



OSIGURAVANJE ODRŽIVOSTI POSLOVANJA POMOĆU ORGANIZACIONE
KULTURE I PRIMENE „KAIZEN-LEAN“ ALATA, PRIKAZANO KROZ „ECOVADIS“
INDIKATORE (STUDIJA SLUČAJA – BOSIS D.O.O.)

ENSURING BUSINESS SUSTAINABILITY THROUGH ORGANIZATIONAL CULTURE
AND APPLICATION OF „KAIZEN-LEAN“ TOOLS VALIDATED THROUGH
„ECOVADIS“ INDICATORS (CASE STUDY – BOSIS D.O.O.)

Marija Pantelić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

**Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO,
INŽENJERSKI MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – U ovom radu fokus je na teorijskom objašnjenju pojmova organizacione kulture, „Kaizen-Lean“ filozofije, odgovornog i održivog poslovanja, i na studiji slučaja kompanije Bosis, u kojoj je odgovorno i održivo poslovanje prikazano kroz „EcoVadis“ indikatore.

Gljučne reči: Održivost, Održivo poslovanje, Organizaciona kultura, Kaizen-Lean, EcoVadis, Bosis

Abstract – In this paper the focus is on the theoretical explanation of the terms organizational culture, “Kaizen-Lean” philosophy, responsible and sustainable business, and on a case study of the company Bosis in which the responsible and sustainable business is validated through “EcoVadis” indicators.

Keywords: Sustainability, Business sustainability, Organizational culture, Kaizen-Lean, EcoVadis, Bosis

1. UVOD

Na svim tržištima se neprekidno dešavaju promene i neizvesnosti, tako da su kompanije usled tih promena stalno suočene sa novim izazovima i moraju neprestano da traže i pronalaze rešenja i načine kako bi osigurale svoje odgovorno i održivo poslovanje. U ovakvim okolnostima kompanijama se nameću sve veća očekivanja zainteresovanih strana u svim aspektima poslovanja.

Novi fokus se stavlja na održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje (DOP ili CSR – *Corporate Social Responsibility*), a od kompanija se pored profitabilnog poslovanja, odgovornog upravljanja kompanijom, najviših standarda etičnosti očekuju i transparentnost, fer odnos prema internim i eksternim zainteresovanim stranama, pravedan odnos prema zaposlenima, ostavljanje što manje negativnog uticaja na životnu sredinu i ostvarenje što veće dobrobiti za društvo.

Ekološke, socijalne i etičke performanse - ili održivost - suštinski su faktor pametnog poslovanja danas. Sve više i više kompanija, pod velikim su pritiskom da poboljšaju

svoju transparentnost i prakse održivosti, a to uključuje i održivost njihovih trgovinskih partnera [1].

2. TEORIJSKA OSNOVA RADA

U ovom radu teoretski su obrađeni pojmovi održivosti i odgovornog poslovanja, EcoVadis nezavisnog ocenjivanja održivog poslovanja i društvene odgovornosti kompanije, organizaciona kultura i Kaizen-Lean filozofija, metodologija i alati: Gemba, Root cause analysis – Ishikawa dijagram, TPM – Total productive maintenance, Sistem predloga, Digitalna transformacija, Just-in-Time, Kanban, 5S, SMED, Vizuelni menadžment, MDC analiza procesa, Value stream map, Poka Yoke, Standardizacija.

2.1 Održivost i odgovorno poslovanje

Održivost kao koncept politike potiče iz Brundtland Izveštaja iz 1987. godine. Taj dokument se bavio tenzijom između aspiracija čovečanstva ka boljem životu i ograničenja nametnutih od strane prirode. Kroz vreme, koncept je pretumačen da obuhvata tri dimenzije: društvenu, ekonomsku i ekološku [2].

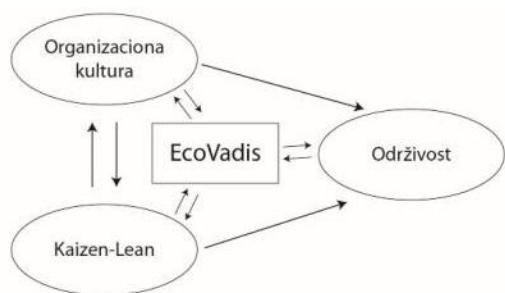
Razvojnim agencijama i drugima koji se bave promocijom održivog razvoja se u poslednjim godinama pridružio još jedan igrač – velike korporacije. Sve učestalija privrženost viših menadžera konceptima poput korporativnog građanstva i korporativne društvene odgovornosti ukazuje na to da ovaj poslovni sektor počinje da preoblikuje svoj odnos kako sa životnom sredinom tako i sa svojim brojnim zainteresovanim stranama.

Ova evoluirajuća situacija je u oštrm kontrastu sa situacijom u prošlosti kada je opšte viđenje bilo da su velike korporacije bezosečajne prema potrebama određenih zainteresovanih strana i odgovorne za veliki deo urušavanja životne sredine planete [3].

Održivost poslovanja se može posmatrati kroz odgovorno upravljanje: finansijama, kvalitetom, lancem snabdevanja, ljudima, životnom sredinom, etičnošću, lokalnom zajednicom. Sve ove oblasti se mogu pratiti kroz relevantne indikatore.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Milovan Lazarević, red. prof.



Slika 1 Veza između organizacione kulture, Kaizen-Lean-a i održivosti sa EcoVadis-om

2.2 EcoVadis nezavisno ocenjivanje održivog poslovanja i društvene odgovornosti kompanije

EcoVadis je platforma koja omogućava kompanijama da procene svoje performanse odgovornosti i održivog poslovanja kao i performanse svojih dobavljača u kontekstu grane industrije kojoj pripadaju. Za razliku od drugih sličnih platformi koje nude generičke upitnike i ne daju povratnu informaciju o rezultatima i mestima za poboljšavanje, EcoVadis nudi integrisanu platformu sa jasno prikazanim rezultatima, mestima za poboljšavanje i akcionim planom za korektivne mere, koja je javno dostupna svim zainteresovanim stranama.

EcoVadis platforma se najčešće koristi na zahtev kupca kako bi se ispunili zahtevi za uključivanje u lanac snabdevanja i neretko se pojavljuje kao klauzula u ugovorima o snabdevanju. Pored toga, EcoVadis platforma kompanijama služi i kao lak standardizovan metod za samo-ocenu i poboljšanje sopstvene prakse odgovornosti i održivosti i povećanja transparentnosti podataka za čime je sve veći pritisak na tržištu. S obzirom da kompanije iz iste grane industrije ocenjuje po istim kriterijumima,

EcoVadis platforma omogućava objektivno poređenje kompanija koje su konkurencija pri ugovaranju i obavljanju poslova za određenog kupca, slika 2.

| | | | |
|-----------------|---|--------------------------|--|
| Održive nabavke | Potrošnja energije i Gasovi staklene bašte | Radnička i ljudska prava | Zdravlje i bezbednost zaposlenih |
| | Voda | | Uslovi rada |
| | Biodiverzitet | | Društveni dijalog |
| Životna sredina | Lokalno i zagađivanje u slučaju nesreće | Radnička i ljudska prava | Upravljanje karijerom i trening |
| | Materijali, hemikalije i otpad | | Dečiji rad, prinudan rad i trgovina ljudima |
| | Korišćenje proizvoda | | Diverzitet, diskriminacija i uznemiravanje |
| | Kraj životnog veka proizvoda | | Ljudska prava eksternih zainteresovanih strana |
| | Zdravlje i bezbednost potrošača | | Korupcija |
| | Usluge i Propagiranje vezano za životnu sredinu | Etika | Antikonkurentne prakse |
| | Prakse dobavljača vezane za životnu sredinu | | Odgovorno upravljanje informacijama |
| | Prakse dobavljača vezane za društvo | | |
| | | | |
| | | | |

Slika 2 EcoVadis kriterijumi podeljeni u 21 oblast u 4 kategorije

EcoVadis ocenjivanje se fokusira na 21 kriterijum odgovornosti i održivosti koji su grupisani u četiri teme: životna sredina, rad i ljudska prava, etika i održiva nabavka i pokrivaju širok spektar parametara, sistema upravljanja. Kriterijumi se baziraju na međunarodnim standardima kao što su: 10 principa UN Globalnog

dogovora, konvencije Međunarodne organizacije rada, standarda GRI – Globalne inicijative za izveštavanje, ISO standarda, UN principa za poslovanje i ljudska prava i sl.

Svaka kompanija je rangirana po pitanjima s obzirom na veličinu, lokaciju i industriju svoje kompanije, a poredi se sa svim ostalim kompanijama u svom i drugim rangovima što omogućuje razumevanje i praćenje svojih snaga i slabosti, kao i utvrđivanje polja za unapređenja.

2.3 Organizaciona kultura

Pored efektivnog liderstva, strategije HR planiranja i efikasne poslovne etike - organizaciona kultura je ta koja obično razlikuje izvanredno uspešne i dugovečne kompanije od drugih. Organizaciona kultura može biti konkurentna prednost i često se predstavlja kao ključna prednost kompanije kako bi privukla najbolje talente u industriji.

Organizaciona kultura se može shvatiti kao ličnost organizacije. „Organizaciona kultura je zbir vrednosti i rituala koji služe kao,„ lepak “za integraciju članova organizacije“, prilično jednostavan, ali sveobuhvatan način definisanja kulture, kako je rekao Richard Perrin [4].

2.4 Kaizen-Lean filozofija i metodologije

Lean – Principi Lean proizvodnje dugo su smatrani kao rešenje za poboljšanje efikasnosti i konkurentnosti u proizvodnim firmama (von Haartman et al., 2016). Poreklom iz Tojotinog proizvodnog sistema (Ohno, 1988), Lean proizvodnja je prvi put predstavljena kao termin koji opisuje proizvodni sistem koji koristi Toyota od strane autora Krafcik (1988) nakon što je posetio više od pedeset japanskih pogona i utvrdio da su efikasniji od američkih kolega. Shah and Ward (2007) definišu Lean proizvodnju kao „... integrisani sociotehnički sistem čiji je glavni cilj uklanjanje otpada istovremeno smanjenjem ili minimiziranjem promenljivosti dobavljača i kupaca kao i interne promenljivosti“ [5].

Cilj Lean proizvodnje je da svi resursi kompanije budu usmereni na načine koji na kraju stvaraju vrednost za krajnjeg korisnika (Schouteten i Benders, 2004). U suštini radi na cilju održavanja vrednosti uz manje rada, a u osnovi je postizanje veće efikasnosti (Schouteten i Benders, 2004). Definicija Lean-a koju je dao Corbett (2007) naglašava Lean kao sastavni deo celokupne organizacije, u suštini ukazujući na to da se Lean smatra više filozofijom nego samo alatom ili procesom [6].

Kaizen – „Kaizen strategija je najvažniji koncept japanskog menadžmenta – ključ japanskog poslovnog uspeha. Kaizen znači „poboljšanje“. U kontekstu ove knjige, Kaizen znači neprekidno poboljšavanje koje uključuje svakoga – top menadžere, menadžere i radnike. U Japanu je razvijen sistem da bi se kaizen koncept približio menadžerima i radnicima [7].

Kaizen se tiče svakoga. To je koncept od krucijalnog značaja za razumevanje razlike između japanskog i zapadnjačkog koncepta menadžmenta, rekao bih, bez trunke oklevanja, „japanski kaizen i procesno orijentisani način razmišljanja, nasuprot zapadnoj inovaciji i razmišljanju orijentisanom na rezultate“ [7].

Za razliku od nekih standarda koje kompanije uvode zbog zahtevanog nivoa kvaliteta, bilo od regulatornih ili od strane klijenata, standarde poboljšavanja procesa uvodimo zbog sebe, zbog potrebe da se poveća protočnost, smanje troškovi po jedinici proizvoda, smanje rasipanja u svim pogledima.

Uvodimo ih i da bi povećali motivaciju i očekivanja zaposlenih, znajući da su upravo oni ti koji drže rešenja i da su oni pokretači i nosioci promena.

Poboljšavanje procesa i procedura, smanjenje troškova i angažovanje kapitala nije jednokratni proces, već je prvo potrebno kreirati iskru promena. Prvobitno kroz sprovođenja niza uspešnih projekata koji imaju za cilj promenu percepcije zaposlenih i stvaranje klime koja bi bila plodno tle za širenje Lean procesne logike na svim nivoima kroz Kaizen pristup kontinuiranog poboljšavanja i dostizanja ciljeva.

3. CASE STUDY: ODRŽIVOST POSLOVANJA U KOMPANIJI BOSIS D.O.O.

3.1 O kompaniji Bosis

Kompanija Bosis, osnovana 1982. godina, regionalni je lider u proizvodnji štampane i kaširane kartonske ambalaže i blister kartona. Neki od klijenata su: Henkel, Coca-Cola, Grand, Štark, Nestle, Mann Hummel, Aleva, Polimark itd.

Bosis je „EcoVadis“ Zlatni dobavljač – nalazi se među 1% kompanija na svetskom nivou u svim kategorijama. slika 3.



Slika 3. EcoVadis ocena Bosisa za 2019. godinu

3.2 Organizaciona kultura u kompaniji Bosis

Kompanija Bosis je porodična kompanija, i svoju organizacionu kulturu temelji na porodičnim vrednostima. Prvobitno, nakon osnivanja, u kompaniji su radili samo članovi porodice vlasnika i direktora, a kako se posao širio i kompanija razvijala zapošljavao se sve veći broj radnika, tako da Bosis poslovnu porodicu danas čini 150 zadovoljnih zaposlenih i preko 400 članova njihovih porodica.

Razvijajući se kao porodična kompanija, u osnov su utkane porodične vrednosti – Kvalitet, Pouzdanost, Partnerstvo i Progres. Kroz godine konstantnog razvoja, počevši od kulture davanja, preko stalne brige o zaposlenima, organizaciona kultura se oblikovala i podstakla kreiranje CSR strategije koja je na početku objedinjavala samo osnovne oblasti korporativne društvene odgovornosti.

Kompanija teži ostvarenju visoko postavljenih ciljeva, kako u kvalitetu poslovanja tako i u kontinuiranom pružanju podrške daljem razvoju društva. Svojim poslovanjem, investicijama, zapošljavanjem i inovacijama, Bosis doprinosi ekonomskom rastu, uz neprestani trud da smanji negativan i poveća pozitivan uticaj na životnu sredinu, da budu odgovoran i poželjan poslodavac koji poštuje prava zaposlenih i obezbeđuje pozitivne radne uslove, da osnaži odnose sa zajednicom i stvori pozitivan uticaj kroz svoje aktivnosti i u lancu snabdevanja.

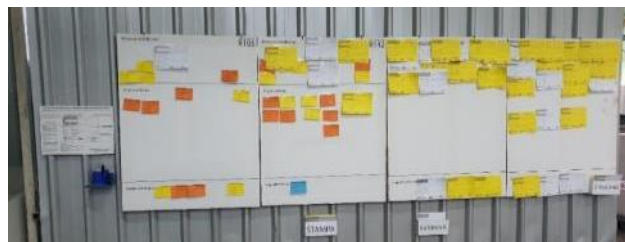
3.3 Primena Kaizen-Lean alata u kompaniji Bosis

U Bosisu se proces kontinuiranog poboljšavanja sprovodi po Kaizen-Lean metodologiji i organizacija je strukturirana tako da ovom procesu pruži najveću podršku.

Kaizen-Lean alati koji se primenjuju u Bosisu su: Gemba, Root cause analysis – Ishikawa dijagram, TPM – Total productive maintenance, Sistem predloga, Digitalna transformacija, Just-in-Time, Kanban, 5S, SMED, Vizuelni menadžment, MDC analiza procesa, Value stream map, Poka Yoke, Standardizacija.

U Bosisu je odavno poznata i sveopšte prihvaćena činjenica da je Bosis proizvodna kompanija, i da se većina aktivnosti koje donose vrednost kompaniji odigrava upravo u proizvodnom pogonu – u Gembi. Bosis Kaizen tim je svakodnevno prisutan u proizvodnji, gde provodeći vreme posmatrajući, i neretko pomagajući proizvodnim izvršiocima u obavljanju aktivnosti koje donose vrednost kompaniji, kroz razgovor sa izvršiocima i analiziranjem njihovog načina rada, pomažu samim izvršiocima da identifikuju rasipanja i načine za njihovo otklanjanje ili umenjanje, kao i mesta za poboljšavanje procesa rada.

Sistem inovacija zasnovan na predlozima zaposlenih u Bosisu dizajniran je po ugledu na Sistem sugestija koji je industrijski priznat sistem za komunikaciju zaposlenih sa menadžmentom, u obostranu korist, i odličan način da jedna organizacija dođe do kontinuiranog i neiscrpnog izvora ideja za poboljšavanje, slika 4.



Slika 4 Tabla za sistem predloga u kompaniji Bosis

Jedan od važnih smerova kontinuiranog poboljšavanja procesa rada u Bosisu je i digitalna transformacija, pogotovu u domenu alata i metoda komunikacije u svim aspektima rada u kompaniji.

Primer digitalne transformacije u Bosisu jeste MES (Manufacturing Execution System), sistem za optimizaciju proizvodnje koji omogućava praćenje aktivnosti sa mašina u realnom vremenu.

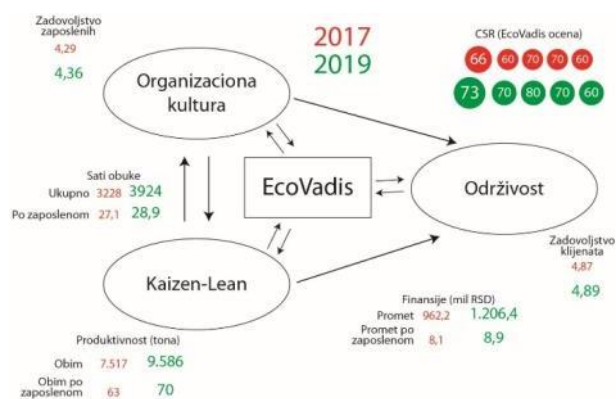
Ovaj sistem obezbeđuje monitoring i dokumentovanje obavljenih operacija celokupnog proizvodnog procesa u realnom vremenu, slika 5.



Slika 5 Ekranski prikaz MES sistema u proizvodnom pogonu u kompaniji Bosis

4. OCENA ODRŽIVOSTI POSLOVANJA KOMPANIJE BOSIS D.O.O. KROZ KPI-EVE ODRŽIVOSTI

Posmatrajući parametre praćenih indikatora u 2017. i 2019. godini, može se doći do zaključka da je Bosis kroz implementaciju Kaizen Lean filozofije i metodologije kontinuiranog poboljšavanja, kao i organizacione kulture koja je to omogućila i pospešila, uticao pozitivno na stepen održivosti svog poslovanja, slika 6.



Slika 6 Veza između organizacione kulture, Kaizen-Leana i održivosti

5. ZAKLJUČAK

Održivo poslovanje se ne može zamisliti bez stalnih poboljšavanja i jake organizacione kulture, naročito u vremenu kada konkurencija u lancu snabdevanja mogu biti i kompanije iz svih delova sveta.

Da bi se izborile za svoje mesto na tržištu i osvojile deo tržišnog kolača, kompanije moraju da koriste različite metode i alate kako bi zadržale korak sa vremenom i konkurencijom koja se takođe poboljšava da bi preživela na tržištu.

Da bi i velike kompanije opstale na tržištu i osigurale održivost svog poslovanja one pribegavaju ocenjivanju svog lanca dobavljača korišćenjem usluga nezavisnih trećih lica, kao što je EcoVadis. To im omogućava objektivniji pregled „krvne slike“ njihovog lanca dobavljača primenom kriterijuma za ocenjivanje relevantnih za datu granu industrije.

Na primeru Bosisa prikazano je i dokazano da se kroz veliku privrženost rukovodstva i neprestanu primenu Kaizen-Lean metodologije i alata za poboljšavanje procesa, uz jaku organizacionu kulturu, postiže povećanje produktivnosti i finansijskih rezultata kompanije. Ovo direktno doprinosi održivosti kompanije i njenom visokom rejtingu na EcoVadis platformi. Samim tim, ostvaruje se i pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih i zadovoljstvo klijenata.

Primena Kaizen-Lean metodologije i alata, u podršku organizacione kulture vodi ka stalnim poboljšanjima koji utiču na povećanje EcoVadis rejtinga. Sve to rezultira poboljšanjem imidža kompanije na tržištu čime se dobija prostor za povećanje obima posla i osvajanje novih klijenata i tržišta, što utiče i na dobrobit kompanije i na dobrobit celokupnog društva.

„Posao koji ne donosi ništa osim novca je loš posao“ -
Henri Ford

6. LITERATURA

- [1] EcoVadis, „The World's Most Trusted Business Sustainability Ratings,“ [Na mreži]. Available: <https://ecovadis.com/suppliers/>. [Poslednji pristup 16 07 2021].
- [2] T. Kuhlman i J. Farrington, „What is Sustainability?,“ *Sustainability*, p. 1, 2010.
- [3] P. Utting, „Business Responsibility for Sustainable Development,“ United Nations Research Institute for Social Development, Geneva, 2000.
- [4] B. Mukhopadhyay i B. Mukhopadhyay, „What is Organisational Culture,“ *Tripura Times, Post-Editorial*, 8th April 2020.
- [5] W. Knudtzon, *Integrating Lean Manufacturing and Digital Technologies: A Survey of Norwegian Manufacturing Companies*, 2018.
- [6] A. Alkhorraif i P. McLaughlin, „Organizational culture aspects that facilitate Lean Implementation: A Pilot Study,“ *International Journal of Agile Systems and Management*, 2018.
- [7] I. Masaaki, *KAIZEN- Ključ japanskog poslovnog uspeha*, Beograd: Kaizen Institut, 2017.

Kratka biografija:



Marija Pantelić rođena je u Valjevu 1984. god. Trenutno je zaposlena na poziciji direktorke održivosti u kompaniji Bosis. Angažovana je kao javni govornik za društveno odgovorno poslovanje i održivost poslovanja i ambasador je za mala i srednja preduzeća u Srbiji. Student je master studija na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu iz oblasti Inženjerskog menadžmenta. kontakt: marijapantelic@gmail.com