

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, vrlina, 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 odnosno 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 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**.

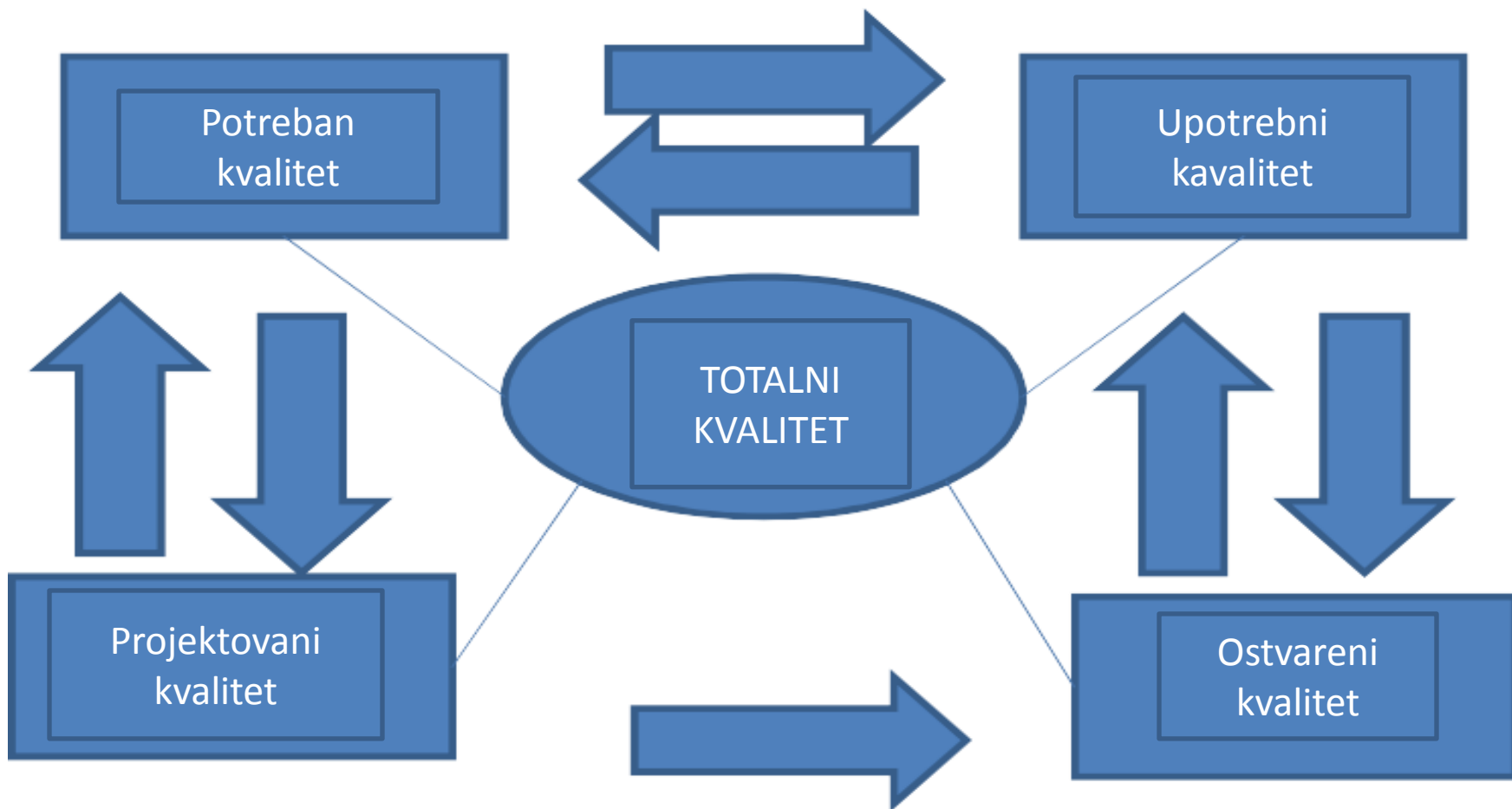
- **Eksterni kvalitet** je kategorija koja objedinjuje pristup kvalitetu sa stanovišta potrošača, tržišta i društva:
 - to je ustvari **potrebni kvalitet** koji obuhvata potrebe potrošača, tržišta i društva,
 - zadovoljenje potreba korisnika verifikuje se na tržištu,
 - Potrebni kvalitet varira u zavisnosti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

- **Upotrebni 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 potrebnii 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 društvena 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**

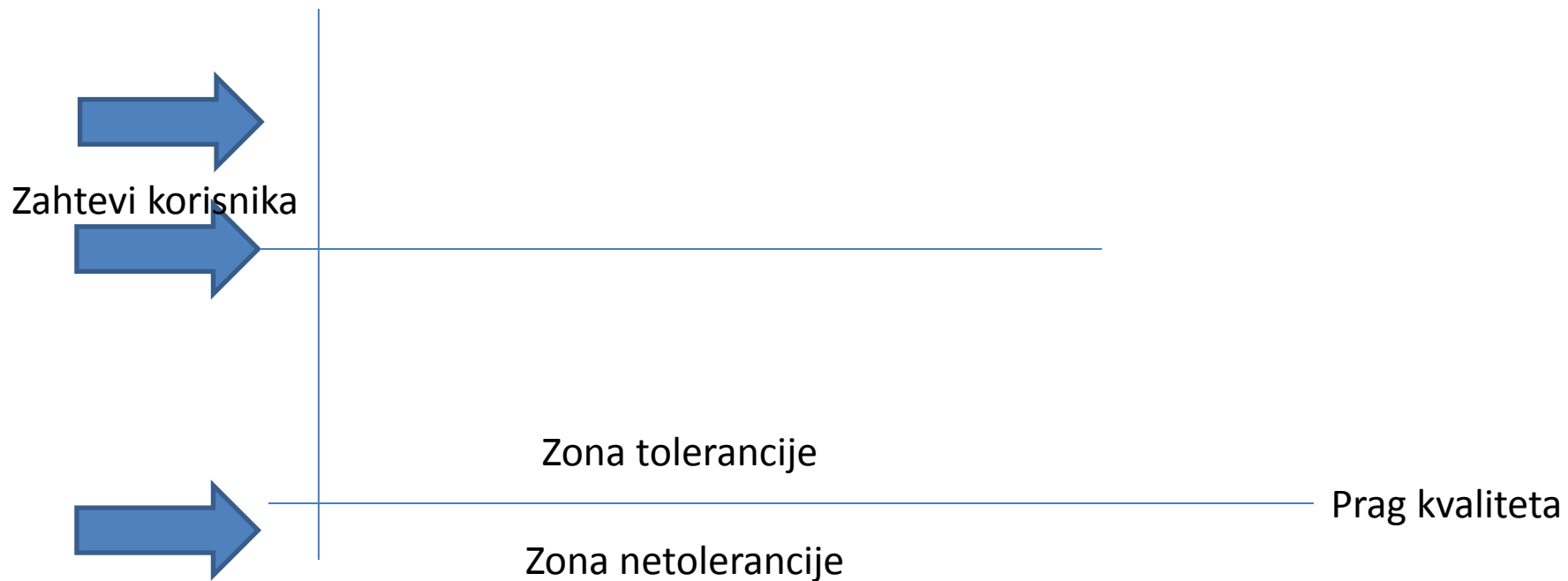
- Korišćenje usluge podrazumeva kupoprodajni odnos između pružaoca i korisnika usluge.

- **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.**



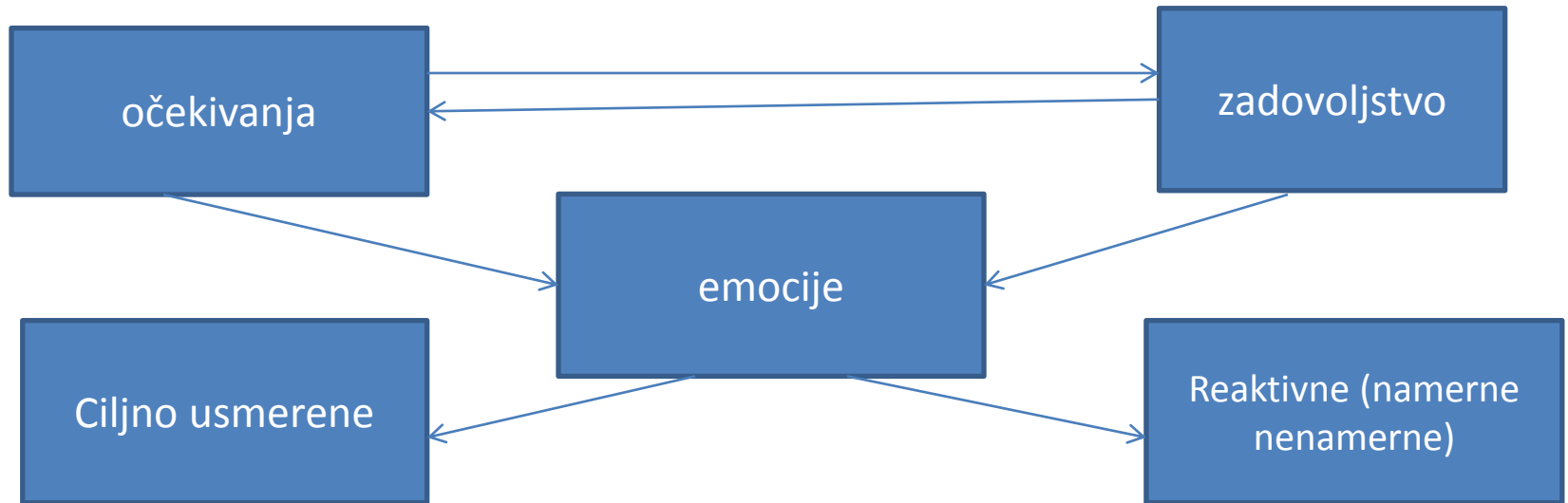
def. Kvalitet usluge predstavlja združeni efekat učinaka usluge koji određuju zonu tolerancije u pogledu zahteva korisnika, odnosno zonu prihvatljivosti od strane korisnika

- **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



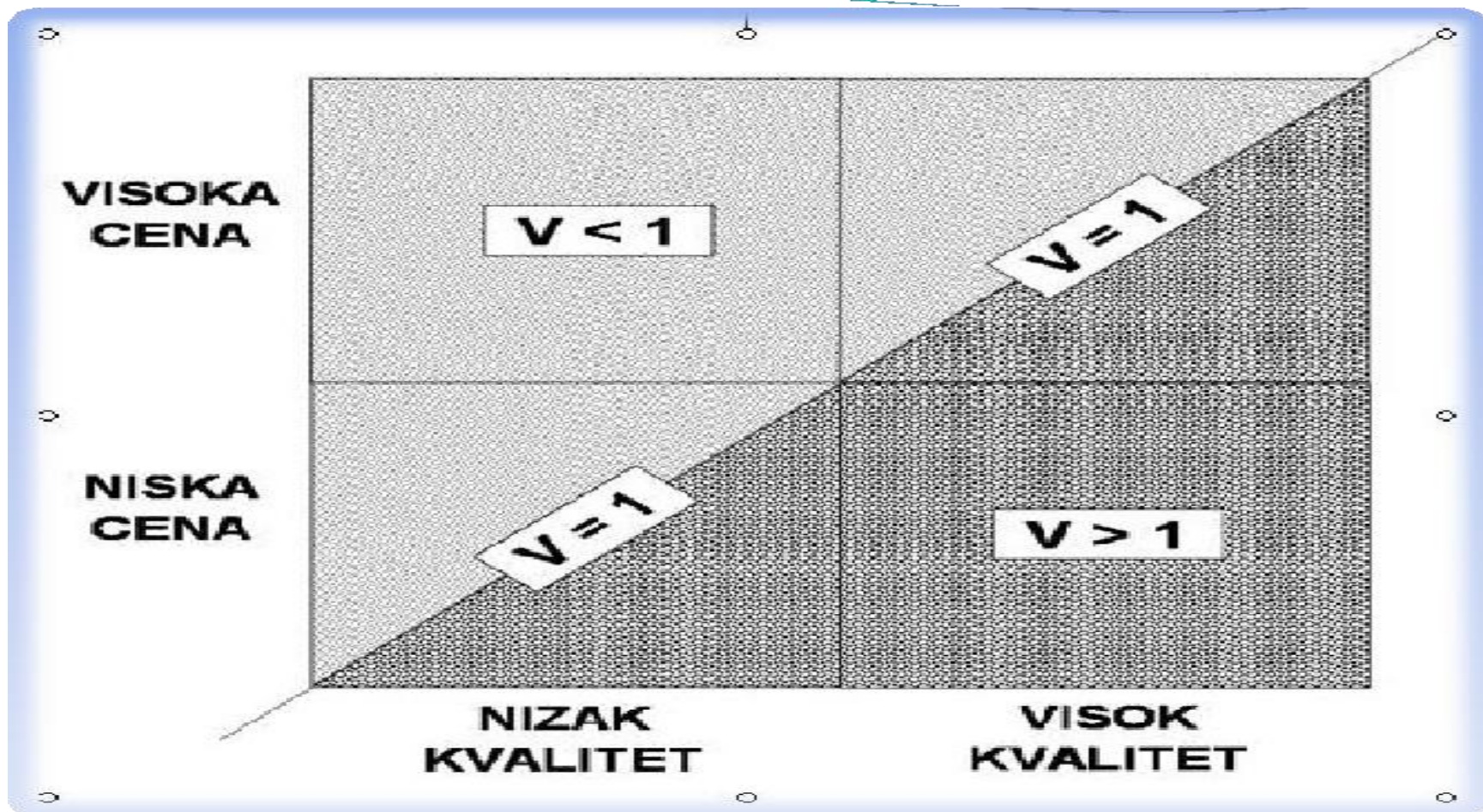
- očekivanja su zasnovana na ciljno usmerenim emocijama
- kao rezultat percepcije nastaju reaktivne tj. namerne i nenamerne emocije

- **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 percipirane usluge

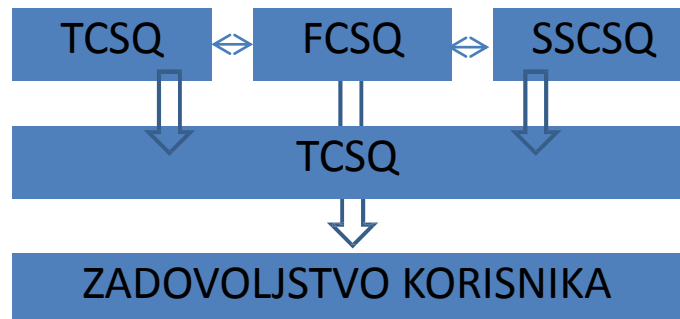
Identifikovano je pet osnovnih gepova:

- **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 Gronrosovom 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