



ВИСОКА ПОСЛОВНА ШКОЛА
СТРУКОВНИХ СТУДИЈА – БЛАЦЕ
Часопис из области економије, менаџмента
и информатике „БизИнфо“
Број 6/2012, стр. 65 - 75
Адреса: Краља Петра I, бр.70, 18420 Блаце

ГЛАВНЕ ПРЕПРЕКЕ САВРЕМЕНОМ ПРИСТУПУ УПРАВЉАЊУ КВАЛИТЕТОМ

MAIN OBSTACLES MODERN APPROACH TO QUALITY MANAGEMENT

Нешко Божовић

Факултет уметности у Приштини - Звечан, Косовска Митровица

Резиме: *Квалитет представља ниво до којег скуп својствених карактеристика испуњава захтеве. Управљање квалитетом представља скуп активности и акција којима се утиче на квалитет производа, рада и организовања. Процес управљања квалитетом чини један сегмент у оквиру управљања пословним системима. Управљање тоталним квалитетом (Total quality management – TQM) је системски приступ управљању који има за циљ да континуално унапређује вредност за купца пројектовањем и сталним напредовањем организационих процеса и система.*

Кључне речи: *квалитет, TQM, процес управљања, пословни системи, вредност*

Abstract: *Quality is the degree to which a set of inherent characteristics fulfills requirements. Quality management is a set of actions and activities that affect the quality of the product, and labor organizing. The process of quality management makes one segment of the business management systems. Total quality management (total quality management - TQM) is a systematic approach to management, which aims to continually improve the value of customer design and constant improvement of organizational processes and systems.*

Keywords: *quality, TQM, process management, business systems, value*

1. УВОД

Тотални квалитет и стратегија организације су неодвојиве компоненте интегративног, целовитог, холистичког приступа организацији која је окренута купцу. Стално побољшање и унапређење се односи на производе, услуге и организационе системе којим се остварује побољшана вредност за купце. Концепт сталног, континуалног побољшања, потиче од јапанског израза каизен, који означава мала али стална побољшања. Иновације технологије производа, процеса и организације, представљају део овог стратешког концепта и орјентације савремене организације ка побољшању и иновацијама у свим аспектима њеног деловања. Таква организација тежи сталним променама у сусрет новим захтевима купаца, креирању нових потреба и побољшаних вредности намењених купцима.

TQM приступ је нашао примену како у производњи, тако и у пружању услуга. Приступ обухвата унапређење функционисања организације, рада и сваког појединца. Такав приступ се у Јапану назива Каизен. Филозофија Каизен приступа представља основу TQM приступа и обухвата континуална и постепена унапређења свих запослених у компанији и њиховог личног рада.

2. БАРИЈЕРЕ КОЈЕ РАЗДВАЈАЈУ ЗАПОСЛЕНЕ

W. Edwards Deming је несумњиво један од најпознатијих аутора и консултаната у области квалитета, прецизније менаџмента квалитета сматра да су препреке између радних јединица (одељења) контрапродуктивне. Потребно је срушити баријере између организационих делова, подстицати интерфункцијске и интерорганизационе тимове у решавање проблема без обзира у ком одељењу се они јаве. У многим организацијама данас постоје “кружоци квалитета” (Quality Circle), као групе (тимови) радника који одржавају састанке на којима расправљају о начинима да се унапреди квалитет и отклоне проблеми у производњи. Интерфункцијски и интерорганизациони тимови доприносе унапређењу сарадње и знања.¹

¹ Михаиловић, Б., Маркетинг менаџмент, Цетиње, 2003,

За раднике Деминг тврди да тзв. инспиративне слогане и натписе, као и циљеве који раднике психолошки терају на повећање продуктивности – треба укинути. Организације које покушавају да на тај начин мотивишу раднике само их доводе у фрустрирајући положај, пошто је највећи извор невоља сам систем менаџмента. Кампања путем постера, инспиративних слогана, и препорука, може да доведе до извесних тренутних унапређења квалитета и продуктивности, те да утиче на уклањање извесних очигледно штетних узрока. Временом, међутим, унапређење јењава или чак крене у обрнутом смеру. Менаџмент мора да научи лекцију да је од сада па надаље он одговоран за унапређење система.

Деминг сматра да је одлика људи да желе да раде како треба. У томе их спречава неадекватан менаџмент, лоша комуникација, неадекватна опрема, несавршени материјали и друге препреке којеманаџери морају уклонити да би се квалитет побољшао. Системи који теже ка превазилажењу оваквих препрека треба да замене системе где се радници стално стављају на пробу тако што се оцењују, рангирају и категоризују.

3. ЛОЈАЛНОСТ ПОТРОШАЧА

Постизање задовољства потрошача је предуслов којим се у свом пословању желе усмерити на провођење концепта лојалности. Како његова примена у пословању предузећа позитивно утиче на пословне резултате све више предузећа разматра могућност његове имплементације. Тако се кроз унапређивање задовољства у интеракцији с потрошачима те кроз стварање и развијање веза с њима предузећа окрећу стварању лојалних потрошача. Процес стварања лојалности један пут покренут требао би се континуално одвијати како би се константно потрошачима испоручивала већа вредност, постизало њихово задовољство и стимулисала лојалност. Предузећима је потребно да у циљу стварања лојалности науче које су карактеристике лојалности односно шта све карактеризује лојалност.

Тако се код неких аутора говори о успостављању и одржавању веза, поновној куповини производа и/или услуга предузећа, већој вредности куповине, куповини кроз цели производни микс, толеранцији виших цена, позитивном ставу према предузећу,

препорукама другима те имуности према привлачењу конкуренције. Може се рећи да потрошачи осећају преданост предузећу па се управо кроз наведено исказује њихова лојалност. Поједини аутори сматрају да потрошачи развијају понашање базирано на лојалности када сматрају да производ/услуга има боље карактеристике, када желе уштедети време потребно за потрагу за алтернативом или када сматрају да их нови алтернативни производ/услуга неће задовољити.

Такође се лојалност према неким заснива само на поновној куповини производа и жељи да се та веза настави и у будућности. Да би се код потрошача могла развити лојалност потребно је да су потрошачи задовољни јер једино тада могу доћи до изражаја сви наведени елементи који је сачињавају.

Да би предузећа код својих потрошача развила лојалност потребно је да прво подстичу њихово задовољство те да се онда усмеравају на лојалност, јер су задовољство и пружање веће вредности које подстиче осјећај задовољства код потрошача предуслов њихове лојалности. Може се закључити да су лојалност и задовољство линеарно повезани, односно лојалност је наставак задовољства. Тако Гитомер сматра да је потребно постићи 110% задовољства тј. одушевити потрошаче и да ће једноставно такви потрошачи постати лојални. Када се доноси одлука о настојањима која ће се усмерити у подстицање лојалности потребно је узети у обзир и чињеницу да јачина везе задовољства и лојалности зависи од подручја делатности. Поред тога на лојалност делују и препреке за преласке другим предузећима. Деловање препрека за преласке је различито, а предузећа неке стварају и пружањем задовољства потрошачима. Дакле, предузећа се морају усмерити на стварање задовољства како би тако утицала на настанак и развој лојалности код потрошача

4. ТРОШКОВИ КВАЛИТЕТА

Када организација побољшава квалитет, она мора водити рачуна како се то одражава на њене укупне трошкове, продуктивност и потрошачку сатисфакцију. Када се ради о трошковима квалитета, на јединичну цену коштања индустријских производа нарочит утицај имају трошкови шкарта

и дораде, обзиром да ови трошкови (због дефинитивног одбацивања комада који су шкарт, као и додатне обраде и дораде одређеног процента производа) директно оптерећују цену коштања преосталих добрих комада.

Трошкови шкарта и дораде утичу на пораст јединичне цене коштања производа, те је потребно наћи узрок појаве трошкова шкарта, као и предузимати мере у циљу њиховог елиминисања, или бар максималног смањења. Појава шкарта и потреба дораде производа у индустрији је резултат: квалитета рада радника, квалитета материјала, квалитета техничке документације, и најчешће, квалитета средстава за рад и алата.²

Ако се узме у обзир да квалитет рада може бити у тесној вези са нивоом организације и системом награђивања радника, проценат шкарта и дораде, по том основу, не би требало да постоји.

Квалитет материјала може се проверавати кроз улазну контролу, те и његов утицај, као и утицај квалитета техничке документације, може бити занемарљив на појаву шкарта и дораде. Међутим, квалитет средстава за рад и алата може озбиљно утицати на појаву шкарта и дораде и на њих, у том смислу, треба обратити посебну пажњу. Свакако да ће свако ново производно средство имати већу производну способност, да ће стварати мањи проценат лоших комада, а да ће тиме и трошкови по основу шкарта и дораде у производњи, са новом техником, бити мањи.

Дакле, трошкове квалитета производа стално треба пратити, анализирати и планирати (како би се могла водити одговарајућа политика квалитета) обзиром да трошкови шкарта и дораде увећавају укупне трошкове, а тиме и јединичну цену коштања производа, те негативно утичу на могућности продаје производа и на укупну конкурентску способност индустрије.

Трошкови квалитета обухватају трошкове проузроковане обезбеђивањем тога да производ/услуга одговара

² Котлер, Ф., Управљање маркетингом, анализа, планирање, примена и контрола, Београд 2006.

установљеним стандардима квалитета. Обично трошкови квалитета укључују следеће три врсте трошкова:

- Трошкови превенције (Preventio costs). Они обухватају трошкове превенције настанка дефеката. Примери ових трошкова су обука запослених, контрола свих процеса – од набавке до продаје, трошкови реинжењеринга и сл.
- Трошкови процене (Appraisal costs). То су трошкови који се директно укључују у процену квалитета, као што су трошкови инспекције и тестирања..
- Трошкови неуспеха (Failure costs). Они се јављају када је дефект настао и као такав идентификован. Могу бити интерног карактера, у случају да су откривени пре него што је производ напустио фабрику, и екстерног карактера, када их је открио купац.

Веома је битно нагласити да што се више улаже у трошкове превенције, то се учешће остала два утрошка у укупним трошковима смањује, а самим тим смањују се и укупни трошкови квалитета.

5. УТИЦАЈ КВАЛИТЕТА НА ПРОФИТАБИЛНОСТ

Квалитет производа, преко трошкова, а тиме и цене коштања, утиче на профитабилност предузећа, јер је: $\text{цена} - \text{трошкови} = \text{профит}$. Стари трошковни принцип одређивао је цену производа као збир планираних трошкова и пројектованог профита: $\text{трошкови} + \text{профит} = \text{цена}$.

Овај приступ, који је водио "монополском зидању цене" је превазиден (везан је за планску привреду). Код овог приступа није постојала мотивација за унапређењем квалитета, нити, пак, за снижењем трошкова.

Нови тржишни приступ одређује профит као разлику између тржишне цене производа, која се може постићи на отвореном тржишту у конкурентској борби, и планираних трошкова, те стога, унапређење квалитета производа представља кључни фактор успеха.

Смањење недостатака на производима (дораде и шкарта), а тиме и повећање продуктивности рада радника, утиче на смањење трошкова, то јест доводи до ефикаснијег коришћења средстава (имовине) и до повећања профита. Посматрано са становишта квалитета, они индустријски производи који надмашују очекивања купаца, имају већу вредност од производа конкурената. Са повећањем броја куповина, повећава се тржишно уцешће и расту приходи. Са друге стране, раст прихода, боље коришћење средстава и већи профит, доприносе порасту продуктивности рада.³

Индустријско предузеће може на различите начине постићи финансијски успех, али се дугорочан и здрав раст предузећа обезбеђује на само један начин, и то: кроз повећање обима производње и пласмана, и кроз снижење трошкова пословања.

6. ВЕЗА ИЗМЕЂУ ЦЕНЕ И НИВОА КВАЛИТЕТА

Пре него индустријско предузеће одлучи да крене са производњом одређеног производа, оно мора најпре формулисати шта ће производити и нудити тржишту. То значи да, истовремено, то предузеће мора имати став у погледу спољњег изгледа производа, његове цене, производног учинка, опсега примене производа, и друго.

Посебно је важан избор нивоа квалитета датог производа, што је економски проблем. Зато, приликом избора, треба не само добро познавати тржиште, већ и техничке могућности производа. Наиме, уколико предузеће производи према поруџбини купца, ниво квалитета је већ одређен од стране поруџиоца тог производа, а предузеће треба да има задатак да захтевани ниво квалитета одржи.

Када се производи за непознатог купца (а не према поруџбини), ниво квалитета одређује само предузеће.

Међутим, веома је важно, нарочито када се ради о производњи за познатог купца, да не дође до давања сагласности на тражени квалитет производа без претходног познавања способности

³ S. George, A. Weimerskirch (1994): Total Quality Management (Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies), New York, str. 8.

технолошког система производње, јер, у том случају, постоји могућност појаве великих губитака услед немогућности испоруке уговореног квалитета, што се најчешће манифестује кроз закаснелост испоруке, кроз више цене производа, и у крајњем, кроз губљење реномеа предузећа.

Конкурентску способност предузећа на тржишту у највећој мери опредељује ниво квалитета производа, без обзира да ли се он производи за познатог или непознатог купца.

Из тог разлога је веома важна повезаност између службе продаје (која најбоље познаје тржишне прилике) и служби које врше припрему производње и које својим решењима треба да настоје да што више одолевају конкуренцији која постоји на тржишту.

У том смислу је значајна повезаност технолошких система где се конструктивне замисли реализују, са тржиштем датих производа, јер, у противном, може доћи до пораста трошкова за квалитет, који би условили и вишу цену производа, а тиме и пад конкурентности.

Са друге стране, смањење квалитета у односу на конкурентску понуду конкретног производа, по правилу, изазива на отвореном тржишту прогресивно опадање цене. Према томе, потребно је установити ниво квалитета који ће се уравнотежити са ценом коју тржиште нуди за тај квалитет.

Уколико дође до пораста нивоа квалитета изнад тог нивоа, доћи ће и до пораста трошкова, а тиме и до пораста цене производа изнад његове тржишне вредности. Исто тако, уколико се ниво квалитета смањи испод оптимума, смањиће се и трошкови, али ће доћи и до пада конкурентне способности на тржишту.

"Ако се произвођачи оптерете додатним трошковима при напорима да учине квалитет производа што бољим, а у исто време нису способни да наметну више цене купцима, границе профита ће се спустити на доле... На дуже стазе, када се пажња и значај који се придавао квалитету правилно лансира, продаја ће имати тенденцију да расте, а цене да падају. То значи да до оног степена до ког одличан квалитет смањује додатне преправке и

испитивања, потрошачи ће бити спремни да плате већу цену за тај производ, па ће маргинални профит расти."

Дакле, ниво квалитета је сложени елемент сваког производа, те је његова константна анализа неопходна да би свако индустријско предузеће економично и конкурентно пословало.

7. АНАЛИЗА КОНКУРЕНАТА У ГРАНИ

Анализа конкурената има за циљ да се предвиде будуће стратегијске одлуке конкурената, да се предвиди вероватна реакција конкурената на стратегију предузећа и иницијативе конкурената и да се одреди како се на понашање конкурената може утицати на начин да то користи предузећу које га је иницирало. Конкуренти предузећа су они који продају исте или сличне производе по истим или сличним ценама истим категоријама потрошача. Треба пратити са посебном пажњом постојеће стратегије конкурената, њихове циљеве, претпоставке конкурената о грани и потенцијал конкурената.

Обавештавање о конкуренцији је еуфемизам за привредну или економску шпијунажу. То је широко коришћени приступ прикупљања информација у информисању топ менаџмент тима (ТМТ) предузећа. Задаци морају бити прецизно дефинисани у смислу врсте информација које су потребне. На основу тога се дају циљеви истраживања што је разрада задатака. Трећа фаза је прикупљање информација, а четврта прављење међу извештаја на основу силових информација. У петој фази се врши ригорозна анализа информација. Коначно у шестој фази се дају резултати анализе пословних информација ТМТ и оним менаџерима који по њиховом мишљењу треба да буду информисани.⁴

Контраобавештавање се састоји из активних мера да се идентификује и неутрализује активност прикупљања података од стране конкурената. Разлика између обавештавања и контраобавештавања је у питањима. Ако је питање "Зашто конкуренти остварују добит на рачун нашег предузећа?" то је

⁴ Calantone, R.; Knight, G. (2000): The Critical Role of Product Quality in the International Performance of Industrial Firms, Industrial Marketing Management 29, New York

обавештавање. Ако је питање “Шта је то што наше предузеће ради, што му омогућава да остварује добит на рачун конкурената?” је контраобавештавање. Посматра се сопствено предузеће са становишта потреба конкурената као да истраживачи раде за конкуренте. Истражују се начини на које конкуренти долазе до информација о нашем предузећу. Када ТМТ установи колико тачних информација могу да добију правно, етички и брзо они се питају колико је предузеће оспособљено за доношење добрих стратегијских одлука. ТМТ мора имати добре обавештајне и контраобавештајне податке.

Програм обавештавања о конкурентима је формализован процес путем кога менаџмент предузећа, у сарадњи са стручним тимом, процењује еволуцију гране, могућности и понашања постојећих и потенцијалних конкурената, да би се помогло у стварању и одржавању конкурентне предности.

Предузећа у стратегијској групи са високим баријерама мобилности имаће већи потенцијал рентабилности него она у групи са ниским баријерама мобилности. Те баријере су разлог зашто предузећа настоје да конкуришу са различитим стратегијама упркос чињеници да све стратегије нису поједнако успешне. То је разлог зашто се успешне стратегије не могу једноставно имитирати. Без постојања баријера мобилности предузећа са успешним стратегијама би била имитирана од других и профит у групи би имао тенденцију да се изједнаћава. Разлике би постојале само због ефикасности у примени стратегије од појединих предузећа у грани.

Као што су стратегијске групе заштићене различитим баријерама мобилности, оне имају различит степен моћи погађања са својим купцима и добављачима. Стратегијске групе могу имати различит степен заштићености у конкуренцији од субституишућих производа ако су они фокусирани на различите делове линије производа, опслуживања различитих кураса; на различитом нивоу квалитета или технолошком нивоу.

8. ЗАКЉУЧАК

Да би предузеће опстало на тржишту, оно мора да нађе купца који је спреман да плати више него што је производна цена

конкретног производа. Разлика између тржишне и укупне производне цене представља зараду, односно профит предузећа, посматрано у најширем смислу.

Ако су напори на унапређењу квалитета у стагнацији или опадању, онда долази до обрнутог процеса. Предузеће доживљава поремећаје, пословни процеси постају нестабилни (са сталним застојима, грешкама, шкартом), запослени постају демотивисани, смањује се ефикасност и реализација производа по запосленом.

У том случају, трошкови пословања по реализованом производу расту, што условљава пораст производне цене производа а, са друге стране, долази до опадања нивоа квалитета производа, а тиме и до пада његове тржишне цене. Као резултат оваквих маказа у опадању нивоа квалитета, долази до снижења профита по производу, а уколико се преде критична тацка и када производна цена превазиде продајну цену, улази се у подручје губитака.

У тржишној привреди, уколико се овакав тренд не заустави, предузеће ће са датим производом доћи до колапса, док у монополској привреди би могло доћи до дрског производног повећања цена, чиме се суноврат предузећа наставља. На глобалном државном нивоу све то доводи до инфлације или несташице производа на тржишту, и на крају, до пропадања такве привреде.

ЛИТЕРАТУРА

1. Михаиловић, Б., Маркетинг менаџмент, Цетиње, 2003,
2. Котлер, Ф., Управљање маркетингом, анализа, планирање, примена и контрола, Београд 2006.
3. S. George, A. Weimerskirch (1994): Total Quality Management (Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies), New York
4. Calantone, R.; Knight, G. (2000): The Critical Role of Product Quality in the International Performance of Industrial Firms, Industrial Marketing Management 29, New York