

# ЗНАЧАЈ УНАПРЕЂЕЊА КВАЛИТЕТА ЗА ПОСЛОВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА И ДРУШТВЕНИ РАЗВОЈ

## THE IMPORTANCE OF QUALITY IMPROVEMENT FOR BUSINESS AND SOCIAL DEVELOPMENT

Елвис Алибашевић, дипл. оец  
Студент постдипломског студија, Универзитет у Источном Сарајеву  
Економски факултет Брчко, Брчко дистрикт БиХ, БиХ  
e-mail: elvis\_alibasic@hotmail.com

**Резиме:** У данашње вријеме квалитет је појам који у себи садржи много више од добрих карактеристика производа или услуга и представља значајан фактор пословног успјеха сваке организације. Неки квалитет посматрају као инвестицију у којој развој и побољшавање карактеристика производа значи и повећање трошкова, док према мишљењу других, смањење недостатака, отказа и понављајућих (*redundantnih*) активности значи снижавање трошкова. Мора се узети у обзир чињеница да су трошкови доброг квалитета повратног карактера и воде ка бољим пословним резултатима, док су трошкови лошег или „сиромашног“ квалитета, неповратни трошкови пословања, као и да добар квалитет производа уз поштовање ISO стандарда повећава могућност извоза.

**Кључне ријечи:** трошкови квалитета; побољшање квалитета; димензије квалитета; атрактивни квалитет; друштвени значај квалитета; ISO стандарди; извоз.

**Abstract:** Nowadays quality is a term that means a lot more than the good characteristics of the product or service and is an important factor in business success of any organization. Quality is sometimes viewed as an investment in which the development and enhancement of products means increased costs, while in the opinion of others, reducing defects, failures and redundant activity lowering costs. The fact that must be taken into account is that the cost of good quality are refundable and lead to better business results, while the cost of poor quality are non-refundable expenses. In addition, good quality products in compliance with ISO standards increases the ability to export...

**Keywords:** costs of quality; quality improvement; dimensions of quality; attractive quality; social significance of quality; ISO standards; export.

### I. УВОД

Квалитет као глобални феномен у данашњем модерном свијету је неопходан и представља цивилизацијски одговор на изазове које су донијели прво индустријско, а касније и информатичко друштво. Револуција квалитета почиње у првој половини XX вијека, када се он прво уводи у Америци, гдје је и настао модеран концепт квалитета, који се после Другог свјетског рата почиње примијењивати у Јапану. Када је 80-их година 20 вијека, америчка компанија Херох схватила да су њени трошкови производње виши од цијена јапанских конкурентских производа исте врсте, започела је истраживање и дошла до закључка да је такав успјех јапанских организација резултат успјешног имплементирања принципа Менаџмента тоталног квалитета *TQM-a* (*Total Quality Management*). Тај моменат је означио почетак ренесансног раздобља *TQM* концепта, али и нове филозофије квалитета уопште. Од тог момента настала је журба америчких компанија да копирају јапански успјех. Након Америке и Јапана, квалитет је освојио и Европу. Поред тога што на њему инсистирају земље ЕУ, квалитет је постао важан сегмент у земљама које се налазе на путу да постану њене чланице, међу којима је и Босна и Херцеговина, са своја два ентитета и Брчко дистриктом. Систем квалитета се у развијеним земљама данас увелико уграђује у програме влада, регија и градова, у привреду и њене асоцијације, законодавство, образовне и здравствене институције, средства информисања, политичке партије, невладине организације и ментални склоп сваког

појединца. Таква оријентисаност на квалитет у свим порам друштва и људског живота би требала да постоји и код нас, како би се коначно кренуло узлазном економском и социјалном путањом према ЕУ. На том путу, првенствено би се требали ријешити проблем незапослености, посебно младих у нашој земљи, што се једино може постићи редизајнирањем економских система ентитета којим би се требао обезбиједити потребни капитал за функционисање и развој оба ентитета уз реанимацију привреде и одржавање нормалног стандарда свих грађана, умјесто да се држава све више задужује без икаквих позитивних ефеката на плану економско-социјалног опоравка, као што је то био случај до сада.

## II. САВРЕМЕНИ (НОВИ) КОНЦЕПТ КВАЛИТЕТА

Када се говори о новом концепту квалитета он се, за разлику од традиционалне концепције, засноване на погледу произвођача и/или испоручиоца, базира на перспективи купца, односно корисника производа или услуга. Овај концепт квалитета је супериоран у односу на све друге и његово постизање подразумијева планирање, превентивне мјере и побољшања којим се спрјечавају узроци појава мањкавости, отказа и пропуста у свим организационим процесима, што утиче на смањење укупних трошкова пословања и истовремено побољшавање перформанси производа и резултата организације у цјелини, као и њен дугорочни развој. Према мишљењу Јурана, са аспекта сваке организације постоје два главна значења квалитета: [3]

1) *Маркетиншки оријентисано значење квалитета које подразумијева карактеристике које стварају жељу код људи и чини их спремним да купе оно што је понуђено од организације прије него оно што нуди конкуренција и*

2) *Трошковно оријентисано значење квалитета које се односи на мањкавости у производима, недостатке, отказе и дораде који се јављају током креације, израде, испоруке и кориштења производа.*

Нови концепт квалитета захтијева интелигентне напоре и радикалну промјену схватања и односа према квалитету и бизнису у цјелини. Његов значај долази до изражаја и у нетрадиционалним областима као што је: образовање, здравствена заштита и политичка власт. Он омогућује одрживи развој у којем постоји баланс између технолошког развоја,

усмјереног на економски просперитет, и опстанка животне средине и друштва. [6]

Модерни приступ квалитету условљава његов продор у сам маркетинг. Квалитет у маркетингу мора гарантовати квалитет производа и произвођача које промовише. Као резултат тога, потрошачи би требали бити заштићени од лоших и опасних производа који су пропагандним порукама „ушминкани“ да циљају њихове емоције, чиме се некад засјењује њихов лош квалитет и недовољна употребна вриједност. Маркетинг данас мора да се ослања на нове технологије, дизајн и квалитет, јер уколико то не чини, постаје неодговоран према потрошачима.

Нови концепт квалитета је у надлежности менаџмента организације који је за њега директно и одговоран. У прошлости се у утрци за зарадом квалитет жртвовао као луксуз и непотребан трошак. У Америци је до „експлозије квалитета“ дошло управо спознајом да је јапански квалитет заснован на комплементарности квалитета и профита, а не њиховој конфликтности. Основна атрактивност квалитета је у томе што је он у основи позитиван концепт, који нема противнике, а сви желе да га имају. Посљедњих година поред Јапана, Америке и Европе, све више пут ка свјетској сцени трасирају Кина и Индија које се налазе у почетној фази препознавања квалитета. Обје земље имају огромне капацитете, владају високом технологијом и потребним знањем за производњу високо квалитетних производа и услуга по екстремно ниским цијенама, првенствено због јефтине радне снаге, која је адекватно квалификована.

Глобално присуство концепта квалитета као новог менаџмент приступа засновано је на могућностима које он обезбјеђује за остварење финансијских и нефинансијских циљева организације. Уз његову помоћ могуће је остварити супротстављене циљеве ефикасности и профитабилности са циљевима задовољства купаца, заштите животне средине, безбједности на раду, добрих односа са добављачима и других аспеката квалитета. Све то је довело до стандардизације захтјева за менаџмент системе и сертификавања њихове усклађености са тим захтјевима, што представља кључни, па чак, и формални услов за њено успјешно учествовање на глобалном тржишту.

Квалитет данас постаје и тржишна баријера у глобалном смислу, јер се за улазак на тржишни простор земаља чланица заједница за слободну трговину, морају задовољавати стандарди и прописи, као и ниво квалитета производа и

менаџмент система организација које те производе пласирају.

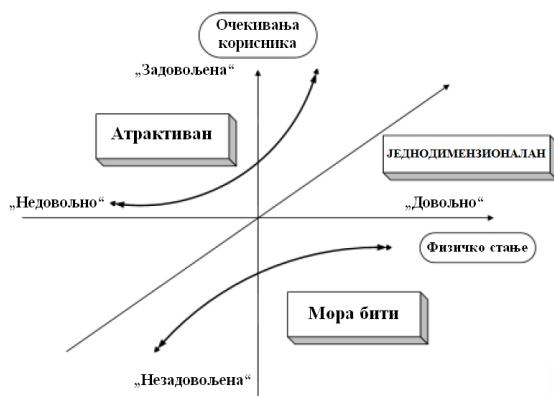
Од организација се за улазак на тржишта слободне трговине упоредно захтијевају: [6]

- потврде о квалитету производа и
- потврде о квалитету стандардизованих менаџмент система.

Захваљујући стандардима ISO 9001 који су један од најдемократскијих развојних глобалних пројеката у свијету, организација може изградити ефективан менаџмент систем квалитета који је чини потенцијално „свјетском фирмом“, гдје год се она налазила. Према томе, ISO стандарди су полазишна тачка и нашим предузећима на путу према извозу, али они сами по себи нису довољан фактор јер се мора напорно радити, како у политичкој, тако и пословној сфери да би наш извоз постепено растао из године у годину, а свјedoци смо да он константно има критично лошу вриједност у односу на увоз у упоредби са земљама чланицама ЕУ.

### III. КОНЦЕПТ АТРАКТИВНОГ КВАЛИТЕТА

Атрактивни квалитет производа увео је професор *Noriaki Kano*, обједињујући приступ објективног квалитета који се заснива на провјери усаглашености са утврђеним захтјевима по питању карактеристика и перформанси производа са приступом релативног субјективног квалитета који се заснива на испуњењу очекивања купаца. На Сл. 1. приказан је концепт атрактивног квалитета, који дефинише квалитет „мора бити“ под којим се подразумева степен задовољења карактеристика које одређују физичко стање производа и „атрактиван“ квалитет који подразумева степен испуњења очекивања купаца. Сваки производ се може категорисати по овом концепту распоређивањем у неки од четири квадранта координатног система.



Слика 1. Концепт атрактивног квалитета

Извор: *Kano, N., Business Strategies for the 21st Century and Attractive Quality Creation, ICQ, Yokohama, 1996.*

Атрактивни квалитет производа можемо дефинисати као ниво својствених карактеристика који је одлучујући за купца да га купи, односно оптимално користи. Концепт атрактивног квалитета подразумева да уопште више није битно да ли производ задовољава захтјеве, потребе или очекивања купаца, пошто те захтјеве испуњавају готово сви производи на свјетском тржишту, већ је важно шта је то што купца увјери да изабере и купи баш одређени производ у мноштву других производа готово истих карактеристика. Дакле, суштина атрактивног квалитета би се огледала у одговору на питање: *Како имати производ који је најбољи међу једнакима на тржишту? Производ који има „оно нешто“ што нико други није у стању да пружи купцима.*

Претежно објективно физичко стање производа, усклађено са прецизно структурираним (интерним) захтјевима, утврђеним прописима и/или техничким стандардима и исказаним захтјевима купаца у истраживањима, садржано је у квалитету „мора бити“. „Атрактивни“ квалитет се формира на основу истраживања тржишта или на иновацијама усмјереним на могућа субјективна очекивања купаца. Циљ је да се ова два приступа фузионишу у један, како би се остварио потребни *виши ниво квалитета*.

### IV. ФИЛОЗОФИЈА КВАЛИТЕТА, ЊЕГОВЕ ДИМЕНЗИЈЕ И ТРОШКОВИ ПОБОЉШАЊА

Да би квалитет постао саставни дио организационе културе, потребно је да се нова филозофија квалитета имплементира у све димензије организације.

Суштина модерне (нове) филозофије квалитета се огледа у следеће три директиве: [6]

- *Радите праве ствари;*
- *Радите ствари исправно први пут (од прве);*
- *Радите ствари боље.*

„Радите праве ствари“ представља филозофију стратешког менаџмента приликом утврђивања визије, мисије и стратешких циљева организације и акција за њихову ефективну реализацију. Један од важних задатака стратегијског менаџмента јесте утврђивање активности које нису, а требале су бити извршене јер губици проузроковани нечињењем могу бити далеко већи од губитака услед погрешног чињења. То исто значи да стратегијски менаџмент мора предвидјети и извршити ове активности прије него што буде

касно, да би се избјегло акумулирање штете усљед нечињења.

„*Радите ствари исправно први пут (од прве)*“ или *рад без грешке* је филозофија која припада оперативном нивоу менаџмента код управљања пословним процесима у реализацији производа. Рад без грешке је у супротности са основном поставком хуманости: „*Људски је грџешити*“, али када се ради о организацији квалитета која подразумева кориштење модерних технологија и знања, рад без грешке се не би требао везивати за претјеран и нехуман напор извршилаца, јер се он у организацији квалитета постиже оптималним напором у нормалним радним условима, уз задовољство урађеним послом.

„*Радите ствари боље*“ је филозофија менаџмента оцјене и побољшања која подразумева организовану сталну оцјену мјера које се проводе, као и резултата који се остварују на тактичком нивоу (менаџмент прве линије), на основу чега се успоставља процес сталних побољшања. Потребно је промијенити став према грешкама, гдје слабости и пропусти не смију бити разлог за санкционисање починитеља, већ прилика за побољшање.

Прави начин да се грешка отклони је тај да се корективном акцијом елиминишу и узроци њене појаве, након чега се врши анализа дијела пословног процеса у којем је грешка откривена, како би се он, ако за то постоје могућности, могао и унаприједити. Јапанци на грешку гледају као на „осигурач“ за детекцију слабости у пословном процесу. Грешка може да буде јефтин метод за детекцију слабости и унапређење квалитета неког процеса, међутим, недопустиво је њихово скривање и евентуално прослијеђивање сљедећем процесу у ланцу, са намјером избегавања одговорности, јер се тако наноси штета процесима, пословном резултату и квалитету који треба стално унапређивати.

David A. Garvin, професор са Харварда, дефинисао је осам димензија које из потрошачког угла дефинишу квалитет, а оне су: [1]

1) **Перформансе** (*Performance*) – односе се на примарне радне карактеристике. Ако, на примјер, посматрамо производ као што је аутомобил, то се односи на кочење, управљање и брзину. У банкарству као услужној дјелатности перформансе укључују уредно вођење депозита и промптно обавјештавање о стању на рачуну.

2) **Одлике** (*Features*) – представљају додатне карактеристике производа. На примјеру аутомобила као производа, то би био избор његове боје, док би се у авионском превозу као услужној дјелатности оне односиле на послужење, резервацију мјеста и сл.

3) **Поузданост** (*Reliability*) – подразумева непостојање могућности лошег функционисања или квара на производу у одређеном периоду.

4) **Прилагођавање стандарду** (*Conformance*) – представља степен прилагођености производа актуелним постојећим стандардима и спецификацијама.

5) **Издржљивост** (*Durability*) – је мјера животног вијека производа и степена користи остварене његовом употребом (укључујући неопходне поправке) до појаве потребе за његовом дефинитивном замјеном. Сијалица је добар примјер производа – код које се издржљивост односи на дужину времена које протекне прије него што прегори.

6) **Услужност** (*Servisability*) – подразумева брзину, професионалност, учтивост и лакоћу корекција у пружању услуга. У производњи се услужност огледа у брзој и стручној поправци, док би се код услуга она огледала у бром исправљању грешака на пристојан начин.

7) **Естетика** (*Aesthetic*) – обухвата изглед, мирис, звук, укус производа и комплетан његов доживљај. На примјеру сока од наранџе, она подразумева боју, конзистенцију, киселост и арому, а у малопродајној трговини односи се на физички изглед продавнице.

8) **Видљиви квалитет** (*Perceived quality*) – подразумева субјективни суд корисника о квалитету неког производа и услуге, који је понекад заснован на непотпуним или недокументованим информацијама.

Производ не мора да буде најбољи у свим димензијама, иако оне представљају укупну корисничку процјену квалитета. Изостанак појединих димензија квалитета код неког производа не значи да он неће имати добру позицију на тржишту или бити водећи у конкуренцији. Дужност је менаџмента да процијени које су димензије корисницима најбитније у конкретном случају, којима ће се поклонити највећа пажња.

Слика 2. Циклус – квалитет, продуктивност и сатисфакција потрошача



Извор: Bovee, C.L., and others, Management, McGraw-Hill, Inc., 1993., стр. 673

Однос квалитета и цијене представља исто тако битан елемент концепта квалитета, посебно у случају производа или услуге, који су на веома високом нивоу према свих осам критеријума. Из тог разлога виши квалитет не значи увијек повећање цијене. Чињеница је да у суштини унапређење квалитета умањује трошкове квалитета и у овом сегменту менаџмент мора, без изузетка, користити *cost-benefit* анализу (анализу трошкови – користи) приликом доношења одлука.

Када жели приступити побољшању квалитета у организацији, менаџмент мора водити рачуна како ће се трошкови тих активности одразити на укупне трошкове, продуктивност и потрошачку сатисфакцију.

Трошкови квалитета обухватају средства која су уложена у производ или услугу, како би се достигли предвиђени стандарди квалитета. Најчешћи трошкови квалитета су: [5]

- **Трошкови превенције** (*Prevention costs*) који подразумевају трошкове превенције појаве дефекта. Примјер за ове трошкове су: обука запослених, контрола свих процеса од набавке до продаје, реинжењеринга и сл.
- **Трошкови процјене** (*Appraisal costs*) који се директно укључују у процјену квалитета, као што су, на примјер, трошкови инспекције и тестирања.
- **Трошкови неуспјеха** (*Failure costs*) који настају као резултат идентификованог насталог дефекта. Они могу бити интерног карактера, уколико је дефект откривен прије него што производ напусти организацију и екстерног карактера, ако је грешку на производу открио купац.

Веће улагање средстава у трошкове превенције, аутоматски ће дјеловати на смањење друге двије врсте трошкова, а на тај начин смањују се и укупни трошкови квалитета. Мала смањења појаве грешке, која су резултат великих улагања, погубно би дјеловала на цијену

производа, односно поскупљење производа или услуге, што значи да је улагање у трошкове квалитета рентабилно до одређене границе и да о томе треба водити рачуна. На Сл. 2 се може видјети континуирани циклус који показује како се побољшањем квалитета организације, смањују трошкови њеног рада, повећава продуктивност, отвара могућност за нова тржишта и постиже боља сатисфакција потрошача уз постизање високих перформанси.

Иновације имају велики значај за успјешност у пословању. Оне настају на основу стварања новог, оригиналног знања, иницијатива или рјешења запослених. Иновација према Европској фондацији за менаџмент квалитета (*EFQM*) је „*креирање и примјена нечега новог што мијења вриједност, посматрану од стране купца, односно корисника организације – иновација значи примјену идеја у нов производ, услугу, процес и систем*“. Потребно је истаћи да се прави дистинкција између унапређења и иновација. Унапређења су, према *EFQM*-у, „*повећање нивоа нечега што већ постоји*“. Када се говори о иновацијама, њихов процес за откривање и примјену идеја може бити формалан (традиционалан) и неформалан (нетрадиционалан). Креативност се посматра као „*генерисање идеја за нове или побољшане процесе или производе*“, за разлику од иновација које се посматрају као „*практично претварање идеја у нов процес, производ или систем*“. За организацију „*иновација је налажење креативног и ефективног рјешења за проблеме купца*“. [2]

Да би иновације могле бити дио континуираног побољшања квалитета, поред давања нових рјешења, треба да промовишу колективно мишљење и креативну климу, што омогућује реализацију скоковитих и прираштајних побољшања. Примјеном оваквог комбинованог приступа континуираних побољшања и иновација, организација која учи може остварити одрживи успјех перформанси, чак и

изврних перформанси у условима класично непредвидивог амбијента.

## V. ЗАКЉУЧАК

Квалитет је у почетку био креиран само за производе, кроз њихово контролисање и испитивање. Након тога, шири се на производњу и цијели пословни процес, а затим на све перформансе организације, укључујући све елементе менаџмент система и пословних резултата. Најновија еволутивна степеница у развоју квалитета је његова фокусираност на иновације, нова знања и рјешења. Дакле, ради се о радикалним побољшањима квалитета коришћењем концепта организације која учи, који се манифестују кроз достизање циљева виших перформанси уз континуирано подстицање креативности свих запослених са циљем креирања вишег квалитета.

*Даља еволуција квалитета иде у смјеру усвајања праксе свих запослених, независно од нивоа и позиције у организацији, да сваку активност посматрају као прилику за побољшање, а сваку иновацију, као могућност за ширење иновативне климе кроз комуникације.*

Квалитет у данашње вријеме захтијева размишљања изван крутих оквира, тзв. *outside the box* размишљања, што значи сагледавање свих варијабли и аспеката, оних очигледних али и оних скривених у крутим погледима на ствари. На овај начин се подстиче креативност која може да резултира новим идејама и елегантним рјешењима која могу бити врло једноставна а дати жељене резултате.

Потребно је разумијевање да се стварни пословни процеси одвијају првенствено дуж хоризонталних линија, прелазећи границе појединих дијелова, а не вертикалном путањом. Реинжењерингом функције у организацији не нестају, али одлучујућу улогу имају стручни тимови који су формиран у складу са захтјевима специфичних задатака и потреба, чиме се омогућује хоризонтална комуникација организационих дијелова уз помоћ утврђених процеса. Током процеса реструктурирања нису искључена интегрисања појединих организационих дијелова ради постизања компактности организације, да би она била складна и ефикасна.

Данас у доба квалитета и глобализације свака организација мора његовати квалитет као есенцијалан елемент опстанка у модерној економској пракси. Неопходно је одмах увести концепт квалитета у организацију, ако га она већ не посједује. Приликом увођења квалитета, кључни фактор представља трансформација

организације у структурном, хуманом и технолошком смислу. Нова организација квалитета захтијева екстровертиран приступ менаџмента према тржишту, са широким видицима и окретањем према окружењу у којем дјелује или намјерава дјеловати како би се постигла профитабилност и задовољење захтјева акционара кроз потпуно задовољење потреба потрошача. Да би се то постигло, потребно је да сви елементи организације имају квалитетну комуникацију, потпуну усклађеност и заједнички пут у остварењу циљева пословања, што значи да сви организациони елементи морају дјеловати тимски и борити се за што боље резултате организације као цјелине.

Поред тога, нови концепт квалитета требао би подразумевати и *квалитет појединца*, који представља креирање индивидуалног квалитета сваког човјека, који треба да се огледа у његовом квалитетном образовању, знању и квалификацијама, способности за рад, култури понашања, части, моралу (етици) и хуманошћу, не само у пословном оквиру, већ у сваком сегменту људског живота на путу ка друштву квалитета. Поред тога, сваки човјек на свом „хоризонту“, било да је ријеч о послу или животу уопште, треба увијек тежити бољем квалитету јер на тај начин и сам постаје вриједнији, што значи и напредак друштва уопште.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Bovee, C.L., and others, Management, McGraw-Hill, Inc., 1993., str. 674-676
- [2] EFQM – Common Interest Day Workshops – Management of Innovation, Quality Link Vol. 9, No 51, Decembar 1997., str. 11
- [3] Juran, J.M., „Juran's Message for Europe“, European Quality, V1, N1, 1994., str. 18-25
- [4] Kano, N., Business Strategies for the 21st Century and Attractive Quality Creation, ICQ, Yokohama, 1996.
- [5] Машић, Б., Стратегијски менаџмент – процес и концепти, Универзитет Синергија, Бијељина, 2007., str. 348-349
- [6] Хелета, М., Менаџмент квалитета, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008., str. 7; 8 и 99