

UPRAVLJANJE KVALITETOM

Dr.sc. Ante Ćorkalo, e- mail: acorkalo@net.hr

Viši predavač u Visokoj školi za inspekcijski i kadrovski menadžment, Split

Sažetak: Više različitih dimenzija, odnosno značajki proizvoda pridonose kvaliteti, onakvoj kako je percipiraju potrošači, a kontrola kvalitete mora osigurati da proizvod ili usluga budu sukladni pretpostavljenim specifikacijama. Značajke kvalitete određuju funkcionalnost, pouzdanost i trajnost proizvoda te hedonistički dodatak proizvodu. Da bi tvrtke postigle izvrsnost i konkurentnost, moraju stalno unapređivati svoje poslovanje, što je karakter stalnog unapređivanja kvalitete. Međutim, valja računati i s društvenim aspektom unapređenja kvalitete poslovanja, a to pretpostavlja povećanje svekolike društvene dobrobiti.

Suvremena poslovna filozofija pretpostavlja tvrtku koja je odgovorna prema svim akterima makro i mikro okruženja, koja mora zadovoljiti zahtjeve potrošača, društva, partnera, zaposlenika i dioničara. Takav poslovi koncept označava se kao potpuno upravljanje kvalitetom - TQM koji se temelji na posvećenosti, predanosti kvaliteti. To je specifičan koncept menadžmenta koji je orijentiran na kontinuirano unapređivanje poslovanja, timski rad, zadovoljstva potrošača i snižavanje troškova. TQM je poslovna filozofija koja je nastala kao logički povijesni odgovor poduzetnika na zahtjeve koje postavlja suvremeno društvo. Riječ je o stalnome unapređivanju cjelokupna poslovanja, gdje se podrazumijeva objedinjavanje tehničko-tehnoloških, tržišnih, ekonomskih, organizacijskih i etičkih ciljeva poslovanja. U ovome radu naznačit ćemo neke temeljne aspekte kvalitete (kontrola, unapređenje, dimenzije i upravljanje kvalitetom).

Ključne riječi: Kvaliteta, kontrola kvalitete, dimenzije kvalitete, unapređenje kvalitete, potpuno upravljanje kvalitetom

QUALITY MANAGEMENT

Abstract: More different dimension or product features contribute to the quality, the kind that is perceived by consumers, and quality control must ensure that the product or service is in compliance with superior specifications. Quality features determine the functionality, reliability and durability of the product and hedonistic supplement of product. To make the company achieving excellence and competitiveness, it must continually improve their business, which is the character of continuous improvement of quality. However, it should count with the social aspect of improving the quality of operations, and it assumes an increase in overall social welfare.

Contemporary business philosophy assumes a company that is responsible to all stakeholders of macro and micro environment, which must meet the requirements of consumers, companies, partners, employees and shareholders. Such jobs concept is referred as total quality management - TQM, which is based on dedication, commitment to quality. It is specific concept of management that is focused on continuous improvement, teamwork, customer satisfaction and lower costs. TQM is a business philosophy that is created as a logical historical response of entrepreneurs to the demands posed by modern society. It is the constant improvement of the overall business, in which is incorporated technological, market, economic, organizational and ethical business goals. In this paper, we will indicate some fundamental aspects of quality (control, improvement, dimensions and quality management).

Keywords: quality, quality control, quality dimensions, quality improvement, total quality management

1. UVOD

Proces globalizacije, karakterizira snažno jačanje konkurencije i sve zaoštreniji uvjeti plasmana. U borbi za tržište i potrošače, osiguranje kvalitete postalo je nužnost, što zahtijeva kontinuiran rad na tom području. Koncept, koji mora biti ugrađen u kontrolni sustav svake suvremene tvrtke, je koncept kontrole kvalitete koji se odnosi na kontrolu rezultata poslovnoga procesa, na proces proizvodnje i utvrđivanja odstupanja između zadane i ostvarene kvalitete proizvoda ili usluga. Mnogi poduzetnici pogrešno misle da se konkurentnost obvezatno mora temeljiti na manjim troškovima. Prednosti se mogu temeljiti na originalnosti, inovativnosti, raznolikosti i komplementarnosti, funkcionalnosti i na kvaliteti njihovih proizvoda ili usluga.

Ne umanjujući važnost troškova, koji moraju biti pod stalnim nadzorom, osobito je značajno da poduzetnici (mali i srednji) razvijaju i njeguju inovativni pristup unapređivanja ukupne kvalitete, a to znači njezin opstanak u sve oštrijim uvjetima međunarodne konkurencije.⁶⁸ Aktivnost se treba usmjeriti na jačanje timskoga rada i na trajno unapređivanje procesa. Konkurentnost je svojevrstni sinonim za tržišnu uspješnost tvrtke u odnosu na izravne konkurente, odnosno konkurente iz iste industrije (branše) koji nude iste ili slične proizvode ili usluge. Može se postizati na različite načine, odnosno izborom odgovarajuće strategije, a obično se govori o tri tzv. generičke strategije.⁶⁹

1. **Strategija troškovnoga vodstva:** Pretpostavlja racionalno (bez rasipanja) trošenje resursa, i to u svim fazama nastajanja proizvoda ili usluga. Kroz najniže troškove, a ne cijene, vodstvo označava ovu generičku strategiju, jer tvrtka može biti proizvođač ili uslužitelj uz najniže troškove, što ne mora značiti da svoje proizvode ili usluge nudi po najnižim cijenama. Međutim, tvrtke lideri najnižih troškova, često konkuriraju putem niskih cijena, jer im struktura troškova to omogućuje;
2. **Strategija diferencijacije:** Uključuje sve pokušaje tvrtke da svoje proizvode ili usluge učine različitim u odnosu na one koje nude izravni konkurenti. Što se može postići varijacijama izgleda i svojstava, temeljenih na razlikama u obliku, veličini, boji, pakiranju, kvaliteti, sastavu, inovativnim obilježjima i performansama te specifičnim promocijskim tehnikama. Svrha je diferencijacije stvoriti i održavati potražnju kroz stvaranje lojalnosti potrošača za određenu vrstu proizvoda, marku ili brend. Diferencijacija je važno sredstvo uspostavljanja konkurentne prednosti, često učinkovitije od niskih troškova, ili cijena;
3. **Strategija tržišne fokusiranosti:** Riječ je o strategiji fokusiranja na posebne ciljne skupine potrošača ili kupaca, na pojedine tržišne segmente ili na pojedina tržišta, što uključuje usmjerenost na troškove, odnosno cijene ili na diferencijaciju. Kada je riječ o usmjerenosti na troškove i cijene, tvrtka nudi proizvode ili usluge određenom tržišnom segmentu po cijenama nižim od konkurenta, a kada je riječ o usmjerenosti na diferencijaciju, tržišnom segmentu tvrtka nudi proizvod ili uslugu koji su bitno različiti od svih drugih usporedivih proizvoda ili usluga konkurencije.

2. DIMENZIJE KVALITETE

Dakako, važnu ulogu ima i kontrola kvalitete, koja se obično definira kao proces osiguranja da će proizvod ili usluga biti u skladu s dizajniranim specifikacijama ostvarenja. Više različitih dimenzija, odnosno značajki kvalitete proizvoda pridonose kvaliteti kako je

⁶⁸ Osmanagić-Bedenik, N.: Kontroling, Školska knjiga, Zagreb, 1998. str. 138.

⁶⁹ Porter, M.E.: How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, 1979 vol. 57. str. 137.-145.

percipira potrošač. Značajke kvalitete možemo svrstati u tri temeljne skupine, i to one koje određuju funkcionalnost, pouzdanost i trajnost proizvoda te značajke koje čine hedonistički dodatak proizvodu. David A. Garvin predlaže osam suštinskih dimenzija ili vrsta kvalitete, što može poslužiti kao okvir i okosnica strateških analiza, i to:⁷⁰

1. **Performanse:** To su primarna tehnička svojstva proizvoda (primjerice, kod televizora to su jasnoća slike i tona, kvaliteta boje i slično; kod automobila to su upravljačke performanse, ubrzanje, udobnost i slično). Zapravo, to su mjerljive karakteristike, pa pojedine vrste proizvoda mogu biti objektivno rangirane na temelju individualnih aspekata, s time da je rangiranje proizvoda prema performansama mnogo teže kada one uključuju koristi za pojedine potrošače, odnosno korisnike;
2. **Posebne karakteristike:** To su sekundarne dimenzije kvalitete ili specifična svojstva performansi, odnosno karakteristike proizvoda koje čine dopunu temeljnim funkcijama (primjerice, automatski podešivač na TV-u u boji, kemijski postupak na stroju za pranje rublja kojim se izbjegava potreba za naknadnim glačanjem, besplatno jelo i piće u zrakoplovu i slično). Međutim, teško je povući strogu granicu između primarnih performansi i sekundarnih specifičnih svojstava kvalitete. Posebne su karakteristike mjerljive, jer su one zapravo objektivne individualne potrebe, a ne nekakve predrasude, temelj njihova prevođenja u različitosti kroz specifične dimenzije i svojstva kvalitete;
3. **Pouzdanost:** Pouzdanost je vjerojatnost da će neki proizvod u nekomu razdoblju zadovoljavajuće funkcionirati uz određene operativne uvjete (što je relevantno za trajna, a ne za jednokratna potrošna dobra). Mjerila su pouzdanosti vrijeme do prvoga zastoja, između zastoja i broj zastoja u jedinici vremena. Pouzdanost proizvoda postaje važnijom ako njegovi zastoji u eksploataciji i održavanje postaju skupljim ili osjetljivijim za potrošače. Problem je osobito izražen kod poljoprivredne opreme tijekom sjetve i žetve, prijevoznih i proizvodnih sredstava čiji zastoji dovode do teških posljedica (energetska postrojenja), sredstava naoružanja, računalne tehnologije i slično. U suvremenim uvjetima pouzdanost proizvoda postaje sve važnijom dimenzijom kvalitete u konkurentskoj utakmici za potrošače;
4. **Konformnost kvalitete:** To je aspekt kvalitete koji pokazuje do kojega stupnja neki proizvod zadovoljava utvrđene standarde. Kod razvoja novih proizvoda, odnosno novih modela, utvrđuju se dimenzije te standardi, odnosno normativi materijala od kojih se oni izrađuju. Kako su svim pojavama imanentne varijacije, to se i u ovom slučaju dopuštaju određena odstupanja od ciljne vrijednosti, a koja su definirana granicama tolerancije, pa je važno da procesi zadovolje utvrđene specifikacije, odnosno granice tolerancije. Ako je proces unutar granica tolerancije, to će biti dobar indikator njegove sposobnosti zadovoljavanja utvrđenih standarda;
5. **Trajnost:** To je mjerilo korisnoga vijeka trajanja proizvoda koja ima svoje tehničke aspekte (mjeri se vremenom njegova trajanja prije prestanka funkcioniranja) te ekonomske aspekte (mjeri se vremenom trajanja do trenutka zamjene koja se preferira umjesto nastavka njegova rada uz sve učestalije popravke, kada korisnik ocjenjuje očekivane troškove popravaka u eksploataciji prema izdacima za nabavu novoga, pouzdanijega modela), što ima dvije implikacije, i to: 1. sugerira da su trajnost i pouzdanost usko povezane te 2. podrazumijeva da podatke o trajnosti treba pomno interpretirati, jer na produljenje vijeka proizvoda mogu utjecati ne samo tehničko-tehnološka unapređenja, već i promjene u ekonomskoj okolini;
6. **Usluge nakon prodaje:** Ova dimenzija kvalitete obuhvaća brzinu, ljubaznost, uslužnost, sposobnost i lakoću obavljanja popravaka. Naime, ako postupci tvrtke u vezi prigovora i

⁷⁰ Garvin, D.A.: Competing on the eight dimensions of quality, Harvard Business Review, 1987, November-December, str. 104.-106.

zahtjeva za popravcima nisu efikasni i promptni, to će bitno utjecati i na ocjenu potrošača o kvaliteti proizvoda. Neka od obilježja ovih usluga više su rezultat osobne interpretacije (primjerice, ljubaznost s kupcima ili profesionalnost), dok je neka druga obilježja moguće kvantificirati (primjerice, brzina reagiranja na prigovore i zahtjeve za popravcima te isporuka naknadnih dijelova, prosječno vrijeme nužno za pojedine vrste popravaka i slično);

7. **Estetičnost:** Uz dolje ekspliciranu priznatu kvalitetu, estetičnost je ponajviše subjektivno svojstvo proizvoda koje čini tu dimenziju kvalitete (izgled, osjet, opip, zvuk, okus, miris), jer su to stvari osobne ocjene (vrednovanja) svakoga pojedinca. Neke studije potvrđuju da tu ipak postoje neki osobni standardi potrošača u rangiranju pojedinih estetskih svojstava proizvoda, pa tvrtka mora pronalaziti niše pojedinih skupina potrošača, jer nije moguće tom dimenzijom kvalitete zadovoljiti sve potrošače istodobno;
8. **Priznata kvaliteta:** Potrošači nemaju uvijek potpunu informaciju o svojstvima kvalitete proizvoda. Neizravna mjerila tada mogu biti jedini temelj za usporedbu pojedinih vrsta ili marki proizvoda. Trajnost proizvoda, primjerice, može biti rijetko izravno uočljiva, pa se o njoj obično zaključuje na temelju različitih opipljivih ili neopipljivih aspekata, pa imidž, promidžba i ime ili marka mogu biti od posebnoga značenja, pa čak i reputacija tvrtke može biti čimbenik te dimenzije kvalitete.

3. POTPUNO UPRAVLJNAJE KVALITETOM - TQM

Da bi tvrtke postigle izvrsnost i konkurentnost, moraju permanentno unapređivati svoje poslovanje, što obično poprima karakter kontinuirana unapređivanja kvalitete. S tim u vezi, mogu se istaknuti tri temeljna aspekta unapređenja kvalitete poslovanja, i to:⁷¹

- **Tržišni aspekt** (odnosi se na zadovoljenje potreba potrošača, pogodnosti za uporabu, tržišno pozicioniranje i postizanje konkurentskih prednosti);
- **Poslovni aspekt** (odnosi se na unapređivanje kvalitete interne ekonomije: povećanje učinkovitosti, snižavanje troškova, povećavanje produktivnosti i znanja, povećavanje profita);
- **Društveni aspekt** (pretpostavlja unapređivanje kvalitete života, a time i unapređivanje dobrobiti cijeloga društva).

Društveni aspekt unapređenja kvalitete poslovanja pretpostavlja povećanje svekolike društvene dobrobiti očitovane u povećanju kvalitete života, što uključuje zaštitu ljudskoga zdravlja, sigurnost i zaštitu zdravlja zaposlenika, zaštitu i sigurnost potrošača, zaštitu i unapređivanje životne sredine, očuvanje prirodnih resursa, sigurnost svih članova društva te poslovanje usklađeno s propisima. Dakle, suvremena poslovna filozofija pretpostavlja tvrtku odgovornu za akcije i postupke prema svim akterima makro i mikro okruženja, pa je tvrtka obvezna zadovoljiti sve zahtjeve potrošača, društva, partnera, zaposlenika i dioničara. Ova se poslovna filozofija označava kao potpuno upravljaj ekvalitetom (Total Quality Management, TQM). Posvećenost, odnosno predanost kvaliteti kamen je temeljac TQM-koncepta. Evo dvije karakteristične definicije:⁷²

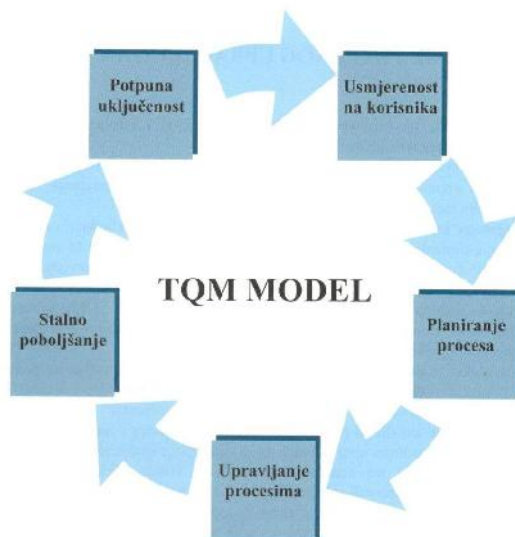
⁷¹ Đorđević, D. i Đekić, I.: Temelji upravljanja kvalitetom, Teagraf, Beograd, 2001. str. 97.

⁷² Stahl, M.J.: Management Total Quality in Global Environment, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts, 1995. str. 4.

- TQM je sustavan pristup menadžmenta, s ciljem stalnog povećanja vrijednosti za kupca, oblikovanjem i kontinuiranim unapređivanjem organizacijskih procesa i sustava;
- TQM je totalno upravljanje kvalitetom koje uključuje sve zaposlenike i širi se prema natrag i prema naprijed, uključujući tako i lanac opskrbe i lanac kupaca.

TQM je poslovna filozofija koja je nastala kao logički povijesni odgovor poduzetnika na zahtjeve koje postavlja suvremeno društvo. Riječ je o stalnom unapređivanju cjelokupnoga poslovanja, objedinjavanje tehničko-tehnoloških, tržišnih, ekonomskih, organizacijskih i etičkih ciljeva poslovanja. To podrazumijeva zadovoljenje potreba potrošača, razvoj kvalitete poslovanja, sigurnost zaposlenika, zaštitu životne sredine, obrazovanje zaposlenika i kreiranje korporativne kulture, a krajnji je cilj primjena koncepta unapređivanje kvalitete života.⁷³

Model potpunog upravljanja kvalitetom uključuje, planiranje procesa, upravljanje procesima, stalno oboljšavanje, potpunu uključenost i usmjerenost na korisnika, slika 1.



Slika 1. Model potpunog upravljanja kvalitetim.

Izvor: Funda, D.: potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanjem. Kigen, Zagreb, 2008., str. 42

Međutim, cjelokupni TQM-sustav počiva na pojedincu koji mora postati odgovoran te svojim radom i postupcima pridonositi povećanju proizvodnosti, a time i općega blagostanja. TQM teži sveobuhvatnu pristupu, prema kojemu je neprekidna aktivnost povjerena svim zaposlenicima i prema kojemu se kontrola kvalitete sve više pomiče u prethodne faze procesa proizvodnje, i u sve faze djelovanja, tako da se sve više kontrolira sam proces, od istraživanja inputa do outputa toga procesa. Načelo TQM koncepta postaje dio sustava vrijednosti tvrtke, što je bitno za ostvarenje njegovih ciljeva, i za sve ostale podsustave menadžmenta, jer vodi povećanju odgovornosti za ciljeve i rezultate te potiče motivaciju menadžmenta, što osigurava poslovni razvitak u novome globalnomu okružju.

⁷³ Kar, A.: Da li je blefiranje u poslovanju etično? Zbornik radova Poslovna etika, (priredili Drummond, J. & Bain, B.), Clio, Beograd, 2001. str. 201.

TQM ima cilj dosljedno zadovoljavanje potreba i želja potrošača, kako bi ih se trajno zadržalo, pa menadžeri (osobito u malim i srednjim tvrtkama) i svi njihovi zaposlenici trebaju biti usmjereni na potrošače i stvaranje visoke kvalitete, vodeći računa o njihovim potrebama, prateći aktivnosti konkurencije. Znači, menadžeri tih tvrtki moraju priopćiti viziju i trajne ciljeve (dugoročne i kratkoročne) podržavane strateškim i taktičkim planovima. Osim ljudskih potencijala na unapređivanju kvalitete, svakoga pojedinoga procesa na razini cijele tvrtke TQM ne upućuje samo na upravljanje kvalitetom, već je cilj ostvarivanje najveće moguće uspješnosti tvrtke kroz maksimalizaciju zadovoljstva potrošača i uz najniže troškove. Da bi se ostvario takav cilj, koncept potpunog upravljanja kvalitetom – TQM, mora djelovati na temelju sljedećih načela:⁷⁴

- Usmjerenje na postizanje zadovoljstva potrošača tako da proizvodi budu neprekidno kvalitetni te proizvedeni na najracionalniji mogući način;
- Trajno i neprekidno unapređivanje pojedinih procesa i cijele tvrtke, putem koordinirana, sustavna i stručna djelovanja u tomu smjeru;
- Poticanje sudjelovanja svih zaposlenih te unapređenje njihovih osobnih performansi i učinkovitosti;
- Usklađivanje aktivnosti i usmjerenje svih individualnih napora na zajedničke ciljeve organizacijske jedinice i cijele tvrtke;
- Započinjanje inicijativa i akcija od najvišega menadžmenta te njihovo postupno spuštanje i širenje prema dolje;
- Stvaranje i održavanje organizacijske kulture koju čine aktivnosti, interakcije, norme, vjerovanja, pristupi i slično, što se odnosi na sve zaposlene;
- Stalno provoditi mjere uvođenja i primjena TQM-sustava, uz osvještavanje činjenice da je to dugoročna i trajna zadaća;
- U TQM-sustav valja uključiti i dobavljače (s pozitivnim stavom prema njima) te potrošače (njihovo je zadovoljstvo pokretačka snaga); te
- Spoznati da TQM predstavlja potpunu integraciju procesa unapređivanja radnih i poslovnih aktivnosti uz radikalne promjene u načinu rada i poslovanja.

Tehnika i tehnologija komuniciranja u 21. stoljeću svakomu će čovjeku omogućiti pristup i uključivanje u proces učenja i stjecanje znanja. Tradicionalne organizacije temeljene na zadacima mijenjaju se u organizacije temeljene na vrijednostima. Bez znanja nema kvalitete života i rada. TQM je sustav unapređenja i poboljšavanja procesa, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja i svake aktivnosti. Nastoje osigurati, stvoriti uvjete da svi zaposlenici zajedničkim snagama (timskim radom) ostvare postavljene ciljeve na maksimalno efikasan i efektivan način, odnosno proizvesti proizvod i pružiti usluge onda kada, gdje i kako kupac i potrošač žele i očekuju, i to prvi i svaki sljedeći put.

Avelini H., u knjizi „Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji“ navodi tri faze implementacije TQM-sustava:⁷⁵

- **Razviti svijest o kvaliteti** (izgraditi strategiju i definirati politiku kvalitete, razvijati metodologiju, izgraditi sustav podrške, obrazovati i trenirati zaposlenike);
- **Organizacija kvalitete** (odrediti ciljeve za svakoga zaposlenika, formirati timove za kvalitetu i timove za razvoj, definirati mjerila za kvalitetu);

⁷⁴ Prilagođeno prema Skoko, H.: Kvaliteta kao činitelj konkurentnosti. U Skupina autora: Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999. str. 319.-338.

⁷⁵ Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2002. str. 47.

- **Implementacija sustava** (izgraditi procese i projekte razvoja, koristiti metode procjene i povratnih informacija, upravljati potpunom kvalitetom).

Evolucija aktivnosti organizacije poslovanja orijentirane na kvalitetu može se pratiti iz promjene aktivnosti navedenih u tablici broj 1. Uporabom TQM-sustava može se simultano djelovati na snižavanje troškova kvalitete, istodobno povećavajući njezinu razinu sve do besprijekornosti, što ima pozitivan utjecaj na proizvodnost i stvaranje vrijednosti za potrošače, pri čemu valja shvatiti logiku prema kojoj je moguće povećavati razinu kvalitete, istodobno smanjujući uz nju vezane troškove (troškove kvalitete).

Tablica 1: Trend aktivnosti orijentiranih na kvalitetu⁷⁶

PRIJE	NOVI TRENDOWI
Inspekcija/kontrola	Planiranje, preventiva
Proizvodi	Proizvodi i usluge
Prilagođenost specifikacije	Prilagođenost korisniku
Procesi proizvodnje	Svi procesi
Empirizam	Statistička metodologija
Odvojenost od izvršenog planiranja	Udio u planiranju
Suprotnost interesa dobavljača	Ekipni rad i suradnja s dobavljačima
Trening specijalista za kvalitetu	Trening za sve
Tehnologija	Poslovanje: prodaja, troškovi
Klijenti	Svi korisnici: unutarnji i vanjski
Orijentacija na proizvodnju	Orijentacija na cjelokupno poslovanje

Naime, kada je riječ o odnosu kvalitete i troškova, dugo se vremena mislilo, što se i danas često misli, kako veća kvaliteta proizvoda stoji više, što onda odvlači pozornost od nastojanja da se njezinom višom razinom nastoji biti konkurentan, zauzimajući na taj način veći tržišni udjel i ostvarujući veću profitabilnost, kao pretpostavku dugoročnoga razvoja tvrtke.⁷⁷ Inače, tvrtka koja želi ostvariti uspješnu primjenu TQM-sustava valja voditi računa o ključnim činiteljima, što ih ističu tvrtke koje tvrde da im je upravo to bilo od presudna utjecaja za postizanje konkurentnosti, primjerice:⁷⁸

- a) Jaka strateška usmjerenost na kvalitetu, na ulaganje u istraživanje i razvoj, zatim na obrazovanje, oblikovanje procesa, kao čimbenike prvenstveno vezane za dugoročnu, a ne kratkoročnu efikasnost;
- b) Uključenost i zalaganje za kvalitetu vrhovnoga menadžmenta, što je ključni pokretač uspješne primjene TQM-sustava, jer top menadžment utvrđuje misiju i viziju tvrtke;
- c) Integriranje ciljeva usmjerenih na zadovoljstvo potrošača u sve funkcije, što zahtijeva sustavni pristup i unapređenje komunikacija na svim razinama, svim funkcijama, linijama proizvoda i lokacije;
- d) Obrazovanje svih zaposlenika te njihovo sudjelovanje i participiranje u svim naporima unapređenja, što znači da oni moraju biti ovlašteni i osposobljeni za donošenje odluka koje utječu na kvalitetu;

⁷⁶ Funda D., Upravljanje kvalitetom. Veleučilište Velika Gorica. Velike Gorica.2012. str.183.

⁷⁷ Skoko, H.: Kvaliteta kao činitelj konkurentnosti. U Skupina autora: Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999. str. 319.-338.

⁷⁸ Više vidjeti u Chase, R.B & Aquilano, N.J.: Production and Operations Management, Fifth Edition, Irwin, Homewood, Boston, 1989. str. 858.-864.

- e) Napori prilagođeni konkretnim uvjetima, što znači da nije dobro u potpunosti imitirati japanske pristupe bez prilagodbe na konkretnu uvjete sredine u koju se sustav uvodi; te
- f) Povezanost s finansijskim rezultatima, jer unapređenja kvalitete zahtijeva ulaganja, pa kod odlučivanja o kvaliteti valja voditi računa o povratu uložених sredstava, odnosno isplativosti napora, prema kriteriju dodane vrijednosti.

Već citirani autor Hrvoje Skoko drži da kvalitetu možemo promatrati kao kvalitetu konstrukcije i kvalitetu konformnosti. Viša kvaliteta konstrukcije može značiti i veće troškove, jer će, primjerice, skupocjeni automobil konstrukcijskim rješenjem uvjetovati više troškove od nekih popularnih modela. Međutim, ljudska oštroumnost stalno pronalazi putove za bolju, a jeftiniju konstrukciju proizvoda. Konstrukcije se pojednostavnjuju, a time i pojeftinjuju, tako da se primjenjuju jeftiniji materijali zadovoljavajuće kvalitete, manje dijelova (eliminiranjem nepotrebnih), uklanjaju nepotrebne funkcije i slično. Posebne je korisna tehnika poznata pod nazivom analiza, odnosno inženjering vrijednosti. Da bi pri tome do izražaja došle potrebe i želje potrošača (koje valja zadovoljiti tim rješenjem), od bitne će koristi biti metoda razvijanja funkcije kvalitete s matricom tzv. *kuće kvalitete*, čijom se primjenom provodi translacija potreba i zahtjeva potrošača (što?) u odgovarajuće tehničke zahtjeve (kako?). Kako bi se čitav proces konstrukcije maksimalno ubrzao i racionalizirao, na raspolaganju je tehnika pod nazivom simultani inženjering te podrška poznata kao oblikovanje proizvoda pomoću računala. Kada je riječ o kvaliteti konformnosti, laiku je dosta teško shvatiti kako je moguće postići bolju kvalitetu izrade proizvoda uz niže troškove. No, logika te filozofije upravo je u tome da se bolja kvaliteta izrade proizvoda postiže tako što se smanjuje broj pogrešaka, kao i drugih neusklađenosti, čija je posljedica smanjivanje troškova loše kvalitete te općenito povećavanje proizvodnosti, sa svim pozitivnim učincima koji iz toga proizlaze.⁷⁹ Sustav upravljanja kvalitetom osmišljen je za trajno poboljšanje performansi kroz sagledavanje potreba svih zainteresiranih strana. On osigurava povjerenje kupaca da je tvrtka sposobna isporučivati proizvode koji dosljedno ispunjavaju zahtjeve.

Temeljno načelo primjene TQM-koncepta podrazumijeva orijentaciju kontrole na proizvode tokom samoga procesa proizvodnje kao i nakon procesa proizvodnje, odnosno uskladištenja robe, i za vrijeme otpreme robe kupcu. Dakle, u sam proces uključeni su svi zaposlenici, a to znači da je njihova odgovornost za kvalitetu jasno definirana, jer lanac kontrole kvalitete započinje pri ulasku sirovina, ambalaže i svih ostalih repromaterijala, preko proizvodnje pa do izlaska gotova proizvoda.⁸⁰ Svaka tvrtka koja usvaja takav pristup održavanju i poboljšanju kvalitete stvara povjerenje u sposobnosti svojih procesa i kvalitetu svojih proizvoda, a samim time osigurava temelje za trajno poboljšanje.

Kontinuirani unapređenje osnova je uspjeha na globalnom tržištu – troškovi proizvoda koji se danas smatraju niskima, sutra će već biti previsoki da bi bili konkurentni. Kontinuirano unapređenje je filozofija koja nastoji na unapređivanju svih čimbenika koji su povezani s procesom pretvaranja inputa u outpute.⁸¹

⁷⁹ Skoko, H.: Potpuno upravljanje kvalitetom i strategija osiguravanja vrijednosti za potrošača - bitna pretpostavka prodora našeg gospodarstva na svjetsko tržište početkom XXI. stoljeća, Tržište, Zagreb, god. 9/1997. br. 1-2. str. 73.-81.

⁸⁰ Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 1995. str. 400.

⁸¹ Marica Škrtić: Operativni menadžment. Veleučilište u Karlovcu. Karlovac 2011. str 156-157)

Kupci su glavna točka interesa i njihovo zadovoljstvo je osnovna pokretačka snaga. Radi njih pristupi i koncepcije sustava totalnog upravljanja kvalitetom moraju biti:

- istraživanje što korisnik zapravo želi,
- oblikovanje proizvoda koji zadovoljava izražene želje,
- oblikovanje poslovnog procesa koji će biti sposoban ispravno izvršavati poslove,
- praćenje ostvarenih rezultata i stalno nastojanje za unapređenjem,
- proširenje koncepta i na dobavljače

4. ZAKLJUČAK

Upravljanja potpunom kvalitetom –TQM, predstavlja složen proces aktivnosti u koji moraju biti uključeni svi zaposlenici.

TQM naglašava potrebu uključivanja svih zaposlenika u organizaciji u naporima za poboljšanjem kvalitete. TQM naglašava potrebu definiranja kvalitete a temelji se na potrebama kupca. Njegove glavne značajke su fokus na kupca, stalno poboljšanje, kvaliteta, osnaživanje zaposlenika, razumijevanje kvalitete, timski pristup, vrednovanje i upravljanje kvalitetom dobavljača.

Ključ uspjeha je u uspostavljanju reda gdje svaki zaposlenik želi dati sve od sebe i motiviran je na način da svakodnevno uči i napreduje. Takvim razmišljanjem, zaposlenik će sebi osigurati radno mjesto a za tvrtku za koju radi opstanak na tržištu među brojnom konkurencijom.

Tradicionalni pojmovi kvalitete usmjereni su na pregled proizvoda. Umjesto da se oslanjaju na uvid kao primarni alat za kvalitetu, TQM se fokusira na identificiranje uzroka problema kvalitete i ispravljanje tih problema. TQM ima širi pogled na organizaciju od tradicionalnih pregleda kvalitete. Organizacije koje provode TQM uspješno su u stanju proizvesti kvalitetniji proizvod po nižoj cijeni, a time i povećanje tržišnog udjela. Tradicionalne organizacije ili nisu ili neće uspjeti u budućnosti ako je kvaliteta loša.

LITERATURA

- [1] Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2002.
- [2] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 1995.
- [3] Chase, R.B & Aquilano, N.J.: Production and Operations Management, Fifth Edition, Irwin, Homewood, Boston, 1989.
- [4] Đorđević, D. i Đekić, I.: Temelji upravljanja kvalitetom, Teagraf, Beograd, 2001.
- [5] Funda, D. Upravljanje kvalitetom. Veleučilište Velika Gorica. Velika Gorica, 2012.
- [6] Garvin, D.A.: Competing on the eight dimensions of quality, Harvard Business Review, 1987, November-December, str. 104.-106.
- [7] Kar, A.: Da li je blefiranje u poslovanju etično? Zbornik radova Poslovna etika, (priredili Drummond, J. & Bain, B.), Clio, Beograd, 2001.
- [8] Porter, M.E.: How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard BusinessReview, 1979. vol. 57. str. 137.-145.
- [9] Porter, M.E.: The Competitive Advantage of Nations, The FreePress, New York,

- 1990.
- [9] Skoko, H.: Potpuno upravljanje kvalitetom i strategija osiguravanja vrijednosti za potrošača - bitna pretpostavka prodora našeg gospodarstva na svjetsko tržište početkom XXI. stoljeća, Tržište, Zagreb, god. 9/1997. br. 1-2. str. 73.-81.
 - [10] Skupina autora: Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999.
 - [11] Skupina autora: Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model, Measuring Business Excellence, vol. 7/2003. no. 1. str. 29.
 - [12] Stahl, M.J.: Management Total Quality in Global Environment, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts, 1995.
 - [13] Škrtić, M : Operativni menadžment. Veleučilište u Karlovcu. Karlovc, 2011.