

Funda, D., Večei-Funda, V. i Vladisavljević, R. (2014). Upravljanje kvalitetom kao systemska podrška kreiranju dodatne vrednosti za potrošače. *Anali poslovne ekonomije 11*, str. 80–87.

UDK: 005.336.3:338:439.542; DOI:10.7251/APE1114082F

Stručni rad

UPRAVLJANJE KVALITETOM KAO SISTEMSKA PODRŠKA KREIRANJU DODATNE VREDNOSTI ZA POTROŠAČE

QUALITY MANAGEMENT AS SYSTEMATIC SUPPORT FOR CREATION OF ADDITIONAL VALUE FOR CONSUMERS

Dragutin Funda²¹
Veleučilište Baltazar, Zaprešić

Valerija Večei-Funda
Veleučilište Baltazar, Zaprešić

Radovan Vladisavljević²²
Visoka strukovna škola MPK, Sremski Karlovci

Sažetak

Cilj rada je prikazivanje novog modela upravljanja kvalitetom kao systemske podrške za kreiranje dodatne vrednosti za potrošače. Kroz rad daćemo analizu različitih sistema upravljanja kvalitetom kao i njihovu primenu u domenu kreiranja dodatne vrednosti za potrošače. Model koji ćemo prikazati u radu pruža stručnoj i naučnoj javnosti niz pravila kojima se može poboljšati proces kreiranja dodatne vrednosti. Neki sistemi upravljanja kvalitetom ne pružaju dovoljnu podršku procesu kreiranja vrednosti što sa stanovišta poslovanja nije dobro. Nažalost, prevelike formalnosti u poslovnim procesima koje se nameću kroz implementaciju pojedinih standarda kvaliteta gube svoju svrhu onemogućavanjem pravilnog funkcionisanja procesa kreiranja dodatne vrednosti za potrošače.

Ključne reči: dodatna vrednosti, novi proizvod, sistem upravljanja kvalitetom, marketinški pristup poslovanju, glas potrošača

²¹ Vladimira Novaka 23, Tel: +385 1 4002 782

²² Mitropolita Stratimirovića 23, Tel: +381 21 881 862

Funda, D., Večei-Funda, V. i Vladislavljević, R. (2014). Upravljanje kvalitetom kao sistemski podrška kreiranju dodatne vrednosti za potrošače. *Anali poslovne ekonomije 11*, str. 80–87.

Summary

Scope of this paper is introducing new model of quality management as systematic support for creation of additional value for consumers. Through this paper we shall give analyses different systems of quality managements and their implementations in value adding domain. Shown model will give professional and academic public some rules for upgrading process of adding value. Some quality management systems do not provide adequate support to the process of creating value, from the standpoint of business this is very bad. Unfortunately, too much formality in business processes that are imposed through the implementation of specific quality standards loses its purpose by preventing the proper functioning of the process of creating additional value for consumers.

Keywords: value adding, new product, quality system management, marketing approach, voice of the customers

1 Uvod

Kvalitet je uvek imao posebno mesto u poslovanju i kroz istoriju je imao višestruku ulogu. U predindustrijskom dobu kvalitet je bio osnovna pokretačka sila oko koje su se kreirala prva udruženja (gilde i cehovi). U industrijskom dobu kvalitet se redefiniše i postaje merilo efikasnosti, industrijski procesi se kreiraju prema tehničkim karakteristikama proizvoda. Međutim, u modernom dobu kvalitet ponovo prolazi kroz metamorfozu.

Tehničke karakteristike više nisu u centru interesovanja, a moderna proizvodnja postaje sve efikasnija. Informacioni sistemi pružaju nove mogućnosti, tako da je danas moguće sakupiti i obraditi velike količine informacija. Ovo pomaže u kreiranju dodatne vrednosti za potrošače. Zahvaljujući velikoj fleksibilnosti informacionih sistema moguće je „uvući“ potrošače u proces kreiranja novog proizvoda.

Međutim, novi proizvod nije u fokusu ovog rada. Zahvaljujući IT tehnologijama i relativno dobro definisanim modelima razvoja novih proizvoda, kreiranje novih proizvoda postaje operativna stvar kompanije. Sa druge strane, novi proizvod može da doživi tržišni debakl i to zbog visoke cene proizvoda i niskog kvaliteta. Kroz implementaciju nekog sistema upravljanja kvalitetom moguće je ublažiti niz negativnih efekata. Većina sistema upravljanja kvalitetom nema dovoljno izraženu fleksibilnost potrebnu za podršku novog proizvoda.

Fleksibilnost koja je potrebna nije jedini element koji najčešće nedostaje sistemima upravljanja kvalitetom. Potrebno je voditi računa i o proizvodno-poslovnima procesima, ili bolje rečeno, o detaljima procesa koji mogu da povećaju cenu koštanja novog proizvoda. Problem novog proizvoda, između ostalog, leži u nedovoljnom znanju i iskustvu organizacije koja implementira novi proizvod. Izbacivanjem nekih proizvodnih procesa narušava se kvalitet, dok se ubacivanjem drugih povećava finalna cena.

Funda, D., Večei-Funda, V. i Vladisavljević, R. (2014). Upravljanje kvalitetom kao sistemski podrška kreiranju dodatne vrednosti za potrošače. *Anali poslovne ekonomije 11*, str. 80–87.

U radu ćemo dati predlog modela koji se može iskoristiti kao dopuna za sisteme upravljanja kvalitetom. Ovaj model u sebi ima potrebne analitičke alate kojim se postiže povećanje kvaliteta uz održavanje proizvodnih procesa u granicama ekonomske isplativosti.

2 Upravljanje kvalitetom

Kvalitet je oduvek bio u centru pažnje poslovnog sveta. Prva zanatska udruženja su i nastala, između ostalog, za potrebe očuvanja i unapređenja kvaliteta. U modernom poslovnom svetu kvalitet je počeo da se izučava početkom dvadesetog veka. Upravljanje kvalitetom postaje jedna od cenjenijih menadžerskih disciplina. Mnoge metode upravljanja kvalitetom su prevazišle svoju inicijalnu namenu.

Na primer, „kaizen“ je u početku bila metoda za praćenje i unapređenje kvaliteta, danas je to način razmišljanja usmeren ka kreiranju kontinualnih, malih ali važnih unapređenja. Ova metoda je prevazišla puko praćenje procesa proizvodnja. U sledećoj tabeli možemo videti neke definicije upravljanja kvalitetom, i treba imati u vidu da su ovo samo neke od mogućih definicija.

Disciplina upravljanja kvalitetom je u stalnom razvoju, nove definicije se pojavljuju, nove metode prerastaju u strategijske koncepte poslovanja. Drugim rečima, stalni razvoj upravljanja kvalitetom kreira nove mogućnosti, kvalitet postaje osnovni integrator poslovnih funkcija sa ciljem kreiranja konkurentne prednosti.

TABELA 1: DEFINICIJE UPRAVLJANJA KVALITETOM

	Autor / Autoritet / Izvor	Definicija
1.	ISO 9000:2008, Internacionalna organizacija za standardizaciju	Stepen do kojeg proizvod ispunjava skup svojstvenih karakteristika.
2.	Six Sigma (Motorola Univerzitet)	Broj defekata na milion komada.
3.	Subir Chowdhury (2005)	Kvalitet kombinuje ljudske moći i moć procesa.
4.	Philip B. Crosby (1979)	Usklađenost sa zahtevima.
5.	Joseph M. Juran (Američko društvo za kvalitet)	Stepen korisnosti.
6.	Genichi Taguchi (1992)	Uniformnost oko vrednosti i gubitaka koji se nameću uvođenjem proizvoda na tržište.
7.	Peter Drucker (1985)	Kvalitet kod proizvoda ili usluge nije ono što dobavljač daje proizvodu. Kvalitet je ono što potrošači dobijaju i za šta su spremni da plate.
8.	Edwards Demings (1986) i Walton, Mary and Edwards Deming (1988)	Efikasno kreiranje kvaliteta koje tržište očekuje, po niskoj ceni i visokoj produktivnosti postiže se boljim menadžmentom dizajna, inženjeringom, testiranjem i unapređenjem procesa.

Izvor: Ng (2012, str. 4).

Funda, D., Večei-Funda, V. i Vladislavljević, R. (2014). Upravljanje kvalitetom kao sistemski podrška kreiranju dodatne vrednosti za potrošače. *Analiza poslovne ekonomije 11*, str. 80–87.

Iz Tabele 1 možemo videti izvore i definicije upravljanja kvalitetom. Treba obratiti pažnju na to da je mnogim definicijama fokus interesovanja na procesima. Na primer, grupa standarda iz familije ISO 9000 je isključivo fokusirana na upravljanje procesima. Razloga za ovo je više: proizvodna tehnika postaje visoko standardizovana dok se u istom vremenu pojavljuju sofisticirani softverski alati kojima se lako može upravljati proizvodnjom. Zahvaljujući ovome sam proizvod postaje visoko kvalitetan i relativno lak za proizvodnju.

Međutim, ovo ni u kom slučaju ne znači da se nazire kraj razvoju upravljanja kvalitetom. „Upravljanje kvalitetom stalno evoluira tako da ćemo sutra imati različita scenarije kroz dodavanja i odbacivanje prakse (Ng, 2012, str. 7)“. Jedna od definicija naglašava da je kvalitet više subjektivnog karaktera i da ne zavisi samo od pravilnog upravljanja proizvodnim procesima. Iz ovog sledi da kvalitet dobija jednu neopipljivu formu sa kojom je mnogo teže upravljati.

3 Upravljanje dodatnom vrednosti

Više od jednog veka poslovni svet se uglavnom bavio problemima upravljanja i rukovođenja poslovnim funkcijama. Stroga departmanizacija poslovnih funkcija je bila osnova za napredak industrije. U svoje vreme ovakva podela poslova je imala smisla sa stanovišta efikasnog poslovanja. Tržište i kupci u ranijem periodu su prihvatili ovakav način upravljanja. Međutim, pojava konkurencije, novih IT rešenja i razvoj proizvodne tehnologije dovode do pomeranja fokusa upravljanja sa funkcija na procese.

Najbolji primer zašto je došlo do pomeranja fokusa upravljanja možemo videti u sledećoj rečenici. „Kritični poslovni procesi koji probijaju organizacione šeme su inovacioni razvoj novih proizvoda, upravljanje odnosima sa kupcima i upravljanje odnosima sa dobavljačima“ (Christopher, 2005, str. 136). Novi proizvodi, odnosi sa kupcima i odnosi sa dobavljačima su samo neke od novih funkcija kompanije. Današnja preduzeća moraju da pružaju ove usluge kako bi bili u stanju da kreiraju najbolji mogući proizvod za potrošače.

Svako negiranje novih trendova koji vode ka višem kvalitetu i nižim cenama vodi ka tržišnom neuspehu. Stari sistemi upravljanja poslovnim funkcijama nisu adekvatni za pomenute procese, jer velika fragmentisanost poslovnih procesa ne pruža dovoljno kvalitetne povratne veze. Na primer kreiranje novog proizvoda je proces koji zahteva upliv jako velikog broja informacija iz različitih departmana. Inicijalni upliv informacija nije dovoljan, potrebna je tesna saradnja mnogih učesnika. Ukoliko se ovo ne postigne tada je praktično nemoguće kreirati proizvod/uslugu koja će imati viši stepen tržišnog uspeha.

U radu pod dodajom vrednosti podrazumevamo proizvodnju u kojoj je eliminisana većina nepotrebnih aktivnosti - troškova. Za ovo je potrebno da se izvrši analiza celokupne proizvodnje i poslovanja. Zatim je potrebno razvrstati ove aktivnosti - troškove na potrebne i na nepotrebne. Među potrebnim aktivnostima - troškovima ubrajaju se svi oni bez kojih ne bi bilo moguće isporučiti gotovi proizvod. Sa druge strane, nepotrebne aktivnosti - troškovi dalje se mogu deliti na neophodne i

Funda, D., Večei-Funda, V. i Vladislavljević, R. (2014). Upravljanje kvalitetom kao sistemaska podrška kreiranju dodatne vrednosti za potrošače. *Anali poslovne ekonomije 11*, str. 80–87.

štetne. Neophodne aktivnosti - troškovi su potrebni i bez kojih je nemoguće kreirati proizvod. Na primer, razna vrsta pakovanja nisu direktno deo interesovanja kupaca (kupci uvek preferiraju proizvod) ali bez pakovanja je nemoguće transportovati proizvod. Na kraju imamo problem nepotrebnih aktivnosti - troškova koji se moraju eliminisati. Namerno koristimo izraz aktivnosti - troškovi stoga što se kroz analizu poslovanja najlakše uočavaju aktivnosti koje se uglavnom mogu izraziti kroz novčane troškove. Pored fizičkih aktivnosti postoji još i niz skrivenih troškova koji moraju ući u analizu.

Treba uzeti u obzir da je analiza dodate vrednosti holističkog karaktera. “Mere dodaje vrednosti takođe procenjuju promene vrednosti u kompaniji, one su pre vezane za celokupnu kompaniju nego za neki specifičan projekat (Peterson, 1996, str. 3)“. Iz ovog sledi da je teško kreirati parcijalni model kreiranja dodatne vrednosti. Potrebno je celokupnu kompaniju posmatrati kao celinu u kojoj svaka aktivnost utiče na niz drugih aktivnosti.

4 Novi proizvod

Imati novi proizvod u nekim industrijama nije stvar opcije nego stvar potrebe. Automobilska industrija je primer za to jer kupci automobila uvek žele novije i bolje modele. Takođe, IT industrija ima jaku konkurenciju u smislu razvoja novog proizvoda. Ukoliko u ovim industrijama individualni proizvođač ne krene ka razvoju novog proizvoda onda se njegov proizvodni program „davi“ pod naletom novih proizvoda sa novim mogućnostima.

Ukoliko preduzeće nije u stanju da prati trendove razvoja industrije na kraju završava sa proizvodom koji ima visoku cenu i nizak kvalitet u odnosu na konkurenciju. Dugi niz godina smatralo se da je razvoj novog isključivo u domenu departmana za istraživanje i razvoj. Ovakva poslovna filozofija je vodila ka stvaranju „izolovanih ostrva“ u kojima su se projekti „prebacivali preko zida“. Drugim rečima, projekat koji je započet u departmanu za istraživanje i razvoj slat je dalje kao gotov projekat, a ukoliko se uoči greška tada se projekat slao natrag. Ovakvo ustrojstvo nije efikasno i kreiranje novog proizvoda postaje rizična aktivnost sa neizvesnim krajem. Dugo vreme kreiranja novog proizvoda uz velike rizike pojave grešaka često su odvodile do obeshrabrivanja top menadžmenta. Međutim, IT rešenja pružaju nove mogućnosti kojim se kvalitetnije može upravljati kreiranjem novog proizvoda. Jedna od bitnijih karakteristika modernih sistema razvoja novih proizvoda je „uvlačenje“ potrošača u sam proces.

Kada potrošači kupuju proizvod ili uslugu oni u stvari kupuju set funkcija kojima rešavaju neke svoje potrebe. Iz ovoga može se zaključiti da kada potrošači govore o novim proizvodima ili uslugama u stvari govore o funkcijama. „Centralno verovanje je da proces razvoja proizvoda mora biti odraz želja i ukusa potrošača (Magrab, Gupta, McCluskey, & Sandborn, 2010, str. 73)“.

Primer radi, kada potrošači govore o uslugama u banci oni govore o čekanju u redu ili o brzini obrade depozita i sl. Sledeći problem koji se javlja je kako doći do glasa potrošača. Tako je rođena ideja o “snimanju” glasa potrošača.

Funda, D., Večei-Funda, V. i Vladislavljević, R. (2014). Upravljanje kvalitetom kao sistemski podrška kreiranju dodatne vrednosti za potrošače. *Anali poslovne ekonomije 11*, str. 80–87.

Postoje razne tehnike kako se "snima" glas potrošača, a od količine podataka i prirode samih potrošača zavisi tehnika koja će se koristiti. Nije svejedno kad se radi o krajnjim korisnicima ili su u pitanju industrijski korisnici. Potrebno je razraditi strategiju kako se približiti korisnicima i kako kontrolisati troškove sakupljanja podataka. Jako je važno izabrati pravilnu tehniku skupljanja podataka, jer onda se otklanjaju nedoumice oko toga šta potrošači žele. Izvori informacija mogu se grubo podeliti na postojeće i nove izvore.

Na osnovu sakupljenih podataka od strane potrošača moguće je lakše analizirati dodaju vrednosti novom proizvodu. Ovo je ključan deo novog modela jer se na ovaj način može lakše kreirati novi proizvod sa visokim stepenom tržišnog uspeha. Puko istraživanje tržišta koje se primenjuje nad širokom publikom nije dovoljno kvalitetno sredstvo za dobijanje inicijalnih ideja ili kritika probne verzije novog proizvoda. Fokusne grupe, paneli i sl. daju nešto kvalitetnije podatke ali ni ovo nije dovoljno dobro. „Uvlačenje“ korisnika u sam model kreiranja novog proizvoda, a kasnije i u proces isporuke vrednosti može dati izuzetno korisne informacije.

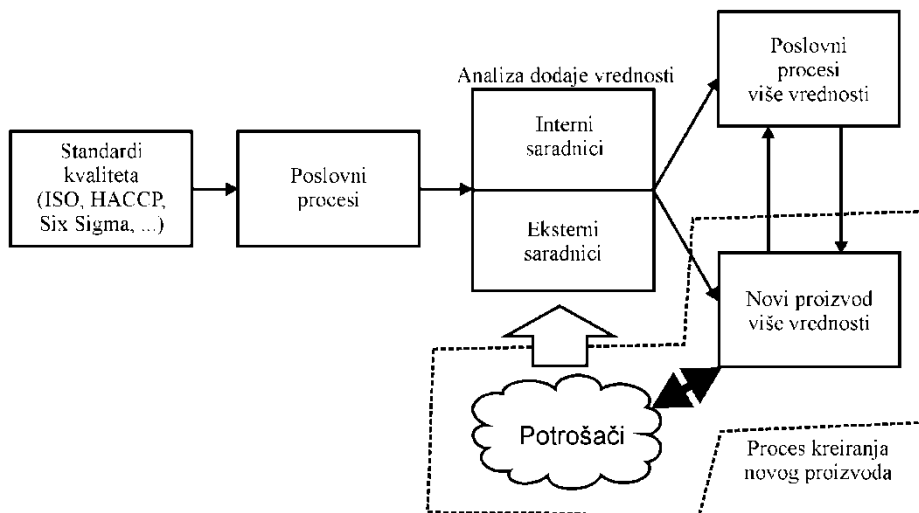
5 Model

Model je kreiran na osnovu teoretsko-praktičnih saznanja u oblasti upravljanja kvalitetom i razvojem novih proizvoda pod uticajem novih razvojnih paradigmi. U osnovi model pruža velike mogućnosti ne samo prilikom kreiranja novog proizvoda već i kod optimizacije postojećih poslovnih procesa.

Model pruža mogućnost proširivanja postojećih sistema upravljanja kvalitetom. Autori rada su svesni niza ograničenja koja pojedina tržišta nameću, na primer na neka tržišta nije moguće nastupiti bez implementiranog ISO standarda ili HACCP standarda. Takođe, pojedini sistemi upravljanja kvalitetom imaju već u sebi ugrađene analitičke alate za analiziranje dodatne vrednosti. Analitika pojedinih sistema kvaliteta pruža relativno širok spektar kreiranja procesa sa malim brojem nepotrebnih troškova, međutim ono što nedostaje kod većine sistema je analitika vezana za kreiranje novog proizvoda. Novi proizvod je često remetilački faktor koji zahteva posebnu pažnju.

Funda, D., Večei-Funda, V. i Vladislavljević, R. (2014). Upravljanje kvalitetom kao systemska podrška kreiranju dodatne vrednosti za potrošače. *Anali poslovne ekonomije 11*, str. 80–87.

ILUSTRACIJA 1: MODEL UPRAVLJANJA KVALITETOM BAZIRANOM NA UPRAVLJANJU VREDNOSTIMA



Početak modela se ogleda u implementaciji nekog sistema upravljanja kvalitetom. U radu koristimo izraz sistem upravljanja kvalitetom iz prostog razloga što su pojedini standardi kvaliteta prerasli svoju inicijalnu namenu i postali su okosnica poslovne filozofije. Naravno sve zavisi od top menadžmenta kompanije, to jeste u kojoj meri će se implementirati pojedini standardi kvaliteta. Većina standarda kvaliteta može se implementirati na relativno niskom nivou, u smislu definisanja pojedinih funkcija preduzeća, usvajanja određenog ponašanja organizacije i sl. Ovakva implementacija je „površna“, način razmišljanja i donošenja internih odluka praktično ostaje isti. Viši nivoi implementacije pružaju mogućnosti pojedinim standardima da postanu vodilje poslovnom razmišljanju i da se sve buduće odluke donose u skladu sa postulatima pojedinih sistema upravljanja kvalitetom. Na primer, kod ISO standarda ide se na jasnom definisanju procesa i jasnom dokumentacijom tokova informacija, „six sigma“ standardi zahtevaju najniži mogući nivo defekta, a „lean“ sistem kvaliteta ide ka racionalizaciji ulaznih vrednosti.

Uticaj sistema upravljanja kvalitetom jeste dobijanje poslovnih procesa u skladu sa zahtevima standarda. Posle ovoga potrebno je izvršiti analizu dodaje vrednosti, za šta je potrebno imati jak tim sačinjen od ljudi iz kompanije ali i od ljudi koji dolaze van kompanije. Na ovaj način se dobija jasnija slika procesa dodaje vrednosti. Kao jedna od važnijih ulaznih vrednosti pored rezultata analize poslovnih procesa je mišljenje potrošača.

Potrošači su takođe i moćan generator ideja i zahteva prilikom kreiranja novog proizvoda. Autori su svesni činjenice da upliv informacija sa tržišta do neke mere ograničava inovativnost kompanije i da u ekstremnim situacijama onemogućava

Funda, D., Večei-Funda, V. i Vladislavljević, R. (2014). Upravljanje kvalitetom kao sistemski podrška kreiranju dodatne vrednosti za potrošače. *Anali poslovne ekonomije 11*, str. 80–87.

pojavu radikalno novih rešenja (tehnologija, procesa i proizvoda). Ali treba naglasiti da su praksa i teorija saglasni da su radikalno novi proizvodi retkost na tržištu.

Sama analiza dodaje vrednosti može biti izuzetno kompleksan i dugotrajan proces koji može uključiti izuzetno veliki broj informacija i ljudi. Sama koordinacija ovog posla je složen poduhvat. Nagrada za ovaj napor može biti izuzetno velik i isplativ, jer eliminisanjem nepotrebnih funkcija i troškova ne samo da se snižava cena koštanja proizvoda već i povećava tržišne šanse i povećava profit koji se može uložiti u dalji razvoj. Takođe, treba naglasiti da se ove analize moraju raditi periodično kako bi se postigao maksimalni efekat. Nažalost, poslovni procesi su skloni „degradaciji“, sitne neefikasnosti mogu da prouzrokuju pojavu čitavog niza nepotrebnih funkcija i troškova.

Model pruža određenu autonomiju razvoja novih proizvoda. U današnjem svetu novi proizvodi pružaju veće šanse za opstanak nego što je to bilo ranije. Kako je analiza dodaje vrednosti vremenski zahtevna preporučuje se paralelno kreiranje novog proizvoda i obavljanje analize dodaje vrednosti. Ovo je moguće samo uz pomoć korišćenja moćnih informacionih sistema koji pružaju mogućnost deljenja velikoj broja informacija i upravljanje istim.

6 Zaključak

Sam model je čisto akademsko-teorijskog karaktera nastao iz višegodišnjih istraživanja autora rada i kao takvom nedostaje mu niz elemenata potrebnih za pravilnu implementaciju. Međutim, i pored toga model pruža određene prednosti kod formiranja modela upravljanja kvalitetom. Rezultati modela su dvojaki, dobijaju se sa jedne strane procesi više vrednosti i novi proizvodi više vrednosti. Kada govorimo o višoj vrednosti mislimo na to da su izbačene sve funkcije i troškovi koji nisu potrebni.

Za analizu dodaje vrednosti potrebno je imati kompetentne lidere i članove tima. Bez ljudskog faktora praktično je nemoguće kreirati procese i proizvode više dodatne vrednosti. Tehnologija može pomoći u identifikovanju svih relevantnih funkcija ali prilikom sortiranja na potrebne i nepotrebne funkcije tehnologija ima ograničen pristup. Mora se voditi računa o mnogim činiocima koji utiču na krajnji ishod.

7 Pregled literatura

Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*. London: Prentice Hall.

Magrab, B. E., Gupta, K. S., McCluskey, F. P., & Sandborn, A. P. (2010). *Integrated Product and Process Design and Development - The Product Realization Process* (2nd ed.). Boston: CRC Press.

Ng, K. (2012). *Qualitz Management and Practice*. Zagreb: InTech.

Peterson, P. P. (1996). *Company Performance and Measures of Value Added*. New York: Research Foundation of The Institute of Chartered Financial Analysts.