на бизнисот, следува подетално планирање. Главните одделенија и функционалности на секоја единица (маркетинг, финансии, сметководство, купување, операции, информациони системи, човечки ресурси, и др.) треба да работат заедно за да се исполнат стратешките цели. Сам маркетингот не може да создаде супериорна вредност за клиентот. Според еден стратешки план за цело претпријатие, специјалистите на маркетингот треба да работат тесно со другите оддели, за да го формираат синџирот на ефектната вредност на претпријатието, а потоа да работат со други претпријатија за маркетинг-систем, за да се создаде една мрежа за доставување на вкупната вредност кон која се приклучуваат за да им служи на клиентите (Kotler, 1998, стр. 49).

Во управувањето со планирањето се вклучува и претпријатието преку поставените цели, политиката и планови на претпријатието (Шуклев, 2013, стр. 9).

Но, постои уште една содржина на планирањето. Во литературата низ бројни дефиниции и долготрајни планови се објаснува на различен начин. Независноста и ризикот на операциите ја зголемува веројатноста за успех, зголемувајќи ја профитабилноста преку зголемување на ефикасноста на работа, подобрување на контролниот систем преку прилагодување кон брзите промени на пазарот, овозможувајќи подобра употреба на ресурсите, брзо растење и развој, координација и успех на децентрализираните планирања и други активности (Шуклев Б., 2015, „Менаџмент на малиот бизнис“, Скопје, Економски факултет, стр. 159).

Планирање на маркетингот е партнерство со цел да се изградат односи со клиентот. Стратешкото планирање на претпријатието подразбира планирање на начинот и целите според кои претпријатието ќе управува со маркетингот. Затоа,

внатре, во секоја единица на претпријатието, се презема подетално планирање. Главните одделенија и функционални единици (маркетинг, финансии, сметководство, купување, операции, информациона системи, човечки ресурси, и другите) треба да работат заедно за исполнување на стратешките цели .

Одлуките на маркетинг-планирањата треба да се донесуваат како резултат на предвидувањата/проекциите за иднина, а да се базираат на собрани и добро анализирани податоци во однос на маркетингот, во зависност од условите на функциите во претпријатието (барањето на пазарот, планот на производство, цената, дистрибуцијата, промоција и други) (Раими Н., 2010, стр. 65).

3.5. Маркетинг-цели и системот за квалитет

Секогаш главната цел на една организација е интересот (профитот) што го има планирано менаџерот за реализација на неговото управување. Целите на претпријатието ги дефинираат задачите на менаџерот. Постигнувањето на целта на претпријатието ќе придонесе во неговото постигнување на поставената мисија. Целите, во однос на мисијата, го претставуваат нејзиниот развој. Тие се во основата на стратегиите, плановите, приоритетите, дистрибуцијата на ресурсите и почетната точка на секоја акција на управувањето (Шуклев, 2013, стр. 127). Да управуваш со целите на претпријатието, значи да менаџираш со задачите на претпријатие во сите процеси и на сите нивоа. За објективноста на алатките, претпријатието има доделено задачи на сите процеси и нивоа . Нивната определба да создаваат можности и да ги разјаснат целите (профитот, зголемување на продажбите, зголемување на учеството на пазарот, диверзификација на ризикот и др.) на секое ниво во претпријатието, управувањето ги поврзува целите на управувањето на еден одреден систем (Ристевска-Јовановска, 2012, стр. 23). Целите на претпријатието се она што претпријатието се труди да го постигне и тоа што сака да го мери, својата активност во контекст на мисијата (Дуранкиев, 2010, стр. 58).

Маркетингот е еден многу важен елемент на склучените договори со стратешки цели: основните потреби на потрошувачите, развојот на тесните цели и приоритетите во воведувањето, перцепциите на вработените за квалитетот и изведбата, помош за

вработените да соработуваат (за да ги поврзат системот и цената и да го поддржат управувањето со стандардите на квалитет).

Мисијата на претпријатието (тоа што го има одлучено како цел од нејзините почетоци) во некои случаи може да биде нејасна, или има потреба од модификација заради условите на животната средина кои можат да бидат непостигнати (Ристевска-Јовановска, 2012, стр. 23). Мисијата се состои од пет основни елементи:

- а) Ниво на развој на претпријатието;
- б) Персоналните параметри и цели на сопствениците и управата на претпријатието;
- в) Условите на животната средина;
- г) Износот на достапните фондови; и
- д) Специфичната состојба на претпријатието за остварување на долгорочните цели.

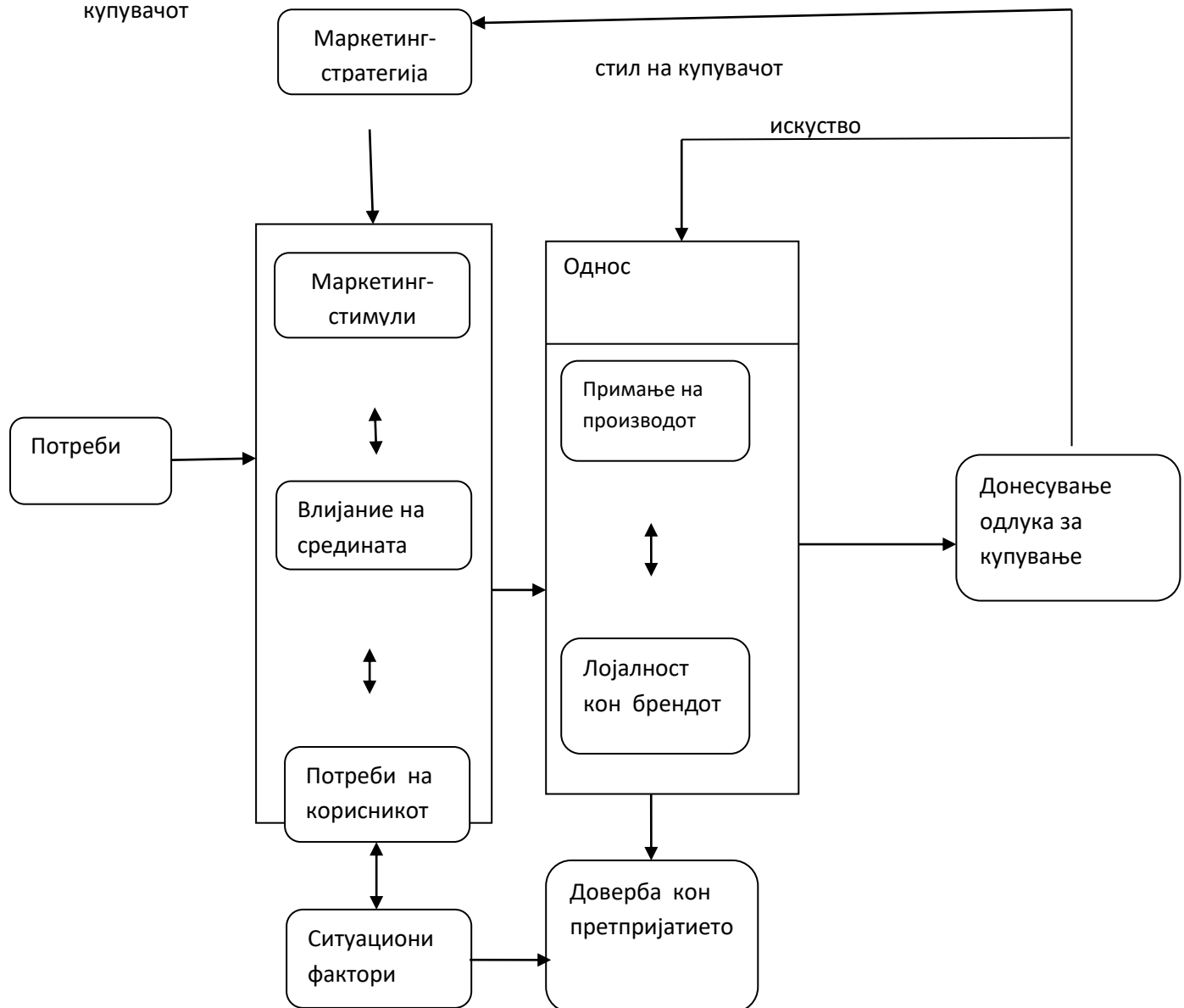
Мисијата на претпријатието ја одразува намерата или причината за постоењето на претпријатието. Добро дефинираната мисија воспоставува главната цел за претпријатието да биде различно од другите исти претпријатија, дефинирајќи го опсегот на општите активности во однос на производите кои ќе се понудат и ќе се сервираат на пазарите (Шуклев, 2013, стр. 127).

Определувањето на целите и објективност на претпријатието значи дека преку одлуките треба да се создадат можности за да се дефинираат целите (профитот, зголемување на продажбата, зголемување на учеството во пазарот, диверзификација на ризикот и др.). На секое ниво на управување со претпријатието, сите овие се поврзани во еден одреден систем - цели на управувањето (Ристевска-Јовановска, 2012, стр. 23). Целите на претпријатието често се една важна почетна точка за ефикасно управување (Слика 3.5-1). Постигнувањето на претпријатието ќе придонесе за постигнување на мисијата. Целите во однос на: стратегиите, плановите, приоритетите, дистрибуцијата на ресурсите се почетна точка на секоја акција на управувањето (Шуклев, 2013, стр. 127).

Квалитетот е една од главните цели што сака да ја постигне секое претпријатие. Во развојот на производите, прво треба да го изберете нивото на квалитетот што ќе ја

држи положбата на избраниот производ на пазарот. Овде, квалитетот на производот укажува на способноста на бараниот производ да одговори на своите функции. Тој вклучува една целосна одржливост на производот, важност, точност, олеснување на третманот, и други вредни атрибути. Додека некои од овие атрибути може објективно да се мерат, од гледна точка на маркетингот, квалитетот треба да се мери во однос на способноста на потрошувачката перцепција. Претпријатијата избираат ниво на квалитет што се согласува со барањата на избраниот пазар и нивото на квалитет на конкурентните производи (Ристевска-Јовановска, 2012, стр. 117).

Слика 3.5-1 Шематски приказ на градење маркетинг-стратегија според однесувањето на купувачот



Целите на системот за квалитет му даваат важност на претпријатието бидејќи тие се базираат на постигнување на целите кои се поставуваат во политиката на квалитет. Во овие цели на квалитет се вклучуваат сите нивоа на продажба, производство, дизајн, складирање, итн. За претпријатието е важно да ги примени горенаведените нивоа, со цел сите цели кои ги има да бидат во согласност со политиката за квалитет. Спроведување на сите правила утврдени во политиката за квалитет им дава приоритет на постигнувањето на целите за квалитет и придонесува системот за управување со квалитет да се развива. Исто така, сите овие цели на квалитет што се вклучени во политиката за квалитет треба да бидат третирали со поголемо внимание од генералниот директор, бидејќи целта на претпријатието и нивното остварување зависи од тоа што ќе одлучи директорот. Затоа, тој мора да ги планира внимателно сите процеси на претпријатието, почнувајќи од неговото управување, активностите што треба да се извршуваат од страна на претпријатието, реализација на процесот на услугите, внатрешната проценка, мерења и, на крајот на сите овие важни нивоа за претпријатието, директорот треба да знае како да биде во можност лесно да преземе превентивни и корективни мерки во сите случаи кои што низ бизнис-процесите ќе станат видливи. Значи, целите за квалитет зависат целосно од надгледувањето и следењето на секој работен процес и сите правци што ќе ги води претпријатието. Преземањето на превентивни и корективни мерки ќе му помогне на претпријатието да се идентификуваат случаи во кои постои несоодветност и во побрзо време ќе биде во можност да ги спречи недостатоците со корекција на пречките и проблемите кои се појавиле.

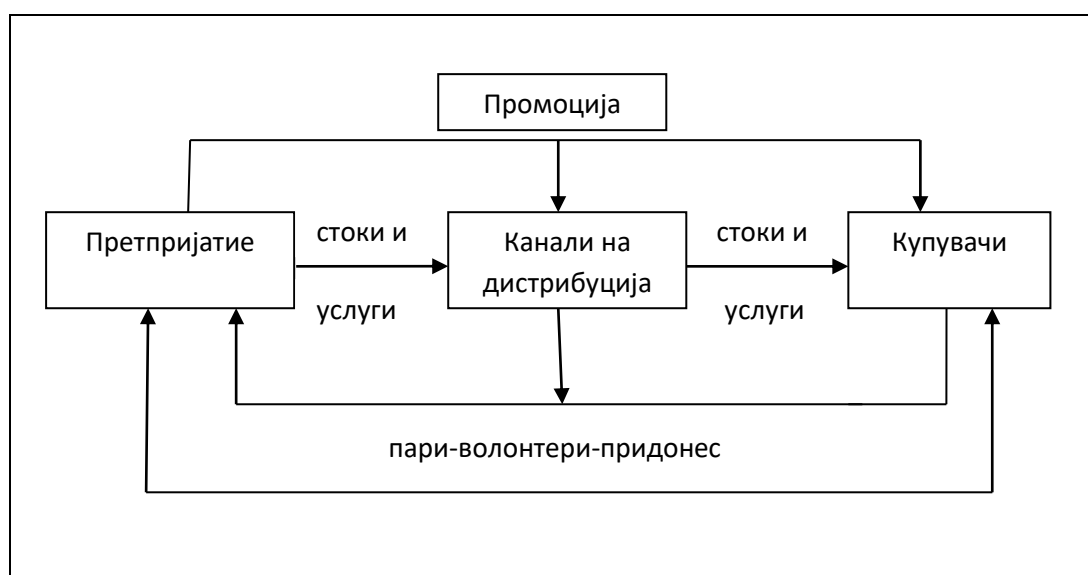
3.6. Дизајн на производи/услуги во зависност од аспектите на маркетинг-стратегијата

Дизајнот на производи/услуги е важен процес во потребите на пазарот и односот со клиентот. (Слика 3.6-1) Дизајнот на производи/услуги од аспект на маркетинг-стратегијата е важна алатка на стилот на однесувањето на купувачот (Дуранкиев, 2010, стр. 100). Дизајнот ги интегрира и ги објаснува процесите на обработка на информација и донесување на одлука за купување, заедно со основните фактори кои имаат влијание и врските меѓу нив.

Во теоријата и практиката на опсегот на листите на маркетингот, карактеристиките на производите ја прават нивната вредност на употребата. Во овој поглед, постојат неколку разлики во однос со разбирањето на некои знаци и др. Сепак, освен цената, што е многу важна, другите разлики се (Граматикиов, 2004, стр. 51):

- Дизајнот на производот;
- Квалитетот на производот;
- Функционалноста на производот;
- Брендот на производите;
- Пакувањето на производите (амбалажа);
- Сервисирање на производите, итн.

Слика 3.6-1 Основен маркетинг систем



Извор: Ристевска-Јовановска С. и Јаковски Б. 2003, „Стратегиски маркетинг“, Скопје, Економски Факултет, стр. 7.

Во таква смисла, маркетингот е базиран врз некои основни концепти (Ристевска-Јовановска и Јаковски 2003, стр. 5):

1. Концептот на потребите, желбите и барањето, кој ги смета човековите потреби и желби како почетна точка на маркетингот;

2. Концептот на потребите, што сè може да се понуди за да ги задоволи потребите или желбите преку одредени производи, без оглед на тоа дали производот се појавува во физичка форма или како една услуга;
3. Концептот на задоволната вредност укажува на степенот на исполнување на потребата;
4. Концептот на размени и трансакции кои се реализирани меѓу два или повеќе учесника на пазарот;
5. Концептот на пазарите ги става купувачите во потенцијален фокус, каде што општеството, преку размена на производи и вредности, ги задоволува потребите на учесниците.

Освен ова, претпријатието има избор на алтернативни стратегии на зголемен број на видови производи што се класифицирани на различни начини и различни критериуми. На пример, стратегиите може да се класифицираат како што е наведено подолу (Ристевска-Јовановска С. и Јаковски Б. 2003, „Стратегиски маркетинг“, Скопје, Економски факултет, стр. 14-15):

- Стратегии во претпријатието
- Стратегии на ниво на сектор
- Стратегии на ниво на функциите на бизнисот
- Стратегии кои се во опсег
- Стратегии во поширока смисла
- Стратегии во потесна смисла.

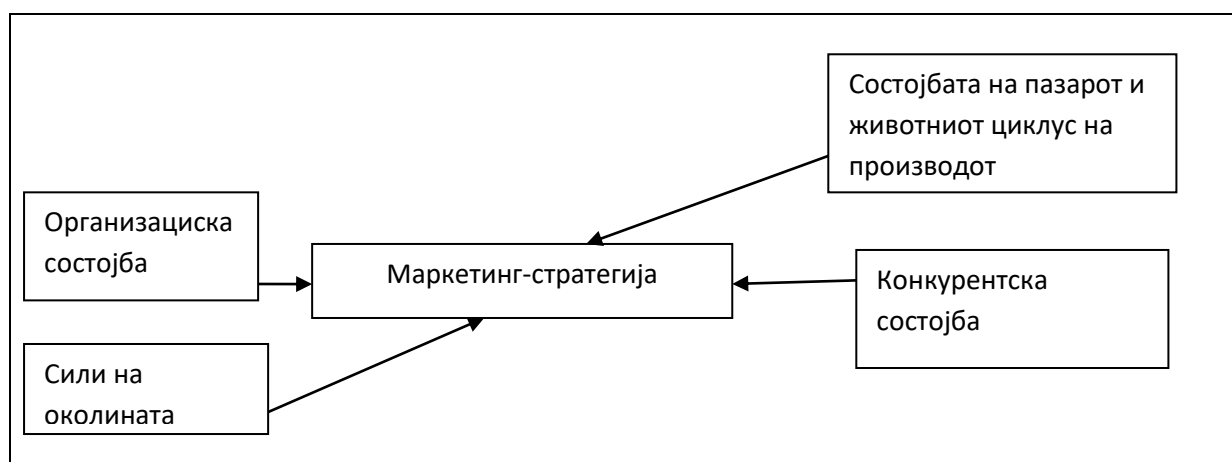
Според функцијата:

- Стратегии на маркетингот
- Финансиските стратегии
- Стратегии на развојот и барањата
- Стратегии на персоналот
- Стратегии на профитот и др.
- Персонални стратегии
- Стратегии за вредностите на менаџерите
- Мотивација
- Методи за анализа на животната средина
- Методи за самовработување
- Техничката комуникација со луѓе
- Исполнување на основните потреби
- Стратегии во зависност од степенот на реализацијата
- Наменети стратегии

- Стратегии на реализацијата
- Помислени стратегии
- Нереализирани стратегии
- Неочекувани стратегии.

Формирањето на стратегиите на маркетингот е под влијание од многу фактори (Слика 3.6-3) и над тоа се сите фактори кои влијаат во функционирањето на животната средина на претпријатието, потоа, организациската состојба на претпријатието, животниот циклус на пазарот, производите и др. (Слика 3.6-2).

Слика 3.6-2 Фактори кои влијаат на маркетинг-стратегијата



Извор: Ристевска-Јовановска С. и Јаковски Б. 2003, „Стратегиски маркетинг“, Скопје, Економски Факултет, стр. 14.

Изборот на стратегии е во тесна врска со дизајнот на производот (Слика 3.6-3). Од избраната маркетинг-стратегија и другите стратегии на претпријатието ќе зависи и начинот на кој производот ќе биде дизајниран, затоа што дизајнот на производот доаѓа како плод/резултат на избраните стратегии.

Слика 3.6-3 Алтернативни стратегии на производ и услуга

Производи Пазари	Постојни производи	Подобрување во постојните производи	Нови производи со пазарни технологии		Нови производи со неповрзана технологија
			Манипулирање со асортиманот	Зголемување на разновидноста на производот	
Постојни пазари	(1) Стратегии на пенетра- ција на пазарот	(2) Стратегии на реформира- ње	(3) Стратегии на замена	(4) Стратегии на проширување на линијата на производ	(5) Стратегии на хоризонтална диверзифика- ција

Нови пазари	(6) Стратегии на развој на пазарот	(7) Стратегии на проширување на пазарот	(8) Стратегии на сегментирање на пазарот-стратегии на диференцираност	(9) Стратегии на концентрична диверзификација	(10) Стратегии на конгломератска диверзификација
Ресурси и / или дистрибуција	(11) стратегии на forward и / или backward интеграција				

Извор: Ристевска-Јовановска С. и Јаковски Б. 2003, „Стратегиски маркетинг“, Скопје, Економски Факултет, стр. 15.

Планирање на дизајн и развој. Претпријатијата можат да изберат да ги проектираат или дизајнираат своите производи, или само да ги развијат постоечките производи, планирајќи сè што треба да биде вклучено во процесот, т.е. да ги разгледаат техничките можности кои им стојат на располагање за остварување на тој дизајн. Претпријатијата проектираат нови производи или ги развиваат своите производи во зависност од своите клиенти. Потребата да се развие еден производ не е само неопходност на претпријатието, но и неопходен процес за задоволството на клиентите. Во процесот на проектирање, претпријатието ги планира сите потребни контроли, одредува кои ќе бидат учесниците на проектниот тим, ги определува одговорностите и времето кога ќе заврши овој проект. Значи, претпријатието треба да ги воспостави основните правила и да ги именува учесниците кои играат важна улога во извршувањето или развојот на одреден проект (*ISO 9001-7.3.1, 2008*).

Излезни елементи во дизајнот и развојот- *ISO 9001-7.3.3., 2008.* Во процесот на проектирање и развој на производот се анализираат резултатите од проектот за да се скицира новиот производ. Аутпутите се важен дел од процесот на производство, каде што ќе се утврдат сите технички барања на производот, нормите на потребниот материјал за реализација на производот и анализа на примерокот. За време на скицирање на новиот производ треба да се утврдат карактеристиките на одржување и нивниот состав (*ISO 9001-7.3.3. 2008*).

Преиспитување на дизајнот и развојот - *ISO 9001-7.3.4, 2008.* Целта на прегледот е да се спречи загубата во раните фази, што би значело дека во подоцнежните фази загубите би биле поголеми. Прегледот може да биде планиран и имплементиран во соодветните фази на проектирање кога станува збор за големи проекти, додека во малите проекти преглед ќе се врши дури на крајот на проектот.

Секоја регистрација направена од спроведените прегледи мора да се одржува. Преку евиденција и потписи од страна на експертите во планот на проектирање и развој треба да се докаже дека прегледот е направен. Прегледот за големи и комплексни проекти се спроведува преку формални состаноци. Заклучоците од учесниците на состанокот преку записникот може да се наречат потребна евиденција.

Верификација на дизајнот и развојот – ISO 9001-7.3.5, 2008. Преку една друга контролна активност, како што е верификацијата, се потврдуваат сите резултати постигнати од барањата на ресурсите. Верификацијата вклучува фази како што се: прегледот, тестирањето, инспекцијата, итн., кои се прават само по завршување на процесот на проектирање и развој. За вршење на дејноста, како што е верификацијата, треба да се планира начинот и одговорноста како ќе се врши ова постапка важна за претпријатието. Секоја регистрација направена за време на верификација треба да се зачува и да се одржува. Верификацијата е посебен начин кој се користи за да се види дали сè е во ред или не, потоа претпријатието има право да иницира процес за производство на производ во согласност со постигнатите резултати во планирање и развој. Во практика, многу претпријатија по добивањето потврда за започнување на процесот на производство, првично го развиваат моделот на дизајнираниот производ, кој потоа се тестира зависно од поднесените барања во претпријатието (*ISO 9001-7.3.5, 2008*).

Валидација на дизајнот и развојот. Една контролна активност е и валидацијата, која потврдува дали производот или услугата функционира во согласност со утврдените барања. Во процесот на проектирање и развој на производот, последната фаза каде што учествуваат проект- менаџерот и клиентот е валидацијата. Двете страни, менаџерот на проектот и клиентот, преку потпишување, обезбедуваат потврда за функционалноста и сообразноста на производот или услугата што ќе биде презентирана на процесот на сериско производство. Во претпријатијата каде што планирањето и развојот претставуваат финален производ, верификацијата и валидацијата се исти како и оваа активност што ја прави претпријатието (*ISO9001-7.3.6, 2008*).

Контрола на промените во дизајнот и развојот. Бројните промени пред производот или услугата да се сметаат за целосни, се подложени на процесот на дизајн и е важно да се проверат овие промени. Промените треба да се третираат на тој

начин што на крај ќе биде јасно какви ефекти можат да имаат овие промени врз финалниот производ. Сите промени поврзани со промените во проектирањето и развојот на производот е многу важно да се регистрираат и да се одржуваат. Промените направени во дизајн и развој на производи треба да се третираат од страна на претпријатието така како што се третира ново проектирање (*ISO9001-7.3.7., 2008*).

ГЛАВА 4

Управување со маркетинг-активностите во претпријатијата од прехранбената индустрија

Може слободно да кажеме дека управувањето на претпријатието е важно за маркетингот, дека е дел од вкупниот процес на управување и раководење со маркетинг-активностите. Затоа, принципите за управување со активностите и процесите на маркетингот, методите и процедурите, т.е. нивното применување, зависат од алатките на управувањето и од системот за управување на активностите на маркетингот на пазарот.

Активностите на маркетингот во едно претпријатие се плод на анализа на процесите на маркетингот, планирање, апликација и контрола на претпријатието, но тоа е еден сложен процес за постигнување на успешна апликација. За успехот на маркетингот важна е и квалификацијата на персоналот, создавањето добар тим за работа, или, во зависност од планот, ефикасна апликација на активностите на маркетингот. Во малите претпријатија едно лице може да ги врши сите активности кои се поврзуваат со истражувањето на пазарот, продажбата и услугата кон клиентот, промоцијата и други активности. Но, во средните и големите претпријатија има потреба од квалификуван тим за апликација на активностите на маркетингот.

Индустријата за производство и процесот за управувањето на стандардите на квалитетот на претпријатието влијаат за промена во многу други претпријатија. На резултатите од индустријата и стандардите на квалитетот влијаат, на пример: ISO 9001 за сите претпријатија, вклучувајќи ја индустријализацијата и вклучувајќи ги системите за развој на индустријата која е многу важна за потрошувачите. На индустријата за храна влијае системот на управување ISO 22000, а за безбедност на храната,

земјоделството, сточарството, овошјето и зеленчукот е GLOBALGAP. Но, има и разлика во активностите на маркетингот, на пример: може ли едно дрво да ни каже дека сите овошки на него се со добар квалитет? Или, може ли маркетингот да ни каже дека на ова земјоделско земјиште сите зеленчуци се квалитетни? Ниту едно претпријатие не може да успее без маркетинг и без да ги применува стандардите со цел да постигне успешна активност на пазарот.

Кога зборуваме за маркетингот во претпријатието со прехранбената индустрија, кажуваме дека е многу тешко да се повлече линија меѓу земјата, сточарството, земјоделската култура и другите производствени производи и пакувањето. Во процесот на маркетинг, произведувањето на некој производ, подразбира примена на истиот процес за производство на многу други исти производи (Сековска Б., 2008, стр. 316).

Маркетингот во прехранбената индустрија опфаќа неколку карактеристики:

- претпријатие на депониите;
- обработка на примарните продукти во еден поширок опсег на хранливите производи;
- пакување на производите во соодветно пакување;
- транспорт на производите во свежи услови, замрзнати или конзервирани;
- продажба на производите и избирање на дистрибутивните канали, и
- понуда на храната во реклами.

Производството на квалитетни производи во прехранбената индустрија е многу различен процес од другите процеси на индустриско производство, но има големи сличности од аспект на маркетингот. Затоа е многу важно за да се создаде еден систем на маркетинг кој ќе овозможи високи меѓусебни профити меѓу производителите и потрошувачите. Маркетингот ќе се состои од активности кои се поврзани меѓу себе.

Оценувањето на потребите на пазарот во сегашниот момент треба да има предвидено што ќе треба во иднина. Маркетингот е поврзан со купувањето еден производ од земјоделците. Купувачот може да биде: семејство, трговец, преработувач и слично. Потребите и барањата на купувачот се дел од едно истражување на процесните фази.

Барањата на потребите на пазарот се утврдуваат откако ќе се направи анализа и ќе се донесат заклучоци кои се барањата на пазарот. Потребно е да се донесе одлука каков вид на производи од животинско или растително потекло ќе се произведуваат, во кој период од годината треба да бидат подготвени за апликација, како треба да се чуваат, на каков начин ќе бидат обработени, со која динамика ќе се зголемува производството и како ќе се транспортира. Истражувањето на пазарот е мост по кој информациите течат од пазарот кон претпријатието (Секуловска Н., 2009, стр. 75).

Пакувањето е посебно важно за прехранбените производи поради безбедноста на нивната функција во поглед на здравјето и осигурување од оштетување/расипување. Кога е потребно пакување, треба да знаеме дека тоа треба да биде во согласност со сите правила на пакувањето.

Физичката дистрибуција исто така има посебно значење за маркетингот на сточните производи. Потребно е да внимаваме при транспортот на производите со цел да се постигне стабилен квалитет кај продавачите.

Избор на потенцијални пазари се врши врз база на информациите од маркетинг-студиите. Заедно со определувањето на трошоците што се поврзуваат со имплементацијата на еден прехранбен производ, се избираат и потенцијалните пазари за земјоделците и вработени кои ќе осигуруваат максимални приходи.

Информирање на потрошувачите е неопходно затоа што купувачите не сакаат да купуваат производи за кои немаат доволна информација. Од оваа причина секое претпријатие треба да развива доволни количини на информации што на соодветен начин ќе ги пласира пред купувачот. Маркетингот се развива како една важна врска помеѓу земјоделската индустрија и потрошувачите заради економскиот развој и зголемувањето на специјализираните способности на производството и со цел да се намали растојанието помеѓу производителот и потрошувачот.

Кога е во прашање маркетингот на производите за претпријатијата од прехранбената индустрија, активностите на маркетингот може да се поделат на четири основни групи (Сековска Б., 2008, стр. 46.):

- Првата група на активностите опфаќа: стандардизација, финансирање и оценување на ризичните ситуации во производството и реализацијата на одредени производи;
- Втората група на активности што се поврзуваат со купувањето се: подготовката, класификацијата на производите и контрола на квалитетот;
- Третата група на активности што се поврзани со транспортот се: чувањето (конзервацијата), обработувањето и анализата на проблемите во процесот на производство на стоки за потрошувачите;
- Четврта група на активностите е процес на презентација или изглед на производите пред крајниот потрошувач и анализа на зголемувањето на финансиските активности за изгледот.

Соодветната комбинација на четирите групи на маркетинг-активности, заедно со управување на производство, обично се дефинира како намалување на трошоците и вертикална интеграција. Имплементација на стратегијата на едно претпријатие е потрошувачите да бидат главна задача за производството и за менаџерот. Сите одлуки донесени во процесот на управување, во врска со купувачите и маркетинг-политиките треба да бидат вклучени во нив. Понудените решенија кои технички изгледаат едноставно содржат маркетинг-елементи. На пример: користењето различни типови на сточна храна при одгледување добиток влијае врз цената, но и на нивниот квалитет, и тоа треба да се плати од страна на купувачот. Кога се зборува за апликација на маркетинг, особено треба да се земе предвид дека тоа е многу важно за зголемување на конкурентноста на економијата или само во одредени индустрии.

Што е конкуренција?

ОЕЦД ја дефинира како способност на претпријатието да биде конкурентно со другите во индустриската гранка. Регионите и нациите се залагаат да произведуваат изложени пред интернационална конкуренција и да остварат релативно високи приходи врз основа на постојните вработувања. Конкурентноста на секоја деловна единица е главно детерминирана од конкуренцијата во индустријата кон која припаѓа. Кога зборуваме за маркетингот во прехранбената индустрија, дури и за целокупната економија, потребна е соодветна правна рамка, соодветна поддршка, институционално овозможување работа со добра деловна практика, овозможување извоз, изготвување национална стратегија со цел да се подобри квалитетот на

производството и воведување стандарди за квалитет. Подобрувањето на сите овие фактори ќе помогне за зајакнување на животната средина на бизнисот и ќе овозможи интензивен развој на земјоделството.

Прифатено е дека земјоделските производи се производи со свои, посебни карактеристики и бараат посебен пристап од маркетингот. Агромаркетингот како единствен маркетинг концепт може да се подели на два дела (Сековска, 2008, стр. 46-48):

- Маркетинг на производи (агропроизводи) - диференцирани и брендирани, и
- Маркетинг на хомогени агропроизводи.

Основен услов за прехранбената индустрија да доживее поголем развој е преку развивање конкурентна економија, преку обезбедување на конкурентни производи и индустрии, при што поставувањето на индустријата вклучува микро и макрониво (Сековска, 2008).

Земјоделието е голем фактор за квалитетот на храната за потрошувачите и производството на здрава храна и долг живот. Квалитетот на земјоделските производи може да се изрази преку следните индикатори (Group of authors, 2014, FOOD METRES):

- сигурни производители, како гаранција за квалитет;
- квалитет на процесот до финалниот производ на производство;
- квалитет на финалниот производ;
- географското потекло;
- хемискиот состав;
- формата на производот;
- пакувањето/амбалажата;
- конзистентност на вкус, итн.

Квалитетот на храната што се користи за исхрана на луѓето е дефиниран од страна на прописите и правилата за секој производ одделено, со детален опис што се подразбира под конкретен квалитет. Со определувањето на регулативата, квалитетот на храната е предвиден.

Претпријатијата мораат да внимаваат производот да не содржи или да содржи минимум компоненти (во законски дозволените граници) кои производот не би требало да ги содржи. Максималното ниво, дозволено и поставено од дополнителни претпријатија, е од суштинско значење. Дозволена е и толеранција на утврдени

состојки по тотална маса (тежина) на производот. Исто така, мора да се внимава и при (Сековска Б., 2008, стр. 46-48):

- Условите и методите на обработка за завршување на одредени производи;
- Тип на пакување и начин на пакување;
- Начин на транспорт, магацини, чување (конзервација), одржување итн.;
- Обележување и етикетирање на производи;
- Начините и методите на земање примероци за тестирање на квалитетот.

Кога станува збор за производство на прехранбени производи многу важно за заштита на производот и маркетингот на производите е да се заштити и географското потекло (на пр., швајцарска чоколада). Ознаката за потекло е едно од правата на индустриска сопственост, марка на пазарот или индустриски модел на дизајнот. Патент е дури и именувањето на потеклото што се нуди со Законот за индустриска сопственост.

4.1. Управување со маркетингот од аспект на квалитетот

Одржувањето на дефинираниот процес на производство, трговија или услуга на приватни или државни претпријатија од било која област, и, во исто време, поддржување на начинот на производство што сме го дефинирале, слободно можеме да го дефинираме како квалитет. За да се поддржи тоа што сме го дефинирале, мора да имаме систем за управување. Овој систем може да е вграден и интегриран од наша страна, или преку некој стандард. Постојат многу стандарди за квалитет, но најпопуларни стандарди развиени досега се: ISO 9001 за управување со квалитет и за прехранбената индустрија ISO 22000 управување со безбедноста на храната (Интернационална организација за стандардизација/ ISO).

Кога станува збор за стандарди за квалитет кај прехранбени производи/услуги, особено значаен станува HACCP системот (Hazard Analysis and critical control point)(Сековска Б., 2008, стр. 141) и ISO 22000 за управување со безбедноста на храната.

Менаџментот со своите функции во претпријатието: организирањето, планирањето и контролата, кога сите свои функции ги документира и ги поддржува, формира менаџмент-систем. Со постојана контрола за да се поддржи овој систем,

истиот може да се нарече и систем за менаџмент по квалитет. Но, дали може да има маркетинг-менаџмент без квалитет?

Квалитетот на производите зависи од процената на материјалот кој се користи на сите технолошки нивоа во процесот на производството итн.

Сепак, најзначајните претпријатија, за оценување на квалитетот, се базираат врз оценувањето на своите потрошувачи. Оваа проценка се додава кон процената на производот за тоа како производот ги исполнува нивните потреби (Ристевска-Јовановска, 2010, стр. 49).

Ова е причината зашто главната цел на трговецот е квалитетот. Во развојот на производите, трговците треба да изберат ниво на квалитет што ќе ја одржи позицијата на пазарот на избраниот производ.

Потрошувачите сакаат да им биде понудено само тоа што нив ги интересира, што води кон остварување на нивните цели, или, едноставно, потрошувачите сакаат да прочитаат јасни и кратки информации што се примарни во врска со производите.

Ова е причината зашто фокусот влијае врз корисноста и употребливоста. Кога ќе имате можност да извадите од вашиот производ сè што не му припаѓа, неговите примарни елементи ќе говорат дека вие имате постигнато минимално решение (Ристевска-Јовановска, 2010, стр. 133-137). Во врска со нивото на квалитетот, за висок квалитет може да укажува високото ниво на конзистентност. Овде квалитетот на производот значи квалитет на конформизмот, или ослободување од дефектите, и се состои во обезбедување на целта – високо ниво на перформанси.

Производот, како алатка на маркетингот, дава можност да се прилагоди на потребите и желбите на потрошувачите, преку сменување и поправање на неговите карактеристики. Потребите и желбите на потрошувачите во различни сегменти се различни, и ова значи дека претпријатието треба да дава варијабилни варијанти за секој производ. Обично, ова се постигнува преку понуда на повеќе производи, а нивниот број зависи од потребите и желбите на пазарот, големината и опремата на претпријатието, типот на производот и др. Варијабилноста на производите, кои претпријатието ги има произведено и продадено во одреден временски период, ја претставува производната програма или спектарот на програмата.

Производната програма во претпријатието ја опфаќа варијабилноста на производите што се поврзани меѓу себе.

Во развојот на претпријатието, од почеток до успешен бизнис, има неколку фази, во однос на развој на бизнисот. Од првата фаза до доброструктурирано претпријатие со менаџмент и функционална структура, добар пазар, добри финансии и можности, но тие фази за развој на бизнисот на едно претпријатие немаат определено време. Обично, претходно, во бизнис-планот, низ сите овие фази на развој како и за маркетингот, е потребен стандард за квалитет. Значи, стандардите за квалитет се некој вид катализатор за да стигнеме до целите, а потоа тие ни помагаат за ефикасно структурирање на внатрешните процеси – што го дефинира квалитетот на производот или услугата, така како што сме планирале. Докажано е дека на малите претпријатија им е потребна имплементација на стандарди за квалитет, а на средните и големите претпријатија им е потребна поддршка на постојните стандарди за квалитет и нивно унапредување.

4.2. Стратегии за квалитет на производство од прехранбената индустрија на Западен Балкан

Сите земји во светот располагаат со определени природни ресурси. Некои од нив овие ресурси ги користат многу успешно за развој на својата економија, но некои од нив, поради различни причини, не успеваат да ги користат за добробит на сопственото општество.

Секоја земја е позната според своите природни ресурси и другите економски можности. Економијата на балканските земји е позната по земјоделството и сточарството. Но, за овие земји да го развијат својот потенцијал во споменатите области, неопходно е да се донесат и реализираат добри стратегии. На пример, аграрното претпријатие од Косово (Agrocelina) соработувајќи со ЕАС Интернационал за Глобал ГАП во 2013г. обучи 10 фармери. Претходно, тие ги продаваа своите производи (зеленчук) на локалниот пазар и, ретко, на регионалниот пазар, а по обуката и спроведувањето на Глобал ГАП, тие прифатија некои мали, но важни детали во процесот на производство, така што денес може да бидат дел од европскиот пазар.

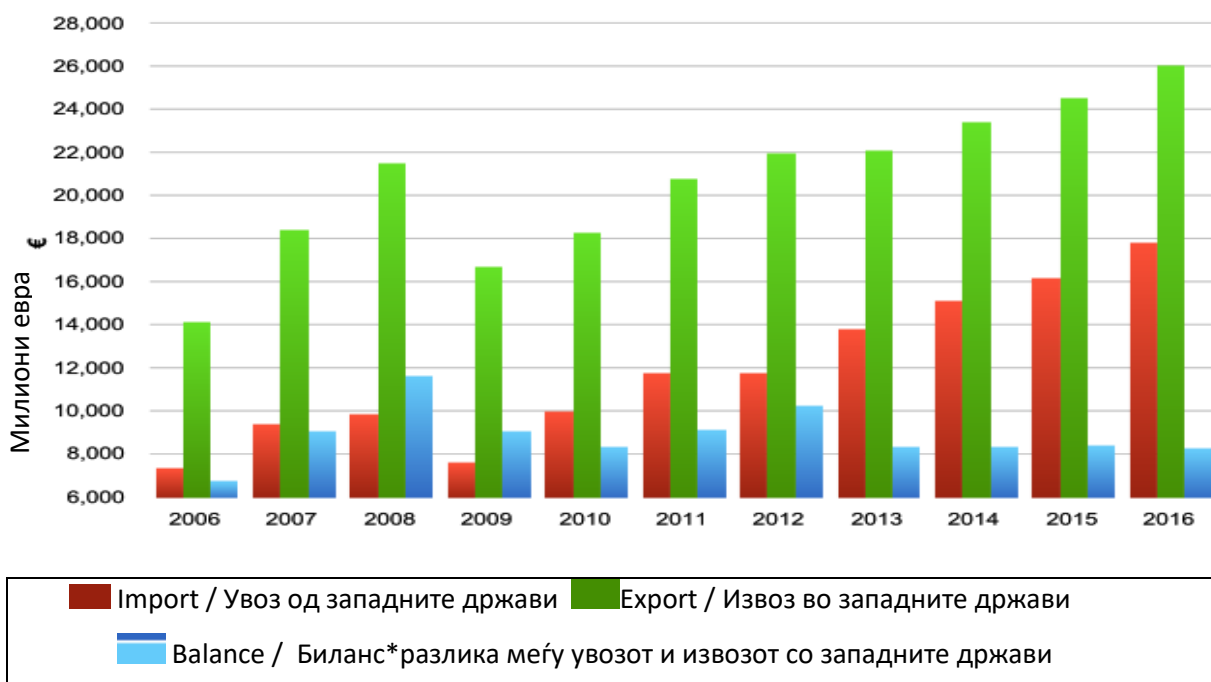
Исто така, големо значење имаат и акредитациите на лабораториите со европски и меѓународни стандарди за тестирање и анализа на прехранбени производи, како сертификација за ISO 9001 за управување со квалитет, потоа, сертификација за

управување со квалитетот и безбедност на храна како ISO 22000, HACCP, Халал, Глобал Гап и други; тоа е доказ дека можеме да ги исполниме сите стандарди за да ги задоволиме барањата на своите партнери и клиенти од кој било пазар.

Ние можеме да се снабдуваме со сировини пченица од европските семиња, на пр. од Романија или Бугарија, но имаме ли мелница што може да произведува брашно според европските барања и стандарди, или за глобалниот пазар? Ако за нас се отворот вратите на европскиот и глобалниот пазар, во исто време вратите ќе се отворени и за производите на тие земји да навлезат на нашите пазари. Затоа, нам ни се потребни добри стратегии на квалитет.

При досегашниот развој на стратегиите за квалитет на производство во прехранбената индустрија во земјите од регионот на Западен Балкан важна улога, улога на катализатор, имаше помошта од различни фондови на ЕУ и други земји, како и од локалните институции за развој на прехранбената индустрија, преку прифаќање меѓународни стандарди од страна на државните институции. Тука, пред сè, станува збор за усогласување на стандардите, членството на државните институции во европски и меѓународно акредитирани претпријатија, финансиска помош за развој на приватните индустрии да можат да ги имплементираат меѓународните стандарди, склучување договори за слободна трговија како ЦЕФТА и други програми. Врз основа на горенаведените стратегии, како и врз основа на користењето на ИПА фондовите, со цел добар и ефективен извоз и увоз помеѓу ЕУ и земјите од Западен Балкан, во Извештајот за периодот 2010-2016 г. јасно се воочува порастот на извозот на овие земји со ЕУ (Табела 4.2-1).

Табела 4.2-1 ЕУ- Трговска размена со Западен Балкан- Албанија, Босна и Херцеговина, Косово, Македонија, Србија, Црна Гора



Извор: Eurostat Comext, EU Trade flows and balance, annual data 2006 – 2016, report data 2016.

Силен раст од 2004 до 2008 бележи увозот од Западен Балкан, како и извозот на земјите од Западен Балкан кон ЕУ, по глобалната економска криза повторно, чекор по чекор, се бележи раст од 2009 година и во втората Табела е покажано дека храната и земјоделските производи се доволно (задоволително) застапени, како во увозот така и во извозот помеѓу ЕУ и земјите од Западен Балкан (Табела 4.2-2).

Табела:4.2-2

ЕУ, размена со земјите на Западен Балкан (6): Македонија, Албанија, Косово, Србија, Црна Гора, Босна и Херцеговина

	УВОЗ						ИЗВОЗ					
	(во мил.)						(во мил.)					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Вкупно:	9886	11653	11694	13769	15051	17746	18094	20655	21911	22065	23368	24502
Храна и живи животни	850	1066	1031	1006	1067	1146	1447	1653	1815	1912	2048	2087
Пијалаци и тутун	108	117	158	167	204	199	375	373	435	403	390	435
Сировини, непрехранбени, освен гориво	848	1045	1006	1012	975	936	487	588	567	516	504	518
Минерални горива, мазива и сл.	632	670	743	1143	1045	972	2100	3015	3452	2732	2877	2503
Животинско и растително масло, масти и восок	103	967	131	122	88	96	91	126	131	131	117	109
Хемиски и слични производи	659	3457	931	1226	1425	1628	2825	3009	3288	3350	3317	3538
Производи класирани според материјалот	3066	1603	2859	2908	2985	3229	4171	4604	4759	4928	5470	5955
Машини и транспортни	1306	2541	2187	3311	3989	4399	4594	5283	5405	5914	6317	6912

уреди												
Разни готови производи	2255	2541	2572	2798	3194	3466	1778	1863	1878	2006	2166	2211
Стоки и трансакции	33	40	61	53	43	47	82	74	91	72	82	81
Други	26	19	15	23	34	32	144	96	90	99	79	153

Извор: Eurostat Comext Eurostat Comext, EU Trade flows and balance, annual data 2006 – 2016, report data 2016

Ако ја разгледаме Табелата 4.2-1, воочуваме како секоја година расте извозот кон ЕУ од земјите на Западен Балкан. Во исто време се бележи и покачување на извозот на производи од прехранбената индустрија (Табела 4.2-2). Тоа е воочливо кај извозот на храна и живи животни каде што се бележи пораст на извозот за 44% во дадениот период (2010:2015 година). Во истиот период раст бележи и увозот (34%), при што очигледна е тенденцијата на поголем извоз од увоз на храна и живи животни. Порастот сигнализира дека претпријатијата од прехранбената индустрија почнуваат да освојуваат дел од европскиот, како дел од глобалниот пазар, така што освен имплементацијата на локалните и европските норми, индустриите мораат да тргнат во насока на стекнување и на меѓународни сертификати за да докажат дека ги исполнуваат европските и меѓународните стандарди како предуслов за излегување на глобалниот пазар.

4.3. Состојби во претпријатијата од прехранбената индустрија на Република Македонија од аспект на стандардите за квалитет

За целокупното стопанство, вклучувајќи ги и претпријатијата од прехранбената индустрија, битни се и процесите за сертификацијата на системите за квалитет, односно ISO 9001, како меѓународно сертификациско тело кое се јавува во функција на подигнување на квалитетот и контролата. Според меѓународното сертификациско тело ЕАС Интернационал, 2014, 80% од претпријатијата од прехранбената индустрија се средно-големи, и цел на сертификацијата е извоз (Табела 4.3-1 и Графикон 4.3-1).

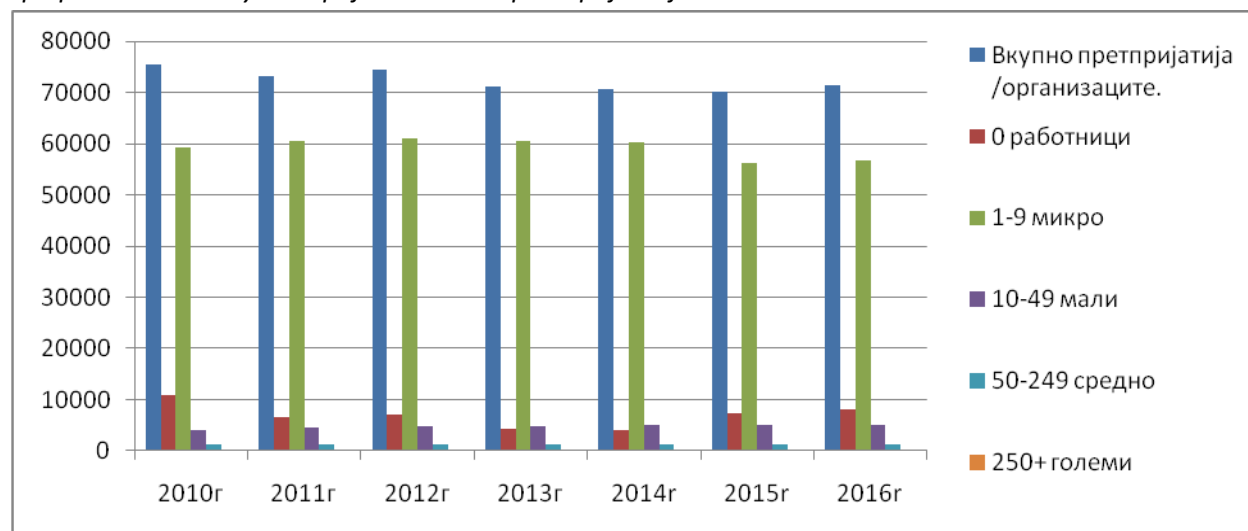
Табела 4.3-1 Вкупен број на бизнис-претпријатија

	Вкупно претпријатија	0 работници	1-9 микро	10-49 мали	50-249 средни	250+ големи
--	-------------------------	----------------	--------------	------------	------------------	-------------

	/претпријатија					
2010г	75497	10756	59276	4051	1211	203
2011г	73118	6674	60620	4452	1187	185
2012г	74424	7158	61053	4732	1280	201
2013г	71290	4415	60599	4776	1291	209
2014г	70659	3972	60215	4961	1305	206
2015г	70139	7329	56261	4979	1339	231
2016г	71519	8057	56725	5141	1363	233

Извор: Деловни субјекти, Соопштение број 6.1.9.32, 6.1.10.15, 4.1.13.13, 6.1.14.13, од 29.06.2009, од 25.02.2013 и од 24.02.2014, Број: 6.1.15.14- 23.02.2015 Година, Број: 6.1.16.23 - 25.03.2016 Година, Број: 6.1.17.22- 23.03.2017 Година, Државен завод за статистика, Скопје.

Графикон 4.3-1 Вкупен број на бизнис претпријатија



Извор: Деловни субјекти, Соопштение број 6.1.17.22 од 23.03.2017 Државен завод за статистика, Скопје

Во вкупниот број сертифицирани претпријатија влегуваат и дејностите на преработувачка индустрија, транспорт и складирање, административни и помошни услужни дејности, градежништво, објекти за сместување и услужни дејности со храна и сл.

Вкупниот број претпријатија е опаднат, од 75 497 во 2010 година, на 71 519 во 2016 година (благ пораст од 2% во однос на 2015 г.), но тоа се должи на намалувањето на бројот претпријатија без ниту еден вработен, како и на микропретпријатија (и кај нив се бележи благ пораст од 1% во однос на 2015г.) со 1 до 9 вработени. Кај малите (10-49 вработени), средните (50-249 вработени) и големите (250+ вработени) претпријатија се бележи континуиран пораст.

Според достапните податоци, презентирани на Eurostat Comext (Табела 4.3-2, Табела 4.3-3), воочливо е дека размената на стоки и производи меѓу земјите членки на ЕУ и Р Македонија бележи континуиран пораст, и тоа во двете насоки, и од аспект на увоз, но и од аспект на извоз. Во 2015 година вредноста на вкупниот извоз на Р Македонија кон земјите на ЕУ за 81,6% е повисока во однос на 2010 г. Во исто време, раст забележува и увозот од земјите на ЕУ, и тоа за 62,4% во 2015, наспроти 2010 година. Позитивно за одбележување, покрај порастот на извозот и вкупно, и споредено со увозот, е тоа што се бележи подем кај извозот на пр. на: храна и живи животни (18,3%), хемиски и слични производи (322,8%), машини и транспортни уреди (811,3%), разни готови производи (26,4%), наспроти падот на извозот кај: сировини, непрехранбени производи, освен гориво (8,6%). Овие податоци говорат во прилог на пораст на индустриското производство кое што, како што напомнав погоре (табели: од 4.5-1 до 4.5-8 расте паралелно со бројот на претпријатија кои имаат усвоено стандарди за квалитет.

Табела 4.3-2 Увоз и извоз на земјите на ЕУ со Република Македонија

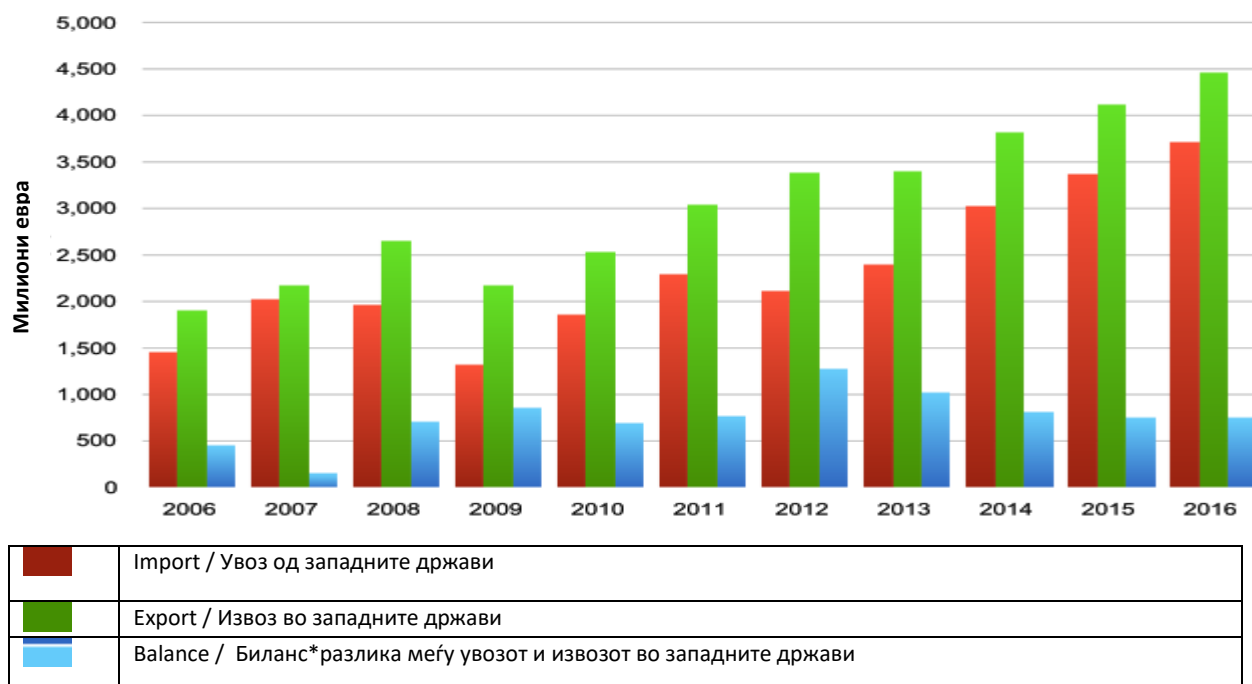
	УВОЗ (ЕУ од Р Македонија)						ИЗВОЗ (Р Македонија од ЕУ)					
	(во мил.€)						(во мил. €)					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Вкупно:	1852	2281	2110	2388	3019	3365	2532	3038	3372	3396	3818	4114
Храна и живи животни	120	119	115	124	132	142	204	252	277	273	265	272
Пијалаци и тутун	60	63	84	100	120	104	23	27	28	31	27	32
Сировини, непрехранбени, освен гориво	202	211	203	205	202	186	71	89	52	32	48	41
Минерални горива, мазива и сл.	110	94	40	29	68	86	270	507	730	625	599	496

Животинско и растително масло, масти и восок	1	1	0	0	1	1	23	33	34	26	21	30
Хемиски и слични производи	197	443	436	533	718	833	417	384	409	471	402	456
Производи класирани според материјалот	525	574	404	440	403	368	775	958	1048	1113	1444	1608
Машини и транспортни уреди	106	189	259	373	722	966	519	560	567	602	760	923
Разни готови производи	526	583	565	579	646	665	209	212	200	205	235	240
Стоки и трансакции	4	3	4	5	5	6	9	11	21	11	9	9
Други	0	0	0	0	3	8	11	7	7	9	7	7

Извор: Eurostat Comext Eurostat Comext, European Union, Trade with For.JRep.Macedonia, annual data 2006

– 2016, report data 2016

Табела-4.3-3, Вкупен увоз и извоз на земјите на ЕУ со Република Македонија, графички приказ



Извор: Eurostat Comext, Eurostat Comext, EU Trade flows and balance, annual data 2006 – 2016, report data

2016

Врз увозот и извозот, освен што влијаат стандардите за квалитет, во исто време влијаат и други, внатрешни фактори (сите овие фактори се вклучени во ISO 9001), и надворешни фактори како: политички, економски, техничко-технолошки фактори, конкуренција и други фактори (Раими, 2008). Кога зборуваме за пазарот, мора да се спомене дека во маркетингот се споделуваат фактори кои влијаат на концептите на маркетинг, како внатрешни и надворешни фактори кои влијаат при создавање маркетинг-концепција. Внатрешни фактори се инструментите на маркетингот и инструменти на претпријатието, а надворешни се маркетинг-околината, пазарот и пазарните сегменти (Mike Kennerley, Andy Neely, 2002).

Соодносот помеѓу увозот и извозот, како и развојот на стандардите за квалитет исто така се дел од маркетингот, како ориентациона точка за развој на пазарот меѓу ЕУ и Република Македонија. Ако ја имаме предвид тезата дека појдовна точка за развој е заклучокот дека клиентот е крал, мораме да направиме сè за да бидеме сигурни дека работиме на задоволување на неговите барања и очекувања (Ристевска-Јовановска, 2014). Ова правило важи за целото стопанство ширум светот, т.е. не ја исклучува ниту Р Македонија, ниту прехранбената индустрија. Оттука, стандардите за квалитет, кои на потрошувачот/клиентот му нудат гаранција дека производот кој го купуваат/консумираат има поминато определени процедури за проверка на квалитетот, и истиот го гарантираат, се задолжителна маркетинг- алатка, и повеќе од тоа. Особено е важно да се има ова предвид кога станува збор за прехранбената индустрија, бидејќи храната и нејзиниот квалитет се во непосредна врска со животот и здравјето на луѓето. Овој момент е препознаен од страна на претпријатијата од сите индустриски гранки во Р Македонија, вклучувајќи ја и прехранбената индустрија, па се бележи пораст на претпријатија кои се сертифицираат според меѓународните стандарди за квалитет (Табела 4.3-1).

4.4. Состојби во претпријатијата од прехранбената индустрија на Република Косово од аспект на стандардите за квалитет

Преку имплементација на системот за управување со квалитет ISO 9001, ISO 22000 и други стандарди за квалитет, се овозможува внатрешно функционирање во

претпријатието кое сè повеќе станува ефикасен систем на работа и одговорност што се одразува и на производите, и на услугите, како и на квалитетот и на задоволството на клиентите.

Ефектите на внатрешното воспоставување систем за управување со квалитет ISO 9001 се реализираат преку: методите на претпријатието, процесот на работа и менаџментот, идентификацијата и препознавањето на потребите на клиентите, дефинирање на политиката за квалитет, планирање квалитет, дефинирање на овластувања и одговорност за одредени фази на работењето, подобрување на внатрешната комуникација, документи, надзор, подобро управување со човечките ресурси, повеќе ефикасни бизнис- процеси, подобро претпријатие за снабдување. Исто така, внатрешното воспоставување систем за управување со квалитет ISO 9001 во се реализира и преку следење на ефикасноста на работата и преку мерење на успехот/резултатите, анализа на податоците кои водат кон постојано подобрување, корективни и превентивни мерки, статистика, активно подобрување и мерење, како и ефикасно следење на трошоците, итн.

До 2014 година *Дирекцијата за акредитација на Косово* соработувала со сите тела за акредитација од балканските земји. Досега има потпишани меморандуми за соработка на *Дирекцијата за акредитација на Косово* (Drejtoria e Përgjithshme të Akreditimit (DAK)/ dak.rks-gov.net/ Annual report 2015):

1. Генералниот директорат за акредитација (DA) на Република Албанија;
2. Институт за акредитација на Република Македонија (ИАРМ);
3. Турската Агенција за акредитација (TURKAK), Република Турција;
4. Хрватската агенција за акредитација (aaa), Република Хрватска;
5. RENAR (Романска претпријатие за акредитација), Романија.

DAK има станато и членка на меѓународни тела за акредитација (*Дирекцијата за акредитација на Косово* - Drejtoria e Përgjithshme të Akreditimit (DAK), Prishtine, dak.rks-gov.net/ Annual report 2016):

1. Интернационална организација за акредитација на лаборатории, ILAC 2.;
2. Меѓународниот форум за акредитација, IAF;
3. Придружни членки со ЕА (Европска соработка за акредитација /dak-ks.org/Annual report 2014).

Од страна на ISO интернационалната организација за стандарди уште нема податоци за сертифицирани претпријатија на Р Косово, но, во Р Косово дејствуваат многу сертификациски куќи. Една којашто е многу активна е ЕАС сертификациската куќа, која дејствува во Косово, како и Европската банка, која ги поддржува претпријатијата да добијат сертификација.

Според ЕАС, од 2013 година се сертифицирани 94 претпријатија од сите области, односно по сектори (EAS International Report, 2016):

31 од областа на изградба, проектирање, производство на градежни материјали;
 27 од областа на прехранбената индустрија;
 19 од областа на електрика и инсталации;
 3 текстилни претпријатија;
 7 претпријатија за техничко-технолошка опрема;
 4 претпријатија за козметички производи, и по еден: здравствен институт, консултантска куќа, претпријатие за пакетирање. Исто така, од ЕАС потврдија дека секоја година се зголемува бројот на сертифицирани претпријатија за 30% годишно. Според податоците од Европска банка, пак, сертифицирани се, преку BAS Programa, 137 претпријатија од различни сектори (ebrd.com/kosovo.html 30.9.2014).

Табела 4.4-1: Акредитирани тела во Дирекцијата за акредитација на Р Косово (DAK - Drejtoria e Akreditimit te Kosoves)

Акредитирано тело	Стандард	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Лабораторија за испитување и тестирање	ISO 17025	4	8	14	19	19	20	26	32	39
Лабораторија за калибрација	ISO 17025	0	0			1	1	1		
Сертификациски тела	ISO 17021	0	0	0	0	0	0	0	0	
Инспекциски тела	ISO 17020	0	1	1	1	2	2	5	8	13

*До 2014 година акредитацијата им е повлечена на четири лаборатории.

Извор: Годишен извештај за: 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 и 2016 година (Raport vjetor 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 Annual report)

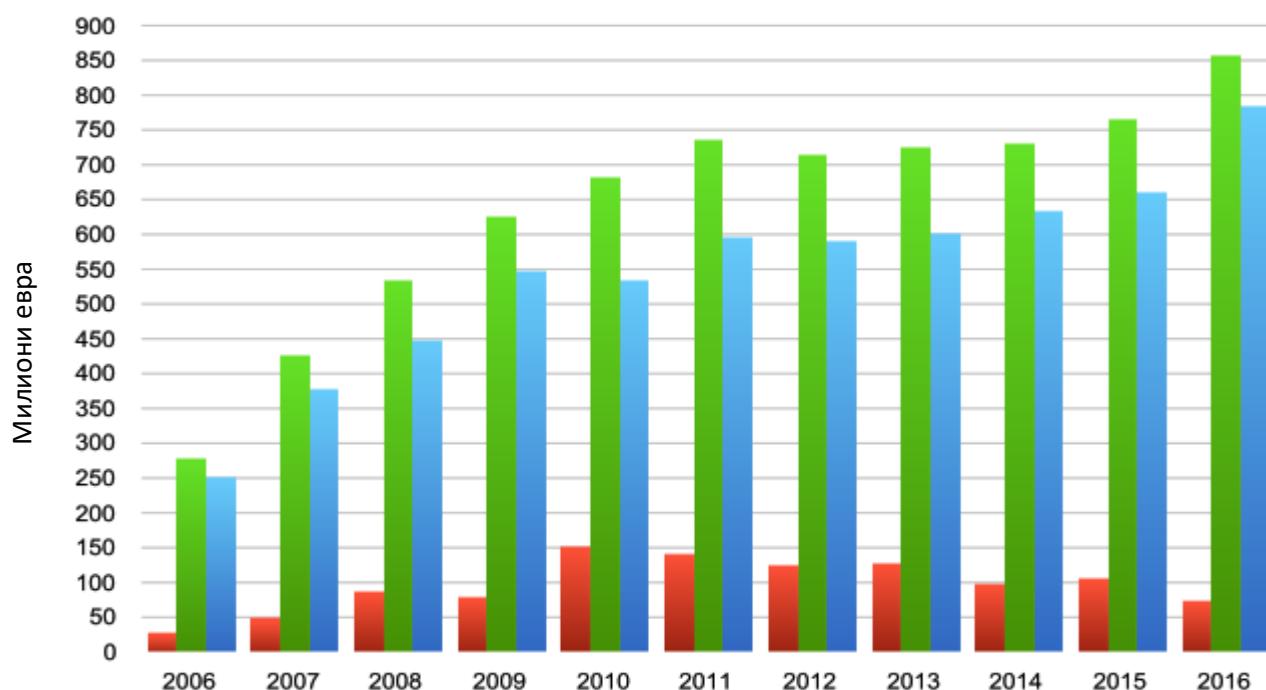
Табеларен приказ на DAK активности за 2016 година




Акредитирано тело	За 2016 година
Лабораторија за испитување, тестирање (ЛИТ) и Инспекциски тела (ИТ)	12
Лабораторија за испитување	7
Инспекциски тела (ИТ)	5
Ри акредитација (2ЛИТ+1ИТ)	3
Надзор (ЛИТ)	30
Надзор (ИТ)	5
Суспензија (ЛИТ)	1
Процените за акредитација (5ЛИТ и 4ИТ)	9
Апликации за акредитација (9ЛИТdhe 4ИТ)	13

Извор: Дирекцијата за акредитација на Косово - Drejtoria e Përgjithshme e Akreditimit , Prishtine, 2016

Развојот на системите за квалитет на Р Косово се забележува и од зголемувањето на бројот на сертифицираните лаборатории за акредитација како што е прикажано во Табела 4.4-1, од која исто така се следи и развојот на сертифицирани претпријатија со сертификати за квалитет што подразбира и зголемување на извозот, особено кон земјите членки на ЕУ.

Графикон 4.4-1 Трговска размена со Р Косово (2006-2016)



	Import / Увоз од западните држави
	Export / Извоз во западните држави
	Balance / Биланс*разлика меѓу увозот и извозот во западните држави

Извор: Eurostat Comext, *Eurostat Comext, EU Trade flows and balance, annual data 2006 – 2016, report data 2016*

Силниот раст на трговијата од Косово кон ЕУ во периодот од 2004-2008, по глобалната економска криза во текот на 2009, повторно зазема нагорен тренд, а од податоците изнесени во Табелата јасно се воочува дека храната и земјоделските производи имаат голем удел во таа размена, како со земјите- членки на ЕУ, така и со земјите од Западен Балкан. Врз забележаниот нагорен тренд на размена (увоз и извоз) секако дека големо позитивно влијание има и подигнувањето на стандардите за квалитет, особено кај претпријатијата од прехранбената индустрија. Овој нагорен, растечки тренд се бележи во целиот набљудуван период, од 2010 до 2015 година.

4.4-2 Трговска размена на земјите на ЕУ со Р. Косово (2010-2015)

УВОЗ

ИЗВОЗ

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Вкупно:	149	140	124	125	96	104	2,532	681	736	724	728	764
0	Храна и живи животни	2	2	2	4	5	7	204	84	109	118	132	135
1	Пијалоци и тутун	2	3	4	4	3	4	23	41	47	55	59	62
2	Суровини, непрехранбени, освен	32	27	20	32	24	23	71	5	10	8	7	9
	Минерални горива, мазива и сл.	0	0	0	0	0	1	270	65	59	76	32	23
4	Животинско и растително масло,	0	0	0	0	0	0	23	6	6	6	5	4
5	Хемиски и слични производи	0	0	0	1	2	3	417	86	96	105	105	114
6	Производи класирани според материјалот	89	100	80	75	53	46	775	96	119	119	122	131
7	Машини и транспортни уреди	19	4	10	4	3	5	519	220	209	159	188	205
8	Разни готови	4	3	3	4	5	10	209	70	71	68	72	77
9	Стоки и трансакции	1	1	5	1	1	6	9	8	7	5	5	5
	Други	0	0	0	0	0	1	11	0	2	5	1	1
Раст: релативната разлика помеѓу сегашниот и претходниот период													
Вкупно учество: дефинирано како сите производи													
Удел во екстрата на ЕУ: сите партнери на ЕУ со исклучок на земјите членки на ЕУ													

Извор: Eurostat Comext, *Eurostat Comext, EU Trade flows and balance, annual data 2006 – 2016, report data 2016*

Во Табелата погоре дадена е споредбена анализа на трговската размена на Косово со земјите членки на ЕУ во период 2010-2015 година. Се бележи благ пораст (10,8%) по 2012 година во трговската размената со храна и живи животни, но тој е сè уште прескромел за да се надмине огромната разлика помеѓу увозот и извозот. Она што е повпечатливо е падот на увозот на храна и живи животни што говори за подем на стопанството во оваа, а и во другите области, односно задоволувањето на поголем дел од потребите преку сопствено производство.

Намалувањето на увозот се должи на зголемување на сопствените стопански капацитети, како што говорат и податоците на вкупен број регистрирани претпријатија. Овој број се има речиси удвоено во 2016, наспроти 2007 година (10424:6124, односно бележи пораст за 70,2%). Сепак, според Институтот за статистика на Р Косово (Institutit statistikes i R.Kosoves, Raporti vjetor 2016), според бројот на вработени со 1-4 вработени

се 1948 претпријатија или 96,9% од новите претпријатија, со 5-9 вработени се 52 претпријатија (2,6%), со 10-19 се 9 (0,4%), со 20-49 се две претпријатија (0,1%), додека во останатите категории нема регистрирани претпријатија во овој квартал. Овие податоци говорат дека бизнисот во Р Косово сè уште е во почетна фаза и овие мали претпријатија имаат потенцијал за раст и развој. Сертификацијата според стандардите за управување со квалитет неминовно ќе има позитивен ефект врз нивниот раст и развој, заклучок кој се извлекува врз основа на искуствата од други земји во светот, за кои погоре има наведено податоци.

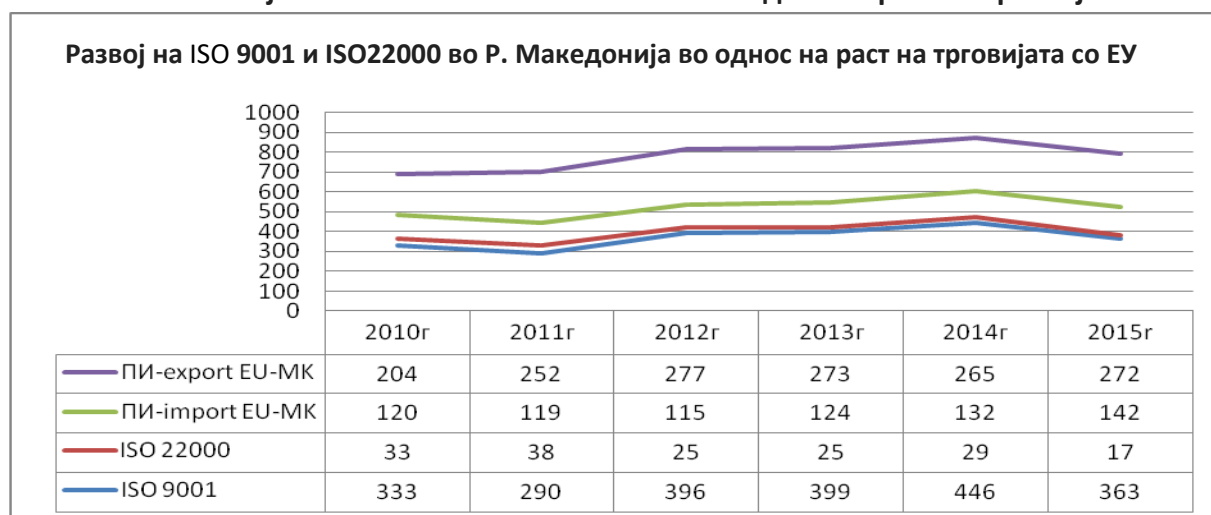
4.5. Состојби и перспективи во претпријатијата од прехранбената индустрија на Западен Балкан од аспект на системите за квалитет

Сите држави од Западен Балкан се на пат кон Европската Унија, која е домаќин на голем пазар, но, во исто време, таа е и пазар на конкурентноста на моќните. За државите од регионот на Западен Балкан да може да се носат со таа конкуренција, т.е. за да успеат да се пробијат на пазарите на ЕУ, битни се, освен различните фактори од економска и политичка природа, и други фактори кои влијаат на развојот на стопанството. За државите од регионот на Западен Балкан да може да излезат и да се натпреваруваат на пазарите на европско и меѓународно ниво, клучна улога има квалитетот на производите и услугите кои мораат да ги исполнат барањата на националното законодавство и стандарди на пазарот, но и меѓународните стандарди, меѓу кои водечки се стандардите ISO 9001 и ISO 22000 за храна. Затоа е неопходно претпријатијата кои се на пат кон стандардизација соодветна на меѓународно бараното ниво, со цел излегување на „големиот“ пазар, да имаат предвид дека исполнувањето на овие стандарди не е едноставна техничка формалност. Тие мораат, реално, суштински да се подготват бидејќи треба да знаат дека европските претпријатија се со веќе докажан квалитет според меѓународните стандарди, а излегувањето на европскиот пазар се одвива по двонасочна улица: патот ќе биде отворен и за навлегување на конкуренција на нашите пазари. Подолу ќе можеме да ги следиме низ табеларен приказ бројките кои укажуваат дека, паралелно со растот на претпријатија сертифицирани со ISO стандардите, расте и увозот, но, рамномерно и извозот, меѓу балканските земји со оние на Европската Унија.

Во табелите: од 4.5-1 до 4.5-8 опфатени се податоци за секоја од земјите од Западен Балкан - Македонија, Косово, Албанија, Црна Гора и Србија. Цел на Графиконот е следење на состојбата во овие држави, според државните заводи за статистика, сертификацијата со ISO 9001 и ISO 22000 стандардите за квалитет и увозот/извозот (трговската размена) меѓу нив и земјите на ЕУ, според статистичките податоци на ЕУ за периодот 2010-2014. Оттука е јасно воочливо дека растот на трговската размена е паралелен со сертификацијата, што јасно укажува на перспективите во однос на системите за квалитет. Веднаш под табеларниот приказ на таа анализа може да ја следиме одделно состојбата во Република Македонија врз таа основа. (За еволуцијата и развојот на ISO 9001 и ISO 22000 во Република Македонија подетално е пишувано во поглавјето за *Состојби во од прехранбената индустрија на Република Македонија од аспект на стандардите за квалитет.*)

Ако ја погледнеме Табелата 4.5-1, јасно е дека развојот на стандардите за квалитет ISO 9001 систем за управување со стандард и ISO 22000 за безбедност на храната во прехранбената индустрија во однос на растот на извоз кон Европската Унија се движи паралелно, односно може да се каже дека ISO стандардите се едни од клучните за развој на економијата на една земја.

Табела 4.5-1 Развој на ISO 9001 и ISO 22000 во РМ во однос на раст на трговијата со ЕУ



Извор: Eurostat Comext, *Eurostat Comext, EU Trade flows and balance, annual data 2006 – 2016, report data 2016*

Графиконот ги дава податоците за развојот на два од најимплементираните ISO стандарди, ISO 9001 и ISO 22000, паралелно со извозот од Р Македонија кон земји

на ЕУ. При тоа може да се проследи дека кривата се движи паралелно со процесот на сертификација на претпријатијата. По периодот на економската криза во 2011 година, веќе од 2013 година па натаму се бележи континуиран раст на извозот кон ЕУ (во однос на 2010 г.: 3,3% во 2013 г., 10% во 2014 г., 18,3% во 2015 г.), а во исто време расте и бројот издадени сертификати за ISO 9001, како најимплементиран ISO стандард (18,9% во 2012 г., 19,8% во 2013 г., 33,9% во 2014 г., 9% во 2015 г.).

Ваков, паралелен, растечки тренд се бележи во сите земји од регионот на Западен Балкан.

Република Косово е нова земја и за неа сè уште не постојат статистички податоци од Организацијата за меѓународни стандарди ISO, податоците се земени од програмата на канцеларија на БАС на европските банки. Оттука согледуваме (Табела 4.5-2) дека во 2013 година биле стандардизирани 137 претпријатија, а во следната година, 2014, овој број се зголемил за 30%. Пораст се бележи и во 2015 година. Претпријатијата се од различни сектори, а во 2013 година тие главно доаѓале од секторот градежништвото, дел од нив се претпријатија кои работеле на инфраструктурни проекти, како соработници на странски претпријатија и/или подизведувачи на територијата на Косово. Исто така, голем е бројот на претпријатија кои се занимаваат со производство и преработка, главно, со цел извоз на надворешни пазари.

Соодносот на извозот од Косово кон Европската унија сè уште е многу неизедначен, поточно, многукратно повеќе се увезува отколку што се извезува во земјите членки на ЕУ. Перспективата, како и за другите земји од регионот на Западен Балкан, е јасна - мора да се зголеми бројот на сертифицирани претпријатија според меѓународните стандарди за квалитет, за да се изедначи тој сооднос, односно да се намали разликата меѓу увозот и извозот на производи. (Еволуцијата и развојот на ISO9001 и ISO22000 во Република Косово е подетално опишана во поглавјето *Состојби во прехранбената индустрија на Република Косово од аспект на стандардите за квалитет.*)

4.5-2 Развој на ISO стандардите во однос на раст на трговијата со ЕУ во Р Косово

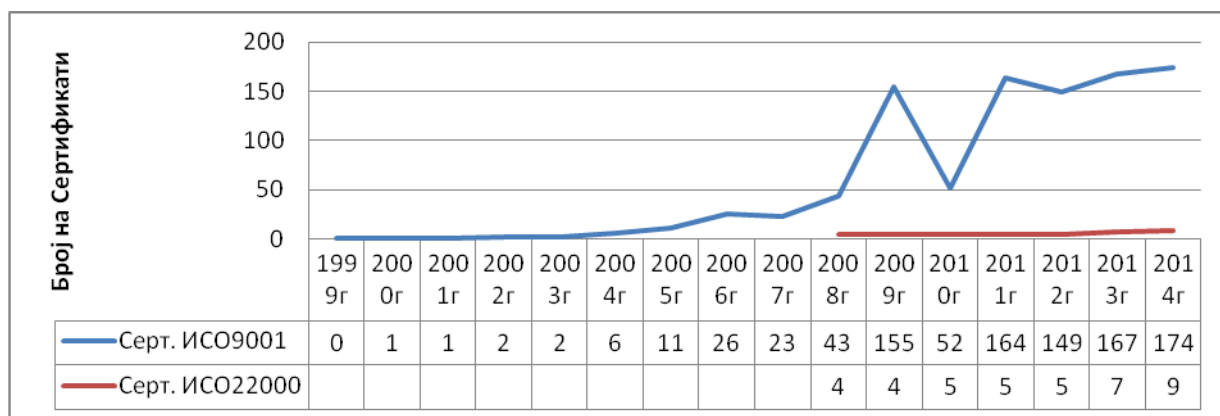


	2010г	2011г	2012г	2013г	2014г	2015г
ISO 9001						
ISO 22000						
ПИ-import EU-RKS	2	2	2	4	5	5
ПИ-export EU-RKS	84	109	109	118	132	135

Извор: Eurostat Comext, *Eurostat Comext, EU Trade flows and balance, annual data 2006 – 2016, report data 2016.*

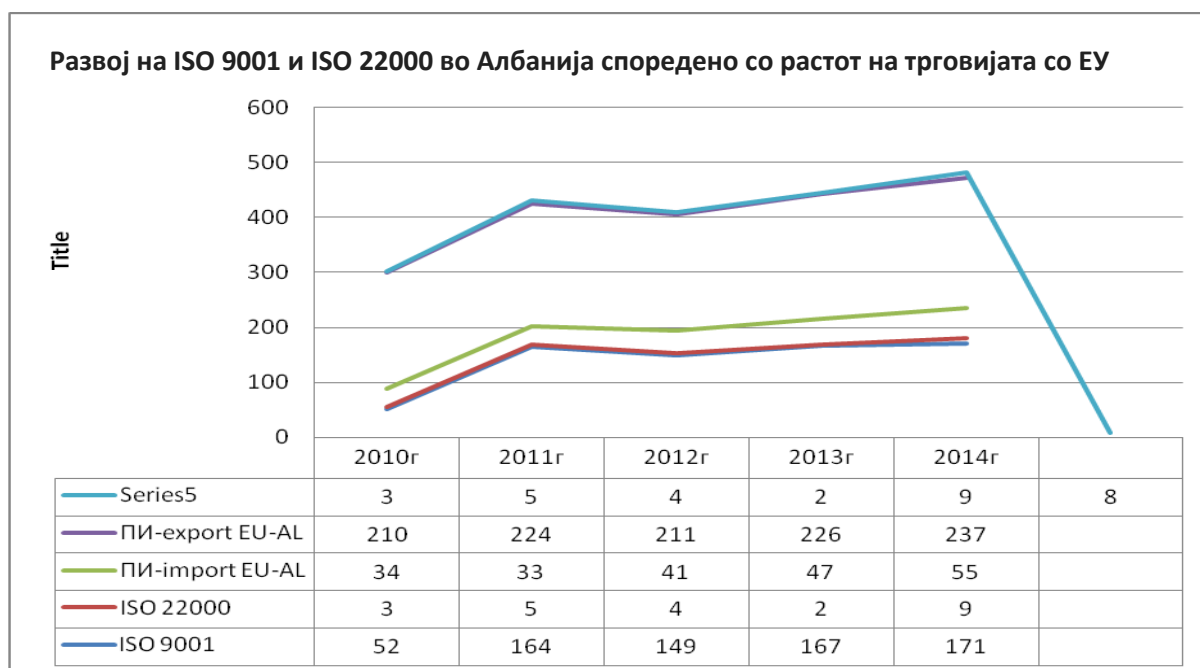
Во Табелата 4.5-3 е прикажана историјата на развојот на ISO 9001 и ISO 22000 во Република Албанија од 2000 г. Системот за управување со квалитет ISO 9001 во Р.Албанија егзистира од 2000 година. Стандардизацијата за управување со квалитет во Албанија го одбележа својот рекорд според апликации и интерес во 2009 година (околу 155 сертификати), а во 2010 година не трае истиот интерес, туку дојде до речиси двојно намалување и изнесува 52 сертификати, за во 2014 г. да има 174 сертифицирани претпријатија со ISO9001. Имплементацијата на стандарди за безбедност на храна ISO 22000 почнува во 2008 г. со скромна бројка од 4 сертификата, која во 2014 г., иако зголемена повеќе од двојно (125%), сè уште е скромна - 9 сертификата. За споредба, сличен тренд на развој на стандард во Бангладеш покажа дека и преку мали чекори може да се направи голем исчекор во развојот на стандарди за безбедност на храна ISO 22000. Според тоа искуство, и во Албанија може да се очекува сè побрзо темпо на развој и примена на стандардите за квалитет во наредните години, особено поради големото значење на овие меѓународни стандарди. Во наредните години се очекува албанските претпријатија да имаат поширок домет во спроведувањето на овие меѓународни стандарди.

Табела 4.5-3 Еволуција и развој на ISO 9001 и ISO 22000 во Република Албанија



Извор: Интернационална организација за стандардизација, 2016

Табела 4.5-4 Развој на ISO 9001 и ISO 22000 во Р Албанија споредено со растот на трговијата со ЕУ



	2010r	2011r	2012r	2013r	2014r	2015r
ISO 9001	52	164	149	167	171	279
ISO 22000	3	5	4	2	9	8
ПИ-import EU-AL	34	33	41	47	55	70
ПИ-export EU-AL	210	224	211	226	237	255

Извор: Eurostat Comext, Eurostat Comext, EU Trade flows and balance, annual data 2006 – 2016, report data 2016.

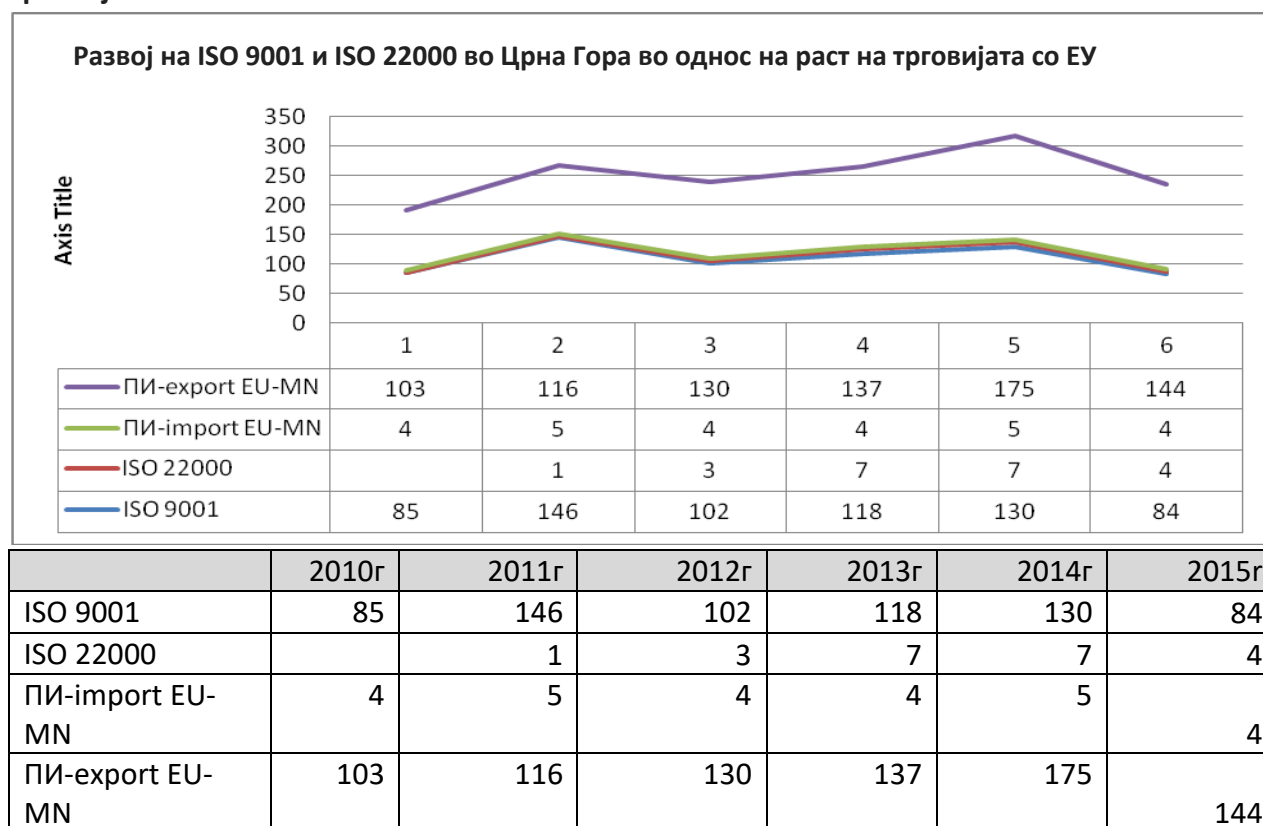
И во Р Албанија, како и кај другите земји од регионот на Западен Балкан, се бележи паралелен тренд на раст на број на сертифицирани претпријатија за примена на меѓународни стандарди со растот на извозот кон земји на ЕУ. Конкретно, извозот кон ЕУ се зголемил за 105,8% во периодот 2010-2015, а во истиот период бројот на

претпријатија кои ги имплементирале системите за стандардизација ISO 9001 и ISO 22000 пораснал за 78,7% сметано според состојбата од 2009 г., или за дури 403,6% споредено со 2010 г.

Како и во случајот на Република Македонија, истата перспектива важи и за Р.Албанија, ISO стандардите се можност повеќе да се понудат квалитетни производи и услуги, во склад со локалните закони и прописи и со меѓународните стандарди.

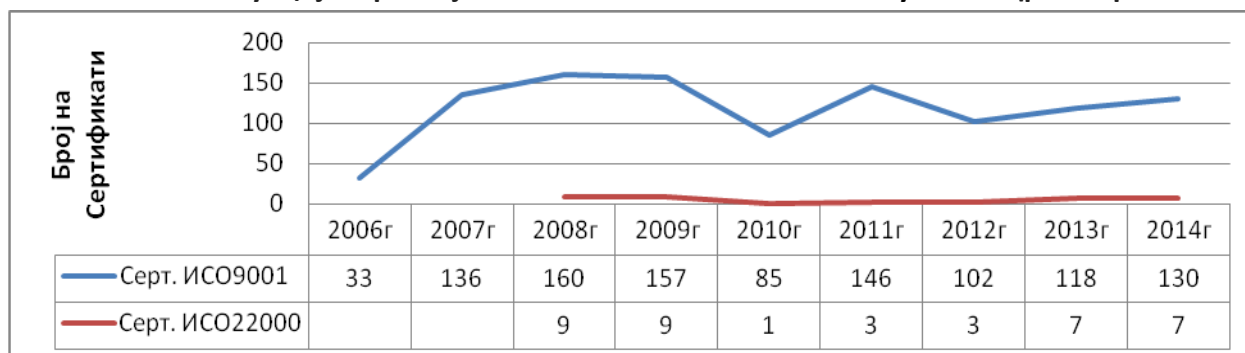
Црна Гора, исто така, генерално, како млада држава, покажува сличен тренд на развој како и другите земји од Западен Балкан. Во недостаток на можности да се обезбеди сигурен производ за домашниот пазар, увозот од пазарите на Европската Унија е многукратно поголем од извозот кон Европската Унија. И за Црна Гора важат истите заклучоци: сертификатите и примената на меѓународните стандарди за квалитет се перспектива за намалување на таа разлика.

Табела 4.5-6 Развој на ISO 9001 и ISO 22000 во Црна Гора во однос на раст на трговијата со ЕУ



Извор: Интернационална организација за стандардизација, 2016, Eurostat Comext, Eurostat Comext, EU Trade flows and balance, annual data 2006 – 2016, report data 2016.

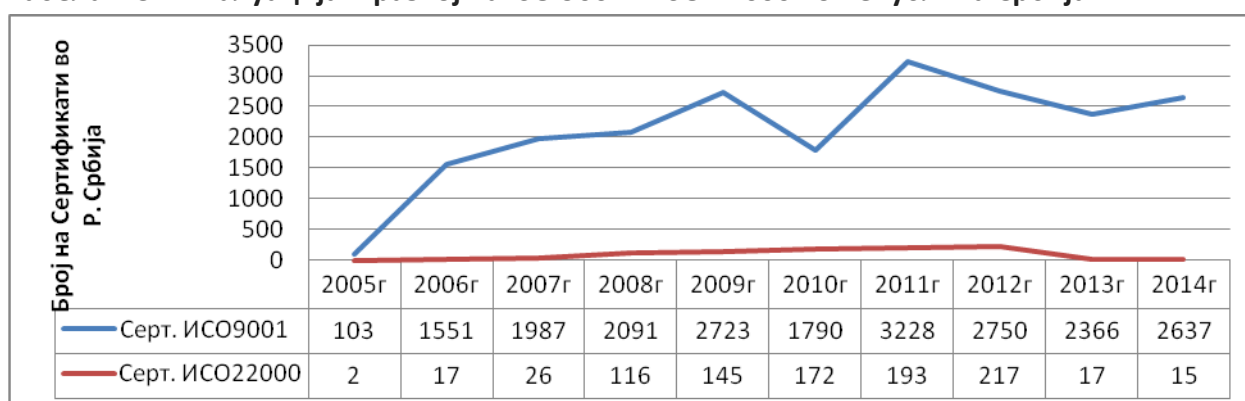
Табела 4.5-5 Евалуација и развој на ISO 9001 и ISO 22000 во Република Црна Гора



Извор: Интернационална организација за стандардизација, 2016, Eurostat Comext, Eurostat Comext, EU Trade flows and balance, annual data 2006 – 2016, report data 2016.

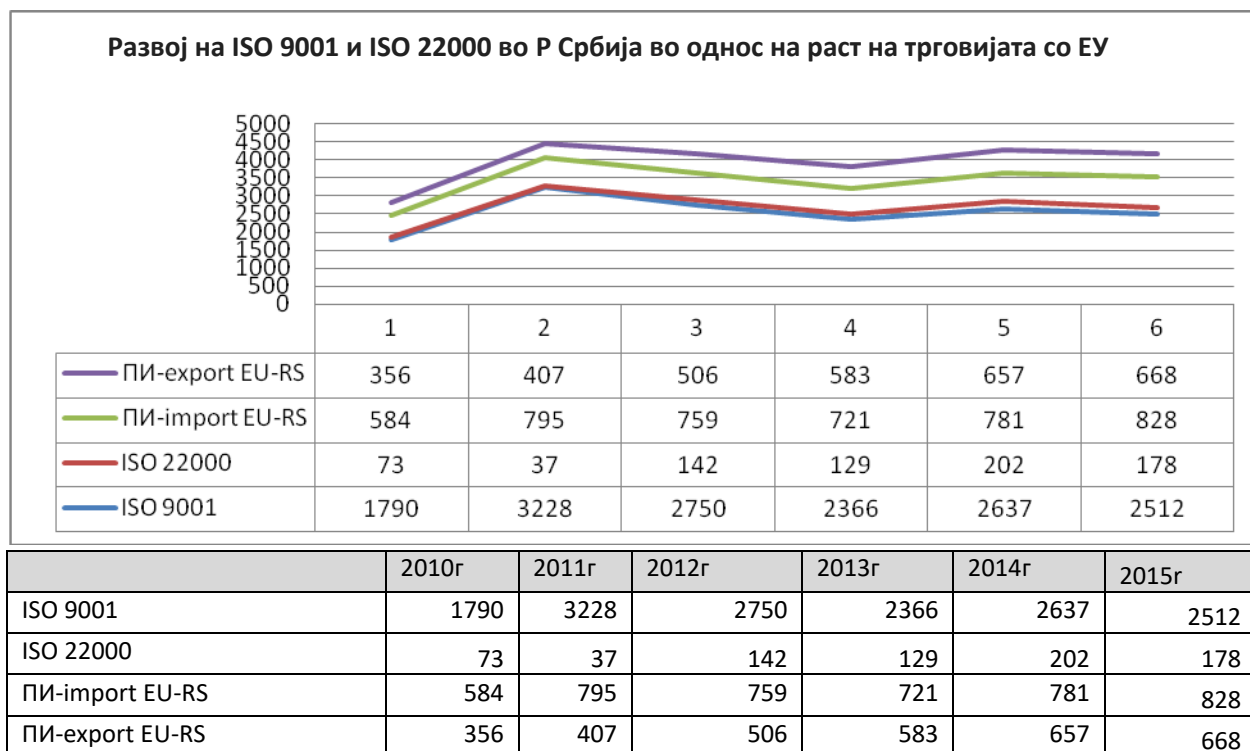
Во Република Србија како земја со поголема територија и популација, за разлика од другите земји од Западен Балкан, нумерички, бројките се повисоки, но во исто време економските случувања се речиси исти како и во другите земји од Западен Балкан. За разлика од другите земји, спроведувањето на стандардите во Србија има цврста основа врз темелите на поранешниот центар за стандарди, JUS (<http://www.iss.rs>). Ова е држава која покажува повисока перспектива на стандарди за квалитет како и економски развој што се прикажува низ соодносот меѓу увозот и извозот со Европската унија; за разлика од другите земји на Западен Балкан извозот од Србија кон Европската Унија е поизедначен со увозот, што не е случај во другите балкански земји, каде што увозот е многукратно повисок од извозот.

Табела 4.5-7 Евалуација и развој на ISO 9001 и ISO 22000 во Република Србија



Извор: Интернационална организација за стандардизација, 2016, Eurostat Comext, Eurostat Comext, EU Trade flows and balance, annual data 2006 – 2016, report data 2016.

Табела 4.5-8 Развој на ISO 9001 и ISO 22000 во Република Србија во однос на раст на трговијата со ЕУ



Извор: Интернационална организација за стандардизација, 2016, Eurostat Comext, Eurostat Comext, EU Trade flows and balance, annual data 2006 – 2016, report data 2016.

***Во табеларните прикази од сите држави од регионот на Западен Балкан за 2015 година не се опфатени оние претпријатија кои се во процес на обновување на сертификатите, поточно во фаза на усогласување со новата верзија на ISO 9001.**

ГЛАВА 5

Анализа на податоци и информации со користење квантитативни методи

Во маркетингот постои правило што го дефинира квалитетот, односно доколку континуирано се купува еден производ или услуга, значи дека е квалитетен, а маркетингот успева да дојде до податоци за тоа што бара пазарот преку анализа на податоци и информации од потрошувачите/корисниците. Ако едно производно претпријатие го споредиме со жив организам, тогаш квалитетот е крвта на тој организам - мора да биде насекаде. Значи, анализата на квалитетот мора да биде сеопфатна. Податоците можеме да ги прибираме на различни начини, всушност, истражувањето на пазарот служи токму за откривање на тоа што сакаат луѓето, кои се нивните потреби, во што веруваат. Утврдувањето на маркетинг-активностите и донесувањето одлуки како континуиран процес, се базира врз низа информации добиени од внатрешни или надворешни извори. Значи, важно е да се познава психологијата на купувачот, неговите навики и начин на дејствување/одлучување. Бидејќи информациите за светот околу нас ги добиваме по сетилен пат, секако дека и одлуките најчесто ги засноваме врз тие информации, добиени по сетилен пат.

Прибирањето податоци за навиките и потребите на купувачите (пазарот) е важен процес. Но, самите податоци не се доволни за да се преземат одредени чекори, туку неопходна е нивна анализа која ќе понуди соодветен одговор на дадена претпоставка/теза, така што истата ќе ја потврдиме (по завршената анализа) или, евентуално, ќе ја отфрлиме.

Анализата претставува една од завршните фази во процесот на истражување.

Во зависност од бројот на променливи коишто во еден определен временски период се анализираат, анализата може да биде униваријантна, биваријантна и мултиваријантна (Секуловска, Башеска, 2008).

Тоа значи дека можеме да добиеме само една варијанта на анализата, односно две или повеќе, во зависност од променливите величини.

Квалитативните методи на истражување се многу корисни за собирање податоци до кои тешко доаѓа како на пример определување на задоволството на потрошувачот. Бидејќи е дозволена слобода во интерпретацијата, т.е. постои можност за субјективност, како за истражувачот, при истражувањето, така и за испитаниците, при нивните одговори, едно квалитативно истражување често може да биде првиот

чекор во истражувањето на перцепциите на потрошувачите кон брендот и производот (Котлер Ф. и Келер К., 2013). Квантитативни методи на истражувањето значи собирање квантитативни податоци кои се барани: одлуки од состаноци, третирање на различните потреби кои се користени за одобрување на генералниот заклучок на една голема група на населението. Техники кои се употребуваат за квантитативно истражување се: анкета, прашалник, интервју и др. Може да заклучиме дека квантитативното истражување е истражување кое опфаќа собирање на податоците преку пошта или персонални интервјуа во еден волумен на потрошувачи, доволен да обезбеди статистичка анализа (Kotler, Armstrong, Saunders & Vong, 2001).

Кога некој ги смета наведените цели за стратешки, тогаш е јасно дека не може да создаде успешна маркетинг стратегија доколку не знае зошто потрошувачите го купуваат она што им е потребно, односно, треба да го познава производот и да осознае какви фактори влијаат при избирање на соодветниот бренд на производ од страна на потрошувачот. Без оваа информација не можат да се откријат атрактивните можности на пазарот или да се обезбеди подобра позиција за производот, ниту да се искористат можностите да се обезбеди ефективност на стратегијата на маркетинг. Со други зборови, секое претпријатие што има за цел да функционира успешно и да постигне побрз развој, има неопходна потреба за примена на маркетинг-концепт за успешно да ги надмине основните проблеми со пазарот кои се исто толку важни како и трудот вложен во претпријатие на производството. Токму поради тоа, доследното прифаќање и примената на маркетинг-концепцијата во своето работење од страна на сите стопански субјекти веќе е повеќе од императив (Ристевска-Јовановска С. и Јаковски Б. 2003).

При утврдување на стандардите за квалитет се применуваат многу квантитативни и квалитативни методи. Оттука, нивното имплементирање само по себе подразбира прифаќање определен маркетинг-концепт и негова доследна примена (постојано се вршат ревизии од страна на издавачот на сертификатот). Во системи на управување со квалитет се вбројуваат и стандардот за менаџирање со квалитет согласно ISO 9001 2008 и стандардот за менаџирање со системот за безбедност на храна согласно ISO 22000 2005, при чија имплементација се применуваат наведените методи (Табела 5-1).

Табела 5-1 Поврзаност помеѓу ISO 9001:2008 и ISO 22000:2005

ISO 9001:2008 (ISO9001:2015)	Точки на стандардите		ISO 22000:2005
Мерење, анализа и подобрување (само наслов)	8	8	Валидација, верификација и подобрување на системот за безбедност на храна
Општо	8.1	8.1	Општо
Следење и мерење (само наслов)	8.2	8.4	Менаџмент-систем за безбедност на храна верификацијата
Задоволство на корисникот	08.02.01		
Интерна проверка	08.02.02	08.04.01	Интерен аудит
Следење и мерење на процесите	08.02.03	07.06.04	Систем за контрола на критични контролни точки
Следење и мерење на производот	08.02.04	08.04.02	Евалуација на индивидуални верификациски резултати
Управување со неусогласен производ	8.3	07.06.05 7.10	Активности кога резултатите од следење ќе го поминат критичниот лимит Контрола на несоодветности
Анализа на податоци	8.4	8.2 8.4.3	Валидација на контролна мерка комбинации Анализа на резултати од верификационите активности
Подобрување (само наслов)	8.5	8.5	Подобрување
Постојано подобрување	08.05.01	08.05.01	Постојано подобрување
Корективни мерки	08.05.02	07.10.02	Корективни мерки
Превентивни мерки	08.05.03	5.7 7.2	Итно подготвување и одговор Предусловни програми (ПРПС)

Извор: ISO9001-2008- No01- 2008

Во Табелата 5-1 е направена споредба помеѓу стандардот ISO 9001: 2008 и ISO 22000: 2005, односно опфатени се сите активности кои се подразбираат при примената на овие стандарди во претпријатијата од прехранбената индустрија. И двата стандарда подразбираат стандардизација на општите процеси искажани низ определени точки од споменатите стандарди.

Податоците се добиени од 190 претпријатија сертифицирани од ЕАС интернационал, меѓународно сертификациско тело, во компаниите кои се сертифицирани со ISO до 2016 година.

Податоците се наменети за квантитативна анализа со користење стандардни точки. Тука се вклучени:

- Раководниот тим на организацијата (ISO9001:2008 / 5.1, 5.5)
- Документација/администрација (ISO9001:2008 / 4.2)
- Човечки ресурси, инфраструктура, работна средина (ISO9001:2008 / 6.1)
- Комуникација со клиентите (ISO9001:2008 / 7.2.3)
- Фокус кон клиентите (ISO9001:2008 / 5.2)
- Задоволство на клиентите (ISO9001:2008 / 8.2.1)
- Планирање (ISO9001:2008 / 5.4)
- Мерење и контрола на процесот/производот (ISO9001:2008 / 8.2.3 , 8.2.4)
- Податоци за анализа и унапредување (ISO9001:2008 / 8.4 , 8.5.1)
- Цел на сертификација (А,Б,В).

За потребите на квантитативната анализа, т.е. со цел прибирање податоци за истата, беше изготвен и употребен соодветен прашалник, образец кој беше употребен за прибирање податоци од претпријатијата на кои им има издадено сертификат од страна на ЕАС интернационал. Образецот кој е во прилог (Табела 5-2) беше изготвен во согласност со мерните точки на стандардизација според барањата на Интернационалната организација за стандардизација, односно во согласност со соодветните клаузули. Со истражувањето беа опфатени претпријатија од прехранбената индустрија, но и од други индустрии, во период од девет години.

Табела 5-2 Образец за добивање податоци

Процесот за стандарди за квалитет во согласност со стандардните точки (Прикажани погоре во Табела 5-1)	Од 2007-2016 претпријатија:			Организации од прехранбена индустрија			Сите без вклучување на прехранбена индустрија		
	190 претпријатија			50 претпријатија			140 претпријатија		
	1 ниво	2 н.	3 н.	1 н.	2 н.	3 н.	1 н.	2 н.	3 н.
Раководен тим на организацијата (ISO 9001:2008 / 5.1, 5.5)	1	59	130	0	7	43	1	52	87
Документација/администрација (ISO 9001:2008 / 4.2)	12	74	104	0	4	46	12	35	58
Човечки ресурси, инфраструктура, работна средина (ISO 9001:2008 / 6.1)	10	77	103	0	3	47	10	35	56
Комуникација со клиентите (ISO 9001:2008 / 7.2.3)	13	77	100	0	4	46	13	73	54
Фокус кон клиентите (ISO 9001:2008 / 5.2)	9	74	107	0	2	48	9	72	59
Задоволство на клиентите (ISO 9001:2008 / 8.2.1)	0	56	134	0	1	49	0	55	85
Планирање (ISO 9001:2008 / 5.4)	2	73	115	0	0	50	2	73	65
Мерење и контрола на процесот/производот (ISO 9001:2008 / 8.2.3 , 8.2.4)	10	55	125	0	0	50	10	55	75
Податоци за анализа и унапредување (ISO 9001:2008 / 8.4 , 8.5.1)	12	55	123	0	1	49	12	54	74
Цел на сертификација (А, Б, В)	125А	189Б	73 В	42А	49 Б	27 В	83А	140Б	46 В

Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Прибраните податоци се однесуваат на процесите за стандарди за квалитет во согласност со стандардните точки на ISO 9001: 2008.

Секој од процесите за стандардизација се мери на три нивоа, при што се утврдени соодветни критериуми за секое ниво:

- На првото (најниско) ниво се претпријатијата кои имале тешкотии при имплементацијата на соодветните стандарди за добивање сертификат, и, исто така, при надворешна контрола за проверка на сертификатот од соодветни ревизори биле воочени мали отстапки/несоодветности во некој од процесите кој не одговарал на точката на стандардот, при што претпријатието морало да ги отстрани тие несоодветности за да добие сертификат.
- На второ ниво се претпријатијата кои имале тешкотии при имплементацијата на соодветните стандарди за добивање сертификат, и, исто така, при надворешна контрола за проверка на сертификатот од соодветни ревизори биле воочени големи отстапки/несоодветности во некој од процесите кој не одговарал на точката на стандардот, при што претпријатието морало да ги отстрани тие несоодветности за да добие сертификат.
- На трето ниво се претпријатијата кои немале големи тешкотии при имплементација на стандардите за добивање сертификат и при надворешната контрола од надворешен ревизор имале само мали забелешки за одделен процес, односно, можеле веднаш да добијат сертификат од телото за сертификација.

Процесот на сертификација се реализира според процедурите на телото за сертификација, со аудитори соодветни на дејноста на претпријатието што ќе се сертифицира. Аудиторите го реализираат аудитот, т.е. проверката, и за време на проверката може да бидат воочени отстапки, несоодветни на точките на стандард. Ваквите несоодветности со точките на стандард може да бидат мали или големи отстапувања, но и во двата случаи претпријатието е должно да ги отстрани/коригира и да имплементира соодветни на стандардот процеси, за да може да добие сертификат. При пополнувањето на формуларот, на сопствениците на претпријатијата им беше поставено прашањето за целта на сертификацијата, и, врз основа на одговорите, претпријатијата беа групирани во три категории:

Категорија А: Претпријатија кои се изјасниле дека цел на сертификација им е единствено развој на стандард;

Категорија Б: Претпријатија кои се изјасниле дека цел на сертификација им е развој на стандард поради пробивање на внатрешен пазар; и

Категорија В: Претпријатија кои се изјасниле дека цел на сертификација им е развој на стандард поради пробивање на внатрешниот и надворешниот пазар.

Од 190 сертифицирани претпријатија од страна на ЕАС интернационал, на територијата на Република Македонија и на Западен Балкан, во периодот 2007-2015 година, прибрани се податоци со чек-листи соодветни на процесите наведени погоре, т.е. оние процеси кои одговараат на точките на стандардот. Во Табелата подолу прикажани се општите точки на резултатите кои беа анализирани, заклучоци и хипотеза.

Табела 5-3 Листа за прибирање податоци (Процесот за стандарди за квалитет во согласност со стандардните точки - Прикажани погоре, во Табела 5-1)

Број	Стандард	Дејност (ЕА, NACE)	Големина на претпријатието	Организациска структура на раководството (ISO9001:2008 / 5.1, 5.5)	Администрација, документи (ISO9001:2008 / 4.2)	Човечки ресурси и работна средина (ISO9001:2008 / 6.1)	Комуникација со клиентите (ISO9001:2008 / 7.2.3)	Фокус кон клиентите (ISO9001:2008 / 5.2)	Задоволство на клиентите (ISO9001:2008 / 8.2.1)	Планирање (ISO9001:2008 / 5.4)	Мерење на процесот и производот (ISO9001:2008 / 8.2.3, 8.2.4)	Податоци за анализа и подобрување (ISO9001:2008 / 8.4, 8.5.1)	Цел на сертификација (А, Б, В)
1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	12*	13*	14*

Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Начин на пополнување:

1* - се запишува редниот број на претпријатието

2* - ознаки на досега добиени сертификати за квалитет

3* - се запишува дејноста на претпријатието, согласно меѓународните барања и според ЕА и NACE ознаките

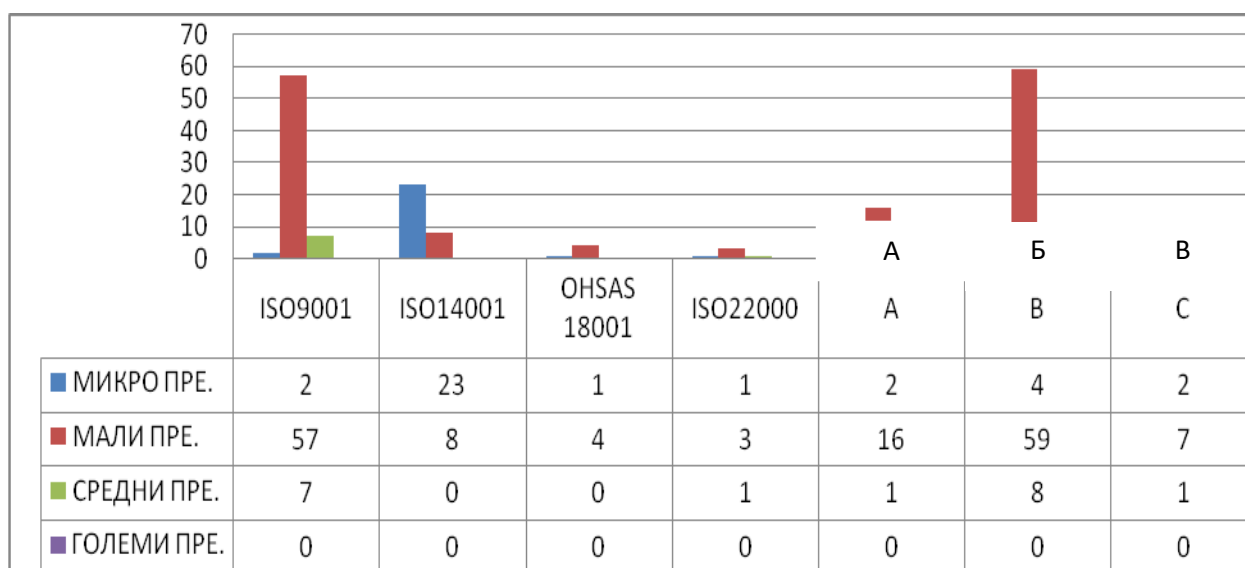
4*- големината на претпријатието е категоризирана според бројот на вработени (микро/3-9 вработени, мала претпријатие/10-49 вработени, средна/50-249 вработени и голема претпријатие/ над 250 вработени)

5*, 6*, 7*, 8*, 9*, 10*, 11*, 12* и 13* - се пополнуваат според нивото на кое е категоризирано претпријатието, како што е објаснето погоре, под Табела 5.1.

14* - се пополнува со А, Б или В, според категоријата (како што е објаснето погоре).

Според овие прашалници, добиени се резултати од коишто можеме да следиме колкав дел од сертифицираните претпријатија се извозно ориентирани, а кои од претпријатијата имаат намера да се задржат само на внатрешниот пазар (Табела 5-4):

Табела 5-4 Сертифицирани претпријатија во Р Македонија и цел на сертификација



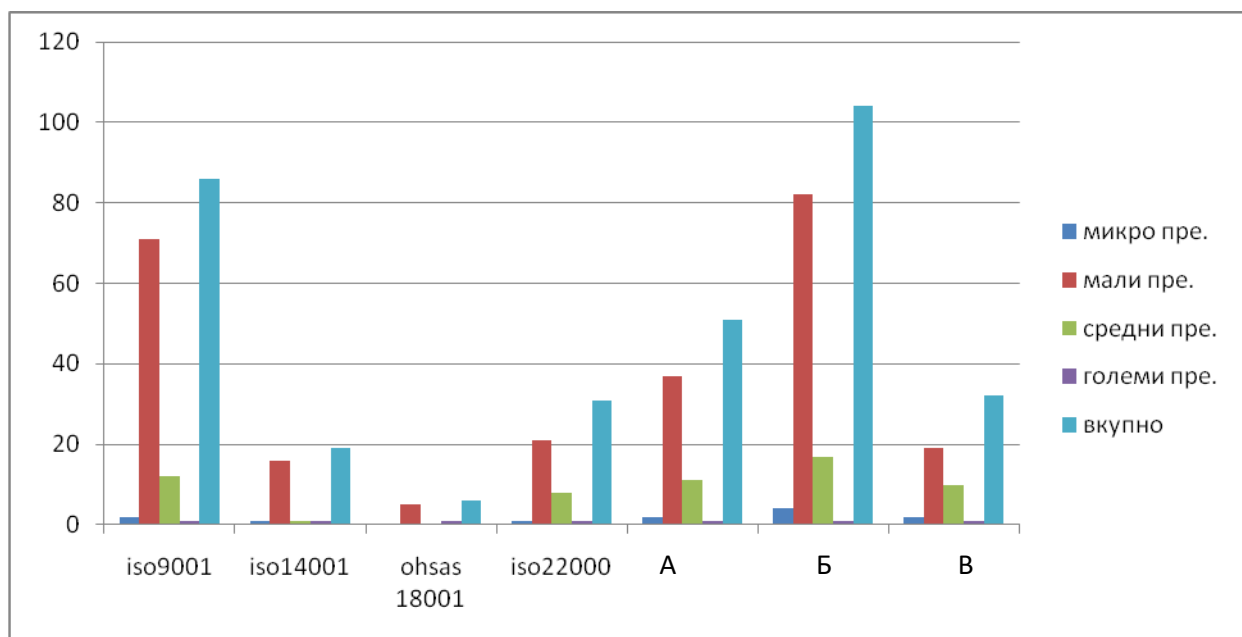
Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Од приказот е јасно видливо дека најголем број од претпријатијата кои барале сертификација за примена на стандарди на квалитет не се извозно ориентирани, односно, категоризирани се во категоријата Б, 71,6%, (наспроти 18,6% во групата А, односно, 9,8% во групата В) претпријатија на кои сертификатот им е потребен за пробивање и успех на внатрешниот пазар. Ова говори во прилог на тезата дека стандардите за квалитет се важна маркетинг-алатка за развој на претпријатијата во РМакедонија и во регионот, односно, дека овие стандарди не се само гаранција за квалитет за клиентите во други држави, туку се барани и на внатрешниот пазар, од домашните клиенти (Табела 5-5).

Табела 5-5 Преглед на сертифицирани претпријатија според големината и видот на сертификација/табеларен и графички приказ

	ISO9001	ISO14001	OHSAS18001	ISO22000	A	Б	В
Микро-претпријатија	6	1	0	1	6	7	2
Мали претпријатија	86	21	8	23	50	94	22
Средни претпријатија	60	26	25	17	64	83	45
Големи претпријатија	4	3	4	2	5	5	4
Вкупно:	156	51	37	43	125	189	73

Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

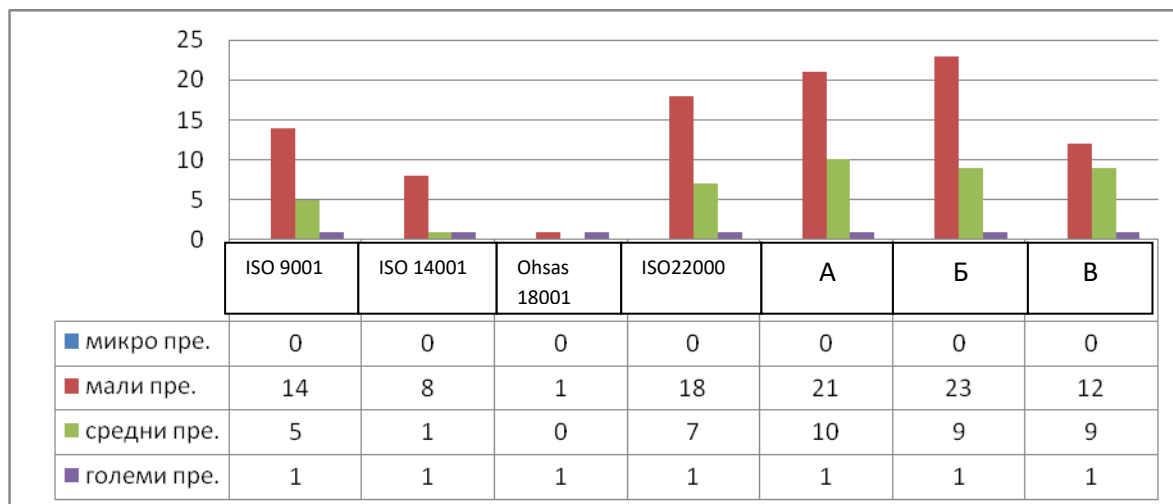


Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Од приказот е јасно видливо дека ISO 9001 е доминантен меѓу стандардите кои се применуваат, односно 156 (54,3%) од претпријатијата се сертифицирани според тој стандард, наспроти 131 (45,7%) со сите други стандарди. Исто така, забележуваме дека доминираат мали и средни претпријатија (вкупно 256, т.е. 89,2% од опфатените

287, односно 146, т.е. 93,5% од 156 во рамки на претпријатијата сертифицирани според ISO 9001).

Табела 5-6 Преглед на сертифицирани претпријатија од прехранбената индустрија, според големината



Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Истиот тренд што го воочивме во вкупниот преглед, се забележува и во претпријатијата од прехранбената индустрија. Во најголем број случаи (45 наспроти 12) сертификатите не се барани со цел пробивање на надворешни пазари, но поради потребата да се има сертификат бидејќи пазарот тоа го бара. Доминантен е бројот на мали и средни претпријатија кои бараат сертификат за имплементирани стандарди за квалитет (54, наспроти ниту едно микро и само едно големо претпријатие).

Тоа е сосема разбирливо, логично е дека големите претпријатија веќе се имаат стекнато со сертификати, т.е. имаат имплементирано стандарди за квалитет, а микропретпријатијата се премали, веројатно на почетокот на развивање бизнис, па сигурно е дека малку потешко би можеле да ги исполнат барањата на стандардите за квалитет. Оттука можеме да извлечеме заклучок дека малите и средните претпријатија од прехранбената индустрија ги препознаваат стандардите за квалитет како алатка за полесно пробивање на пазарот, а големите веќе ги имаат имплементирано, што, можеме со голема веројатност да претпоставиме, довело до нивни раст и унапредување.

5.1. Квантитативни методи и обезбедување податоци за задоволството на клиентите во прехранбената индустрија

Исполнување на барањата и задоволување на потребите на клиентите се единствената цел во системот за управување со квалитет од страна на претпријатието. За ова треба да се спроведат сите мерења, анализи и потребните подобрувања за да се увиди дали се исполнети барањата и како воопшто работи системот за управување со квалитет. Претпријатието треба да биде информирано за задоволството на клиентите, како се тие задоволни со неговите перформанси, дали се ефективни воспоставените процеси од страна на претпријатието, дали се постигнати сите барања утврдени за производот што се произведува и какви мерки ќе бидат преземени од претпријатието каде што овие барања не може да се исполнат или не се исполнети од страна на претпријатието. Претпријатието мора да ги следи сите процеси кои се неопходни за да се постигнат поставените цели за реализација на производот, задоволството на клиентите и соодветно ниво на перформансите. Спроведувањето на потребните мерки кои се појавуваат во планот на квалитетот преку постоечките процедури или преку некоја посебна постапка која се употребува за мерење треба да биде во фокусот на вниманието на претпријатието. Во процесот на мониторинг и мерење се добиваат некои резултати кои претпријатието мора да ги анализира и да ги чуваа за случај кога ќе се појави потреба од нив. Врз основа на анализите кои се потпираат на факти како што се превентивните и корективни активности, претпријатието треба постојано да спроведува континуирано подобрување. Над сите овие планови и процеси се реализира системот за управување со квалитет.

Задоволство на корисникот е едно од мерењата на перформансите на системот за менаџмент со квалитет. Претпријатието мора да ги следи информациите за согледувањата на корисникот за тоа дали претпријатието ги исполнува барањата на корисникот (Табела 5.1-1). Мора да се утврдат методите за добивање и користење на овие информации.

Следењето на согледувањата на корисникот може да опфаќа добивање влезни елементи од изворите како: анкети за задоволство на корисникот, податоци од корисникот за квалитетот на испорачаниот производ, анкети со мислењата на потрошувачот, анализи од изгубена работа, пофалби, рекламации во гарантен период и извештај од продавачот (*ISO 9001-2008 - No 8.2.1 - 2008*).

Фокусот или главниот принцип на системот за управување со квалитет е задоволството на клиентот. Иднината на претпријатието е целосно зависна од информациите поврзани со задоволството на клиентите и третманот на таквите информации. Добивањето на овие информации е направено од страна на претпријатието, во зависност од форматот што ќе го одбере, но во некои случаи добивањето информации, исто така, зависи од видот на индустријата во која претпријатието припаѓа, неговата големина, или колку сериозно е тоа претпријатие, итн. За да се стекнат повратни информации за задоволството на клиентите и за тоа кон кој правец треба да се фокусира за подобрување, претпријатието треба да се занимава со подобрување на својствата и следење на жалбите кои доаѓаат од клиентите. Овој е најдобриот метод, соодветен за претпријатието да ја добие довербата на клиентите, но исто така да постигне задоволување на оние барања кои се во врска со задоволството на клиентите. Она за што претпријатието треба да се грижи при употреба на овој метод е дека никогаш нема да разбере кои клиенти се задоволни и колку се задоволни од производите или услугите и капацитетот на претпријатието. Една друга загриженост што произлегува од методот споменат погоре е дека не секогаш недостатокот на жалби и рекламации покажуваат висок степен на задоволство на клиентите. Понекогаш, некои клиенти, во случај кога не се задоволни од купувањето на некој производ или услуга, веднаш одлучуваат да го сменат претпријатието кое досега им го има нудено конкретниот производ или услуга, барајќи друго место за купување.

Анализата на податоци во претпријатието мора да утврди, прибира и да анализира соодветни податоци за да се покажат соодветноста и ефективноста на системот за менаџмент со квалитет и да се оцени каде би можело да се направи постојано подобрување на ефективноста на системот за менаџмент со квалитет. Ова мора да ги вклучува податоците добиени како резултат од следењето и мерењето и од други битни извори.

Анализата на податоците мора да обезбеди информации во врска со:

- а) Задоволство на корисникот (*ISO9001-2008*, клаузула 8.2.1);
- б) Усогласеност со барањата на производот (*ISO9001-2008*, клаузула 8.2.4);
- в) Карактеристики и трендови на процесите и производите, вклучувајќи ги можностите за превентивни мерки (*ISO9001-2008*, клаузула 8.2.3 и клаузула 8.2.4);
- г) Добавувачи (*ISO9001-2008*, клаузула 7.4).

Анализата на податоци му служи на претпријатието за да се потенцира колку барањата на клиентите се исполнети, колку тие се чувствуваат задоволни, дали се производите и услугите во согласност со нивните барања, какви се перформансите на добавувачите пред клиентите и дали добавувачите изразуваат задоволство од нивната работа и некои други податоци. Сите овие податоци треба да се анализираат и ревидираат, за информацијата да биде валидна, во спротивно, претпријатието нема да успее да има јасна слика за тоа до каде е процесот на работа и колку се задоволни страните кои учествуваат во него. Во ревизијата за анализа на податоци се прави преглед на постигнатите цели, неусогласеностите кои се појавиле во претпријатието и дали тие се затворени, исто така, ако имало оплаки од клиенти, колкав е нивниот број. Ако претпријатието добива рекламации* од своите клиенти, тоа треба веднаш да им одговори на своите клиенти, во исто време, веднаш по направената анализа на овие податоци. Целта и задачите на претпријатието е информациите кои се добиени да може да ги анализира и да ги регулира. По анализирањето на податоци, претпријатијата треба да им одговорот на клиентите кој бил проблемот, и колку е тоа подготвено да ги поправи појавените проблеми кои предизвикале незадоволство кај потрошувачите.

* Преку сите форми на директен контакт, пренесувајќи ги до претпријатието пополнетите анкети за време на извршената достава, но и на далечина, преку телефон, електронска пошта итн.

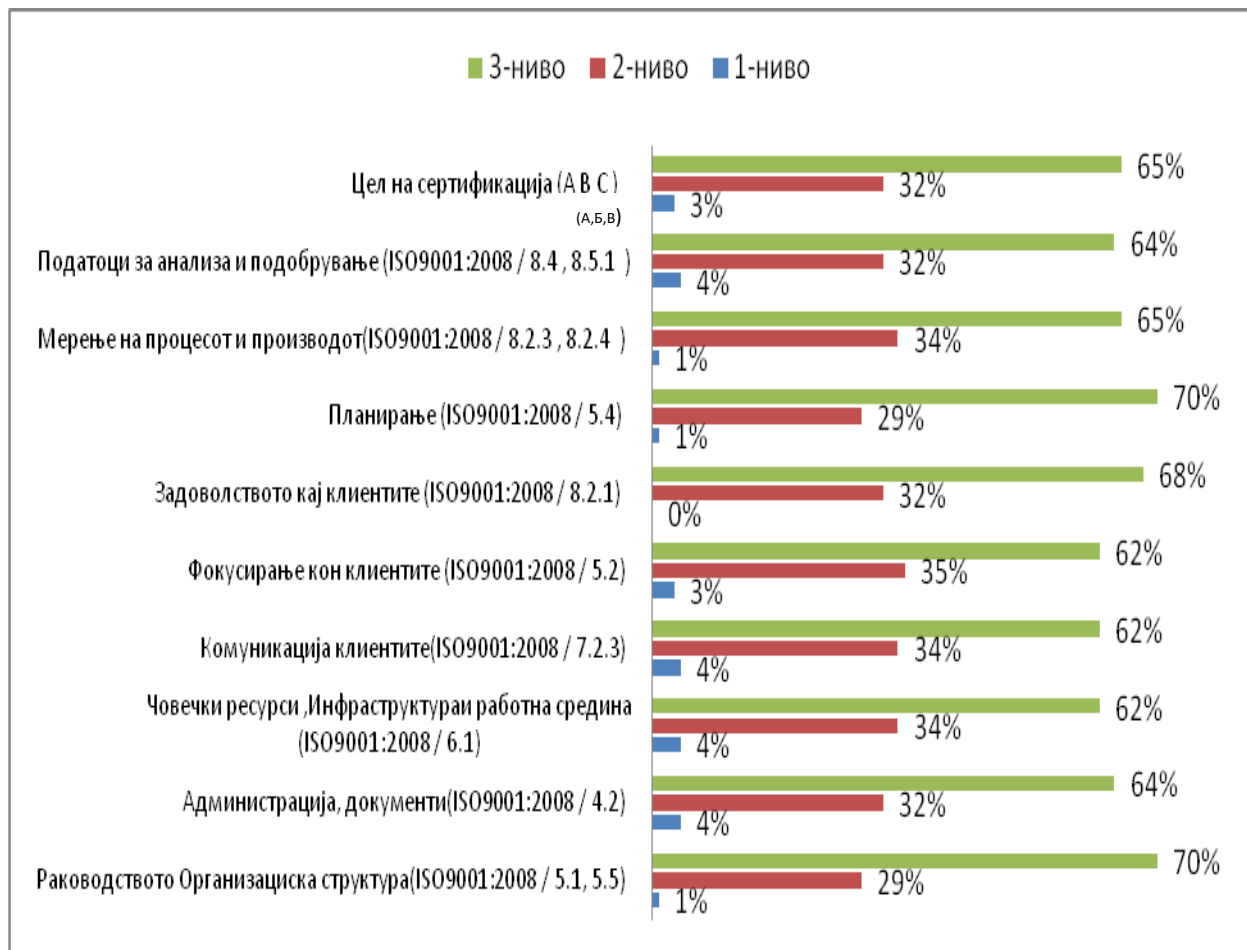
Табела 5.1-1 Квантитативни методи и обезбедување податоци што влијаат врз задоволството на клиентите во прехранбената индустрија

Процес менаџмент систем за квалитет, додадени исто така и точките (Прикажани погоре во Табела 5-1 и за ISO 2200:2005)	Учеството на претпријатија во имплементацијата на процентот во ниво за менаџмент систем за квалитет		
	1-ниво	2-ниво	3-ниво
Раководството, Организациона структура(ISO9001:2008 / 5.1, 5.5)	1%	31%	68%
Администрација, документи (ISO9001:2008 / 4.2)	8%	38%	54%
Човечки ресурси, Инфраструктура и работна средина (ISO9001:2008 / 6.1)	6%	40%	54%
Комуникација со клиентите (ISO9001:2008 / 7.2.3)	8%	40%	52%
Фокусирање кон клиентите (ISO9001:2008 / 5.2)	5%	39%	56%
Задоволството кај клиентите (ISO9001:2008 / 8.2.1)	0%	29%	71%
Планирање (ISO9001:2008 / 5.4)	1%	39%	60%

Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Во докторската теза беа следени важните процеси од точките на стандард ISO 9001, а додадени се и точки за ISO 9001: 2008 и ISO 9001: 2015. Најголем дел од сертифицираните претпријатија се наоѓаат на третото ниво, односно немале значителни проблеми при имплементација на стандардите (60% од сертифицираните претпријатија). Воочливо е тоа што дури и кај претпријатијата кои имале големи тешкотии при имплементација на стандардот, проблемот никој пат не е задоволството на клиентот (0%), иако имало тешкотии во фокусирањето кон клиентите и комуникацијата со нив (Графикон 5.1-2 и Табела 5.1-3).

Графикон 5.1-2 Квантитативни методи и обезбедување податоци што влијаат врз задоволството на клиентите во прехранбената индустрија - графички приказ



Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Графичкиот приказ по нивоа и точки на процеси на ISO 9001 стандардот кај претпријатијата од прехранбената индустрија говори дека оваа индустриска гранка е на високо ниво на постигнат квалитет. Над 60% од претпријатијата се на третото, највисоко ниво во однос на имплементација на стандардите, при што високи 68% го имаат достигнато третото ниво кога е во прашање задоволството на клиентите, односно не постои ниту едно претпријатие кај кое фокусот кон задоволството на клиентите било на најниско ниво.

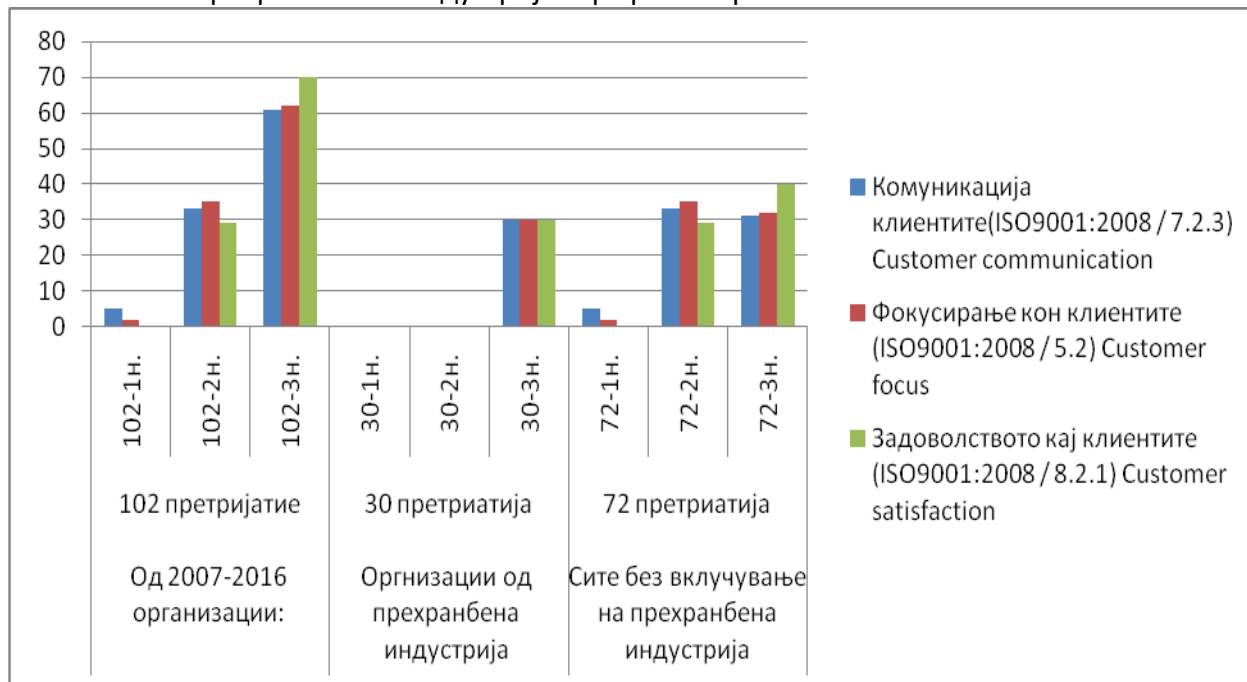
Табела 5.1-3 Квантитативни методи и обезбедување податоци за задоволството на клиентите во прехранбената индустрија - табеларен приказ

Процесот за стандарди за квалитет во согласност со стандардните точки на ISO 9001:2008 (Прикажани погоре во Табела 5-1 и за ISO 2200:2005)	Од 2007-2016 претпријатија:			Организации од прехранбена индустрија			Сите без вклучување на прехранбена индустрија		
	190 претпријатија			50 претпријатија			140 претпријатија		
	1ниво	2ниво	3ниво	1ниво	2ниво	3ниво	1ниво	2ниво	3ниво
Комуникација со клиентите (ISO9001:2008 / 7.2.3) Customer communication	13	77	100	0	4	46	13	73	54
Фокусирање кон клиентите (ISO9001:2008 / 5.2) Customer focus	9	74	107	0	2	48	9	72	59
Задоволството кај клиентите (ISO9001:2008 / 8.2.1) Customer satisfaction	0	56	134	0	1	49	0	55	85
Цел на сертификација (А Б В) Purpose of certification	125А	189Б	73В	42А	49Б	27В	83А	140Б	46В

Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Од табеларниот приказ на сертифицирани претпријатија според точките на стандард кои се однесуваат на задоволството на клиентите (ISO 9001:2008 / 7.2.3, ISO 9001:2008 / 5.2, ISO 9001:2008 / 8.2.1) е видно дека претпријатијата од прехранбената индустрија се на највисоко ниво, без исклучоци. Подолу е даден и графички приказ на истата Табела, и тоа за сите сертифицирани претпријатија и одделно, само за претпријатијата од прехранбената индустрија наспроти претпријатијата од други индустрии.

Графикон 5.1-4 Квантитативни методи и обезбедување податоци за задоволството на клиентите во прехранбената индустрија - графички приказ



Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Графикон 5.1-5 Квантитативни методи и обезбедување податоци за задоволството на клиентите во прехранбената индустрија



Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Визуелно претставено, високото ниво на грижа за задоволството на клиентите во претпријатијата од прехранбената индустрија кои имплементирале стандард за квалитет прикажува сооднос 2:1 за високиот квалитет (трето : второ ниво), односно искажано во проценти 68% : 32%, а на прво, најниско ниво не се наоѓа ниту едно од претпријатијата.

Според податоците добиени од страна на Организацијата за сертификација, ISO, се гледа дека прехранбената индустрија била многу важна област и тесноповрзана со ISO 22000: 2005 (стандард за управување со безбедност на храна).

Квантитативните методи и обезбедувањето податоци за задоволството на клиентите во прехранбената индустрија се приоритет за секое претпријатие кое се обидува да обезбеди квалитет. Задоволството на клиентите во анализираниите претпријатија во поголемиот дел е на највисоко ниво. Станува збор за претпријатија со сертификација ISO, сепак, нивото на задоволство се постигнува со многу различни методи од едно до друго претпријатие. Некои претпријатија биле во можност да обезбедат податоци за задоволството на клиентите. Тие ги зеле предвид рекламациите на клиентите преку различни практики кои претпријатијата ги избрале за да се информираат за тоа што е несоодветно или неубаво во она што претпријатието им го нуди на своите клиенти.

Квантитативната анализа и обезбедувањето на податоци е практика која им помага на овие претпријатија да имаат побрз развој и квалитет во прехранбената индустрија почнувајќи со тоа што ги исполнуваат барањата на клиентите. Соодветните ревизори на организацијата за сертификација, ISO, ги прегледуваат сите користени методи за мерење на задоволството на клиентите, како анкетите или други методи преку кои имаат воспоставено комуникација со клиентите.

Во продолжение се поместени практични примери од претпријатијата: „ВАНИЛА ФУД ДОО СКОПЈЕ“, „Везе Шари“, „Dogel“ SHPK, „Camila“ SHPK и „LECKE“.

Име на претпријатието	„ВАНИЛА ФУД ДОО СКОПЈЕ“
Место	Македонија
Дејност	Управување со ресторани, барови, подготовка на храна, готвење и хотелски услуги
Стандарди	ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 22000:2005, HACCP
Состојба на произведен процес пред имплементација на стандарди и сертификација (од доверливи причини нема да бидат наведени детали)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Почеток на сертификација: 2011 година 2. Затекнат број вработени: 17 3. Услуги се обезбедуваат единствено во просториите на претпријатието 4. Ограничен број клиенти
Состојба по завршувањето на имплементацијата на стандарди и сертификација (од доверливи причини нема да бидат наведени детали)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висок квалитет на производи и услуги 2. Број на вработени кратко време по сертификација: 35 3. Зголемена доверба кај партнерите и побрзо воспоставување соработка 4. Постигната главна цел: сеопфатно управување со квалитетот 5. Отпочнати преговори и остварена соработка со национални партнери
Друго	Со постигнување на стандардите, претпријатието обезбеди проширување на пазарите, нудејќи конкурентни цени и постојан квалитет; обезбеди продуктивност, и други придобивки за долговечност

Име на претпријатието	„Везе Шари“
Место	Македонија
Дејност	Производство, складирање и продажба на јајца од живина
Стандарди	ISO 22000:2005
Состојба на производен процес пред имплементација на стандарди и сертификација (од доверливи причини нема да бидат наведени детали)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Почеток на сертификација: 2013 г. 2. Затекнат број на вработени: 40 3. Мал обем на производство, напредна технологија 4. Не премногу големи трговски можности и ограничен број домашни клиенти
Состојба по завршувањето на имплементацијата на стандарди и сертификација (од доверливи причини нема да бидат наведени детали)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Број на вработени по сертификацијата: 110 вработени 2. Поголем простор за фарма и посовистицирани услови за производство; квалификуван персонал 3. Гаранција за квалитет на производство 4. Дигитален процес на производство и оптимални услови за развој; висок напредок на обемот на производство 5. Воведена софистицирана технологија и обезбеден постојан квалитет на производство
Друго	Со постигнување на стандардите претпријатието постави и повисоки цели: проширување на асортиманот на производи и понуда на производите на поголем број продажни места во државата

Име на претпријатието	„Dogel“ SHPK
Место	Албанија
Дејност	Увоз и извоз на овошје, зеленчук и други прехранбени производи, производство и трговија со леб, производство и промет на млечни производи и производи од животинско потекло, трговија со месо, угостителство и хотелски услуги, изградба и реконструкција, инфраструктура, канализација, зеленило
Стандарди	ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 22000:2005, HACCP
Состојба на произведен процес пред имплементација на стандарди и сертификација (од доверливи причини нема да бидат наведени детали)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Почеток на сертификација: 2014 г. 2. Затекнат број на вработени: 8 3. Мал број домашни клиенти само од приватен сектор 4. Низок фокус на квалитетот на услуги
Состојба по завршувањето на имплементацијата на стандарди и сертификација (од доверливи причини нема да бидат наведени детали)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фокус на организацијата кон деловните цели 2. Број на вработени кратко време по сертификација: 25 3. Мотивирање на вработените со подобри и побезбедни работни услови 4. Повисоки стандарди прилагодени на барањата на пазарот 5. Економски придобивки кои произлегуваат од поширокото учество на пазарот на трудот 6. Учество во јавни набавки и договори со државни институции
Друго	Воспоставените стандарди станаа единствен начин на кој претпријатието дејствува и преку понудените гаранции за квалитет ја стекнува довербата на своите клиенти

Име на претпријатието	„Camila“ SHPK
Место	Косово
Дејност	Производство на кондиторски производи
Стандарди	ISO 22000:2005, HACCP
Состојба на произведен процес пред имплементација на стандарди и сертификација (од доверливи причини нема да бидат наведени детали)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Почеток на сертификација: 2014 г. 2. Затекнат број на вработени: 70 3. Деловната активност се шири единствено преку мала мрежа на клиенти 4. Мала застапеност на пазарот и поголем број несоодветни производи
Состојба по завршувањето на имплементацијата на стандарди и сертификација (од доверливи причини нема да бидат наведени детали)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економски придобивки од зголемена продажба и пониски трошоци за несообразности 2. Број на вработени по сертификација: 98 3. Производство според европски стандарди и извоз во 35 различни земји, вклучувајќи ги и: Блискиот Исток, Африка, Јужна Америка и Европа. 4. Подобрување на безбедноста и квалитетот на производите и подобро справување со барањата на пазарот
Друго	Преку имплементација на стандарди воспоставени се процеси за управување и следење на безбедноста и квалитетот на производите

Име на претпријатието	„LECKER“
Место	Македонија
Дејност	Фабрика за преработка на месо - производство на месни производи
Стандарди	ISO 22000:2005
Состојба на произведен процес пред имплементација на стандарди и сертификација (од доверливи причини нема да бидат наведени детали)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Почеток на сертификација: 2013г. 2. Затекнат број на вработени: 18 3. Мал производствен простор 4. Промоција на производи само на домашен пазар
Состојба по завршувањето на имплементацијата на стандарди и сертификација (од доверливи причини нема да бидат наведени детали)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проширување на пазарот на меѓународните пазари, преку конкурентни цени и квалитет 2. Високо квалитетната услуга уверливо и стабилно го позиционираше претпријатието пред конкурентите 3. Зголемена продуктивност и создадени услови за долготрајно опстојување на пазарот 4. Обезбедени подобри и побезбедни работни услови и оттаму повисока мотивација кај вработените 5. Фокус на организацијата кон деловните цели 7. Повисоки стандарди наспроти побарувањата на пазарот
Друго	<p>Стандардите за квалитет имаат дадено општо влијание врз сите структури на ова претпријатие, внатре и надвор.</p> <p>Нивното влијание се забележува кај квалификуваниот персонал, во брзината на услугите што ги нуди на своите клиенти, односите помеѓу клиентите и добавувачите, проширувањето на можностите да биде активно на пазарот на трудот</p>

5.2. Квантитативни анализи во процесот на производство и услуги

Следење и мерење на процесите

Претпријатието мора да применува соодветни методи за следење и, каде што е можно, мерење на процесите од системот на менаџмент со квалитет. Овие методи мораат да ја покажат способноста на процесите да се постигнат планираните резултати. Кога планираните резултати нема да се постигнат, мора да се преземат корекции и корективни мерки, како што е соодветно со точките на процесите.

При утврдување соодветни методи, препорачливо е претпријатието да ги разгледа типот и степенот на следење и мерење соодветни на секој од тие процеси во однос на нивното влијание на усогласеноста на барањата за производот и на ефективната на системот за менаџмент со квалитет (ISO 9001-2008- No 8.2.3 - 2008).

Резултатите добиени од мониторингот и мерењето на процесите во системот за управување со квалитет се уште една важна информација и основа за јасна слика на перформансите на системот и ориентација на помошните активности на претпријатието. Мониторингот на процесите и на потребите, таму каде што е потребно, бара соодветни методи кои се дефинирани од страна на претпријатието. За да се постигнат поставените цели, претпријатието треба да ја покаже способноста на бараните методи и времето кога тие ќе се применат. Главен клуч за да се разбере ефикасноста на претпријатието е мерењето на процесите. Претпријатијата треба да преземаат корективни мерки кога планираните резултати не се постигнуваат и треба да ги поправат процесите за да се постигне усогласеност на производот.

Следење и мерење на производот

Претпријатието мора да ги следи и да ги мери карактеристиките на производот за да верификува дека барањата на производот се исполнети. Ова мора да се извршува во соодветни фази од процесот за реализација на производот, во согласност со планираните одредби. Доказите за усогласеноста со критериумот за прифаќање мора да се чуваат.

Во записите мора да биде наведено лицето(ата) кое(и) е(се) овластено(и) за одобрување на производот за испорака на корисникот.

Одобрување на испораката на производот и услугите до корисникот не смеат да се извршат сè додека на задоволителен начин не се завршат планираните поставки,

освен доколку не е поинаку одобрено од надлежниот орган и тогаш кога е применливо, од корисникот. (ISO 9001:2008- No 8.2.4 - 2008)

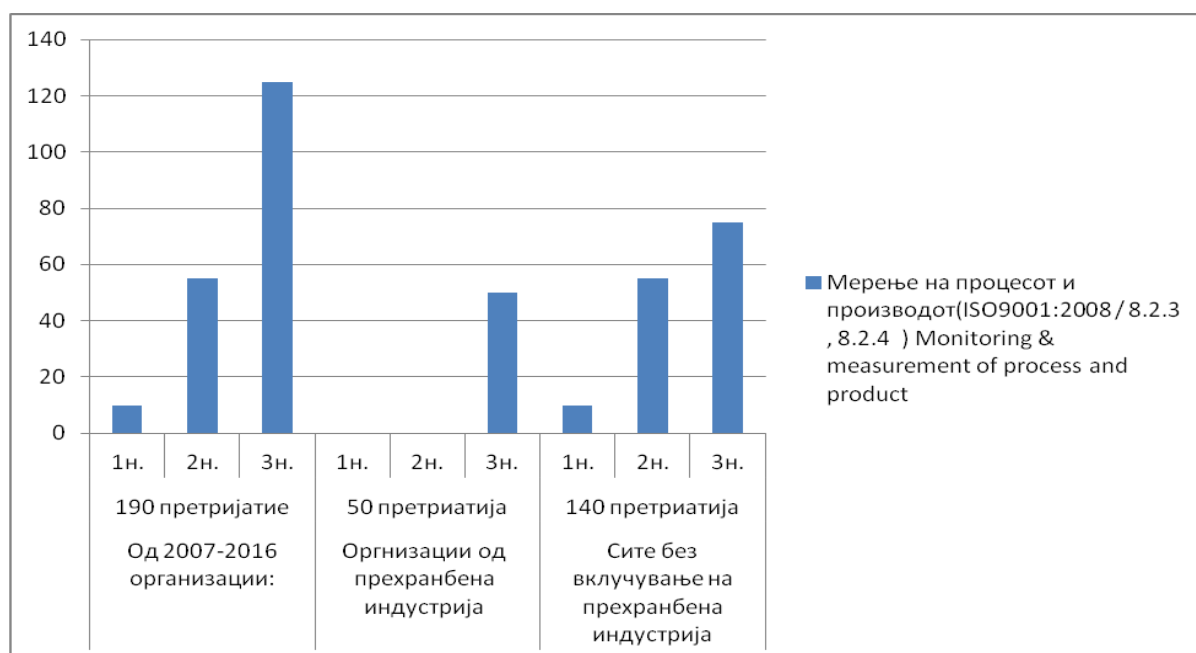
Претпријатијата треба да имаат програма поврзана со мониторинг и мерење на производот. Поради ова во сите претпријатија се користи проверка и ревизија со цел да се постигне јасна и разбирлива слика за тоа на каков начин се успева да се запазат карактеристиките на производот, како во текот на производството така и во финалниот производ, така што производот да ги задоволува барањата на клиентите. Анализата за следење и мерење на производите обезбедува голема поддршка за во претпријатието внимателно да се идентификуваат чекорите, и да се следи дали карактеристиките на производот (густина, цврстина, тежина, квантитет, димензии, итн.) на производот се оние коишто се планираат. Мерењето на производот е направено врз основа на жалби, што се користи како параметар за следење на квалитетот на производот (Табела 5.2-1 и Слика 5.2-2)

Табела 5.2-1 Квантитативни анализи во процесот на производството и услуги

Процесот за стандарди за квалитет во согласност со стандардните точки на ISO 9001:2008 (точките на стандарда се прикажани погоре во Табела 5-1 и за ISO 2200:2005)	Од 2007-2016 претпријатија:			Организации од прехранбена индустрија			Сите без вклучување на прехранбена индустрија		
	190 претпријатија			50 претпријатија			140 претпријатија		
	1н.	2н.	3н.	1н.	2н.	3н.	1н.	2н.	3н.
Мерење на процесот и производот (ISO 9001:2008 / 8.2.3 , 8.2.4) Monitoring & measurement of process and product	10	55	125	0	0	50	10	55	75

Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Слика 5.2-2 Квантитативни анализи во процесот на производството и услуги



Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Процесите на производство и услуги се тесноповрзани меѓу себе и во горенаведените претпријатија овие процеси се оценувани од страна на соодветните ревизори на поле на примена на стандардите, во најголемиот дел со многу добро (3 ниво) и добро (2 ниво). Многу мал број претпријатија (10) се оценети со доволен (1 ниво) од страна на ревизорите, а во прехранбената индустрија сите претпријатија се наоѓаат на третото, највисоко ниво. Анализата на овие процеси покажува дека претпријатијата сертифицирани од страна на Организацијата за сертификација, ISO, се фокусирани да понудат квалитет, односно да работат во согласност со главните барања на системот за квалитетно управување. Очигледно, претпријатијата го оцениле процесот на производство и услуги како најважна точка за постигнување квалитет, усогласувајќи ги тие процеси со стандардите за квалитет и со нивните барања. Сите претпријатија сертифицирани од Организацијата за сертификација, ISO, се насочени кон постигнување максимален квалитет на производството и услугите, што е наведено и од страна на соодветните ревизори кои имаат вршено ревизија на нивното работење, поточно на степенот на примена на стандардите за управување со квалитет.

5.3. Квантитативни анализи во процесот на менаџмент-контрола

Контролата е последната функција што ја извршуваат менаџерите. Менаџерите како контролори, преку функцијата контролирање, определуваат колку успешно е извршена работата и каков прогрес е направен кон остварување на целите. Вистинското извршување треба да биде споредено со стандардите. Определувањето стандарди, споредувањето на стандардите со остварените големини, утврдувањето на девијациите и преземањето евентуална корективна акција претставуваат содржина на функцијата контролирање и постојано подобрување (Шуклев, 2013). Претпријатието мора постојано да ја подобрува ефективностa на системот за управување со квалитет, со користење на политиката за квалитет, целите на квалитет, резултатите од проверките, анализите на податоци, корективните и превентивните мерки и преиспитувањето од страна на раководството (ISO 9001-2008- No 8.5.1, 2008).

Континуираното подобрување е резултат на корективните мерки и превентивните активности преземени од страна на управувањето. За да се донесе одлука за континуирано подобрување, се собираат некои податоци, а потоа тие се анализираат. Во овие податоци се вклучуваат: мониторинг и мерење на процесите за производи или услуги, внатрешната и надворешната информација, информациите добиени од клиентите на претпријатието, евалуацијата на добавувачите, различни препораки, итн. Поради истражување на пазарот, или бизнис-плановите, менаџментот има право на разгледување на критичните прашања и на преземање мерки за подобрување. Континуираното подобрување внимателно се следи од страна на ревизорите и му дава голема важност на овој процес, бидејќи системот за управување со квалитетот има големо влијание во решавањето на проблемите на претпријатието и во неговото постојано подобрување. Ревизорите од менаџерот/менаџментот на претпријатието ги бараат сите собрани информации од негова/нивна страна и корективните и превентивните мерки што тој/тие ги има/ат преземено. Ревизорите со своите укажувања имаат цел да им помогнат во врска со тоа какви мерки треба да се преземат во процесите или активностите каде што се појавува потребата да се поправи или спречи грешката. За време на ревизијата, ревизорскиот тим кој ја води работата се интересира за тоа кои се проблемите со кои претпријатието се соочувало

повеќекратно, како тие биле третирани, кои мерки се преземени, во каква фаза се случиле, и дали претпријатието било во можност да ги спречи или поправи тие грешки. Доколку овие проблеми се решени во производството или дистрибуцијата на производи, значи, претпријатието има постигнато постојано подобрување на управувањето со квалитетот, и задоволување на своите цели и барања на клиентите.

Управување со неусогласен производ

Претпријатието мора да обезбеди услови за производот што не е усогласен со барањата за производот да биде идентификуван и со него да се управува така што да се спречи негова ненамерна употреба или испорака. Мора да се воспостави документирана процедура за дефинирање на управувањето, како и одговорностите и овластувањата за постапување со неусогласен производ.

Каде што е применливо, претпријатието мора да постапува со неусогласениот производ на еден или на повеќе од следните начини (*ISO 9001 клауза 8.3, 2008, стр. 13*):

- а) Преземање мерки за елиминирање на откриената неусогласеност;
- б) Одобрување на неговото користење, пуштање или прифаќање на основа на дозвола од релевантен орган и каде што е применливо, од корисникот;
- в) Преземање мерки за спречување на неговата оригинално планирана употреба или примена;
- г) Преземање мерки соодветни на ефектите, или потенцијалите ефекти, од неусогласеност кога неусогласениот производ е откриен по испораката или веќе е пуштен во употреба.

Кога неусогласениот производ е поправен, тој мора повторно да се реверифицира за да се покаже усогласеноста со барањата.

Мора да се одржуваат записи за природата на неусогласеностите и за сите дополнително преземени мерки, вклучувајќи ги и добиените одобренија од корисникот (*ISO 9001-2008- 8.3 - 2008*).

Во сите случаи, претпријатието ги контролира своите производи и, ако се појавуваат производи кои не ги исполнуват барањата, тогаш тие треба да бидат идентификувани и да се означат за да се одделат од другите производи, т.е. овие производи да не излезат на пазарот. Сите производи кои не се во согласност со барањата мора да бидат документираны во постапка и да се идентификуваат

одговорните и овластените за несоодветниот производ. Контролата на неприлагодените производи му помага на претпријатието да прави разлика од соодветниот производ, и по тоа претпријатието ги презема потребните активности врз ефектите на несоодветноста. Важно е дека при спроведување на процесот на ревизија, ревизорскиот тим треба да утврди дали се појавени несоодветни производи и кои се тие, со цел понатаму претпријатието да ги одбегне таквите производи. Неприлагодувањето може да се набљудува за време на развој, производство, контрола на средината од фазите на производство, и крајна контрола. Во зависност од времето на известување за неусогласеноста, претпријатието треба да дејствува на различни начини. Првично, треба да се идентификува одговорното лице во фазата кога е предизвикана оваа неусогласеност и веднаш да се преземат соодветните мерки. Доколку се открие дека неусогласеноста може да се поправи со повторување на една од фазите на производство и развој, тогаш неусогласеноста може да се поправи или прилагоди. По поправката на производот, ревизијата ќе се повтори повторно, за да се види дали сè е во ред или не е. Ако сè е во ред, тогаш завршува процесот, но ако повторно се појавува неусогласеност, тогаш процесот мора да се врати на почетокот. Во случаите каде што неусогласеноста не може да се поправи, таквиот производ претпријатието треба да го класифицира како отпад.

Секое претпријатие мора да посвети големо внимание на идентификување на производот кој не е усогласен во согласност со барањата. Во контекст на наведеното задолжително барање, излегува во пресрет точка 8.3 (Управување со неусогласен производ) од стандардот за квалитет, со единствена цел да се спречи несаканата употреба или испорака. Управувањето, како и одговорноста и овластувањето за постапката со неусогласениот производ мора да бидат дефинирани со документирана процедура.

Корективни мерки

Претпријатието мора да преземе мерки за отстранување на причините за неусогласености со цел да се спречи повторување на грешките/неусогласеностите. Корективните мерки мора да одговараат на последиците од настанатите неусогласености (*ISO 9001-2008- No 8.5.2 – 2008*).

Мора да се воспостави документирана процедура со која се дефинираат барањата за:

- а) Преиспитување на неусогласености (вклучувајќи ги жалбите на корисникот);
- б) Утврдување на причините за неусогласености;
- в) Вреднување на потребата за мерки за осигурување дека неусогласености нема да се повторат,
- г) Одредување и примена на неопходни мерки;
- д) Запишување на резултатите од преземените мерки);
- ѓ) Преиспитување на ефективната на преземените корективни мерки.

Во секое претпријатие има појава на неусогласеност или несоодветност, која го спречува понатамошниот развој на процесите. Поради ова се создадени корективните активности, за да се елиминира повторното појавување на сите неусогласености преку поправка, реконструкција, реквалификација итн. Одлуката за да се преземат корективни мерки се донесува по анализа на резултатите од ревизијата, неуспесите во производите или услугите, рекламациите од клиентите, поплаките пристигнати во претпријатието, итн. Секоја корективна мерка му помага на претпријатието да ги регулира сите недостатоци што се случиле порано. Неусогласеностите кои се јавуваат во претпријатието може да бидат многу, но преку системот за управување со квалитет претпријатието се упатува како може да се заобиколат овие проблеми и да се најде соодветен начин да се поправат, за да не се случува и понатаму истото што се случило до фазата кога тие се идентификувани. Конкретни примери се случаите на рекламација или поплаките од клиенти кои преку изразување на своето незадоволство му помагаат на претпријатието да разбере во која фаза или чекор во текот на производството или дистрибуцијата на производи имаат погрешено. Претпријатието веднаш презема мерки за да ги поправи своите грешки врз основа на жалбите на клиентите, создавајќи производ кој одговара на нивните барања и задоволства. На претпријатието, за да преземе корективни мерки, не му помагаат само рекламациите од клиентите, но, исто така, и анализата на резултатите од ревизијата што се случува во рамките на претпријатието која идентификува каде има празнини или пречки кои доведуваат до производ што не го постигнува потребното ниво на квалитет.

Ревизијата е важен процес кој треба да се третира од страна на претпријатието како моќна алатка која ќе го доведе до соодветни корективни мерки и поправање на проблемите. Ако претпријатието успее да ги идентификува сите предизвикани причини и проблеми, тогаш тоа мора да ги знае и начините како истите да ги поправи.

Речиси сите претпријатија ги применуваат корективни мерки бидејќи секаде и во секое време е присутна појавата на проблеми, и тие може да се решат само преку корективни мерки. Значи, не може да се избегнат пропусти и грешки при работењето, но од суштинско значење е обидот тие да се намалат и имањето соодветна процедура за нивно решавање.

Превентивни мерки

Претпријатието мора да утврди мерки за отстранување на причините за можните неусогласености со цел да спречи нивна појава. Превентивните мерки мора да одговараат на последиците од можни проблеми.

Мора да се воспостави документирана процедура со која се дефинираат барањата за (ISO 9001-2008- 8.5.3-2008):

- а) утврдување на потенцијалните несоодветности и нивните причини;
- б) вреднување на потребата за мерки за да се спречи појава на несоодветности;
- в) одредување и примена на неопходните мерки;
- г) запишување на резултатите од преземените мерки; и
- д) преиспитување на ефективноста на преземените превентивни мерки.

Преку преглед на менаџирањето со квалитетот од страна на менаџментот се определуваат сите превентивни мерки за ризиците кои се очекува да се случат во претпријатието. Третманот на превентивните активности става акцент на идентификација на причините и проблемите кои може да се појават, а не на тие што веќе се случиле. Овие превентивни активности се важни за претпријатието, бидејќи преку нив се постигнува задоволството на клиентите, проширување на пазарот, се зголемува ефикасноста на процесите, економскиот раст и сл. За идентификување на причините и проблемите кои може да се појават во едно претпријатие, таа треба да формулира план како ќе ги избегне овие проблеми, за тие да не може да предизвикуваат загуби и незадоволство кај клиентите. Преземањето превентивни активности на претпријатието му носи многу бенефиции во она што го има за цел на пазарот на труд и, исто така, му овозможува подобра организација на сопствената структура. По изготвувањето на планот за превентивни активности за проблемите, претпријатието внимателно анализира дали тоа ќе биде во можност да ги избегне (преку испитување со прецизност од каде се има појавено овој проблем). Познавањето на причините од кои произлегуваат проблемите е од голема помош за преземање

превентивни активности и на овој начин тие може да се прилагодат во побрзо време. Често, избегнувањето на проблемите и нивното занемарување води кон пропаст на системот на работа, затоа и превентивните активности се со цел да се регулира системот за управување со квалитетот, за да не се појавува застој во процесот на работење на претпријатието.

Интерна проверка

Во претпријатието мора да се спроведуваат интерни проверки во планирани временски интервали за да се утврди дали системот за менаџмент со квалитет е (ISO 9001: 2008, точка 8,5):

- а) усогласен со планираните одредби (види 7.1 од ISO 9001: 2008), со барањата на овој меѓународен стандард и со барањата на системот за менаџмент со квалитет воспоставен од претпријатието; и
- б) дали е ефективно применет и одржуван.

Програмата за проверка мора да биде планирана, земајќи ги предвид статусот и важноста на процесите и областите што се проверуваат, како и резултатите од претходните проверки. Мораат да се дефинираат критериумите, предметот, зачестеноста и методите. Изборот на проверувачи и спроведувањето на проверките мораат да осигураат објективност и непристрасност на процесот на проверка. Проверувачите не смеат да ја проверуваат сопствената работа.

Мора да се воспостави документирана процедура поради дефинирање на одговорностите и барањата за планирање и спроведување на проверките, воспоставување на записите и за известување за резултатите.

Записите од проверките и нивните резултати треба да се чуваат (види 4.2.4 од ISO 9001: 2008).

Раководството одговорно за областа што се проверува мора да осигури да се преземат мерки за спроведување на сите неопходни корекции и корективни мерки, без непотребно одложување, за отстранување на утврдените неусогласености и нивните причини. Дополнителните активности мора да опфатат и верификација на преземените мерки и известување за резултатите од верификацијата (види 8.5.2) (ISO 9001-2008- No 8.2.2 - 2008).

За да се разбере и да се измери секој процес на работа во рамките на претпријатието и надвор од него, треба да се земат предвид информациите добиени

во текот на ревизијата, а не само информациите што доаѓаат од корисниците во врска со нивното задоволство. Главната цел на процесот на ревизија е оцена на перформансот за процесите на работа и нивото - до каде успеале да се исполнат условите утврдени во системот за управување со квалитет. Интервалот или времето поставено за процесот на внатрешна ревизија обично е еднаш годишно, но, во случаи кога се појавуваат непосредни потреби и пречки во напредокот на работата, може да се оствари во почесто време. Важноста на процесите кои треба да се проверат се бази каден што се планираат внатрешните ревизии на претпријатието. Документирањето на процедури започнува таму каде што се создаваат и се дефинираат одговорностите, планирањето, спроведувањето, критериумите за ревизија, обемот на спроведување и известувањето за секој резултат што се добива во текот на ревизијата. Ревизорот, за време на неговата посета на претпријатието, разгледува колкав бил бројот на несообразности во текот на внатрешната ревизија и одговорното лице го дава точниот број на овие несообразности.

Во Табелата 5.3-1 потврдена е контролната улога на менаџерот и нејзината важност/неопходност:

Табела 5.3-1 Квантитативни анализи во процесот на менаџмент- контрола

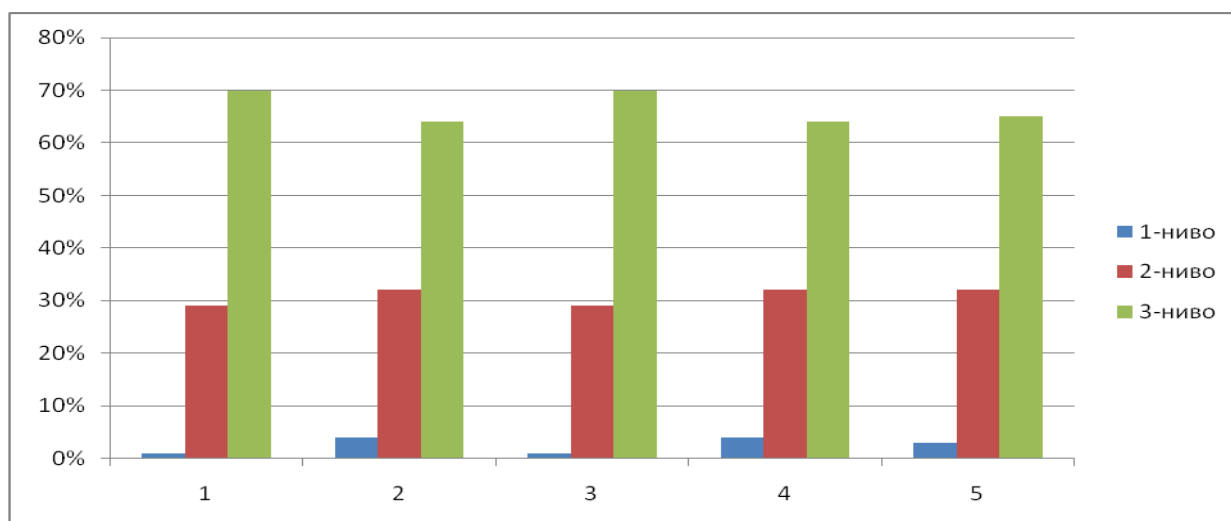
Процес менаџмент-систем за квалитет, додадени исто така и точките ISO 9001: 2008 (ISO 9001:2015) - (точките на стандарда се прикажани погоре во Табела 5-1 и за ISO 2200:2005)	Учеството на претпријатија во имплементацијата на процентот во ниво за менаџмент-систем за квалитет		
	1-ниво	2-ниво	3-ниво
Раководството, Организациона структура (ISO 9001:2008 / 5.1, 5.5)	1%	31%	68%
Администрација, документи (ISO 9001:2008 / 4.2)	8%	38%	54%
Планирање (ISO 9001:2008 / 5.4)	1%	39%	60%
Податоци за анализа и подобрување (ISO 9001:2008 / 8.4 , 8.5.1)	6%	29%	65%
Цел на сертификација (А, Б, В)	4%	34%	62%

Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Анализата на податоците покажува висок процент на претпријатија кај кои менаџментот е највисоко рангиран, на третото ниво, што подразбира имплементација

на стандардите, но и нивно применување, одржување и унапредување. Воочливо е дека најголем број доволни оцени (прво ниво) при оценување на процесот на менаџирање претпријатијата добиле за начинот на кој ги изготвуваат документите, односно за водењето на администрацијата (8%), односно во таа област се забележани најмал број многу добри оцени (трето ниво) – кај 54% од претпријатијата. Квантитативната анализа на процесот на менаџмент-контрола покажува висок степен на успешно имплементирање на стандардите на ISO 9001, но во исто време ја лоцира и областа во којашто има најголем простор за подобрување (Слика 5.3-2).

Слика 5.3-2 Квантитативни анализи во процесот на менаџмент-контрола/графички приказ



Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Графиконот прикажан на Слика 5.3-2 уште повидливо го илустрира високиот процент претпријатија во кои воспоставениот систем на менаџмент-контрола во согласност со стандардите функционира на највисокото, трето, ниво (68%), наспроти минорниот број претпријатија (1%) кои се на прво ниво. Овие проценти се однесуваат на првата, најважна точка од стандардизацијата на менаџментот/контролата, односно на раководството и поставеноста на организациската структура (Табела 5.3-3). Ова говори во прилог на тезата дека стандардите за квалитет, со сите процеси кои ги предвидуваат, имплементираат и ревидираат, значајно придонесуваат за подобрување и унапредување на вкупниот квалитет, вклучително и менаџмент-

контролата. Со тоа ја подобруваат позицијата на претпријатието на пазарот, бидејќи квалитетот е едно од најважните барања на клиентите.

Табела 5.3-3 Квантитативни анализи во процесот на менаџмент-контрола

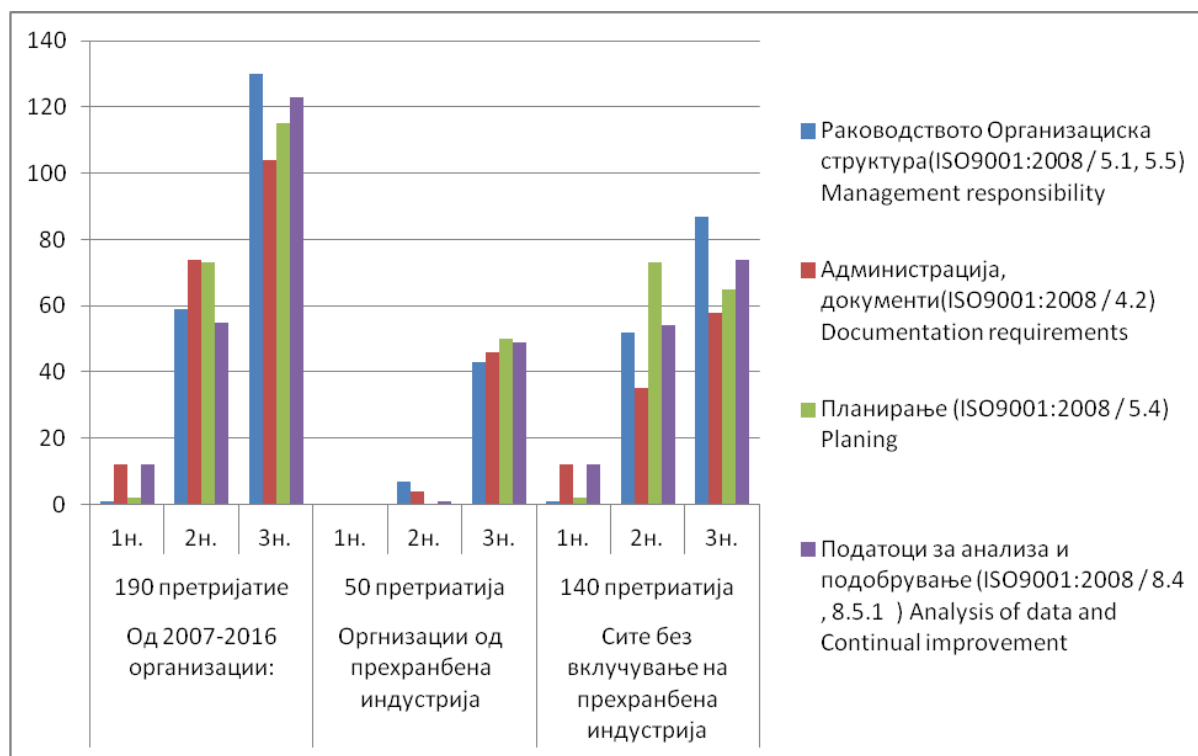
Процесот за стандарди за квалитет во согласност со стандардните точки на ISO 9001:2008 (ИСО 9001:20015) (точките на стандарда се прикажани погорево Табела 5-1 и за ISO 2200:2005)	Од 2007-2016 претпријатија:			Организации од прехранбена индустрија			Сите без вклучување на прехранбена индустрија		
	190 претпријатија			50 претпријатија			140 претпријатија		
	1н.	2н.	3н.	1н.	2н.	3н.	1н.	2н.	3н.
Раководството, Организациска структура (ISO 9001:2008 / 5.1, 5.5) Management responsibility	1	59	130	0	7	43	1	52	87
Администрација, документи (ISO 9001:2008 / 4.2) Documentation requirements	12	74	104	0	4	46	12	35	58
Планирање (ISO 9001:2008 / 5.4) Planing	2	73	115	0	0	50	2	73	65
Податоци за анализа и подобрување (ISO 9001:2008 / 8.4 , 8.5.1) Analysis of data and Continual improvement	12	55	123	0	1	49	12	54	74
Цел на сертификација (А, Б, В) Purpose of certification	125 А	189 Б	73В	42 А	49 Б	27 В	83 А	140 Б	46 В

Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Анализата на табеларниот приказ на точките од стандардот кои се однесуваат на менаџирањето, т.е. претпријатието и раководењето, покажува дека претпријатијата од прехранбената индустрија, наспроти претпријатијата од другите индустрии, во најголем степен се на највисокото ниво на исполнување на стандардите за квалитет. Ниту едно од претпријатијата од прехранбената индустрија по ниту една од точките на ISO 9001:2008 нема добиено оцена доволен (прво ниво), а минорен е и бројот на оцени добар (второ ниво). Најсилна точка во процесот на менаџмент-контрола во претпријатијата од прехранбената индустрија, според анализата, е планирањето каде што сите претпријатија се оценети со оцена многу добар (трето ниво).

Графички прикажано, тоа изгледа како на Слика 5.3.4

Слика 5.3-4 Квантитативни анализи во процесот на менаџмент-контрола - графички приказ



Извор: *Сопствено истражување за потребите на тезата*

Контролата на процесот на управување, според ревизорите на сертифицираните претпријатија, дава јасен преглед за горенаведените претпријатија, дека тие го сметаат управувањето со процесот на производство како единствен начин за развој на квалитетот на производи и услуги кои ги нудат. Оваа контрола се врши од страна на раководителот назначен од страна на директорот на претпријатието, и тој има должност да ги познава сите основни барања на стандардот за управување и да ги постави на извршување со барање до другите вработени, така што производите или услугите да бидат квалитетни. Податоците добиени од раководителите на претпријатијата со сертификација ISO покажуваат дека контролата на процесот е многу добра (3) и добра (2), покажувајќи дека системот на управување е признаен и применлив во целата структура на претпријатието и раководителот на управувањето ги извршува сите свои одговорности за да го одржува и развие системот за управување со квалитет.

5.4. Користење на квантитативните анализи како алатка на маркетинг-стратегија

Целта на стандардите за квалитет е да се добие довербата и да се придонесе кон задоволството на клиентите. Стандардите за квалитет во себе имаат интегрирано план преку чија примена се формира ефикасен процес за силна стратегија која директно влијае и врз процесот на маркетинг-стратегијата. Ако се земе предвид процесот на комуникација со клиентите, фокусирање кон клиентите, задоволството на клиентите и самата точка на мерење на процесот и производот преку квантитативните анализи, иако секое претпријатие има своја метод и пристап, секогаш е точно тоа дека стандардите за квалитет имаат важна улога врз маркетингот и неговиот развој. Подолу е даден табеларен (5.4.1) и графички (5.4.2) приказ на целта на сертификација на сертифицираните претпријатија, како и преглед на типовите издадени сертификати.

Табела 5.4-1 Користење на квантитативните анализи како алатка на маркетинг-стратегија

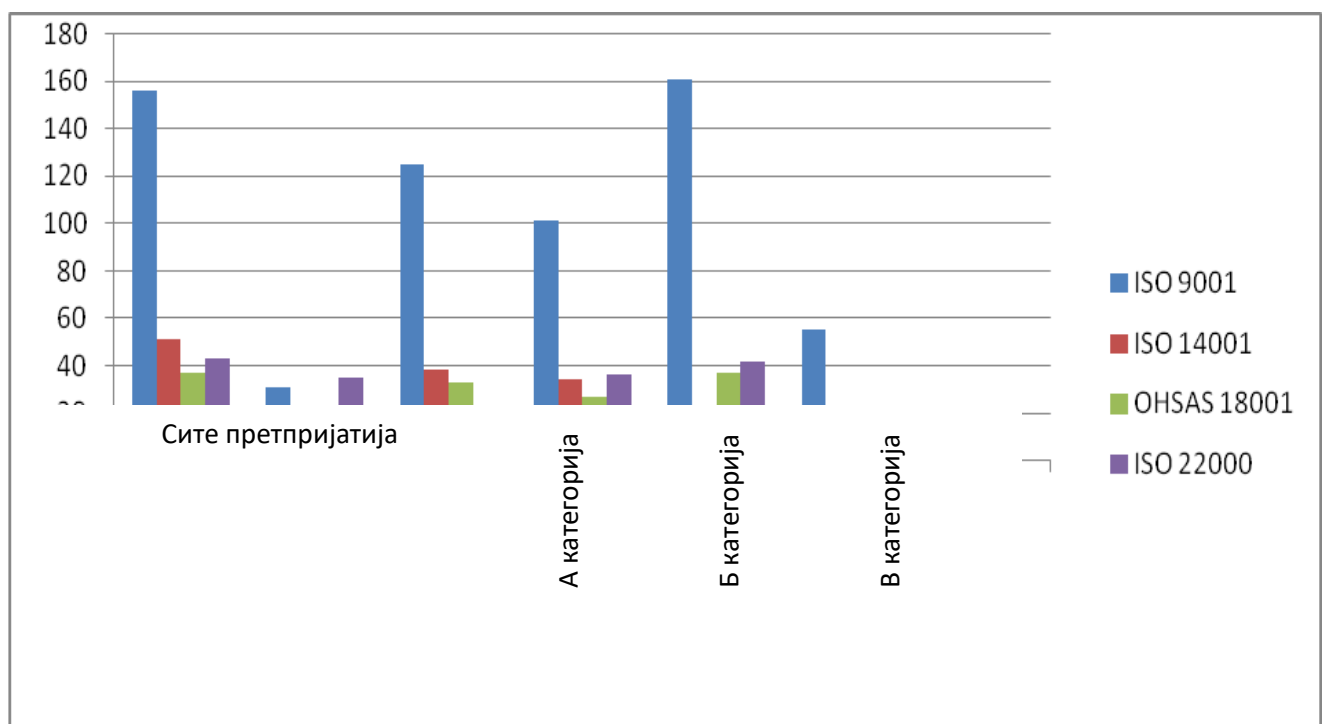
Цел на интеграција на стандарди за квалитет во							
Број:	Стандарди	сите претпријатија	претпријатија од прехранбената индустрија	сите претпријатија без вклучување на прехранбената индустрија	А категорија	Б категорија	В категорија
1	ISO 9001	156	31	125	101	161	55
2	ISO 14001	51	13	38	34	14	21
3	OHSAS 18001	37	4	33	27	37	18
4	ISO 22000	43	35	8	36	42	23
Вкупно		287	83	204	198	254	117

Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Во Табелата 5.4-1 се прикажани опфатените претпријатија сертифицирани според стандарди за квалитет, и тоа според четири различни стандарди (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000), од кои ISO 9001 има апсолутна доминација со 156 издадени сертификати во вкупниот број издадени сертификати, но одделно во

претпријатијата од прехранбената индустрија доминира ISO 22000, кој е специјализиран стандард за квалитет во прехранбената индустрија. Најголем број претпријатија кои побарале сертификација за стандард за квалитет се изјасниле дека истата им е потребна поради освојување/задржување на домашниот пазар (Б категорија). Тоа говори дека и клиентот на овие пазари (во земјите од Западен Балкан, вклучувајќи ја и Р Македонија) се определува врз основа на квалитетот на производот, односно дека му е потребен определен доказ, во случајов сертификат за квалитет, за да избере одреден производ. Ова уште еднаш ја потврдува тезата дека примената на стандардите за квалитет се важна маркетинг-алатка. Графичкиот приказ на Табелата е даден подолу (Слика 5.4-2).

Слика 5.4-2 Цел на интеграција на стандарди за квалитет - графички приказ



Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

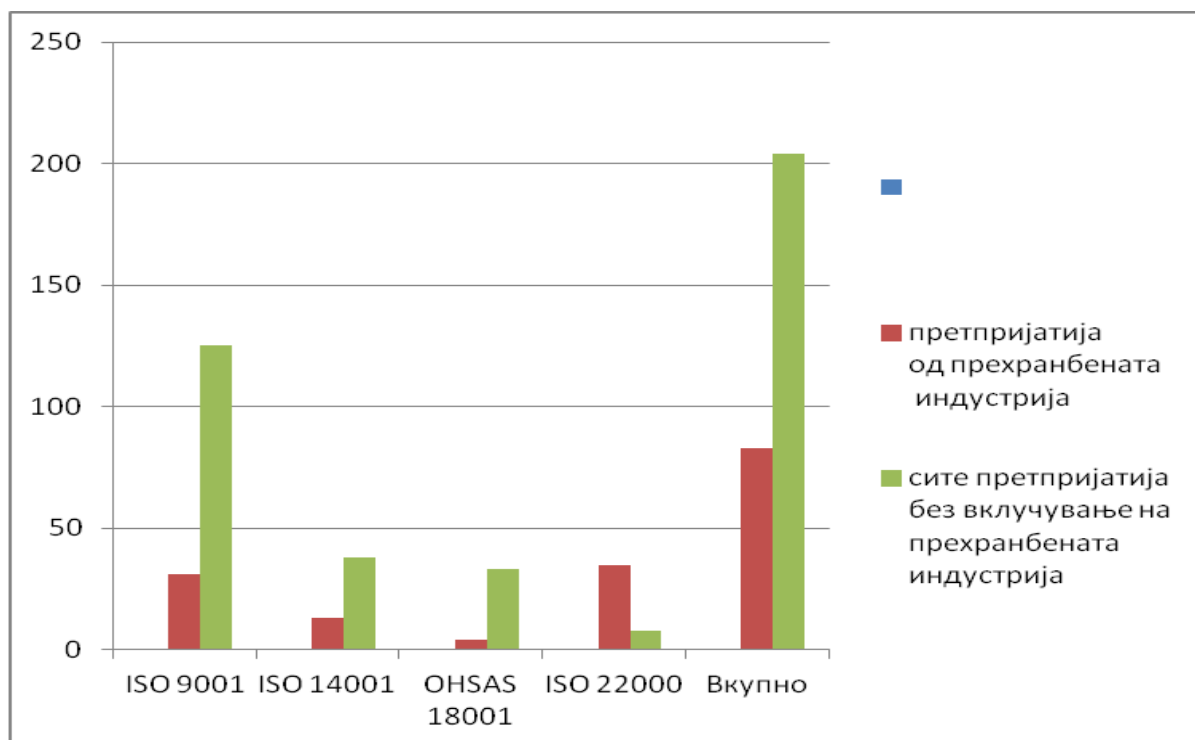
Подолу е даден расчленет приказ, табеларен и графички, на интеграцијата на стандарди за квалитет по претпријатија, односно според индустриска гранка (општо) и посебни податоци за претпријатијата од прехранбената индустрија (Табела 5.4-3 и Слика 5.4-4).

Табела 5.4-3 Интеграција на стандарди за квалитет во претпријатијата од прехранбената и другите индустрии во земјите од Западен Балкан - табела

Стандарди	претпријатија од прехранбената индустрија	сите претпријатија без вклучување на прехранбената индустрија
ISO 9001	31	125
ISO 14001	13	38
OHSAS 18001	4	33
ISO 22000	35	8
Вкупно	83	204

Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Слика 5.4-4 Интеграција на стандарди за квалитет во претпријатијата од прехранбената и другите индустрии во земјите од Западен Балкан- графички приказ



Извор: Сопствено истражување за потребите на тезата

Од споредбената анализа на стандардите за квалитет кои се имплементирани во разни индустриски гранки, наспроти прехранбената индустрија, воочливо е тоа што ISO 9001 стандардот е доминантен во вкупниот број, но кај прехранбената индустрија доминира ISO 22000, што е сосема разбирливо, со оглед на фактот дека се работи за стандард за квалитет кој е специјално прилагоден за менаџирање со квалитетот на храна, и тоа на било кој чекор од производството на храна. И овој податок говори дека кај претпријатијата од прехранбената индустрија стандардот за квалитет е препознаен како важна маркетинг-алатка, затоа тие посееаат по онаа којашто е специјализирана за нивната индустриска гранка, со цел да понудат соодветен квалитет кој ќе им овозможи да опстанат и да растат на пазарот.

Квантитативните анализи се важна алатка за маркетинг- стратегија. Маркетинг стратегијата во претпријатијата сертифицирани од ISO организацијата се управувани и реализирани преку рекламирање, продажба, публицитет, задоволството и сл. Развивањето на маркетинг-стратегијата во горенаведените претпријатија е ориентирана кон производство, продажба, кон клиентот. Преку квантитативна анализа може да докажеме дека оваа стратегија е развиена под големо влијание од процесот на сертификација бидејќи фокусот кон развој на квалитетот и користење на маркетинг-стратегија е дури и повеќе концентриран од пред процесот на добивање на сертификат. Маркетинг-стратегија има обезбедено влијание врз горенаведените претпријатија овозможувајќи им истражување на пазарот, на потребите на клиентите и профитабилноста и исполнувајќи ги потребите на клиентите. Накратко, може да кажеме дека оваа стратегија помага за евалуација или развојот на сертифицирани претпријатија понудувајќи поширок спектар на пазарот и зголемување на бројот на клиенти.

Седумте елементи се однесуваат на 7P's (Ристевска-Јовановска, 2014), а кога на ова ќе се додаде и продуктивноста и квалитетот, 7P's зема карактер на 8Ps, што претставува една варијабилна група конектирана меѓу себе, со што се соочуваат денешните менаџери на маркетингот. Осмиот елемент на маркетингот се продуктивноста и квалитетот.

Продуктивност и квалитет

Продуктивноста покажува како ефикасно се користат ресурсите, променувајќи се во една создадена вредност за да ги задоволи потребите на потрашувачите. Ова

кажува дека производот/услугата може да биде надвор од очекуваните потреби, желби и очекувања на потрошувачите.

Но, процесот на производство не завршува со завршување на производот, туку со неговата продажба. Оттука, важен елемент се и атрибутите што треба да ги поседуваат продавачите кои може да се поделат на: посакувани квалитети (на пр. чесност, точност, трпеливост итн); непожелни особини и особини кои прифаќаат нетрпеливост меѓу потрошувачите. Успехот на продавање зависи многу од продажбата на персоналот и нивната обука (Ристевска-Јовановска, 2013).

И од страна на Philip Kotler се укажува на важната улога на постоење функционален систем во едно претпријатие врз утврдувањето на добри маркетинг-стратегии како што е презентирano на Табелата 5.4.6.

Табела 5.4-6 Продажба и општи маркетинг-цели

Цена	Висока		Ниска
Квалитет	Висок	Премија стратегија	Стратегија за добра вредност
	Низок	Стратегија за презаситеност	Економична стратегија

Извор: Kotler P, Wong V, Saunders J., Armstrong G. „Principles of Marketing“ Pearson Education Limited, 2005, Страница 689

Слика 5.4-6 прикажува четири можни стратегии за позиционирање. Прво, претпријатието може да одлучи да користи стратегија за премија цена - да произведе висококвалитетен производ и да ја наплати највисоката цена. Во друга крајност, може да се одлучи за стратегијата за економични цени- да произведе понизок квалитет на производот, но да наплати ниска цена. Овие стратегии можат да коегзистираат на ист пазар се додека пазарот се состои од најмалку две групи купувачи, оние кои бараат квалитет и оние кои бараат цена. Концептот на продажба е фокусиран од внатре кон надвор- се фокусира на постоечките производи и агресивна продажба со цел да се продаде она што се произведува, а не да се произведува она што сака клиентот. Користејќи стратегија за презаситеност, претпријатието го надминува производот во однос на неговиот квалитет. На долг рок, сепак, корисниците најверојатно ќе се

чувствуваат измамени. Тие ќе престанат да го купуваат производот и ќе им се жалат на другите за тоа. Така, оваа стратегија треба да се избегнува. Претпријатијата кои носат иновативен, заштитен производ, се соочуваат со предизвикот за поставување на цените за прв пат. Тие може да избираат помеѓу две стратегии: цени за цедење на пазарот или цени за пенетрација на пазарот.

Концептот на маркетинг е со фокус од надвор кон внатре, преку задоволување на потребите на клиентите како патека за профит. Или, да цитирам, директор на едно претпријатие: „Ние немаме оддел за маркетинг, ние имаме оддел за клиенти“.

Цената на производот/услугата има важна улога во маркетингот. Цената може да се формира на погрешен, иако навидум логичен начин, т.е. поаѓајќи од реалните трошоци на производството. Во таков случај производителот конструира еден добар производ, ја дефинира цената на чинење на производството на тој производ и на производот му определува цена врз основа на трошоците. Потоа тој мора да го убеди клиентот дека производот што го нуди ја има вредноста што е искажана низ цената.

Вистинскиот пристап за формирање цена на производот е различен. Потрошувачот/клиентот не е последна, туку прва алка во синџирот. Најпрво се врши процена на вредноста на потребите на клиентите и се перцепира вредноста на производот со нивни очи. Потоа се определува цена што одговара на вредноста што е определена од страна на клиентот. Се утврдува висината на трошоци за производство. Се конструира производ со добра цена и одлични вредности.

5.5. Донесување одлуки врз основа на конкретна анализа

Во поново време многу претпријатија го имаат прифатено квалитетот како потенцијално стратешко оружје. Таквите претпријатијата континуирано работат на задоволството на потрошувачите, остварување вредност низ профитот и преку квалитетот на производите ги исполнуваат потребите и желбите на потрошувачите. Всушност, квалитетот, почнувајќи од дваесеттиот век, стана неопходност, еден нов конкурент, а тоа значи дека само претпријатијата што имаат добар квалитет можат да бидат успешни на пазарот (Ристевска-Јовановска, 2013).

Значи, квалитетот е една од клучните цели на успешно, профитабилно производство. Самото тоа го прави неопходно прифаќањето на стандардите за

управување со квалитет, т.е. добивањето соодветни сертификати кои ќе бидат гаранција дека тие стандарди се исполнети.

Донесување одлука на кои пазари да се влезе

Пред да се тргне кон глобалниот пазар, претпријатието треба да ги одреди целите и политиките на својот глобален маркетинг.

1. Претпријатието треба да одлучи каде ќе постигне најголем обем на продажба и да се фокусира кон тој пазар. Повеќето претпријатија почнуваат со план да остварат одреден обем на продажба гледајќи ја продажбата надвор од државата како еден мал дел на нивните бизниси. Други претпријатија имаат големи планови, гледајќи на продажбата надвор од земјата како на исто толку важна или поважна од нивните внатрешни бизниси.
2. Претпријатието треба да избере на колку места сака да продава. Претпријатието треба да одлучи на кое место ќе се основа. Привлечноста на местото зависи од производот, географијата, приходите на населението, политичката клима и многу други фактори. Продавачите може да фаворизираат одредени групи на земји и делови од светот, но потребно е да се одреди потенцијалот на секој пазар и колку пазарот обезбедува поврат на долгорочните инвестиции.

За да се донесе одлука, т.е. стратегија за навлегување на некој пазар, како и да се определи насоката на инвестирање треба време и напор за истражување на предизвиците и можностирање со кои се соочува можното претпријатие.

Голям предизвик се и производите кои претпријатието ги има на залиха, а за кои интересот кај потрошувачите е во опаѓање. Менаџментот мора да донесе одлука дали да ги задржи производите, или да ги продаде по најдобрата цена која во тој период може да се постигне или да се откаже од секој од овие опаѓачки производи (Ристевска-Јовановска, 2013). За донесување вакви одлуки неопходно е да се користат модели или стандарди кои навистина имале ефект, т.е. чија ефективност е докажана и во теоријата и низ практика.

Донесувањето квалитетен систем за управување е стратешка одлука за претпријатието. Системот може да помогне за подобрување на вкупните перформанси и да обезбеди основа за натамошни иницијативи за одржлив развој.

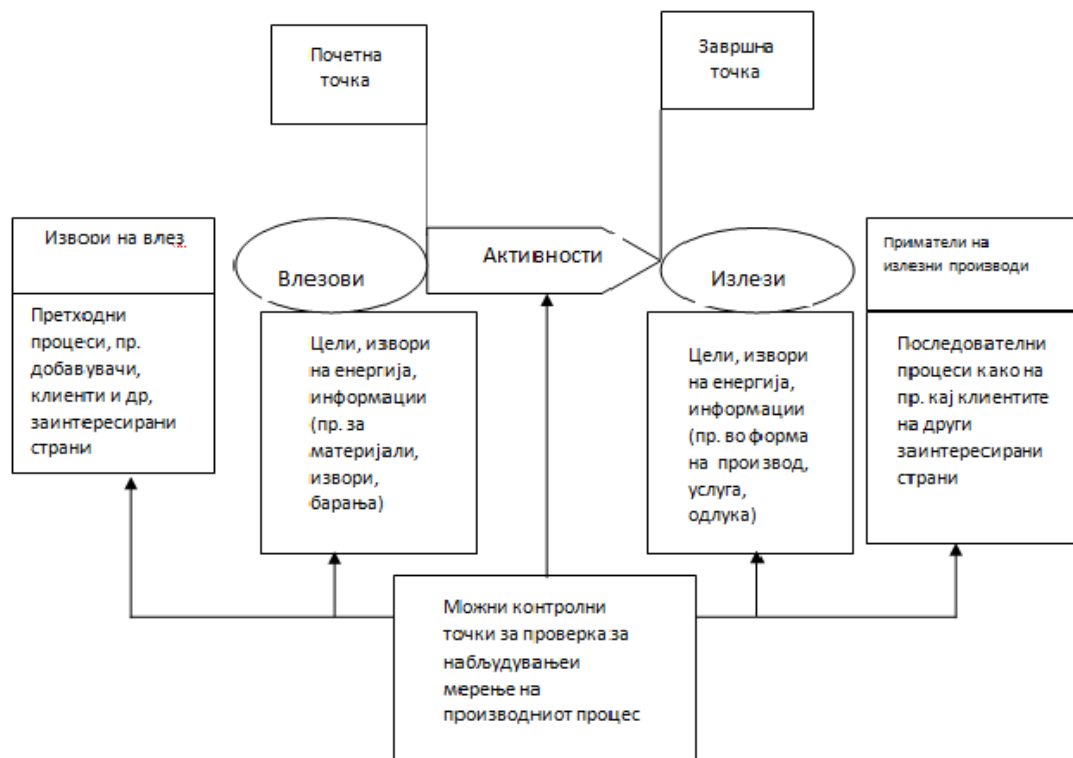
Потенцијалните придобивки на едно претпријатие за спроведување систем за управување со квалитет врз основа на овој меѓународен стандард се (ISO 9001, 2015):

- а) Способноста постојано да се обезбедуваат производи и услуги кои ги исполнуваат барањата на клиентите и ги применуваат/почитуваат законските и регулаторните барања;
- б) Олеснување на можностите за подобрување на задоволството на клиентите;
- в) Справување со ризици и можности поврзани со контекстот и целите на претпријатието;
- г) Способноста да се демонстрира усогласеност на системот за управување со утврдените барања за квалитет (ISO 9001, 2015). Системот за управување со квалитет , т.е неговите барања, наведени во овој меѓународен стандард се комплементарни со барања за производи и услуги. Меѓународниот стандард обезбедува пристап на процесот во рамки на Plan-Do-Check-Act (PDCA) циклус и размислувања засновани на очекуван ризик (ISO 9001:2015).

Пристапот во процесот му овозможува на претпријатието да ги планира своите процеси и нивните интеракции. Доследното исполнување на барањата и решавање на идните потреби и очекувања претставува предизвик за претпријатијата во повеќе динамична и комплексна животната средина и е ефективен систем за донесување одлуки и за внатре, во претпријатието и за процесите надвор од претпријатието.

Подолу, на Слика 5.5-1 даден е шематски приказ на елементите на еден производен процес. Шемата ги опишува елементите на производниот процес од почетната до завршната точка од аспект на контрола на производниот процес, со акцент на сите мерни точки, од влезот/изворите на влезот, до излезот и повратната информација за задоволството на клиентите.

Слика 5.5-1 Шематски приказ на елементите на производен процес



Извор: ISO9001:2015 Интернационална организација за стандардизација, 2015, Страница 8.

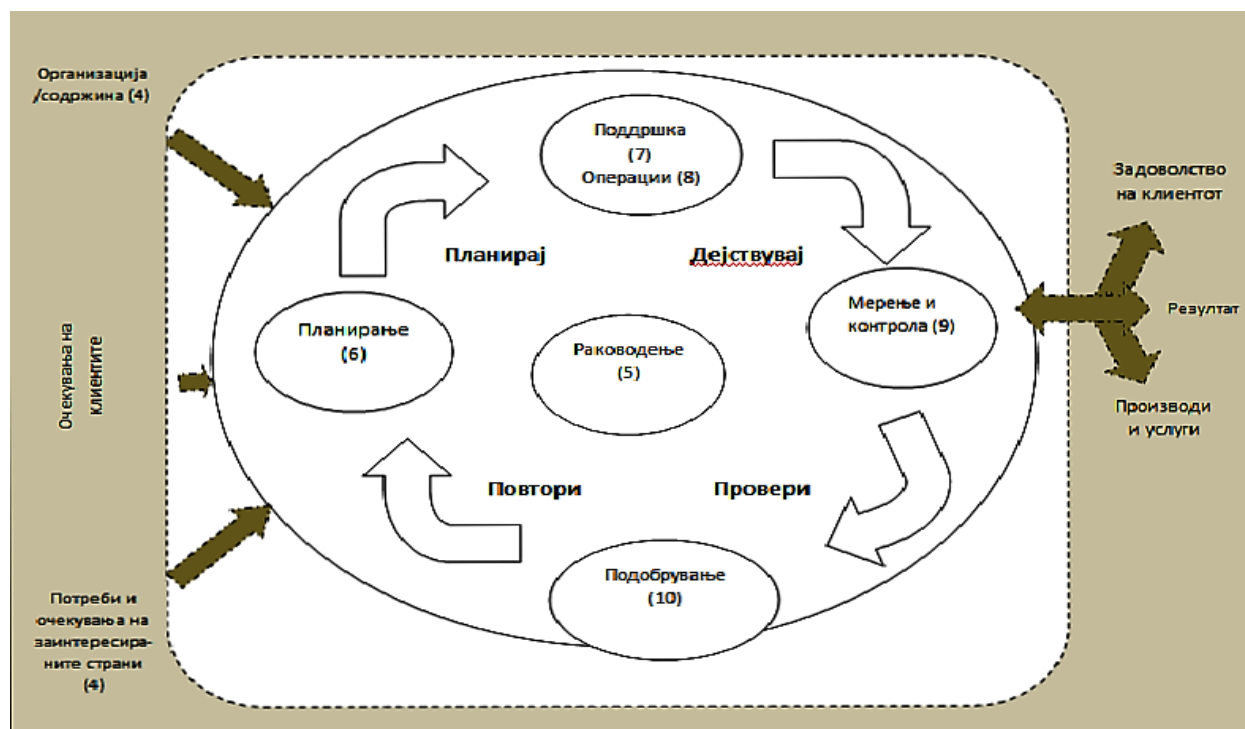
Принципи за управување со квалитет (ISO 9001: 2015, стр. 8.)

Меѓународниот стандард се заснова на принципите за управување со квалитет:

- Фокус на клиенти;
- Лидерство;
- Ангажирање на луѓе;
- Пристап на процесот;
- Подобрување;
- Донесување одлуки врз основа на докази;
- Управување со односи(ISO 9001:2015).

Методот **Plan-Do-Check-Act cycle – PDCA** (Планирај- Дејствувај- Провери- Повтори) е ефикасен. Овој циклус може да се примени во сите процеси и на системите за квалитет во целина. Овој концепт PDCA има апсолутно фундаментално значење за управување со квалитетот и, без разлика на дејноста, секаде може да се примени. Сликата 5.5-2 покажува како **PDCA** функционира во ISO 9001-2015.

Слика 5.5-2 Застапеност на структурата на ISO 9001-2015 стандардот за квалитет во PDCA циклусот



Извор: ISO 9001:2015 Интернационална организација за стандардизација, 2015, Страница 8.

PDCA циклусот опфаќа (ISO 9001:2015 Интернационална организација за стандардизација, 2015, стр. 8-9):

- 1. План:** утврдување на цели на системот и неговите процеси, како и ресурсите потребни за да се постигнат резултати во согласност со барањата на клиентите и политиките на претпријатието, и да се идентификуваат ризиците и можностите;
- 2. Дејство:** се спроведува она што било планирано;
- 3. Проверка:** мониторинг и, по потреба, преземање мерки ако процесите и резултатот се спротивни на политиките, целите, потребите и планираните активности, и извештај за резултатите;
- 4. Повторување:** Се преземаат активности за подобрување на ефикасноста, како што е потребно(ISO 9001: 2015).

Сите процеси во претпријатието, вклучително и процесите за одлука, не може да се преземат без анализи на ризик. Новата верзија на ISO 9001:2015 ни дава можност, преку концептот на размислување засновано на ризик, да се постигне ефикасен систем за управување со квалитетот. За да биде во согласност со барањата

на овој меѓународен стандард, претпријатието треба да планира и спроведува акции за решавање на ризици и можности. Обраќањето соодветно внимание на ризиците и можностите е темел за воспоставување основа за зголемување на ефикасноста на системот за управување со квалитет, постигнување подобри резултати и спречување на негативните ефекти (ISO 9001: 2015).

Донесувањето одлуки врз основа на фактичката анализа мора да биде преку внатрешна или надворешна контрола/ревизија. Меѓународниот стандард ISO 19011 (Упатства за системи за управување со ревизија) во суштина дава насоки за принципите на ревизијата; управување со ревизорските програми; методи за спроведување на ревизии за управување со системот и надлежноста и атрибутите на ревизорите (ЕАС интернационал, 2008).

Постојат голем број применливи техники за конкретна анализа. Сите тие се применливи, применувани и ефикасни (ЕАС интернационал, 2008, мануал за додел и стандарди, стр. 2):

- Statistical Process Control (SPC) /Статистичка контрола на процеси (СКП);
- Six Sigma (6σ) Quality/ Шест Сигма (6σ) квалитет;
- Kaizen;
- Just in time (Точно навреме);
- Пока- јарем;
- Government failure (Неуспех на владата);
- Failure mode and effect analysis- FMEA (Грешки и анализа на неуспех).

- Statistical Process Control (SPC) /Статистичка контрола на процесите (СКП) (ЕАС интернационал, 2008, мануал за додел и стандарди, стр. 3): Оваа техника историски е фаворизирана од страна на прецизните инженери, но сега сè повеќе се користи во многу различни сектори, вклучувајќи ги и услугите и здравствената заштита. За да биде ефикасна, техниката SPC бара точно и редовно следење, мерење и анализа.

Ќе се обидеме да ги објасниме основните принципи низ многу едноставни термини.

Со системите за откривање и оценување се идентификуваат проблемите за корективни активности. Тие доаѓаат „по настанот“, активности кои сè уште им овозможуваат на неисправните делови да бидат поправени. За многу претпријатија,

дополнителни трошоци на отпад и дефекти, како и ризиците кои се вклучени, не се прифатливи.

Овие претпријатија често, во процесот на производство, користат мерење и техники за статистичка контрола за одржување на прифатливи стандарди и спречување проблеми. SPC ги мери параметрите на процесот за да се идентификуваат трендовите во процесот и обезбедува основа за подобрување: таа има за цел да го контролира процесот и да ги намали варијациите на процесот.

Процес кој само ги исполнува спецификациите на дизајнот е многу ранлив и при најмала промена во условите за работа. Ова би можело да значи на пр. дека температурните варијации или влагата може да влијаат на процесот надвор од саканите граници, и да предизвикаат производство на голем број на дефекти.

⇒ Six Sigma (6σ) Квалитет шест сигма: е термин кој се користи да се опише многу напреден стандард на статистичка контрола на процесите каде што толеранцијата е / - σ. Претпријатието со цел за квалитет шест сигма е во потрага по можност за процесот на 2.0 или погоре (ЦП = 2.0) каде што има само околу 3 предмети на милион (3 ppm) кои се надвор од дозволената толеранција.

Секако, ако нормалните стандарди за работа се добро предвидени во самиот процес, со јасно утврдени граници на толеранција, ризикот да стигнат неисправни производи до клиентите е намален.

Ако тие техники се во комбинација со комплементарните системи на постпродукциско тестирање или инспекција, доверба на клиентот во испорачаниот производ или услуга ќе биде висока.

⇒ Kaizen (totalqualitymanagement.wordpress.com/tag/kaizen/11.05.2012): Јапонско толкување на TQM кое ја нагласува потребата за вкупно вклучување на вработените во процесот на континуирано подобрување. Пристапот често ги користи техниките на тимско управување како што се „Кругови на квалитет“ и работи на претпоставката дека ако квалитетот на луѓето се подобрува (инклузија, образование и обука), тогаш квалитетот на производот мора да ги следи.

⇒ Just in time/Точно навреме (JIT) (<http://www.toyota-global.com/>30.9.2015): Една серија на техники кои се обидуваат да го намалат нивото на залихи во рамките на производствените процеси (а со тоа се намалуваат и трошоците на претпријатието). Производството на делови се „вече“ во процесот на производство на основа „како и

кога “ или „точно навреме“ и мора да се потпира на многу ефикасен снабдувач за да функционира ефикасно. Главната цел е да се намалат непотребните трошоци, особено во однос на пописот и залихите. Значи, се набавуваат онолку репроматеријали колку што е неопходно, и се произведува само толку колку што има обезбеден пласман.

⇒ Пока-јарем: Буквално значи „будала-бесплатно“ или „грешка-бесплатно“ ова е техника на дизајнот која го намалува ризикот од дефекти преку дизајнирање на превенција во производот.

Еден добар пример за пока-јарем во дизајн на производи се машините за перење со врати што не можат да се отворат додека во машината има вода.

Друг чест пример е тоа што сега е речиси невозможно за возачите на автомобили на бензин да ставаат бензин доколку возилото е во погон, бидејќи е вграден сигураносен механизам на делот за точење.

⇒ Government failure /Неуспех на владата (economicsonline.co.uk/Market_failures/Government_failure.html/ 30.9.2015): Ваквите техники може да се применат на производните процеси од потенцијал за човечка грешка. Некои претпријатија можат да ја користат оваа техника како техника која ќе им помогне да го дизајнираат будала-доказ системот.

⇒ Failure mode and effect analysis- FMEA (Грешки и анализа на неуспех). Целта на FMEA е да (EAS FMEA 2016, стр. 1):

- се идентификуваат сите грешки кои може да се случат во иднина и да предизвикаат неуспех/штета;
- процена на ефектот и сериозноста на потенцијалните слабости; и
- да се препорачаат и дизајнираат превентивни активности.

Оваа техника исто така се користи за да се анализираат пропусти кои се случуваат откако производство е започнато.

Со FMEA обично се одредуваат следниве информации за секој инцидент:

- Government failure (Неуспех на владата);
- Причина за неуспехот;
- Ефект (безбедност, прекини, трошоци за поправка, опрема);
- Корективни/превентивни активности (промени во дизајнот, подобри инструкции, обука).

Многу претпријатија се категоризираат според производството на неуспеси, со цел да одлучат што треба да преземат во случај од потреба за итна акција. На пример:

⇒ Мал неуспех: Ова би можело да биде козметичко несовершенство, како , на пр. да ја протриеме дамката на сидот со гума, или нешто слично што нема да влијае на вистинските перформанси на производот. Претпријатието може да избере да ги согледа таквите грешки, да дознае како се случиле, а потоа да ја сопре ескалацијата на проблемот. Ако тоа е невозможно, треба да покренат итна истрага или да го запрат производството.

⇒ Голем неуспех: Ова може да биде производство на производ надвор од предвидената толеранција, но која не резултира со вкупен неуспех на производот. Тој би можел да биде делумно оштетен, односно да не може да се реализира до максималниот капацитет. Претпријатието во овој случај може да преземе итна акција за да се испита и да се корегира проблемот, но тоа може да бара кратко запирање на производството.

⇒ Критичен неуспех: Ова би требало да значи откривање на производ со грешка која би предизвикала целосно промашување на производот. Во овој случај, претпријатието мора веднаш да го сопре производството, сè додека не се открие и не се коригира причината. Ова е дефинитивно неопходно особено кога има значителен безбедносен ризик дека производот може да доведе до повреди или губење живот на клиентите.

Како што видовме, конкретните анализи се неопходни за правилно донесување одлуки, а менаџерот на располагање има бројни техники кои можат ефективно и ефикасно да му помогнат во процесот на управување со квалитетот, кој веќе го дефинираме како најзначајна цел и предизвик во современото производство. Овие техники се општи, применливи се во сите гранки на индустриското производство, значи, и во прехранбената индустрија.

Заклучок

Оваа дисертација е резултат на неколкугодишни истражувања, теренски и ex cathedra. Од спроведените истражувања, компарирани со искуствата на светско ниво, се извлекува заклучок дека примената на стандардите за квалитет, низ одредена, сертифицирана процедура, е важна маркетинг-алатка.

На почетокот од истражувањето основна цел беше да се постигне подобро разбирање за влијанието на стандардите за квалитет во современиот маркетинг-пристап. Покрај тоа и:

- да се идентификува историскиот развој на стандардите за квалитет;
- да се разберат асоцијациите за потрошувачот и претпријатието при споменување на стандард за квалитет;
- да се идентификуваат стратегиите за квалитет;
- да се определат начините на кои може да се управува со маркетингот преку стандардите за квалитет;
- да се откријат значењата на стандардите за квалитет и нивната примена во прехранбената индустрија, а особено во Република Македонија и земјите на Западен Балкан.

При изготвувањето на трудот, појдовна точка беше тезата дека стандардите за квалитет се нужна алатка на современиот маркетинг, а покрај неа и:

1. Прехранбената индустрија има сериозен удел во вкупното стопанство на регионот;
2. Глобализацијата на пазарот носи предизвик не само како да се освојат туѓи пазари, туку и како да се задржи домашниот пазар;
3. Гарантирањето квалитет е од особена важност во прехранбената индустрија.

Имено, евидентен е развојот на системите за менаџмент и стандардите за квалитет, поточно се воочува постојан развој на сите стандарди за квалитет. Насекаде во светот претпријатијата постојано барат да се обезбеди нешто ново за развој на нивниот систем за менаџирање. Исто е и во Република Македонија: барањето за ISO стандарди расте секоја година. Три од најпотребните стандарди: ISO 9001: 2008, ISO

14001: 2004 и ISO 22000: 2005, се стандарди за прехранбената индустрија. Конкретно, врз основа на резултатите од истражувањето можат да се донесат следните заклучоци:

1. Клучен тренд во вредноста на ISO стандардите, особено кај најкорисниот стандард за квалитет, ISO 9001, кој е главен стандард за управување со квалитетот, е тоа што продолжува да покажува стапка на раст. Со ISO 9001: 2008 се дадени условите за управување со системите на квалитет. Сертификација на стандардот се користи во глобалните ланци на снабдување за да се обезбеди сигурност во врска со способноста на добавувачите да ги задоволат барањата за квалитет и за зголемување на задоволството на клиентите од услугата/квалитетот. Стандардите за квалитет и храна се потребни од фарма до трпеца. Тие создават доверба во производите што ги јадеме и пиеме. Стандардите за квалитет на храна нудат бенефиции за сите учесници во синџирот на храна, и за производителите, кои преку примена на стандардите може поуспешно да го планираат производството и да ги намалат загубите, и за потрошувачите кои на овој начин можат да бидат посигурни во квалитетот на производите што ги консумираат.

2. Економијата на земјите од регионот на Западен Балкан е позната по земјоделството и сточарството. На пример, само во Р Македонија само земјоделието, без преработувачката индустрија, сочинува близу 1/8, т.е. 11% од вкупниот БДП (Државен завод за статистика, 2016), а оваа сума е и значително повисока кога кон неа ќе се додадат и бројките од преработувачките гранки во прехранбената индустрија (11,67% од вкупното индустриско производство).

Но, за овие земји да го развијат својот потенцијал во споменатите области, неопходно е да донесат и реализираат добри стратегии. Воочуваме како секоја година расте извозот кон ЕУ од земјите на Западен Балкан. Паралелно, се бележи и пораст на издадени сертификати за стандарди на квалитет. Ваков, паралелен, растечки тренд, се бележи во сите земји од регионот на Западен Балкан. Во исто време се бележи и покачување на извозот на производи од прехранбената индустрија (Табела 4-2-2), така што, освен имплементацијата на локалните и европските норми, индустриите мора да стекнуваат и со меѓународни сертификати за да докажат дека и тие ги исполнуват европските и меѓународните стандарди како предуслов за излегување на европскиот и глобалниот пазар. Усвојувањето и примената на стандардите за квалитет од страна на малите претпријатија е добар пат за тие успешно да се ориентираат кон посигурен

внатрешен и надворешен развој, но важно е и за големите претпријатија, за поддржување на нивниот внатрешен и надворешен пазар и за унапредување на веќе ефективниот менаџмент.

3. Постојат многу начини и методи за дефинирање на квалитетот и од технички, и од економски аспект. Стандардите за квалитет се многу важни и во маркетингот, бидејќи, како што знаеме, според принципите на маркетингот, ако еден производ/услуга се купува и клиентите се задоволни, значи станува збор за квалитетен производ/услуга. Дел од задоволството и довербата на клиентите се состои и во сознанието на клиентите дека купуваат производ/услуга под надзор на стандарди за квалитет. Квалитетот на вистинскиот производ се изразува како квалитет во потесна смисла на зборот. За неговото постојано контролирање сите држави треба да имаат донесено специфични правила. Но, исто така, постои Организацијата на интернационалните стандарди, ISO, која во 1997 година има донесено серија на стандарди. Тие се означени со префиксите: ISO 9000-9004 и тие обезбедуваат стандарди за осигурување на квалитетот според коишто се управува едно претпријатие. Квалитетот претставува збир од особини на производот или услугите кои овозможуваат задоволување на потребите на потрошувачите, а од технички аспект, можеме да го дефинираме како производ што ги поддржува своите дефинирани параметри. Најраспространетиот стандард за квалитет, *Системот за менаџирање на квалитет*, е од корист за дефинирање на квалитетни производи или услуги, а во исто време е директно поврзан со маркетингот.

4. Голем е изборот на стандарди за квалитет во прехранбената индустрија; денес се применуваат повеќе од кога било. Прехранбените производи редовно се следат во национални граници во секоја фаза од синџирот на снабдување со храна. Но, меѓународните стандарди воспоставуваат доверба во производите што ги јадеме или пиеме, обезбедувајќи пошироко во светот да се користат истите правила за квалитет и безбедност на храната.

Квалитетот на производите е една од главните цели што треба да ја постигне маркетинг- службата; прво е да се утврди нивото на квалитет што потоа ќе овозможи задржување на позицијата на пазарот и лојалноста на клиентите преку способноста на производот да ги извршува своите функции. Со оглед на тоа дека денес на претпријатието се гледа како на инвестиција во квалитетот, додека одржувањето на

квалитетот во повеќето случаи ги претставува соодветните напори кои ќе покажат конечни резултати, претпријатијата се согласуваат дека со добар квалитет може да се успее на пазарот.

Маркетингот е главна алатка во развојот на пазарот што дава можности за претставување на нашите производи или услуги и во други, надворешни пазари. Патот да се освои и да се задржи еден пазар води преку стандардите за квалитет кои даваат можности да се биде коректен кон законите, од една страна, значи, да се исполнат техничките стандарди, и, од друга страна, да се постигне тоа што е најважно во сферата на економијата - задоволството и довербата на клиентите. Ова може да се постигне само преку доброменаџиран систем на квалитет. Методиката на системот за менаџмент на квалитет што се фокусира на задоволството на клиентот, низ целиот систем се фокусира кон потребите и нуждите на клиентите. Квалитетот на производот значи дека производот може да се произведе во неговите предвидени функции. Тој вклучува целосна одржливост на производот: значење, прецизност, леснотија на обука и други атрибути. Додека некои од овие атрибути можат да се измерат реално, од гледна точка на маркетингот, квалитетот треба да се мери во однос на способноста за перцепција на потрошувачот. За фокусирање на клиентите, претпријатијата треба да создадат стратешки план за производите или услугата што ќе ги пласираат на пазарот, правејќи проекции на производот, гледајќи ги можностите - како може да се подобри процесот на производство, и, уште еден важен чекор за пласирање на квалитетен производ или услуга е обучувањето на клучниот персонал/ раководителите на одделенијата, кои мора да бидат квалификувани во областа каде што тие оперираат.

Со оглед на тоа дека меѓународните стандарди во суштина претставуваат правен акт со сите својствени елементи: предговор, вовед, параграфи, завршни одредби, претпријатието мора да покаже и усогласеност со предметниот стандард. Способноста да се воочат процесите и адекватно да се применат одредбите од стандардот се основа за имплементација и одржување на ефикасен систем за управување. Според Питер Дракер, интелигенцијата, фантазијата и знаењето се битни ресурси, ама само плодотворноста ги претвора во резултати. Сами за себе, тие се само гаранција на она што може да се постигне.

Задоволството на клиентите е основна категорија што се проектира на концептот за маркетинг-односи, бидејќи тоа води кон зголемување на продажбата,

профитабилноста и вредноста на акциите. Во согласност со современите трендови, претпријатијата го поместуваат својот фокус од менаџмент на производство кон менаџмент на потрошувачи.

5. Целите на системот за квалитет му дават важност на претпријатието, бидејќи тие се базираат на постигнување на целите кои се поставуваат во политиката на квалитет. Спроведување на сите правила утврдени во политиката за квалитет им дава приоритет на постигнувањето на целите за квалитет и придонесува системот за управување со квалитет да се развива.

Јасно е дека развојот на стандардите за квалитет ISO 9001 систем за управување со стандард и ISO 22000 за безбедност на храната во прехранбената индустрија во однос на растот на извоз и увоз со Европската Унија се движи паралелно, односно, може да се каже дека ISO стандардите се едни од клучните за развој на претпријатијата и економијата на една земја. Стандардизацијата е можност за едно претпријатие да ги задоволи клиентите, да се здобие со нови клиенти и да се одржува на пазарот во целина, односно ISO стандардите се можност да се обезбедат квалитетни производи и услуги базирани на прописи или законодавство според домашните и меѓународните стандарди.

Исполнување на барањата и задоволување на потребите на клиентите се единствената цел во системот за управување со квалитет од страна на претпријатието. За ова треба да се спроведат сите мерења, анализи и потребните подобрувања за да се увиди дали се исполнети барањата и како воопшто работи системот за управување со квалитет. Според податоците добиени од страна на Организацијата за сертификација ISO се гледа дека прехранбената индустрија е многу важна област и тесно поврзана со ISO 22000: 2005 (стандард за управување со безбедност на храна). Квантитативни методи и обезбедување на податоци за задоволството на клиентите во прехранбената индустрија се приоритет за секое претпријатие кое се обидува да обезбеди квалитет. Задоволството на клиентите во претпријатијата анализирани за потребите на тезата во поголемиот дел е на највисоко ниво. Континуираното подобрување е резултат на корективните мерки и превентивните активности преземени од страна на управувањето.

Истражувањата спроведени за потребите на тезата говорат дека сите претпријатија кои имаат воведено ISO9001 многу побрзо се развиваат и многу

поефективно ги менаџират сите свои канцеларии и пазари во регионалниот и на глобалниот пазар.

За потребите на истражувањето беше изготвен специјално структуриран прашалник кој беше поделен на избран примерок претпријатија, од кои 50 се од прехранбената индустрија, како од Република Македонија, така и од другите земји од регионот на Западен Балкан, со вкупно времетраење од девет години. Прибраните податоци се однесуваат на процесите за стандарди за квалитет во согласност со стандардните точки на ISO 9001: 2008.

Секој од процесите за стандардизација беше мерен на три нивоа, при што беа утврдени соодветни критериуми за секое ниво.

Од добиените резултати е јасно видливо дека најголем број од претпријатијата кои барале сертификација за примена на стандарди на квалитет не се извозно ориентирани (71,6%) што говори во прилог на тезата дека стандардите за квалитет се важна маркетинг- алатка за развој на претпријатијата во Република Македонија и во регионот, односно, дека овие стандарди не се само гаранција за квалитет за клиентите во други држави, туку се барани и на внатрешниот пазар, од домашните клиенти. Резултатите од квантитативните анализи ќе послужат како алатка за градење маркетинг-стратегии во претпријатијата од прехранбената индустрија, така што ќе овозможат донесување одлуки врз основа на фактичката анализа.

Целта на менаџментот на вкупниот квалитет е претпријатието да се посвети на перманентно подобрување на квалитетот. Доколку се подобри квалитетот, се очекува трошоците да опаднат, со што поефективно ќе се задоволат потребите на потрошувачот, а според современиот пристап, потрошувачот е пред сè.

Мотивот за ова истражување и анализите и заклучоците изнесени во овој труд, беа со цел да се докаже дека стандардите за квалитет се важна маркетинг-алатка за развој на претпријатијата, вклучително и на претпријатијата од прехранбената индустрија, како во Република Македонија така и во целиот регион на Западен Балкан, како што е илустрирано и докажано со оваа докторска дисертација.

Прилози

Табела 1.1-2 Развој на ISO 9001:2008 со ISO 9001:2015 стандардите/табеларен приказ

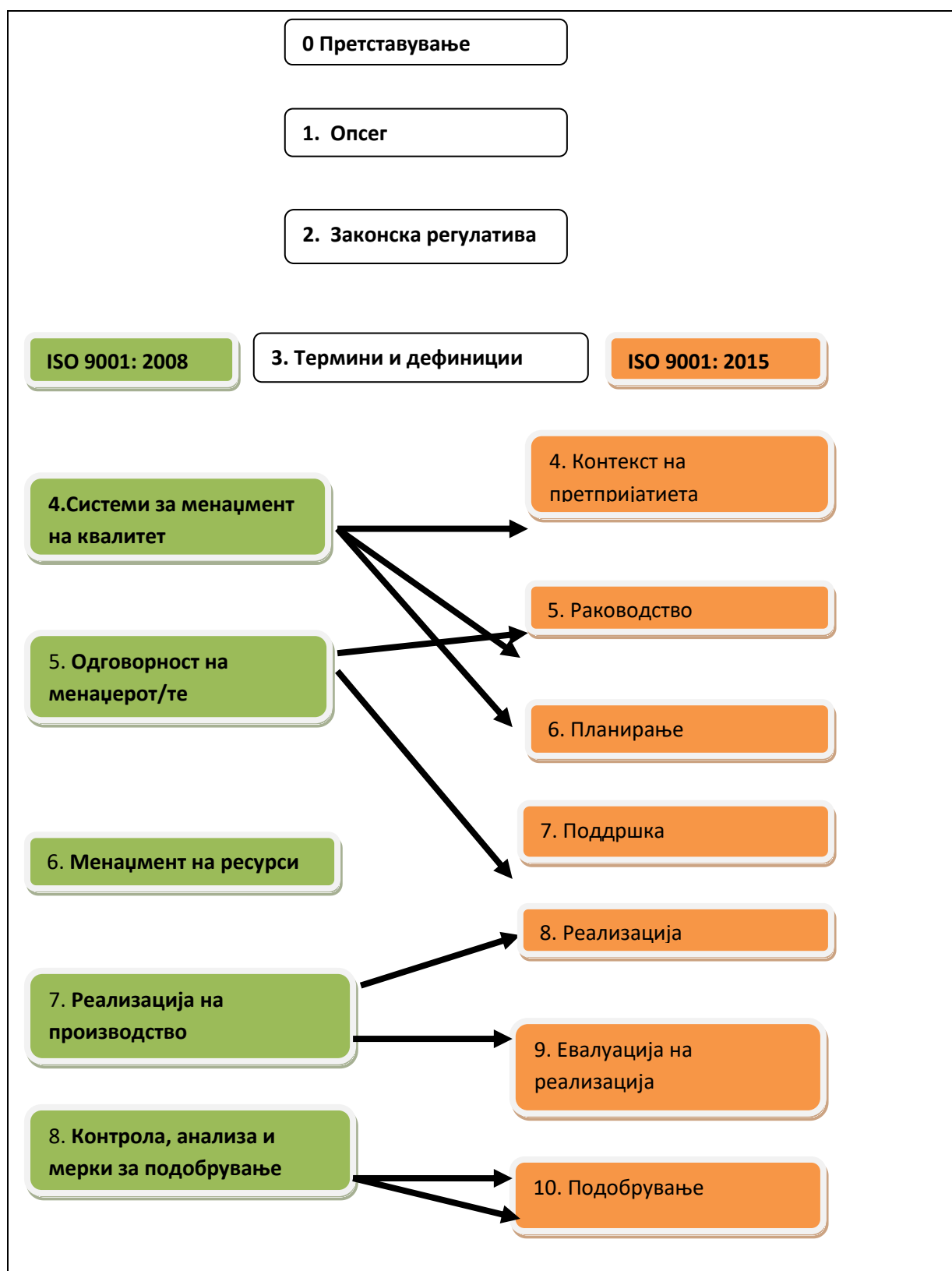
ISO 9001:2008	Предлог: ISO 9001: 2015 Клаузула број
<p>Системи за менаџмент на квалитет (Задолжително, за сите претпријатија, не се дозволени исклучоци)</p> <p>Да се осигури дека е воспоставен документиран систем за управување со квалитет на добри основи и дека истиот се спроведува.</p> <p>Да се воспостави евиденција за континуирано обезбедување на податоци со цел подобрување на квалитетот и проверка: дали се почитуваат стандардите. Системот се базира на процесот 4.1 и содржи важна клаузула со цел да се осигури дека автономните процеси за квалитет се соодветно контролирани. Оваа клаузула исто така осигурува дека се исполнети соодветните барања на документацијата и дали процесите се соодветно поддржани со документи и контролни механизми.</p>	<p>Системи за менаџмент на квалитет</p> <p>4.4 Системи за менаџмент на квалитет и процесите за квалитет</p> <p>Прирачник за квалитет веќе не е конкретно потребен, но содржината што претходно се наоѓала во прирачник за квалитет сега е наведена во клаузули.</p> <p>4.3 Утврдување на опсегот на системите за управување со квалитет</p> <p>7.5.1 Општо и 4.4</p> <p>7.5 Документирани информации; 7.5.1 Општо</p> <p>7.5.3 Контрола на документирани информации</p> <p>8.5.6 Контрола на промени</p> <p>7.5 Документирани информации; 7.5.1 Општо</p> <p>7.5.3 Контрола на документирани информации,</p> <p>8.5.6 Контрола на промени</p>
<p>Одговорност на менаџерот/те (Задолжително, за сите претпријатија, не се дозволени исклучоци)</p> <p>Менаџерот треба да се заложи за управување со спроведувањето на управувањето со квалитетот и негово континуирано подобрување, преку</p>	<p>Одговорност на менаџментот</p> <p>5.1 Лидерство и обврска</p> <p>5.1 Лидерство и обврска</p> <p>5.2 Политика</p> <p>6.2 за целите на квалитетот и планира да ги постигне</p> <p>6.2 Цели на квалитетот и планирање како</p>

<p>политиките на управување, и преку планирање и анализа на истите тие политики.</p> <p>Оваа клаузула појаснува области на каде е потребна директна инволвираност од највисокото раководство .</p>	<p>да се постигнат</p> <p>6.3 Планирање на промени</p> <p>5.3 Организациски улоги, одговорности и овластувања</p> <p>Никој (оваа позиција е елиминиран)</p> <p>7.4 Комуникација</p> <p>9.3 Преглед на управувањето</p>
<p>Менаџмент на ресурси</p> <p>(Задолжително, за сите претпријатија, не се дозволени исклучоци)</p> <p>Нужен е за да се утврдат потребите и да обезбедат соодветни средства и да се обезбеди усогласеност на производството преку: човечки ресурси, инфраструктура, како и низ работата на животната средина.</p>	<p>Менаџмент на ресурси</p> <p>7.1 Ресурси; 7.1.1 Општо</p> <p>7.1.2 Луѓе; 7.2 Надлежност; 7.3 Совесност</p> <p>7.1.3 Инфраструктура</p> <p>7.1.4 Животна средина за реализација на процесот</p>
<p>Реализација на производство</p> <p>(Задолжително, за сите претпријатија, не се дозволени исклучоци)</p> <p>Има цел да се обезбеди: планирање, развој и испорака на производ соодветен на барањата на клиентите.</p> <p>Ова е клучниот сектор на стандард што ги опфаќа сите аспекти на оперативно планирање, проектирање, развој на договорите, сите директни аспекти на контрола на производство и испорака на услуги.</p> <p>Едно претпријатие може да бара иземање на некои делови од оваа</p>	<p>Реализација на производство</p> <p>8.1 Оперативното планирање и контрола</p> <p>8.2 Барања за производи и услуги</p> <p>8.2.2 Одредување на барањата поврзани со производите и услугите; 8.5.5 Активности за испорака</p> <p>8.2.3 Преглед на барањата поврзани со производи и услуги</p> <p>8.2.1 Комуникација со клиенти</p> <p>8.3 Дизајн и развој на производи и услуги</p> <p>8.3.1 Општо</p> <p>8.3.2 Дизајн и планирање на развојот</p> <p>8.3.3 Дизајн и развој/ влезови</p> <p>8.3.5 Дизајн и развој/ излези</p> <p>8.3.4 Дизајн и развој/ контрола</p> <p>8.3.4 Дизајн и развој/ контрола</p> <p>8.3.4 Дизајн и развој /контрола</p> <p>8.3.6 Дизајн и развој/ промени</p> <p>8.4 Контрола на надворешно обезбедени производи и услуги; 8.4.1 Општо; 8.4.2 Вид</p>

<p>клаузула ако тоа нема негативно да влијае на нејзината способноста да ги задоволи клиентите и законските барања.</p>	<p>и степен на контрола 8.4.3 Информации за надворешните добавувачи 8.4.2 Вид и степен на контрола 8.5 Производство и обезбедување услуги; 8.5.1 Контрола на производство и испорака на услуги 8.5 Производство и обезбедување услуги; 8.5.1 Контрола на производство и испорака на услуги 8.5.2 Идентификација и следливост 8.5.3 Имот кој им припаѓа на клиенти или надворешни добавувачи 8.5.4 Заштита 7.1.5 Мониторинг и мерење на ресурси</p>
<p>Контрола, анализа и мерки за подобрување (Задолжително, за сите претпријатија, не се дозволени исклучоци)</p> <p>Потребно е планирање и спроведување на мерки и системи за обезбедување контрола дека се исполнети барањата на производот, клиентите се задоволни, управувањето со системите за квалитет е ефикасно, а континуираното подобрување е идентификувано и постигнато. Оваа клаузула главно опфаќа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Собирање и употреба на информации за ефикасноста, и - Клаузули кои се однесуваат на внатрешната ревизија, корективните и превентивните мерки 	<p>Контрола, анализа и мерки за подобрување 9.1.1 Општо 9.1 Следење, мерење, анализа и евалуација 9.1.2 Задоволството на клиентите 9.2 Внатрешна ревизија 9.1 Следење, мерење, анализа и евалуација 8.6 Ослободување на производи и услуги 8.7 Контрола на несообразни производи при излез 10.1 Општо; 10.2 Несообразности и мерки за корекција 9.1.3 Анализа и евалуација 10.1 Општо; 10.3 Континуирано подобрување 10.2 Несообразности и мерки за корекција Никој (иако во духот на ова барање се клаузулите : 6.2.1 и 6.2.2)</p>

Извор: Интернационална организација за стандардизација, 2016

Табела 1.1-3 Развој на ISO9001:2008 со ISO9001:2015 стандардите/графички приказ



Извор: Интернационална организација за стандардизација, 2016

Табела 1.1-4 Развој на ISO 14001:2015 спореден со ISO 14001:2004 стандардите/ табеларен приказ

ISO 14001:2015		ISO 14001:2004	
Назив на клаузула	Број на клаузула	Број на клаузула	Назив на клаузула
Презентација			Презентација
Област	1	1	Област
Нормативна референца	2	2	Нормативна референца
Услови и дефиниции	3	3	Услови и дефиниции
Контекст на претпријатието (само наслов)	4		
		4	Барања на системот за управување со животната средина
Разбирање на претпријатието и нејзиниот контекст	4.1		
Разбирање на потребите и очекувањата на засегнатите страни	4.2		
Одредување на обемот на системот за управување со животната средина	4.3	4.1	Општи барања
Систем за управување со животната средина	4.4	4.1	Општи барања
Лидерство (само наслов)	5		
Лидерство и посветеност	5.1		
Политика за животна средина	5.2	4.2	Политика за животна средина
Организациски улоги, одговорности и овластувања	5.3	4.4.1	Организациски улоги, одговорности и овластувања
Планирање (само наслов)	6	4.3	Планирање (само наслов)
Активности за справување со ризиците и можностите (само за наслов)	6.1		
Општи препораки	6.1.1		
Аспекти на животната средина	6.1.2	4.3.1	Аспекти на животната средина
Обврски за усогласување	6.1.3	4.3.2	Обврски за усогласување и други обврски
Планирање на акција	6.1.4		
Планирање на целите на животната средина и како да се постигнат (само наслов)	6.2	4.3.3	
Цели на животната средина	6.2.1		
Планирање на активности за постигнување на животната средина	6.2.2		
Поддршка (само наслов)	7	4.4	Имплементација и работење (наслов)
Извори	7.1	4.4.1	Извори, организациски улоги, одговорности и овластувања
Јурисдикција	7.2	4.4.2	Компетентност, обука и свесност
Свесност	7.3		
Комуникација (само наслов)	7.4	4.4.3	Комуникација
Генерализација	7.4.1		
Внатрешна комуникација	7.4.2		

Извор: Интернационална организација за стандардизација, 2016

Референци:

1. Drucker Peter, (2005) "Najvaznije o menadzmentu, izbor iz radova o menadzmentu", M.E.PConsult, Zagreb
2. Gale B. T. and R. Klavans, (1984) "Formulating Loyalty Improvement Strategy", The Prinsletter, No. 31, Cambridge
3. Gale T. B, (1988) "The Faces if Making Quality a Strategic Weapon, The Strategic Planning Institute", Cambridge Mass
4. Gibson B. (2006) , "Economic planning in developing economies", International Handbook of Development Economics
5. Graeme Knowles & Ventus, (2011) "Quality timeline Graeme Gnowles "Six Sigma" Graeme Knowles & Ventus Publishing, Aps.
6. Hughes M. A., (2003) „The customer loyalty solution”, , Mc Graw –Hill, NY
7. Kennerley M, Neely A, (2002) "A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 Issue: 11, pp.1222-1245
8. Kotler, P, (1998) "Upravljanje marketingom" Informator, Zagreb,.
9. Kotler, D. Jain, S. Maesincee, (2002) "Marketing moves", Harvard Business School Press.
10. Kotler, Armstrong, Saunders& Vong, (2001) "Principles of Marketing" New Jersey
11. List of selected Indicators, Norm Values and Framework for Assessing Food Safety and Quality/ group of authors, (2014) FOOD METRES
12. McDaniel C. and R. Gates, (2004) "Marketing Research sixth edition, John Willey and Sons" New York
13. McNamara, (2008) "Contemporary Theories in Management" carter
14. M. Milisavljevic, J.Todorovic, (1991) "Marketing startegija" Ekonomski fakultet, Beograd
15. Naitbu, KM Babu, G Rajendra, (2006) "Total Quality Management" Ansari Road, Daryaganj, New Delhi
16. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, (2002) "Management, 7th edition" Prentice-Hall, New Jersey
17. Vandermerwe, (1997) "The Eleventh Commandment – Transforming to "Own" Customers; John Wiley & Sons Ltd.
18. Wright O. , (2007) Co-branding and McDonald's, Griffith University
19. Ангелов и други, (2002) "Вадемекум за безбедност и сензорен квалитет на храна, Vademecum pour securite et qualite sensorielle des aliments & Vademecum for food safety and sensory quality", Македонско научно друштво, Битола
20. Арсовски М., (2009) „Стандардите- предуслов за квалитетни практикувања на знаењата", Скопје, Арвик
21. Арсовски ,(2013) "Квалитет и безбедност на храна во Македонија. Предуслови за учество во глобалниот пазар" Економски Факултет ДУТ, Tetovo
22. Арсовски и Секуловска, (2015) " Зголемување на ефикасноста во агрокомплексот и млинско пекарската индустрија со примена на типски одбрани и калибрирани влагомери за житарици" Економски Факултет ДУТ, Тетово
23. Бојациоски Д.Ефтимов Љ. ,(2009) „Менаџмент на човечки ресурси, прво издание", Економски Факултет, Скопје
24. Граматиков Димитар, (2004) "Управување со производот", Економски Факултет, Скопје
25. Дураниев , (2010) "Маркетинг" УНСС, Софија 2010.
26. ЕАС Интернационал , (2008) "Дијаграм за менаџирање со човечки ресурси" , "Дијаграм за контрола на документи", "Дијаграм за преглед од менаџмент " , "Дијаграм за комуникација" и " Модел на организациска структура и процедури" ЕАС, Скопје
27. ЕАС Интернационал ,(2008) "Modeles for quality" ЕАС, Skopje
28. ЕАС Интернационал , (2009) "Квалификации за позиција менаџер на продажба" ЕАС Скопје

29. ЕАС Интернационал, (2013) "Глобал ГАП" Kosovo
30. ЕАС Интернационал, (2008-15) "Сертифицирани компании во Западен Балкан 102" EAS, Skopje
31. ЕАС Интернационал, (2015) "Сертифицирани компании во Косово" EAS, Skopje
32. Интернационална организација за стандардизација, (2016- 2008) ISO9001:2008
33. Интернационална организација за стандардизација, (2016-2004) СУО ISO 14001 2004
34. Интернационална организација за стандардизација, (2016-2005) СУБХ ISO 22000 2005
35. Интернационална организација за стандардизација, (2016-2015) ISO9001:2015
36. Интернационална организација за стандардизација, (2016- 2015) СУО ISO14001 2015
37. Интернационална организација за стандардизација, "Графички приказ на имплементација на ISO стандарди за квалитет во период 2003-2014 година" (2016, 2015)
38. Интернационална организација за стандардизација, (2016) "Развој на интегрирани и сертифицирани претпријатија"
39. Интернационална организација за стандардизација, (2016) "Еволуција на сертификати во Република Македонија"
40. Интернационална организација за стандардизација, (2016) "Развој на интегрирани и сертифицирани претпријатија"
41. Котлер Ф. и Келер К., (2013) „Основи за маркетинг менаџмент“, Скопје, Арс Ламина
42. Леши, (2013) "Влијанието на системот за управување со квалитет во Косово претпријатија- Ndikimi i sistemit të menaxhimit cilësisë në ndërmarrjet kosovare" Економски Факултет ДУТ, Tetovo
43. Раими Н., (2008) "Menaxhimi i biznesit te vogel/Менаџмент на малиот бизнис" Тетово, ДУТ
44. Раими Н, (2010) " Sipermarresia / Претприемач" ДУТ, Тетово
45. Раими Н, (2010) "Bazat e Marketingut / Основи на маркетинг" ДУТ, Куманово
46. Ристевска-Јовановска С. и Јаковски Б. (2003), „Стратегиски маркетинг“, Скопје, Економски факултет
47. Ристевска- Јовановска С. (2010), „Маркетинг теорија и практика“, Скопје, Економски факултет
48. Ристевска-Јовановска С. (2012), " Маркетинг на услуги", Скопје, Економски факултет
49. Ристевска-Јовановска С., (2013) „Методи на продажба", Скопје, Економски факултет
50. Ристевска-Јовановска С., (2013) „Однесување на потрошувачите, трето изменето дополнето издание", Скопје, Економски факултет
51. Ристевска-Јовановска, (2014) „Внатрешна трговија", Маркетинг Порта, Скопје
52. Ристевска- Јовановска, (2014) „ Маркетинг теорија и практика", Економски Факултет, Скопје
53. Сековска Б., (2008) „Маркетинг менаџмент на анимални производи“, Скопје, Бигосс, Скопје
54. Секуловска Нада, (2009) "Промоција-3 издание", Економски Факултет, Скопје
55. Секуловска, Башеска (2008), "Маркетинг истражување информативен инпут за маркетинг менаџментот ", Економски Факултет, Скопје
56. Чепујноски Ѓорѓи, Чепујноска Виолета, (1993) "Основи на управување со квалитетот" Економски Факултет, Скопје
57. Шуклев Б., (2013) " Менаџмент ", Економски Факултет, Скопје
- Шуклев Б., (2015) " Менаџмент на малиот бизнис", Скопје, Економски факултет
58. Закон за безбедност на храната и на производите и материјалите што доаѓаат во контакт со храната (Службен весник на Република Македонија 2002г и 2007г);
59. Закон за изменување и дополнување на Законот за безбедност на храната и на производите и материјалите што доаѓаат во контакт со храната;
60. Закон за ветеринарно јавно здравство (Службен весник на Република Македонија 2007г);
61. Закон за безбедност на храната и на производите и материјалите што доаѓаат во контакт со храната (Службен весник на Република Македонија 2002г и 2007г
62. Закон за ветеринарно јавно здравство (Службен весник на Република Македонија 2007г.)

63. Закон за заштита на потрошувачите. На сила се и повеќе подзаконски акти, правилници, водичи и одредени прирачници за безбедна храна како: Правилник за општите барања за безбедност на храната, (2005г);
64. Прирачник за спроведување на постапките кои се засноваат на HACCP принципите и за олеснување на спроведување на HACCP принципите кај определени бизниси со храна, (2008г);
65. Државен завод за статистика, Скопје. достапен на www.stat.gov.mk /29.06.2017;
stat.gov.mk/PrethodniSoopstenijaOblast.aspx?id=79&rbrObl=22 /23.03.2017;
66. Интернационална организација за стандардизација, достапно на: www.iso.org
iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=62085 / 06.01.2017;
67. Интернационална организација за стандардизација, достапно на www.iso.org /
iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=60857 / 08.01.2017;
68. Интернационална организација за стандардизација, достапно на: www.iso.org
iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546 / 08.01.2017);
69. Интернационална организација за стандардизација, достапно на: www.iso.org
iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=51297 / 09.01.2017);
70. Интернационална организација за стандардизација, достапно на: www.iso.org
iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=54534 / 09.01.2017);
71. Интернационална организација за стандардизација, достапно на: www.iso.org
iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=35466 / 17.01.2017);
72. Интернационална организација за стандардизација, достапно на: www.iso.org
iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=54552 / 06.01.2017);
73. Интернационална организација за стандардизација, достапно на: www.iso.org
iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=54552 / 06.01.2017);
74. Global food safety resource, достапно на www.globalfoodsafetyresource.com
globalfoodsafetyresource.com/industry-standards/ethnic-certifications/halal-certification/17.01.2017);
75. International Featured Standards достапно на www.ifs-certification.com / (ifs-certification.com/index.php/en/standards/06.01.2017);
76. GLOBAL GAP достапно на www.globalgap.org / (globalgap.org/uk_en/what-we-do/globalg.a.p.-certification/globalg.a.p.06.01.2017);
77. BRC , достапно на www.brcglobalstandards.com/ (brcglobalstandards.com/06.01.2017);
78. Институт за акредитација на Република Македонија "Акредитирани тела во ИАРМ" 2013-2016 достапно на www.apprm.gov.mk /
iarm.gov.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=65&lang=mk / 22.03.2017
79. Агенција за поддршка на претприемништво на Р Македонија/ - стандарди и сертификати, 20.09.2014; достапен на: www.isrm.gov.mk /2013-2016;
80. Министерство за Економија на Република Македонија , достапно на www.economy.gov.mk /2013-2016;
81. Eurostat Comext "Трговска размена со Западен Балкан- Албанија, Босна и Херцеговина, Косово, Македонија, Србија, Црна Гора, достапен на: www.trade.ec.europa.eu / (2005-2016);
82. Акредитирани тела во Дирекцијата за акредитација на Косово (DAK - Drejtoria e Akreditimit te Kosoves)достапни на: www.dak-ks.org / /Annual report 2014,2015,2016);
83. Број на регистрирани претпријатија во годишни периоди од 2007-2016 година според сектори на економската активност-Економска статистика, Статистички регистер на претпријатија во Косово; достапно на: www.ask.rks-gov.net / 2007-2016
84. EAC Интернационал, достапно на: www.easicc.com EAS international .