

KVALITET KAO ČINILAC KONKURENTNOSTI
QUALITY AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS

Pregledni znanstveni članak

*Prof. dr. Petar Tamamović**

*Doc. dr. Mersiha Slipičević**

*Pred. VŠ Ana Barbić**

Aleksandar Tamamović, dipl. ecc

Sažetak

Konkurentnost upućuje na to koliko je uspješno jedno preduzeće na tržištu u poređenju sa drugim preduzećima koja nude slične proizvode. Preduzeća moraju biti konkurentna ako žele da uspješno prodaju svoje kako proizvode, tako i same usluge. U tom pogledu preduzeća, svako za sebe, usvaja, razvija ali i primenjuje odgovarajuću konkurentsku strategiju. Pri tome im kao osnova služe Porterove generičke strategije troškovnog, odnosno cjenovnog vodstva, diferencijacije i konačno, usmjerenosti na posebne ciljne grupe, segmente ili tržišne (Porter, 1980).

Ključne riječi: preduzeće, kvalitet, strategija, konkurentnost, troškovi.

Abstract

Competitiveness indicates how successful one company is in the market compared to other companies offering similar products. Businesses must be competitive if they are to successfully sell both their products and their services. In this regard, companies, each for itself, adopt, develop and implement an appropriate competitive strategy. In doing so, they are based on Porter's generic strategies of cost, ie price leadership, differentiation and, finally, focus on specific target groups, segments or market (Porter, 1980).

Key words: company, quality, strategy, competitiveness, costs.

* Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije. E-mail: petar.tamamovic@ceps.edu.ba

* Razvojna banka FBiH. E-mail: mersiha.slipicevic@gmail.com

* Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“. E-mail: ana.barbic@ceps.edu.ba

1. KONKURENTSKE STRATEGIJE I KVALITET

Troškovno vodstvo uslovljeno je najracionalnijim mogućim trošenjem svih resursa, praktično bez njihovog rasipanja, i to u svim fazama nastajanja proizvoda. Upravo vodstvo kroz najniže troškove, a ne cijene, zapravo čini generičku strategiju. Preduzeće naime može biti proizvođač uz najniže troškove, a da to ne znači da svoje proizvode nudi uz najniže prodajne cijene. Takvo će preduzeće moći uživati beneficije kroz nadprosječnu profitabilnost u svojoj industriji. Međutim, lideri s najnižim troškovima često konkurišu putem cijena, jer im struktura niskih troškova upravo to omogućuje.

Diferencijacija se zasniva na načinu na koji proizvođači, odnosno isporučioци proizvoda pokušavaju svoje proizvode da učine različitim od onih koje nudi konkurencija.

Postoje dva načina kojim putem se to može sprovesti:

- ✚ Različitim varijacijama, odnosno promjenama u fizičkom izgledu i karakteristikama (*svojstvima*) proizvoda zasnivanjem na razlikama u dizajnu, boji, pakovanju, kao i razlikama u kvalitetu, sastavu, inovativnim karakteristikama i rezultatima u pogledu performansi;
- ✚ Specifičnim načinom reklamiranja i promotivnim tehnikama prodaje, kada se radi približno o sličnim proizvodima, moguće je isticati različite elemente, u smislu “*bolji od*”, “*čistiji i belji od*” i slično.

Svrha diferencijacije proizvoda je da se stvori i održava potražnja za proizvodima preduzeća na takav način da se njeguje lojalnost potrošača za određenu vrstu proizvoda, sve do određene trgovačke marke (*Brand loyalty*).

Diferencijacija proizvoda je važno sredstvo i način za uspostavljanje konkurentne prednosti, često čineći mnogo efektivnijom strategiju konkurentnosti od one na temelju niskih troškova, odnosno cijena. Privlačnost je konkuriranja na temelju diferencijacije, za razliku od onog putem troškova, odnosno cjenom, u sledećem, dok smanjenje cijena konkurenti mogu brzo (*kratkoročno*) oponašati, dotle primjera radi, uvođenje inoviranog, a posebno novog proizvoda nije tako lako imitirati. Šta više, dok konkuriranje kroz cijene snižava profitnost preduzeća (*ako se to jasno, čini bez prethodnog smanjenja troškova*), dotle primjenom strategije diferencijacije proizvoda dolazi do težnje da se profit sačuva, pa čak i poveća.

Fokusiranje je usredsređenje na posebne ciljne grupe, segmente ili tržišne otvore. Kada se koncentriše na tržišne otvore, usmjerenost preduzeća na troškove, odnosno cijene ili diferencijaciju, označava alternativu.

Kod usmjerenja na troškove, odnosno cijene, preduzeće nudi proizvode određenom tržišnom segmentu po cijenama nižim od konkurenta. Kod usmjerenosti na diferencijaciju, preduzeće nudi tržišnom segmentu proizvod koji je bitno različit od svih drugih uporedivih proizvoda konkurencije.

Proučavajući generičke konkurentne strategije, možemo zaključiti kako preduzeća mogu u svom poslovanju ostvarivati uobičajeno samo jednu od njih, dok neke ne ostvaruju ni to, ostajući praktički negde između. Visoki nivo kvaliteta, inovativnost, efekti učenja i ekonomija obima kod toga se spominju kao uslovi za postizanje obeju generičkih strategija konkurentnosti. A kada je reč o kvalitetu, njena besprjekornost, kao i sistemi koji je takvom stvaraju (*proizvode*), glavni su način da se istovremeno ostvaruju niski troškovi i diferencijacija.

Stah potkrepljuje mogućnost postizanja vodstva na temelju troškova, odnosno cijena i diferencijacije kroz potpuno upravljanje kvalitetom, sledećom tvrdnjom: *“Vodstvo na temelju troškova povezano je sa niskim troškovima kvaliteta, visokom proizvodnošću radnika, plitkim organizacionim strukturama i kratkim vremenima reagovanja. Diferencijacija je povezana s posvećenošću osiguravanju besprekornog kvaliteta i vrijednosti za kupce.”*

Primjenom koncepta potpunog upravljanja kvalitetom može se djelovati simultano na snižavanje troškova kvaliteta, povećavajući istovremeno njen nivo sve do besprjekornosti, a što ima pozitivan uticaj na proizvodnost organizacije i stvaranje vrijednosti za potrošače. Kod toga je veoma važno shvatiti logiku prema kojoj je praktički moguće povećavati nivo kvaliteta smanjujući istovremeno uz nju vezane troškove, koje nazivamo troškovima kvaliteta.

Naime, kada je reč o odnosu kvaliteta i troškova, dugo vremena je bilo rašireno mišljenje, i danas u znatnoj mjeri prisutno, kako bolji kvalitet proizvoda stoji više, a to onda odvlači pažnju od nastojanja da se njenim višim nivoom nastoji biti konkurentan, zauzimajući na taj način veći udeo na tržištu i ostvarujući veću profitabilnost, kao pretpostavku stabilnog razvitka kompanije na duži rok. Stoga se postavlja pitanje mogu li menadžeri i koliko, odnosno njihove organizacije, postizati superiorni kvalitet uz niske troškove. Jer, za organizaciju je bitan pozitivan odgovor na to pitanje kako bi prihvatila ideju o superiornom kvalitetu kao svojoj poslovnoj strategiji.

1.1. Cilj - visok nivo kvaliteta i niski troškovi

U traženju odgovora na pitanje kako je moguće postizati visok nivo kvaliteta ostvarujući istovremeno niske troškove, treba početi od dva vida kvaliteta: kvaliteta konstrukcije i kvaliteta konformnosti (*tj. usklađenosti kvaliteta izrade sa standardima, odnosno specifikacijama proizvoda*).

Viši kvalitet konstrukcije može značiti i veće troškove jer će, naravno, neki skupocjeni automobil zahtijevati svojim konstrukcionim rješenjem i veće troškove od nekih popularnih modela. Međutim, ljudska oštroumnost tu stalno iznova pronalazi puteve za bolju, a jeftiniju konstrukciju proizvoda.

Konstrukcije se pojednostavljuju, a time i pojeftinjuju, tako da se primenjuju jeftiniji materijali zadovoljavajućeg kvaliteta, manje djelova (*eliminisanjem onih nepotrebnih*), uklanjaju nepotrebne funkcije i sl.

Kod toga je od posebne koristi tehnika poznata pod nazivom analiza, odnosno inženjering vrijednosti.

Da bi do izražaja došle potrebe i želje potrošača (*koje treba zadovoljiti konstrukcionim rješenjem*), od bitne će koristi biti metoda za razvijanje funkcije kvaliteta (*Quality function deplovment, QFD*) sa svojom matricom poznatom pod nazivom “*kuća kvaliteta*”, čijom se primjenom sprovodi translacija potreba i zahtjeva potrošača “*što*” u odgovarajuće tehničke zahtjeve “*kako*”.

A da bi se čitav proces konstrukcije maksimalno ubrzao i racionalizovao, na raspolaganju je tehnika pod nazivom simultani inženjering (*engl. Simultaneous engineering*), i računarska podrška poznata kao oblikovanje proizvoda pomoću računara (*engl. Computer aided design, ČAD*). Ponajprije mislimo na uslovljenost porasta profita poboljšavanjem kvaliteta.

To se ostvaruje istovremeno:

- poboljšavanjem kvaliteta proizvoda, koji kada su ga takvim vrednovali potrošači - osigurava povećane profite, i to kroz povećavanje tržišnog udjela i/ili više cijene proizvoda, i
- poboljšavanjem kvaliteta proizvodnje, što dovodi do povećavanja proizvodnosti ili neposredno do snižavanja troškova proizvodnje robe i/ili usluga.

Naime, unapređivanje kvaliteta, ako je sprovedeno korektno, može voditi u viši nivo proizvodnosti i niže troškove redukovanjem ponovne obrade (*popravaka*) nekvalitetno izrađenih djelova, odnosno proizvoda, smanjenjem količine otpadaka i potrebe pružanja usluga nakon prodaje. Tada koristimo termin skrivene fabrike (*engl. Hidden factory - prema Feigenbaumu- guru kvaliteta*) (Bešić, 2007), kako bismo upozorili na dio kapaciteta koji postoje samo zato da bi se na njima obavljale poprake neodgovarajućih dijelova, odnosno sastavnica proizvoda.

Skrivena fabrika može tako zahvatiti 15-40% od ukupno raspoloživih kapaciteta i ona dakle postoji upravo zbog lošeg kvaliteta.

Sinhronizovanim djelovanjem na poboljšavanje kvaliteta proizvoda i proizvodnje dolazi tako do stvaranja povećane vrijednosti za potrošače. Naime, svojstvo i sposobnost proizvoda da zadovoljava neku potrebu

nazivamo njegovom korisnošću (*a koja u suštini odražava kvalitet*). Kada korisnost, odnosno kvalitet proizvoda stavimo u odnos s cjenom, dolazimo do njegove vrijednosti. Tako definisana vrijednost proizvoda stvar je u znatnoj meri subjektivne ocijene potrošača, tj. njegove percepcije o njoj, posebno kada je riječ o korisnosti, odnosno kvalitetu. Vrijednost je, prema tome ono što potrošač traži i očekuje, a to je zadovoljavanje njegovih potreba, želja, pa i prohteva, uz najnižu moguću cijenu. Osim toga, kada je riječ o poboljšavanju kvaliteta proizvoda, do povećanog tržišnog udjela i/ili više cijene proizvoda dolazi se tako da se proizvode, proizvodi takvog kvaliteta koji najbolje zadovoljava potrebe, želje i očekivanja potrošača, nadmašujući svojim nivoom kvalitet koji nudi konkurencija. Da bi se kvalitetom proizvoda moglo steći konkurentska prednost, neophodno je cjeloviti pojam kvaliteta rastaviti na njene pojedine dimenzije kojima je moguće upravljati.

1.2. Konkuranje na temelju dimenzija kvaliteta

Radi postizanja konkurentske prednosti preduzeće mora prepoznati kvalitet koji je od interesa za potrošače na ciljnim tržištima. Jedna od čestih definicija kvaliteta kaže da on znači usklađenost proizvoda sa zahtevima potrošača, dok se druga određuje kao njegova sposobnost, odnosno prikladnost za upotrebu. Čini se da bi bilo dobro obadrije definicije spojiti u jednu, koja bi onda potpunije definisala kvalitet kao usklađenost proizvoda sa zahtjevima potrošača, a koja rezultuje njihovom pogodnošću za upotrebu. Upravo ta definicija pomaže da promotrimo šta mora biti učinjeno kako bi se postigla konkurentska prednost uz pomoć kvaliteta, bilo postojećih ili/i novih proizvoda. Tako je jedan od gurua kvaliteta Edvard Deming napisao – samo unapređenje kvaliteta vodi ka većeoj produktivnosti a time samoj konkurentnosti kako proizvoda, tako i usluga (Tamamović, 2012). Ali, i nakon toga može se postaviti pitanje je li i takva definicija dovoljna za potpunije razjašnjenje kvaliteta. Uzmimo za poređenje automobil i trgovačku uslugu, i postavimo pitanje u čemu se sastoji njihov visok nivo kvaliteta. Ili, ako uporedimo automobile kompanija *Ford* i *Toyota*, koje možemo smatrati visokokvalitetnim, možemo zaključiti da - usprkos njihovoj istovjetnoj osnovnoj funkciji - oni ipak nisu isti. Ključ za rješenje tog, kako se čini paradoksa, u razumevanju je činjenica da kvalitet nije jedinstvena kategorija. Zapravo, više različitih dimenzija, odnosno osobine kvaliteta proizvoda pridonose kvalitetu kako je percipira potrošač.

Značenje kvaliteta možemo svrstati u tri osnovne grupe, i one su:

- osobine koje određuju funkcionalnost proizvoda,
- osobine koje određuju pouzdanost i trajnost proizvoda,
- osobine koje čine hedonistički dodatak proizvodu.

Uzmemo li pouzdanost i trajnost proizvoda kao vremensku sastavnicu funkcionalnosti, moguće je dimenzije, odnosno osobine kvaliteta svesti na one koje čine funkcionalnu osnovu i one koje su hedonistički dodatak.

U tom smislu moguće je objasniti funkcionalnu osnovu putem različitih tehničkih svojstava proizvoda kojima se zadovoljavaju osnovne potrebe potrošača, a hedonistički element kao želju da se potreba zadovolji na ugodan način. To znači da se od odjela zahteva i da bude lijepo, odnosno u duhu mode, a ne samo da ima funkciju odjevanja ili zaštite od hladnoće, a hrana da bude i ukusna, a ne samo hranjiva.

Odnos između funkcionalne osnove i hedonističke dopune nije kod svake potrebe isti, već je, zavisno od potreba, dosta različit. Tako kod proizvodnih i osnovnih ličnih potreba prevladava funkcionalna osnova, a kod ostalih ličnih potreba značenje hedonističke dopune biva sve veće, pa je kod nekih vrsta potreba, odnosno želja i prohtjeva (*npr. za ukrašavanjem*) ona hedonistička sastavnica postala pretežitom, pa i isključivom.

Iz toga sljedi da će preduzeće u težnji da ostvari konkurentsku prednost trebati zapravo utvrditi konkretne dimenzije, odnosno osobine kvaliteta proizvoda, ali i sve one osobine koje su uz njega vezane, a od interesa su za potrošača. Radi toga je potrebno i moguće kvalitet i detaljnije raščlaniti.

U vezi s time D. A. Garvin, razmatrajući značenje visokog nivoa kvaliteta kojom treba konkurisati na način da se zaista zadovolje potrebe, želje, pa i prohtjevi potrošača, kaže sledeće: *“Menedžeri trebaju preduzeti jedan prethodni korak - vrlo očit i krucijalnog značenja. Trebaju ponajprije razviti jasan riječnik pomoću kojeg će se moći raspravljati o kvalitetu kao strategiji. Oni moraju raščlaniti kvalitet u djelove pogodne za upravljanje. Samo tako će moći definisati one otvore kvaliteta na temelju kojih će moći biti konkurentni”*.

Tako Garvin predlaže osam suštinskih dimenzija, ili vrsta kvaliteta - što može poslužiti kao okvir i okosnica strateških analiza - i to:

- performanse,
- posebne karakteristike kvaliteta,
- pouzdanost,
- konfornost kvaliteta,
- trajnost,
- usluge nakon prodaje,
- estetičnost, i
- priznat kvalitet.

U nastavku dajemo nužna objašnjenja o svakoj od navedenih dimenzija kvaliteta.

- ✚ *Performanse* se odnose na primarna tehnička svojstva proizvoda. Kod automobila su to: upravljačke performanse, ubrzanje

(sek/100 km), ekonomična brzina (potrošnja goriva /100 km), udobnost vozila i sl., kod televizora: jasnoća slike i tona, kvalitet boje, mogućnost preuzimanja programa iz udaljenih TV stanica; kod usluga u saobraćaju; brzina, sigurnost, udobnost, ekonomičnost i sl. Kako te dimenzije kvaliteta uključuju mjerljive karakteristike, pojedine vrste proizvoda mogu obično biti objektivno rangirane na temelju individualnih aspekata performansi. Ali, sveobuhvatno rangiranje performansi biće mnogo teže, posebno kada one uključuju koristi koje nisu posebno bitne za sve potrošače odnosno korisnike.

✚ *Posebne karakteristike kvaliteta* obično su sekundarne dimenzije kvaliteta, odnosno sekundarna specifična svojstva performansi. To su one karakteristike proizvoda koje čine dopunu temeljnim funkcijama. Primjeri za tu dimenziju kvaliteta jesu: automatski podešivači (uređaji) na TV-u u boji, hemijski postupak na mašini za pranje veša kojim se izbjegava potreba za naknadnim peglanjem, besplatno jelo i piće u avionu itd. Obično je teško povući granicu između primarnih performansi i sekundarnih specifičnih svojstava kvaliteta. Ono što je bitno kod posebnih karakteristika proizvoda jeste da su i one u dobroj mjeri objektivno mjerljive. Objektivne individualne potrebe, a ne nekakve predrasude, temelj su njihovog prevođenja u različitosti (*diferenciranje*) kroz specifične dimenzije i svojstva kvaliteta. Tako američka fabrika kontaktora Allen-Bradley (*koju se već danas smatra fabrikom budućnosti*), podešava startere motora prema individualnim potrebama kupaca bez preteranog zaračunavanja u cjeni, prodavnice otmenog nameštaja nude kupcima takoreći bezbroj varijacija u stilu, dezenu i boji tkanina. U tom pogledu savremene proizvodne tehnologije pružaju zaista široke mogućnosti. Zahvaljujući tome, fabrika budućnosti, posebno ona koja ima serijski način proizvodnje, treba opravdanje svog postojanja temeljiti prvenstveno na ekonomiji opsega, umjesto ekonomiji obima. Naime, ekonomija opsega definiše se u smislu mogućnosti za efikasnu proizvodnju raznovrsnog asortimana proizvoda, umjesto velikog volumena standardizovanih proizvoda, a što je obeležje ekonomija obima. To je zato što savremena tehnologija, poznata pod terminom računarom integrisane proizvodnje (*engl. Computer integrated manu-facturing, ČIM*), redukuje uvećane troškovne izmjene proizvoda i njihove modifikacije. Kao rezultat toga, male serije sličnih proizvoda mogu se proizvoditi na ekonomičan način, stvarajući preduzeću mogućnost da konkuriše na temelju

ekonomije opsega, a što mu pruža mogućnost da nudi proizvode u skladu s potrebama i željama potrošača, ujedno uz vrlo kratke rokove isporuke. To otvara cijelo novo područje načina konkurisanja.

✚ *Pouzdanost* odražava vjerovatnost da će proizvod u nekom specificiranom razdoblju zadovoljavajuće funkcionisati, i to pod određenim operativnim uslovima. Među najčešće korištena mjerila pouzdanosti spadaju: prosječno vrijeme do prvog zastoja, prosječno vrijeme između zastoja, i broj zastoja u jedinici vremena. Kako ta mjerila zahtjevaju od proizvoda da bude u upotrebi u nekom periodu vremena, ona su relevantna za trajna potrošna dobra, a ne za robu i usluge koje se odmah potroše, odnosno iskoriste. Pouzdanost proizvoda postaje toliko važnijom koliko njegovi zastoji u eksploataciji i održavanje postaju skupljim ili na bilo koji način osjetljivijim za potrošače. Tako je posebno izražen problem pouzdanosti poljoprivredne opreme za vrijeme sezone sjetve i žetve, prevoznih sredstava (*avion, automobil*), proizvodnih sredstava čiji zastoji dovode do teških posljedica (*energetska postrojenja*), sredstava naoružanja, računarske tehnologije itd. Ustvari, pouzdanost postaje u savremenim uslovima sve važnijom dimenzijom kvaliteta u konkurentskim bitkama za potrošače.

✚ *Konformnost* je dimenzija, odnosno aspekt kvaliteta koji pokazuje do kojeg stepena neki proizvod zadovoljava utvrđene standarde. Kod razvoja novih proizvoda, odnosno novih modela, utvrđuju se tako dimenzije pojedinih djelova, standardi, odnosno normativi materijala od kojih se oni izrađuju. Takvi standardi, odnosno specifikacije normalno se određuju sa središnjom vrijednošću kao ciljnom. Ali, s obzirom na to da su svim pojavama u životu imanentne varijacije, to se i u ovom slučaju dopuštaju određena odstupanja od ciljne vrijednosti, a koja su definisana granicama tolerancije. S obzirom na taj problem, važno je istaknuti pitanje sposobnosti proizvodnog procesa da zadovoljava utvrđene specifikacije, odnosno granice tolerancije. Ako je proces centriran unutar utvrđenih granica tolerancije, to će biti dobar indikator njegove sposobnosti da zadovoljava utvrđene standarde kvaliteta. Za praktičnu upotrebu mjerenja sposobnosti procesa koristi se tzv. kvalitet 6σ , čija je logika da se većina varijacija (*uz pretpostavku djelovanja zakonitosti normalne distribucije*) utvrđenih uzorkovanjem iz procesa nalazi unutar $3(\sigma)$ od aritmetičke sredine, a to je ukupno 6 standardnih devijacija. U vezi s tim problemom potrebno je navesti ideju japanskog statističara

Taguchija (*guru kvaliteta*) o funkciji gubitka kvaliteta (*engl. Quality loss function, QLF*). Prema toj funkciji pretpostavlja se da bilo koje odstupanje od ciljne vrijednosti uzrokuje neki gubitak, bilo za proizvođača ili potrošača. Kada su postignute ciljne vrijednosti, proizvod je konzistentan i gubici su minimizirani. Danas postoje konkretni dokazi u prilog te teorije. Tako je, primjera radi, kroz objektivno poređenje ustanovljeno da *Fordovi* automobili zakazuju više od *Mazdinih* automobila istog tipa, stvarajući usled toga i veće troškove tokom garantnog roka. Jednako tako ustanovljeno je kako *Fordovi* automobili zadovoljavaju utvrđene specifikacije, ali uz variranje karakteristika kvaliteta pojedinih djelova unutar granica tolerancije, dok su *Mazdini* automobili u ispitivanju pokazali upravo ciljne vrijednosti. To je najbolja ilustracija i potvrda Taguchijeva učenja.

✚ *Trajnost* je mjerilo korisnog vijeka trajanja proizvoda koja ima kako tehničke, tako i ekonomske dimenzije, odnosno aspekte. Tehnički, trajnost proizvoda može se definisati vremenom njegovog trajanja, prije negoli definitivno prestane funkcionisati. To se može ilustrovati primjerom trajnosti električne sijalice izraženom satima njenog trajanja do pregoravanja. Ekonomski, trajnost proizvoda mjeri se vremenom trajanja do momenta zamjene, koja se preferira umesto nastavka njegovog rada uz sve učestalije popravke. U tom slučaju naime korisnik može ocjeniti očekivane troškove koji bi nastali usled budućih popravaka proizvoda u eksploataciji (*kako one izražene novčano, tako i one vezano uz teškoće upotrebe*), u poređenju s izdancima (*investicionim i operativnim*) za nabavku i upotrebu novog, pouzdanijeg modela. Taj pristup trajnosti proizvoda ima dve važne implikacije. Prvo, sugerise da su trajnost i pouzdanost usko povezani, jer proizvod koji često zakazuje u radu biće vjerovatnije prije zamjenjen od onog pouzdanijeg. I drugo, podrazumeva da podatke o trajnosti treba interpretirati s dužnom pažnjom, jer na produženje životnog vijeka proizvoda mogu uticati ne samo tehničko-tehnološka unapređenja, već jednako tako i promjene u ekonomskoj okolini. Kako trajnost pojedinih maraka proizvoda iste namjene (*automobili, bijela tehnika itd.*) značajno varira, to je ova dimenzija kvaliteta potencijalno vrlo zanimljiva u pogledu mogućnosti konkurisanja diferenciranjem proizvoda.

✚ *Usluga nakon prodaje* dimenzija je kvaliteta koja obuhvata brzinu, ljubaznost, uslužnost, sposobnost i lakoću obavljanja

popravki. Naime, ako postupci preduzeća po pogledu prigovora i zahtjeva za popravcima proizvoda nisu efikasni u svakom pogledu, uključujući u današnjim okolnostima posebno i brzinu, to će, sasvim sigurno, bitno uticati i na konačnu ocjenu potrošača o kvalitetu samog proizvoda. Tako, znajući koliko je to danas bitno za korisnika, američka kompanija *Caterpillar*, garantuje isporuku rezervnih dijelova bilo gdje u svijetu u roku od 48 sati. Neka od obilježja obavljanja usluga više su rezultat lične interpretacije (*kao što su npr. profesionalnost ili ljubaznost u ophođenju s kupcima*), dok je neka druga obilježja moguće kvantifikovati (*što je uvek poželjno*). Obilježja koja je moguće kvantifikovati jesu primjera radi: brzina reagovanja na prigovore i zahtjeve za popravcima i isporukom rezervnih dijelova, prosječno vrijeme potrebno za pojedine vrste popravki i sl. Na kraju je važno istaknuti i probleme korisnika usluga koji iz bilo kojih razloga ostaju nezadovoljni pruženom (*ili nepruženom*) uslugom. To sigurno dovodi do gubitka tih nezadovoljnika kao budućih korisnika usluga. Ali ne samo njih, jer za izreku "*dobar se glas daleko čuje, a loš još i dalje*", postoji iskustveno pravilo prema kojem zadovoljan korisnik to kaže trojici - četvorici drugih, dok nezadovoljan to kaže osmorici - devetorici drugih. Jasno, to dovodi do gubitka *goodivilla* preduzeća, sa svim nepovoljnim posledicama što iz toga proizađu. Zato se danas sve više usvaja koncept uslužne kompanije, prema kojem su uspješni konkurenti, kako na domaćem, tako i globalnom tržištu, oni proizvođači koji uz kvalitetne proizvode pružaju isto tako i uz njih vezane kvalitetne usluge.

- ✚ *Estetičnost* je uz priznati kvalitet po svom karakteru najviše subjektivna jer svojstva proizvoda koja čine tu dimenziju kvaliteta - kao što su izgled, opip, zvuk, okus, miris - jednostavno su stvar lične ocijene (*vrijednovanja*) svakog pojedinca. Neke studije potvrđuju da tu ipak postoje neki lični standardi potrošača u rangiranju pojedinih estetskih svojstava proizvoda. Stoga preduzeća moraju pronalaziti više pojedinih grupa potrošača, jer nije moguće tom dimenzijom kvaliteta zadovoljiti sve potrošače odjednom.
- ✚ *Priznati kvalitet* - Potrošači nemaju uvijek potpunu informaciju o svojstvima kvaliteta proizvoda. Indirektna mjerila mogu tada biti jedina osnova za poređenje pojedinih vrsta, odnosno maraka proizvoda. Trajnost proizvoda, npr., može biti rijetko neposredno uočljiva. O njoj se stoga treba najčešće zaključivati na temelju različitih opipljivih ili neopipljivih aspekata proizvoda. U takvim

okolnostima, imidž, reklama i trgovačko ime (*marka*) mogu biti od posebnog značenja. Možemo čak reći da je reputacija primarni element te dimenzije kvaliteta. Njen uticaj proizlazi iz analogije kvaliteta prema kojoj je kvalitet proizvoda danas sličan onom od “juče”, ili kvalitet nove linije proizvoda sličan je onom koji je ugrađen u već postojeće proizvode.

Objasnili smo osam dimenzija kvaliteta. Prvi izazov preduzeća je da - polazeći od tih dimenzija - nastoji učiniti svoje proizvode različitim u poređenju s onima iz konkurencije. Kod toga međutim ono ne treba slijediti svih osam dimenzija odjednom. Ustvari, preduzeće će se u datoj situaciji i u određenom momentu usmjeriti na samo jednu, ili samo nekoliko karakteristika kvaliteta, nastojeći pomoću njih steći konkurentsku prednost. Tako su japanski proizvođači - u svrhu osvajanja tržišta SAD-a naglašavali prvenstveno značenje pouzdanosti i konformnosti svojih proizvoda. Upravo tim “*oružjem*” je, primjera radi, *Yamaha* u relativno kratkom roku ugrozila američku kompaniju *Steinway & Sons* koja je dugo vremena prije toga bila poznata kao lider u kvalitetu muzičkih instrumenata.

2. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM

Dugo vremena je prevladavalo, a i danas je još poprilično prisutno, tradicionalno shvatanje kvaliteta. Prema tom shvatanju kvaliteta je stanje proizvoda koje se ustanovljuje inspekcijom na kraju procesa, kada je proizvod već gotov i kada je teško bilo šta učiniti u pogledu njegovog poboljšanja.

Savremeni pristup kvalitetu (*na šta je nužno uticala pojava visoko kvalitetnih proizvoda japanskih proizvođača, kojima su oni 70-ih godina prošlog vijeka pretekli zapadni svijet*) obilježava nastojanje da se ona poboljša pomoću istraživanja uzroka i mjesta nastajanja grešaka i drugih neusklađenosti, i njihovo eliminisanje na samom izvoru, ili, još bolje, da se preventivnim djelovanjem spriječi i sam njihov nastanak (Đorđević, Čočkalović, 2007).

Takav pristup omogućuje saznanje kako se na kvalitetu (*bilo u pozitivnom ili negativnom smislu*) može djelovati ne samo u neposrednoj proizvodnji već i u sklopu drugih funkcija, odnosno organizacionih jedinica kao što su: *marketing, istraživanje, razvoj, nabavka, finansije, kadrovska služba i dr.*

U tom kontekstu kvalitet se širi na sve funkcije i sve procese unutar preduzeća, ali i na dobavljače, dok je kupce suvišno i spominjati.

Prema savremenom pristupu kvalitetu odgovornost za njegovo ostvarivanje i unapređivanje širi se na sve zaposlene, bez obzira u kojoj se oni funkciji ili odjelu nalazili.

O tome će samo zavisiti način njihovog uticaja na kvalitet (*veličina i neposrednost uticaja*). U svakom slučaju, ta obuhvatnost i odgovornost, ali i odgovarajuća ovlašćenja svakog zaposlenog u pogledu kvaliteta, čine temelj savremenog pojma totalnosti upravljanja njome. Prema filozofiji utemeljenoj na potpunosti upravljanja kvalitetom, ona se treba ugrađivati u proizvod uklanjanjem svih uzroka nastajanja grešaka i drugih neusklađenosti već prije njihovog nastanka, uz prihvatanje osnovnog cilja, a to je proizvodnja bez grešaka (*“zero defects”*), odnosno, što se svodi na isto, izrade dobrih proizvoda iz prvog pokušaja (*“make it right the first time”*). To dakle znači izrađivati dobre proizvode prvi put i svaki put.

Takav se pristup i filozofija međutim mogu ostvarivati toliko uspješnije koliko je u praksi uspješnije implementiran odgovarajući savremeni sistem upravljanja kvalitetom. U sadašnjim uslovima to je svakako sistem potpunog upravljanja kvalitetom, odnosno *Total quality management (TQM)*.

Totalno upravljanje kvalitetom (TQM) je sveobuhvatni koncept upravljanja koji prevazilazi granice sistema upravljanja kvalitetom zasnovanih na standardu ISO 9000 koji obuhvata sveukupne procese u preduzeću. Glavni zadatak TQM-a je stavljanje kvaliteta u središte svih procesa u preduzeću. Totalno upravljanje kvaliteom dakle ne znači upravljanje proizvodnim faktorima, ne označava kvalitet kao element upravljanja preduzećem već sadrži svjesni kvalitativno orjentisani cilj i djelovanje ukupnih procesa u preduzeću na svim nivoima (Tamamović, Tamamović, 2015).

Tradicionalni pristup	TQM
Kvalitet je tehničko pitanje	Kvalitet je strateško pitanje
Visok kvalitet troši novac	Visok kvalitet štedi novac
Odgovornost je na odjeljenju za kvalitet	Odgovornost je na svakom pojedincu u organizaciji
Naglasak je na pronalaženju grešaka	Naglasak je na preventivnom djelovanju
Kvalitet definiše organizacija	Kvalitet definiše korisnik
Kvalitet se mjeri prosječnim nivom kvaliteta	Kvalitet se mjeri zerodefacts - nula grešaka

Tabela 1. Upoređivanje TQM-a i tradicionalnog poslovanja (Tammaović, 2009)

Analizom definicija potpunog upravljanja kvalitetom može se dobiti jasna slika šta ono zapravo jest i koja su njegova glavna obilježja. Rezultat takve analize upućuje posebno na važne naglaske.

Potpuno upravljanje kvalitetom koncept je i sistem utemeljen na filozofiji kojom se osigurava sveobuhvatnost činitelja (*posebno ljudskih potencijala*) na unaprijeđivanju kvaliteta i drugih performansija (*posebno proizvodnosti*) kroz istraživanje i neprekidno unapređivanje svakog pojedinog procesa, tako što se posao obavlja sistemski, integrisano, konzistentno, i to na nivou cijelog preduzeća. Potpuno upravljanje kvalitetom upućuje stoga ne samo na upravljanje kvalitetom (*Management of quality*) već i na kvalitet upravljanja (*Quality of management*).

Osnovni cilj sistema utemeljenog na toj filozofiji je ostvarivanje najveće moguće uspešnosti za preduzeće, kroz maksimalizaciju zadovoljstva potrošača i uz najniže troškove.

Da bi se mogli ostvariti navedeni ciljevi, potrebno je da koncept, odnosno sistem, djeluje na temelju određenih načela.

To su ponajprije sljedeća načela:

- usmjerenje na postizanje zadovoljstva potrošača, i to prije svega tako što proizvodi trebaju biti izrađeni kvalitetno prvi put i svaki put, dakle sada i ubuduće, a uz to i na najracionalniji mogući način,
- zahtjev za trajnim i kontinuiranim unapređivanjem pojedinih procesa, ali i cjelog preduzeća, putem koordiniranog, sistemskog i stručnog djelovanja u tom smjeru,
- zahtjev za posticanjem potpunog učestvovanja svih zaposlenih, unapređujući tako lične performanse i učinkovitost, ali i potreba za usklađenim aktivnostima i usmjerenjem svih individualnih napora na zajedničke ciljeve organizacione jedinice cijelog preduzeća, za što je neophodno da inicijative i akcije započnu od najvišeg menedžmenta, a zatim se postupno spuštaju i šire prema dole,
- za uspješno uvođenje, a zatim i primjenu, sistema potpunog upravljanja kvalitetom preko je potrebno stvoriti i održavati kulturu koju čine aktivnosti, interakcije, norme, vjerovanja, pristupi i sl., a što se odnosi na sve zaposlene, kod toga treba imati na umu da promjena kulture u preduzeću traje godinama,
- uvođenje i primjena sistema potpunog upravljanja kvalitetom dugoročna je, tačnije trajni zadatak,
- okvir za djelovanje sistema potpunog upravljanja kvalitetom jeste cjelokupno preduzeće, pa i šire od toga, s obzirom na potrebu da obuhvata i dobavljače (*s potpuno izmjenjenim, pozitivnim stavom prema njima*) i, jasno, potrošače, koji se smatraju središtem zanimanja, a njihovo zadovoljstvo, čak i ushićenje, osnovnom pokretačkom snagom,

- sistem potpunog upravljanja kvalitetom znači totalnu integraciju procesa neprekidnog unapređivanja u ukupne radne, odnosno poslovne aktivnosti, što očito, uzrokuje radikalne promjene u načinu rada i poslovanja.

Iz prethodno iznijetog jasno je da potpuno upravljanje kvalitetom zahtjeva značajne promjene u organizacionoj kulturi i stilu upravljanja, a što zahtjeva niz potpuno novih vještina kao što je sistemsko mišljenje, definisanje zahteva potrošača i planiranje unapređenja, oblikovanje timova i praksa (*grupne*) participacije, potsticanje otvorenosti i delegiranje odgovornosti, podučavanje i stvaranje klime povjerenja, rješavanje problema na temelju podataka i upotrebe širokog dijapazona raspoloživih metoda i tehnika za unapređivanje kvaliteta, uvođenje promjena i razvijanje stila učenja tokom čitavog životnog vijeka po principu *“preduzeće koje uči”*.

3. KLJUČNI ČINITELJI PRIMJENE POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM

Sveobuhvatne analize o uspješnosti primjene potpunog upravljanja kvalitetom (*sprovedene posebno u SAD-u od strane više stručnih institucija, kao što su: Ernst & Joung, American Quality Foundation, Arthur D. Little na 500 kompanija itd.*) upućuju na to da ima priličan broj preduzeća koja smatraju da programi potpunog upravljanja kvalitetom nisu imali značajan uticaj na njihovu konkurentnost. To međutim nikako ne znači da se može dovesti u pitanje sam sistem potpunog upravljanja kvalitetom.

U pitanje naime treba dovesti, s jedne strane, razloge zašto neke kompanije nisu uspjele, a s druge strane treba identifikovati one činitelje koji su bitno pridonjeli i pridonose uspješnoj primjeni sistema potpunog upravljanja kvalitetom u sve većem broju danas vrlo uspješnih preduzeća.

Osnovni razlozi neuspjeha su u tome što mnoga preduzeća vide potpuno upravljanje kvalitetom kao *“program”*, umjesto da ga vide kao način pomoću kojeg je moguće ostvarivati svoje poslovne ciljeve. Na taj način unapređivanje i održavanje kvaliteta teži da bude izolovano od svakodnevnih poslovnih operacija. A da bi postala djelotvorna, praksa kvaliteta mora postati rutinski dio u obavljanju poslovnih aktivnosti. Greška je zatim i u tome što se aktivnosti potpunog upravljanja kvalitetom brkaju s rezultatima, za koje je međutim potrebno vrijeme. Zato mnogi konsultanti predlažu da preduzeće započne s malim unapređenjima i kratkoročnim ciljevima (*jasno, u okviru dugoročnih*), kako bi moglo demonstrirati logičnu vezu između sprovedenih aktivnosti i postignutih rezultata.

Hagan, primjera radi, kaže: *“Jasno je da je spor i pažljiv i postupno ubrzavajući proces unapređivanja kvaliteta pravi put da bi se izbjegli*

problemi u primjeni ili da bi se čak od toga odustalo. Ono što je potrebno jesu trajne i važne pozitivne promjene, a to se neće dogoditi preko noći. Zato se ne treba plašiti sporog početka, i valja pustiti sistem da on sam sebe transferiše, tj. da se razvija prirodno.”

Osim toga, sugerije se da preduzeća koja zaista žele ostvariti uspješnu primjenu sistema potpunog upravljanja kvalitetom trebaju voditi računa o ključnim činiocima koje su istakle organizacije koje same tvrde da su im upravo oni bili od presudnog uticaja za postizanje konkurentnosti.

To su sledeći činitelji:

- + *Jaka usmjerenost na kvalitet kroz strategijsko planiranje* - Strategije su dugoročne i usmjerene na ulaganje u istraživanje i razvoj, obrazovanje, oblikovanje procesa i trajno unapređivanje, a to su činioci koji su prvenstveno vezani za dugoročnu efektivnost, umjesto samo kratkoročne efikasnosti;
- + *Uključenost i zalaganje za kvalitet vrhovnog menadžmenta* - Uključenost i zalaganje za kvalitet vrhovnog (*top*) managementa bez dileme je ključni pokretač uspješne primjene potpunog upravljanja kvalitetom, jer upravo glavni menadžeri utvrđuju misiju i viziju organizacije;
- + *Integrisanje ciljeva usmjerenih na zadovoljstvo potrošača u sve funkcije* - Taj činitelj zahtjeva sistemski pristup i unapređenje komunikacija kroz sve nivoe organizacione strukture, sve funkcije, linije proizvoda i lokacije, umjesto tradicionalnog razdvajanja i izgradnje “*zidova*” između njih;
- + *Učestvovanje zaposlenih i njihovo obrazovanje* - Potpuno upravljanje kvalitetom najefektivnije je kada svi zaposleni participiraju u preduzimanju unapređivačkih napora. Stoga oni moraju biti ovlašteni i osposobljeni za donošenje odluka koje utiču na kvalitet;
- + *Napori prilagođeni konkretnim uslovima* - Da bi napori na unapređivanju kvaliteta bili uspješni, neće biti dobro u potpunosti imitirati japanske pristupe bez nužnog prilagođavanja na konkretnu situaciju (*npr. stanja kulture*) i ostale bitne uslove sredine u koju se uvodi sistem potpunog upravljanja kvalitetom;
- + *Povezanost s finansijskim rezultatima* - Kako postizanje unapređenja kvaliteta zahtjeva i određene napore i ulaganja (*najbolje kroz preventivu za kvalitet*), to i kod odlučivanja o kvalitetu treba voditi računa o povratu uloženih sredstava, odnosno isplativosti preduzetih napora, i to po kriterijumu dodatne vrijednosti.

Danas već ima dovoljno primjera iz prakse koji potvrđuju uspješnost primjene sistema potpunog upravljanja kvalitetom, a koji se temelje na prethodno iznjetim pristupima i navedenim ključnim činiocima bitnog unapređivanja kvaliteta i proizvodnosti, kao i ostalih performanci u poslovanju.

Osim bitnog poboljšanja operativnih performansi, ista studija je pokazala i značajna poboljšanja kada je u pitanju povećanje tržišnih udela kao i prodaje po zaposlenom, povrat od uloženi sredstava i povrat u odnosu na vrijednost prodaje.

Uzmemo li u obzir sve navedene činjenice, nije se teško složiti sa svima onima koji smatraju da je kvalitet najveći konkurentski izazov 21. vijeka. Tome u prilog ne treba bolje potvrde od mišljenja takvog stručnjaka za kvalitet kao što je Juran, prema kome će 21. vek biti vijek kvaliteta.

4. ZAKLJUČAK

Kvalitet je danas bez sumnje bitan činitelj, zapravo i sam prioritet konkurentnosti. Da bi tu svoju ulogu i odigrala, potrebno ju je posmatrati u širem kontekstu stvaranja vrijednosti za kupca (*korisnika, potrošača*). Tako je naime moguće obuhvatiti po logici visokog nivoa kvaliteta i niskih troškova sve one performanse, odnosno pozitivne efekte, koji nastaju ne samo kroz poboljšavanje kvaliteta proizvoda već i poboljšavanje kvaliteta same proizvodnje, kao i poslovanja preduzeća u cjelini. To su posebno:

- povećanje tržišnog udjela,
- objektivna mogućnost određenog povećanja cijena proizvoda,
- viši nivo proizvodnosti,
- niži troškovi (*kroz smanjenje grešaka u proizvodima, kao i svih drugih neusklađenosti*),
- isporuka proizvoda na vrijeme,
- smanjenje vremena ciklusa pojedinih operacija odnosno procesa,
- smanjenje prigovora i dr., a što sve utiče na povećanje profita kompanije.

Da bi se takvi efekti mogli i ostvariti, neophodno je razviti i kontinuirano primjenjivati sistem potpunog upravljanja kvalitetom (*Total Quality Management*), čija ispravna primjena garantuje, u načelu, značajno poboljšanje navedenih pa i drugih performansi, a sve to za postizanje visokoprofitabilnog poslovanja preduzeća i njegovog daljnjeg sigurnog i uspješnog razvitka.

LITERATURA

1. Bešić, C., Tamamović, P., 2013. „Reinženjering proizvodnih poslovnih i procesnih sistema“, Društvo za energetska efikasnost BiH.
2. Đorđević, D., Čočkalović, D., 2007. „Upravljanje kvalitetom“, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
3. Milosavljević, M., Todorović, J., 1987. „Planiranje i razvojna politika preduzeća“, Savremena administracija, Beograd.
4. Milošević, Ž., Gojković, P., Tufekdžić, Dž., Blagojević, A., Milošević, D., 2000. „Kvalitet i tehnika mjerenja“, Zavod za izdavanje udžbenika, Beograd.
5. Porter, M., 2007. „Konkurentna prednost“, Asee, Novi Sad.
6. Slipičević, M., 2021. Finansijski aspekti funkcionisanja zdravstvenog sistema. Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“, Kiseljak.
7. Slipičević, M., Barbić, A., 2020. Važnost *Due Diligencea* u procesima restrukturiranja poduzeća. Časopis za društvene i tehničke studije „Društvena i tehnička istraživanja“, broj 2/2020. Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“, Kiseljak.
8. Slipičević, M., Skoropad, V., Dedović, A., Dedović, N., 2021. Reinženjering poslovnog procesa. Zbornik radova Sigurnost i društvo. Univerzitet modernih znanosti CKM Mostar, Visoka škola Union u Mostaru, Evropski defendologija centar za naučna, politička, ekonomska, socijalna, bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja, Banja Luka.
9. Slipičević, M., Tamamović, P., 2020. Benčmarking kao instrument upravljanja. Časopis za društvene i tehničke studije „Društvena i tehnička istraživanja“, broj 2/2020. Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“, Kiseljak.
10. Tamamović, P., 2012. „Benčmarking i efikasnost kvaliteta u proizvodnim, poslovnim i ekološkim sistemima“, Društvo za energetska efikasnost, BiH.
11. Tamamović, P., Tamamović, A., 2015. „Upravljanje kvalitetom“, Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“, Kiseljak.