

MENADŽMENT KVALITETA



Nastavnik:

Prof. dr Zlatko Langović

DEFINISANJE POJMA KVALITETA
- Kvalitet kao tržišna kategorija

- **Kvalitet** – uobičajeni termin koji se često upotrebljava u svakodnevnom govoru
- Reč latinskog porekla = Kakvoća, svojstvo, osobina, vrлина, vrednost, dobra osobina (Vujaklija, 2003)
- “kvalitet” asocira na “nešto dobro”
- Opšti pristup kvalitetu obuhvata način razmišljanja i delovanja usmeren ka poboljšanju postojećeg
- “nekvalitet” odražava “nešto loše”

- “KVALITATIVNO” relacije “KVALITETNO”
 - **Kvalitativno** određenje neke pojave označava njenu sadržinu, suštinske odlike koje je čine onim što jeste
 - **Kvalitetno** određenje pojave znači da je to što ona jeste – dobro
 - Poimanje “dobrog” i “lošeg” je stvar individualnog shvatanja
 - ukazuje na relativitet pojma kvaliteta i potrebu njegove konkretizacije

- **Kvalitetu se prilazi kao tržišnoj kategoriji**
 - **kvalitet materijalnih proizvoda i usluga**
- **Kupac se smatra najvažnijom karikom u proizvodnom lancu**
- **Doktrina kvaliteta koju je japanski menadžment počeo da sprovodi 1950. se odnosi na neophodnost proučavanja potreba kupaca i obezbeđenje postprodajnog servisa**
- **prvo treba istražiti potrebe kupca kao bi se kreirao proizvod ili usluga koji će im obezbediti bolji životni standard**

- **nepredvidivost budućih gubitaka koji nastaju kao reakcija nezadovoljnog kupca**
- **Funkcionalnost proizvoda odražava njegove kvalitativne odlike i rukovođena je potrebama potrošača**
- **“KVALITATIVNOST”**
 - **kakvoća proizvoda**
 - **nije kvalitet**
- **Kvalitet se meri stepenom ispunjenosti očekivanja potrošača**

- **Definisanje kvaliteta:**
 - **pristup kvalitetu sa dva stanovišta:**
 - **proizvođača**
 - **potrošača**
- Za **proizvođača** kvalitet je usaglašenost sa zahtevima odn. sa pravilima procedure proizvodnje
- Za **korisnika** on predstavlja ukupnost karakteristika proizvoda koji imaju sposobnost da zadovolje i izrečene i podrazumevajuće potrebe

- **Kvalitet sa aspekta proizvođača – Filip Krozbi (teoretičar menadžmenta kvaliteta)**
 - prvo se precizno definiše proces proizvodnje
 - kvalitet proizvoda onda nastaje kao
 - *posledica* postupanja po utvrđenim zahtevima
 - Kvalitet = **usaglašenost sa zahtevima** i može se **meriti**
 - Npr. proizvođači prehrambenih proizvoda smatraju da je zadovoljenje propisa o sastojcima, vrsti i količini aditiva dovoljna garancija kvaliteta njihovih proizvoda
 - To je jednostran pristup!

- **Treba imati na umu i aspekt korisnika**
- **Džozef Džuran kvalitet proizvoda dovodi u vezu sa odlikama proizvoda koje odgovaraju zahtevima kupca**
- **Pristup kvalitetu i njegovo definisanje mora biti rukovođeno zahtevima korisnika**
- **Postoje brojne definicije kvaliteta proizvoda i usluga koje se baziraju na njihova svojstva, namenu, upotrebnu vrednost i usaglašenost sa namenom**

- EOQC (Evropska organizacija za kvalitet) daje def. **“Kvalitet je stepen do koga proizvod zadovoljava potrebe korisnika – potrošača”**
- 1986. god. Međunarodna organizacija za standarde (International Standard Organization – ISO) postavlja standarde kvaliteta, prema kojima se kvalitet definiše kao:
- **“skup svih svojstava proizvoda koja se odnose na njihovu mogućnost da zadovolje utvrđene ili izražene potrebe “**

- **1994. god. definicija je dopunjena, tako da:**
 - **“kvalitet predstavlja skup karakteristika koje entitet poseduje da bi zadovoljio sve postavljene zahteve, očekivane želje i sklonosti kupca”**
- **2000. god. poslednja def. kvaliteta u standardu ISO 9000**
 - **“kvalitet je nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve”**
- **Analizom svih prethodnih def. može se videti da kvalitet predstavlja tržišnu kategoriju**

- **To znači da kvalitet proizvoda i usluga imaju upotrebnu vrednost i da se plasiraju na tržištu kao robe, po određenoj ceni**
- **Danas se na tržištu robe i usluga uočava oštra konkurencija**
 - **Ponuda stalno mora stalno da iznalazi načine da zadovolji ne samo potrebe, već i želje i očekivanja probirljivih potrošača, da analizira njihove afinitete , predviđa, sugeriše i “modifikuje” njihov ukus**
- **Kvalitet je dinamičan proces, uključen u sve faze nastanka proizvoda i usluga**

- **“Kvalitet je tržišna kategorija koja obuhvata sveukupnost nastanka i realizacije materijalnih proizvoda i usluga, na nivou do kojeg njihova svojstva obezbeđuju usaglašenost sa zahtevima tražnje (ispunjavaju zahteve korisnika)”**
- **Pored definicije kvaliteta, potrebno je osvrnuti se i na niz pojmova prisutnih u teoriji i praksi:**
 - **Kvalitet proizvoda koji se upotrebljava**
 - **Kvalitet proizvoda koji se troši**
- **Oba se definišu kao skup svojstava sa ciljem zadovoljenja korisnika**

- **U prvom slučaju kvalitet proizvoda se stvara u jednom vremenskom periodu, a koristi u drugom, znatno dužem**
- **proizvodima dužeg veka trajanja u procesu nastanka se obezbeđuje kvalitet usaglašen ne samo sa sadašnjim, već i sa budućim zahtevima, jer treba da zadovolje potrebe korisnika u višegodišnjem eksploatacionom periodu**
- **U slučaju kvaliteta proizvoda koji se troši, radi se o kvalitetu proizvoda koji se stvara u jednom periodu, a u istom ili kraćem periodu potrošnjom proizvoda kvalitet prestaje da postoji**
- **npr. prehrambeni ili gastro proizvodi**

- **Kvalitetu se može pristupiti sa 4 osnovna stanovišta:**
 - **stanovište potrošača**
 - **stanovište proizvođača**
 - **stanovište tržišta**
 - **stanovište društva**
- **Sa stanovišta potrošača pristupa mu se kao nivou upotrebne vrednosti proizvoda do koga se ostvaruje zadovoljenje određene potrebe**
- **Sa stanovišta proizvođača kvalitet se tretira kao stepen do koga su ispunjeni prethodno utvrđeni zahtevi proizvodnje**

- Sa stanovišta tržišta kvalitet se posmatra u kontekstu poređenja sa konkurentima (proizvođačima istih proizvoda i usluga)
- Sa stanovišta društva tretira se u kontekstu društveno-ekonomske opravdanosti, odnosno realizacijom kupoprodajnih ugovora i ostvarivanjem profita
- **Projektovani kvalitet** je onaj koji se definiše konstrukciono-tehnološkom dokumentacijom
- **Ostvareni kvalitet** nastaje u procesu proizvodnje i utvrđuje se kontrolisanjem
- stanovište proizvođača obuhvaćeno je izrazom **interni kvalitet**

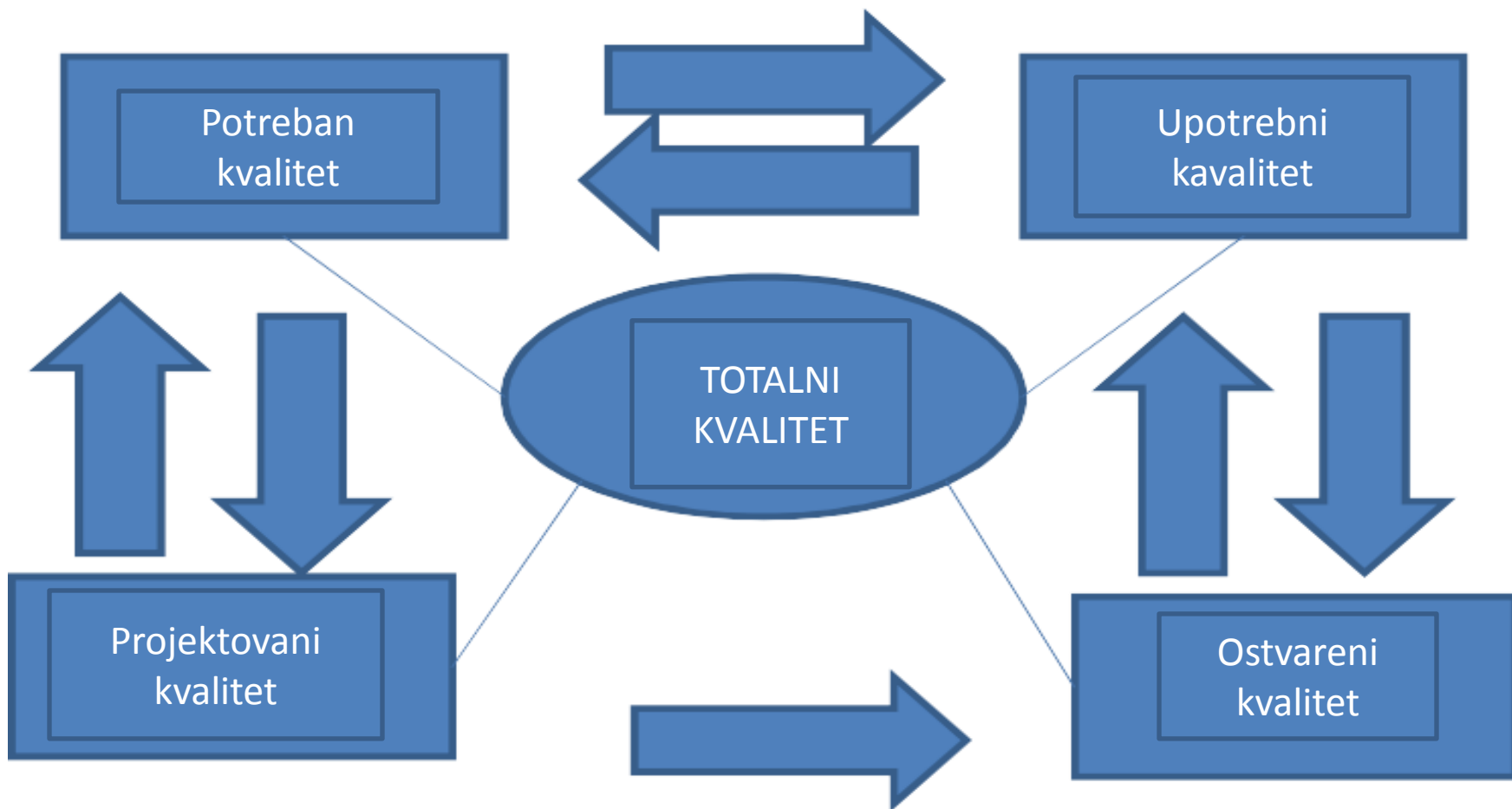
- **Eksterni kvalitet** je kategorija koja objedinjuje pristup kvalitetu sa stanovišta potrošača, tržišta i društva
 - to je ustvari **potrebni kvalitet** koji obuhvata potrebe potrošača, tržišta i društva
 - zadovoljenje potreba korisnika verifikuje se na tržištu
 - Potrebni kvalitet varira u zavisnosti od platežne moći korisnika, koja je određena životnim standardom
- **Upotrebnii kvalitet** je kvalitet koji se ostvaruje u procesu upotrebe

- On se ispoljava kao stepen realizacije potrebnog kvaliteta, odnosno ocenu upotrebnog kvaliteta daje potrošač
- Stepenom usaglašenosti internog i eksternog kvaliteta izražava se usklađenost ponude sa tražnjom, odnosno ocenjuje se **pozicija organizacije na tržištu**
- Usaglašenost projektovanog i potrebnog kvaliteta je veoma bitno za **uspešno poslovanje**
- Kvalitet se oblikuje prema potrebama potrošača
- Adekvatno definisan potrebni kvalitet odražava realnu procenu zahteva korisnika

- **Adekvatno definisan projektovani kvalitet podrazumeva ugrađivanje ključnih komponenti potrebnog kvaliteta**
- **Usaglašenost projektovanog i ostvarenog kvaliteta treba da dovede do usaglašenosti ostvarenog i upotrebnog kvaliteta, što je krajnji cilj organizacije!**
- **Na taj način se preko projektovanog i ostvarenog kvaliteta proizvoda koji nastaju u internom okruženju, ispunjavaju (eksterni) zahtevi korisnika**
- **Ispunjenost njihovih zahteva ogleda se u stepenu usaglašenosti potrebnog i upotrebnog kvaliteta**

- **Totalni kvalitet = rezultat menadžerskog pristupa kvalitetu**
- **Kvalitet = strateški cilj organizacije**
- **proizvodnja takvog proizvoda koji će svojim karakteristikama zadovoljiti zahteve korisnika**
- **Cilj je dugoročno zadovoljenje zahteva korisnika tj. izgradnja poverenja i njihovo dugoročno vezivanje za organizaciju preko njenih proizvoda posledica je dobra tržišna pozicija i poslovni rezultat**

Usaglašenost na svim nivoima kvalit. dovodi do pojma **totalnog kvaliteta**



- **Kvalitet je dinamična kategorija koja teži dostizanju totalnog kvaliteta!**
 - Totalni kvalitet pored proizvoda obuhvata ne samo procese njegovog nastanka, već kompletan poslovni ambijent čiji je ključni nosilac organizaciona struktura
 - Koncept totalnog kvaliteta pored maksimiziranja usaglašenosti u svim fazama nastanka i realizacije proizvoda i usluga, ima za cilj postizanje potpune usaglašenosti sa zahtevima korisnika, odnosno totalno ispunjenje njihovih očekivanja

- **Atraktivni kvalitet**
 - savremeni uslovi poslovanja
 - oštra konkurencija na tržištu
 - rastuća tražnja
 - probirljivi potrošači
- nije dovoljno ispuniti očekivanja potrošača, već ih je potrebno premašiti
- Ponuda definisanog kvaliteta je uslov opstanka, za poslovni uspeh je potrebno mnogo više
- Postizanje **očekivanog kvaliteta (OK)** je potreban, ali ne i dovoljan uslov uspešnosti poslovanja

- Poslovne strategije kompanija imaju za cilj da **premaše očekivanja** potrošača
- koncept atraktivnog kvaliteta (tvorci su japanski teoretičari)
- Koncept se zasniva na otkrivanju želja i prevazilaženju očekivanja potrošača (prevazilazi se koncept zadovoljenja potreba)
- **Atraktivni ili privlačni kvalitet** proizvoda i usluga podrazumeva kompleks dodatih svojstava čiji zbirni učinak doprinosi prevazilaženju očekivanja potrošača

- **Postoje tri osnovna nivoa njegovog ispoljavanja:**
 - **I nivo: poboljšanje postojećeg proizvoda**
 - **II nivo: obezbeđenje inovativnih svojstava postojećim proizvodima**
 - **III nivo: razvoj potpuno novih proizvoda**
- **Uvažavajući izožene principe, tumačenju atraktivnog kvaliteta se može pristupiti sa dva stanovišta:**
 - **1- AK kao odlika postojećih proizvoda (nivo I i II)**
 - **2- AK kao materijalizacija ideje o kreiranju novih proizvoda (nivo III)**

- **Krajnji cilj je izlazak iz okvira očekivanog i oduševljenje klijenata**
- **Kvalitet usluge**
 - **Tražnja za uslugama se pojavljuje kao dušvena potreba**
 - **Usluge imaju svoju upotrebnu i tržišnu vrednost, odn. njihov plasman na tržištu se ostvaruje prema određenim cenama**
 - **Usluge se kao i materijalni proizvodi na tržištu ponašaju kao roba – predmet su kupovine i prodaje**

- **Usluga je nematerijalna**
 - “proizvođač” = “pružalac” usluge
 - “potrošač” = “korisnik” usluge
- **Usluga je rezultat interaktivnog dejstva pružaoca i korisnika**
- **Sa stanovišta menadžmenta, usluga je “neopredmećeni produkt” koji se ne može skladištiti, već se “troši” čim se proizvede**

- **def. Usluga je rezultat stvoren aktivnostima između pružaoca i korisnika, koji se preduzima sa ciljem zadovoljenja potreba korisnika**
- **Suštinske specifičnosti usluge su:**
- **neopipljivost**
- **Upotrebna vrednost usluge, odnosno korist za konzumenta podrazumeva odsustvo materijalne forme**
- **neodvojivost proizvodnje i potrošnje**
- **Sama usluga se vremenski sinhronizovano prodaje – “proizvodi” i “troši”**

- **Prisustvo korisnika je neophodan uslov za nastanak usluge**
- **Ali ne radi se samo o pasivnom prisustvu, već aktivnom učešću korisnika u dizajniranju usluge**
- **Od ključnog značaja je neposredan kontakt i komunikacija pružaoca i primaoca usluge tzv. uslužni susret**
- **heterogenost**
 - **Istu vrstu usluge odlikuje visok stepen varijabilnosti u zavisnosti od konkretnog ponašanja pružaoca i korisnika u određenom trenutku**
- **Subjektivna dimenzija usluge, teško je standardizovati**

- **neodloživost**

- Proizilazi iz nemogućnosti skladištenja usluge Ne može biti odložena i prodana kasnije
- Nemogućnost pružanja usluge u datom trenutku može biti izazvana odsustvom pružaoca, ili nedostatkom materijalne podrške, što ima za posledicu trajan gubitak usluge, odnosno izaziva negativne ekonomske posledice po uslužnu organizaciju

- **odvustvo svojine**

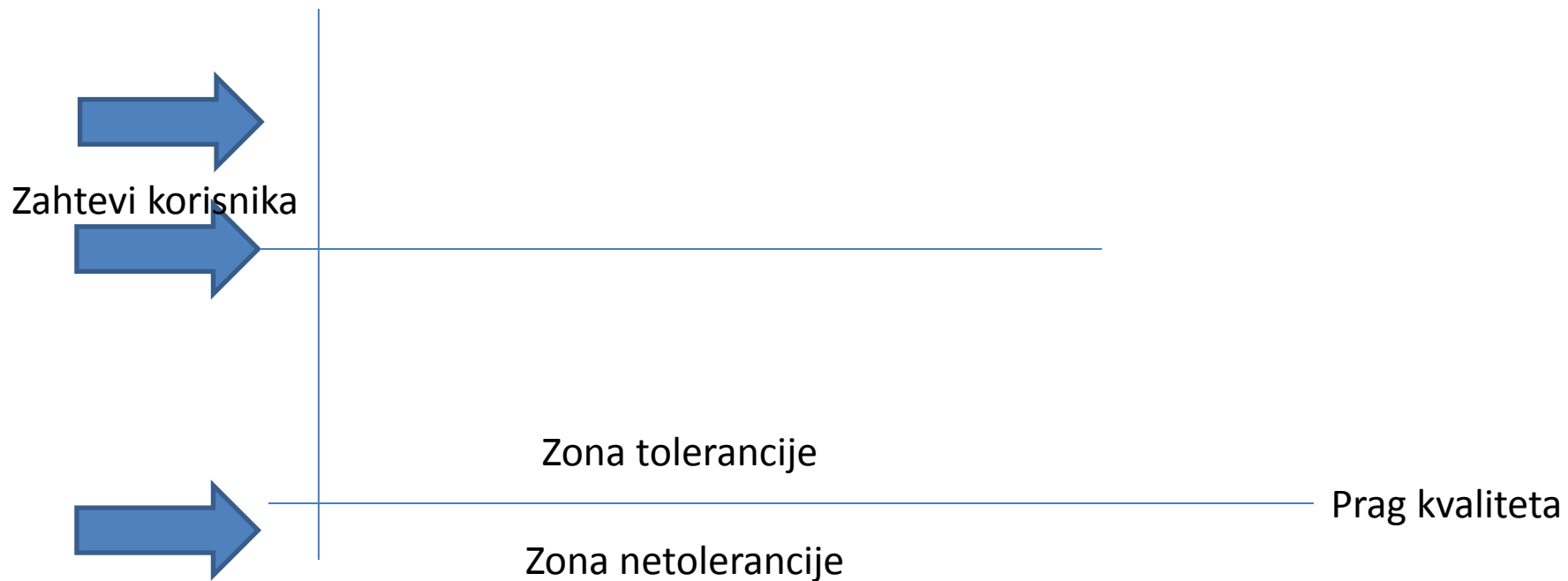
- Korišćenje usluge podrazumeva kupoprodajni odnos između pružaoca i korisnika usluge

- **Zbog odsustva materijalne forme odnosno neopipljivosti usluge nema uspostavljanja vlasničkog odnosa**
- **Korisnik plaća za izvršenje usluge**
- **Zbog specifičnosti usluge u odnosu na materijalni proizvod postoje različiti pristupi kvalitetu usluge**
- **Postoji saglasnost među autorima da je kvalitet usluga stav ili globalna ocena superiornosti usluga**

- **Neki autori smatraju da se stav o kvalitetu usluga formira poređenjem očekivanja i percepiranih performansi**
- **Drugi smatraju da je to rezultat poređenja performansi sa idealnim standardima**
- **Utvrđivanje kvaliteta usluge usko je vezano za zadovoljstvo korisnika!**
- ***Zadovoljstvo korisnika i kvalitet usluge su povezane, ali ne i identične kategorije***
- **kvalitet usluga – stav o uslužnoj organizaciji;**
- **zadovoljstvo korisnika – rezultat pojedinačnih uslužnih susreta**

- ***Ključni uslovi za utvrđivanje kvaliteta usluge:***
 - **identifikacija potrošačkih zahteva i očekivanja o kvalitetu usluga**
 - **OČEKIVANI KVALITET**
 - **percepcija korisnika**
 - **PERCEPIRANI KVALITET**
- **Definisanje kvaliteta usluge**
- **Usmereno je na ocenu usaglašenosti između očekivanog i percepiranog kvaliteta**

- Očekivanja korisnika u pogledu kvaliteta usluge se klasiraju u dve osnovne kategorije:
 - željeni kvalitet
 - dovoljan kvalitet
- **Željeni kvalitet** je kvalitet koji korisnik veruje da može dobiti
- Dovoljan kvalitet je najniži nivo performansi usluge koji je korisnik spreman da prihvati
- Raspon između željenog i dovoljnog kvaliteta se naziva zona tolerancije



def. Kvalitet usluge predstavlja združeni efekat učinaka usluge koji određuju zonu tolerancije u pogledu zahteva korisnika, odnosno zonu prihvatljivosti od strane korisnika

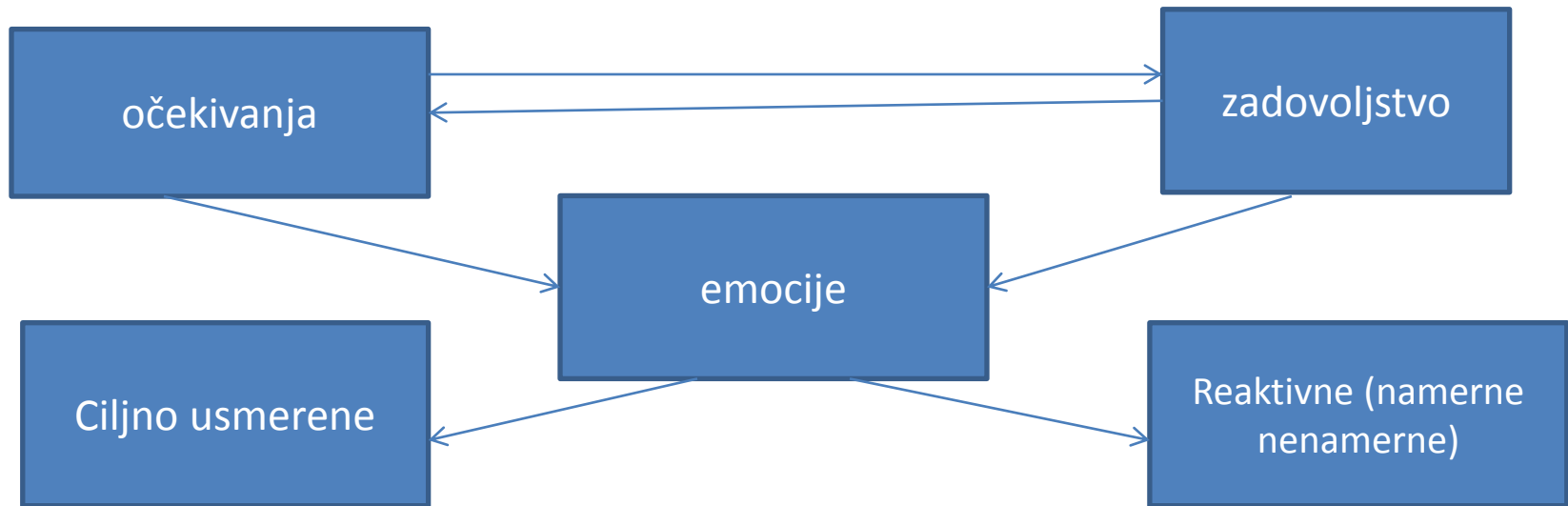
- **Zadovoljnost korisnika je psihološka kategorija**
- **Ispunjenost očekivanja rezultuje zadovoljstvom korisnika**
- **Faktori koji utiču na očekivanja korisnika su:**
 - **eksterni**- društveno ekonomski (konkurencija)
 - **situacioni** (razlozi za korišćenje određene vrste usluge, raspoloženje korisnika, vremenske prilike, vremenska ograničenost)
 - **interni** (individualne potrebe, informisanost o pružaocima usluga, ranija iskustva)

- **faktori proizvedeni od strane uslužne organizacije** (propaganda i promocija, komunikacija sa potencijalnim kupcima, imidž)
- Zbog neopipljivosti usluge, na organizaciji je velika odgovornost u vezi sa stvaranjem realne slike o sebi i formiranjem realnih očekivanja
- Zadovoljstvo korisnika predstavlja kontinuirani **PROCES** koji se odvija u tri osnovne faze:
 - PREDKONZUMNOJ
 - KONZUMNOJ
 - POSTKONZUMNOJ

- U predkonzumnoj fazi formiraju se očekivanja na osnovu njih korisnik ocenjuje kvalitet pružene usluge
- U konzumnoj fazi dolaze do izražaja potrebe korisnika za:
 - sigurnošću
 - pravednošću
 - poštovanjem
- Potreba za sigurnošću se odnosi na obezbeđenje od različitih vrsta rizika prilikom pružanja usluge

- Potreba za pravednošću se odnosi na odsustvo bilo kakve diskriminacije u kontaktu sa korisnikom
- Potreba za poštovanjem se odnosi na podsticanje samopoštovanja korisnika u procesu pružanja usluge

Zadovoljstvo korisnika usluga se izražava emocijama



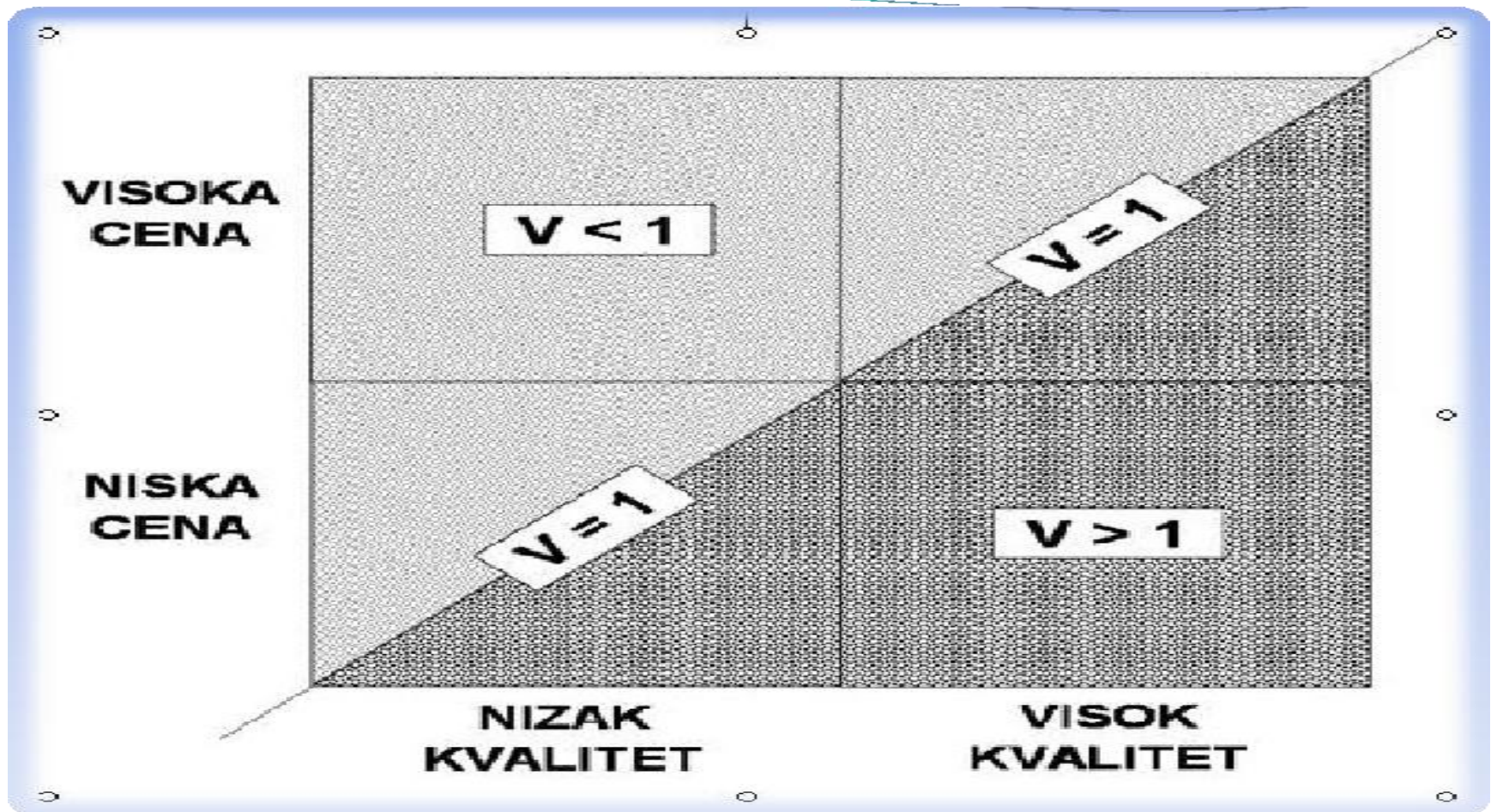
- očekivanja su zasnovana na ciljno usmerenim emocijama
- kao rezultat percepcije nastaju reaktivne tj. namerne i nenamerne emocije

- Vrednost usluge za korisnika ispoljava se stepenom njegovog zadovoljstva
- Za utvrđivanje vrednosti usluge može se koristiti pojednostavljeni izraz:
 - **vrednost = kvalitet/cena**
- Očekivana vrednost usluge iznosi 1, što znači da cena odgovara kvalitetu
- Visokom kvalitetu odgovara visoka cena, niskom kvalitetu, niska
- Ako je vrednost <1 , tada je kvalitet niži od cene koju korisnik plaća

- **Ređe se dešava da je vrednost usluge >1**
 - **to znači da je za dobijeni kvalitet korisnik platio nižu cenu od očekivane, tada se radi o uvećanoj vrednosti za potrošača**
- **Jedna ista vrsta usluge koja se prodaje po istoj ceni može imati različitu vrednost u zavisnosti od očekivanja potrošača**



**Vrednost usluge kao funkcija kvaliteta i cene je
relativna i subjektivna kategorija**



Emocionalna vrednost usluge: *Ekonomska vrednost osećanja korisnika u procesu konzumiranja usluge, odnosno ispoljena kao njihov novčani izraz*

Gep model kvaliteta usluge

Gep predstavlja jaz odnosno neusaglašenost između kvaliteta očekivane i percepcirane usluge

Identifikovano je pet osnovnih gepova:

- **gep razumevanja očekivanja**
 - (menadžment nema jasnu predstavu o tome šta korisnici očekuju)
- **gep standarda usluge**
 - (zbog odsustva standarda i definisanih procesa menadžment nije u stanju da oblikuje uslugu u skladu sa očekivanjima korisnika – menadžment kreira neusaglašenu uslugu)
- **gep performanse usluge**
 - (menadžment nije u stanju da realizuje uslugu u skladu sa utvrđenim standardima – menadžment isporučuje neusaglašenu uslugu)
- **gep komunikacije sa korisnicima**
 - (menadžment ne isporučuje obećanu uslugu)
- **kumulativni gep**
 - (rezultat zajedničkog delovanja prethodna četiri gepa – izražava stepen zadovoljstva ili nezadovoljstva korisnika isporučenom uslugom)

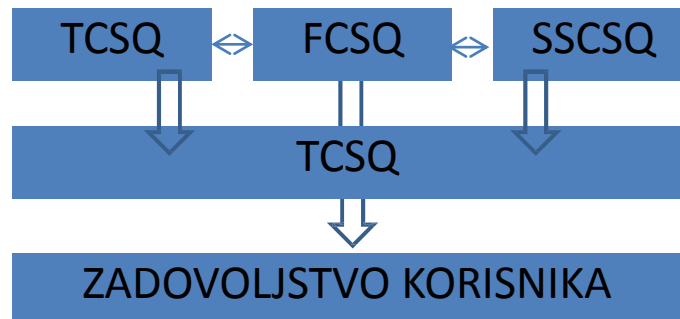
- **Totalni kvalitet usluge**
 - **Prema Gronosovom modelu, kvalitet usluge uključuje dve komponente:**
 - **tehnički kvalitet**
 - **odnosi se na tehničke mogućnosti za pružanje usluga – pruža odgovor na pitanje ŠTA obuhvata usluga**
 - **Označava se skraćenicom TCSP (Technical Customer Service Performance), TCSQ (Technical Customer Service Quality)**

– **funkcionalni kvalitet**

- uslovljen je funkcionalnim odnosno organizaciono-kadrovskim mogućnostima – odgovara na pitanja **KAKO** se pruža usluga
- **FCSP (Functional Customer Service Performance), FCSQ (Functional Customer Service Quality)**

- treća dimenzija kvaliteta koja se uključuje je **okružujući kvalitet** - SSCSQ (ServiceScape Customer Service Quality), koji odgovara na pitanje **GDE se pruža usluga**, u kakvoj **ATMOSFERI** i kakav je **IMIDŽ** usluge, gde se izdvajaju tri grupe faktora:
 - ambijentalni uslovi,
 - raspored i funkcionalnost prostora,
 - znakovi, simboli i predmeti
- Ovako proširen model ukazuje na **totalni kvalitet usluge TCSQ (Total Customer Service Quality)**

- **Totalni kvalitet usluge** - TCSQ (Total Customer Service Quality) predstavlja:
 - *Združeni efekat tehničkog, funkcionalnog i okružujućeg kvaliteta u zoni usaglašenosti sa zahtevima korisnika, u svim fazama nastanka i realizacije usluge.*



- Ne umanjujući uticaj tehničke i okružujuće dimenzije, s obzirom na pristup usluzi kao rezultatu kontakta između pružalaca i korisnika, **funkcionalna dimenzija kvaliteta usluge** je od presudnog značaja za zadovoljstvo korisnika !

- Hvala na pažnji