

U V O D

1. Polazište istraživanja
2. Predmet istraživanja
3. Cilj istraživanja
4. Istraživačke hipoteze
5. Istraživačke metode

1. Polazište istraživanja

Svet u oblasti proizvodnje, tehnologije, organizacije i upravljanja poslednjih decenija doživljava burne i duboke *promene*. Savremeno poslovanje donosi nova pravila, nove metode, nove ljude, odnosno, nastupa period promena koje se dešavaju u preduzećima širom sveta. Promene stvaraju temelje nove poslovne kulture i novih kriterijuma poslovne uspešnosti. Osnovni cilj promena jeste unapređenje konkurentnosti i sticanje bolje tržišne pozicije. Promenama se teži kao odgovoru i reakcijama na uticaje iz okruženja ili usled potrebe da se prema okruženju deluje u cilju ostvarenja značajne prednosti u odnosu na konkurente. Uspešno upravljanje promenama je od presudnog značaja za opstanak i rast preduzeća. Strategija stalnih inovacija i dinamičnost promena je odgovor na zahteve koje postavlja sve oštrija tržišna konkurencija. Sve je veći broj preduzeća koja prihvataju ulogu lidera u uvođenju inovacija. Gubitak leaderske pozicije dovodi do primene komplikovanih i teških strategija sledbenika i kratkog vremena prihvatanja promena u cilju zadržavanja tržišne pozicije. Stalno uvođenje promena i inovacija, prilagođavanje i fleksibilnost preduzeća u odnosu na promene u okruženju, primenljive su kako u uslovima zdrave ekonomije, tako i u uslovima krize ekonomskog sistema. Domaća ekonomija se dugi niz godina nalazi u uslovima krize ekonomskog sistema i privrednih teškoća. Jedini izlaz iz takvog stanja predstavljaju neophodne promene. Takve promene mogu biti radikalne ili postepene. Za *radikalne* promene potrebna su dodatna ulaganja veoma velikih iznosa kapitala, koje je veoma teško obezbediti. S druge strane, postepene promene je moguće sprovesti u preduzećima koja su i u toku ekonomske krize poslovala na zadovoljavajućem nivou uspešnosti.

Svetska iskustva upućuju na potrebu implementacije metoda TQM, tj. upravljanja *totalnim* kvalitetom kao dela strategije preduzeća, usmerenog na kontinuirano unapređenje proizvoda i usluga, a time i efikasnosti poslovanja. Priprema savremenog koncepta kvaliteta, zasnovanog na principima i elementima TQM-a, predstavlja najefikasniji postupak usmeren na ostvarenje ciljeva preduzeća, osiguravajući time sticanje tržišne pozicije, kao i opstanak i prosperitet preduzeća u budućnosti

Menadžment mora spoznati slabosti i prednosti preduzeća da bi se kroz stalno učenje i poboljšavanje, tj. postupnim uvođenjem TQM-a, ostvarili opšti ciljevi preduzeća, kao što su ekonomska *efikasnost* korišćenja raspoloživih resursa preduzeća i *efektivnost* zadovoljavanja potreba potrošača izraženih u vidu tržišne tražnje, osiguravajući time opstanak na tržištu i razvoj. Upravljačke promene koje su neophodne da bi se ostvarili ovakvi ciljevi preduzeća definisali su brojni gurui kvaliteta, npr. Deming, Krozbi, Draker, o kojima će biti više reči u nastavku istraživanja.

Upravljanje totalnim kvalitetom predstavlja integrisani sistem menadžmenta i skup metoda u koje, između ostalog, spadaju: kontinualno poboljšanje, ispunjenje očekivanja korisnika, dugoročna strategija, povećano angažovanje svih učesnika u donošenju odluka, timski rad, minimizacija sredstava utrošenih

na doradu, delotvorno planiranje procesa, upoređivanje rezultata sa vodećim konkurentima, neprekidno merenje postignutih rezultata, održavanje kontakta sa dobavljačima, kooperantima, edukacija, razmena iskustva, učešće u korektivnim aktivnostima. Naime, primena menadžmenta totalnog kvaliteta moguća je u svim vidovima preduzeća, a dovodi do unapređenja upotrebni svojstava proizvoda i usluga, smanjenja gubitka, većeg zadovoljenja potreba potrošača, kao i poboljšanja finansijskih performansi preduzeća.

Dakle, upravljanje totalnim kvalitetom može se razumeti kao proces sveobuhvatnog delovanja na kvalitet : proizvoda, rada i organizacione strukture.

Ukupni kvalitet i strategija organizacije su neodvojive komponente celovitog pristupa preduzeću koje je okrenuto kupcu. Stalno poboljšanje i unapređenje odnosi se na proizvode, usluge i organizacione sisteme kojima se ostvaruje poboljšana vrednost za kupce. Koncept stalnog poboljšanja potiče od japanskog izraza *Kaizen*, koji označava mala, ali stalna poboljšanja. *Kaizen* je pokret za uvođenje malih, naizgled sitnih poboljšanja u tehnologiji i na proizvodima, ali je suština da se na njima stalno radi i da se kontinuirano uvode u proces proizvodnje i proces usavršavanja proizvoda. Filozofija *Kaizen* predstavlja temelj za TQM pristup.

Istraživanje je koncipirano od uvoda i tri osnovna dela, zaključka i *case study*-ja upravljanja kvalitetom u konkretnom poslovnom sistemu.

U *uvodu* su definisana polazišta, ciljevi i predmet istraživanja.

U *prvom* delu realizovana je razrada pitanja koja se odnose na osnovne karakteristike uspešnosti preduzeća kroz razmatranje osnovnih postulata organizacionog sistema i kvaliteta kao vizije budućnosti preduzeća. U okviru ovog poglavlja razrađeni su fenomen, evolucija, vreme kao faktor kvaliteta, kvalitet i novi menadžment stil, upravljanje troškovima kvaliteta, uloga zaposlenih u upravljanju kvalitetom i kontrola kvaliteta.

U *drugom* delu analizirane su metode merenja kvaliteta poslovanja preduzeća. Posebni fokus je usmeren na promene u preduzeću kao uslov razvoja, dok je *inovativnost* preduslov za viši kvalitet i metodologije unapređenja kvaliteta. Drugi deo istraživanja izveden je kroz prezentovanje metoda merenja kvaliteta poslovanja, kao i uslova za njihovu primenu. U tom kontekstu, u prvi plan je stavljen TQM concept, sa njegovim modelima, alatima, principima, elementima, implementacijom, ograničenjima i perspektivama kao preduslovima za sticanje, održavanje i unapređenje konkurentnosti preduzeća.

Treći deo istraživanja posvećen je razmatranju uloge preduzetnika, lidera i menadžera u preduzeću i u upravljanju totalnim kvalitetom. Ovaj segment istraživanja sve više dovija na značaju ukoliko je intenzivnije delovanje tržišnih zakona poslovanja, pri čemu se kupci, odnosno potrošači nalaze u centru pažnje proizvođača, odnosno njihovih snabdevača proizvodima ili uslugama. To podrazumeva činjenicu da su potrebe potrošača sve raznovrsnije i suptilnije, što zahteva sve veću brigu o kvalitetu.

2. Predmet istraživanja

Polazeći od činjenice da se uspešnost poslovanja preduzeća ocenjuje kroz ostvarivanje njegovih ciljeva korištenjem kapitala uloženog u funkcionisanje ovog organizacionog sistema, kao predmet ovog istraživanja može se označiti kao merenje kvaliteta ekonomije u funkciji sticanja, održavanja i pospešivanja konkurentskog položaja na tržištu. To se posebno odnosi na neophodnost rasta i razvoja preduzeća kroz stalne promene koje podrazumeva i tehnološka unapređenja.

Istraživanje na ovu temu usmereno je na *inovacije* tehnologije proizvoda, procesa i organizacije kao elemente *TQM*-a, što predstavlja deo strateškog koncepta i orijentacije savremenog preduzeća ka unapređenju poslovanja u svim njegovim aspektima. U takvim uslovima, poslovanje preduzeća uslovljeno je permanentnim prilagođavanjem zahtevima tržišta, kreiranjem novih potreba i upotrebnih vrednosti namenjenih zadovoljavanju tih potreba. Naime, preduzeće je u potpunosti orijentisano na zahteve kupaca, a cilj sprovođenja *TQM*-a je uključivanje svih zaposlenih u organizaciju i sistem unapređenja kvaliteta. *TQM* predstavlja način života preduzeća koje je obavezno da uvodi stalna poboljšanja poslovanja na svim nivoima i u svim segmentima svojih aktivnosti, da kreira odgovarajuće okruženje kroz timski rad, poverenje i poštovanje, da pristupa sistematski i organizovano svim poslovnim procesima i da primenjuje znanja i iskustva u unapređenju istih.

TQM koncept je do svog pravog izražaja dolazi u periodu kasnih 1980-tih, kao posledica uspostavljanja Baldrige nagrade za kvalitet, kao i nagrade Evropskog odbora za kvalitet, što doprinosi širenju ovog koncepta u SAD-u i Evropi.

Razvoj kvaliteta počinje 20.-tih godina dvadesetog veka. *TQM* je nastao dugogodišnjim razvojem od početne kontrole ulaznih elemenata, preko kontrole kvaliteta i postizanja kvaliteta. Taj sistem predstavlja menadžment pristup u preduzeću, čiji je cilj usklađivanje potreba kupaca, interesa akcionara, uz motivisanje učesnika svih zaposlenih. Na ovakav način, preduzeće karakteriše društveno odgovorno poslovanje. Ovakav koncept insistira na kupcu odnosno njegovim potrebama, kao osnovi poslovanja. Realizacija ovakvog koncepta predstavlja veliki izazov za strategijski menadžment, a zahteva i izuzetnu sposobnost svih nosilaca ove upravljačke aktivnosti. Ukupni kvalitet znači da nijedan deo preduzeća i svaki zaposleni ne smeju biti ništa manje nego izvrsni, inače se zahtevi i interesi korisnika preduzeća ne mogu ispuniti. Istovremeno *TQM* predstavlja proces koji je dugoročan, kontinuiran, odnosno proces stalnih unapređenja. Svi članovi totalnog kvaliteta učestvuju u rešavanju problema u svim delovima organizacije. *TQM* je usredsređen na zadovoljenje zahteva internih i eksternih korisnika i zahteva potpunu posvećenost top menadžmenta. Prednosti uvođenja *TQM*-a su mnogostruke: povećava se kvalitet proizvoda i usluga, jača konkurentska sposobnost korisnika i zadržava njihova odanost, jača se konkurentska sposobnost i tržišna snaga preduzeća, smanjuju se troškovi

poslovanja, povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja, povećava se zadovoljstvo svih zaposlenih, povećava se kvalitet upravljanja povećava se ugled i vrednost preduzeća. Osnovni benefiti primene koncepta TQM-a odnose se na sveobuhvatno podizanje kvaliteta poslovanja kroz: proizvodnju bez škarta, što bitno utiče na veličinu troškova, a kroz to i postizanje konkurentne cene proizvoda, obezbeđivanje zadovoljenja svih korisnika kroz stvaranje uslova za inovativno delovanje na proizvodno-poslovni proces kao i na tržišno okruženje u smislu primene marketinških alata za tržišno pozicioniranje. Dakle, TQM proces obuhvata sve pore poslovanja preduzeća od marketinških aktivnosti do proizvodnog delovanja. Većina zaposlenih misli da su njihovi zadaci i njihov posao izolovani od čitavog preduzeća. Osnovni korak u promeni ovog stava polazi od ukazivanja zaposlenima na činjenicu da je njihova aktivnost bitna i da utiče na ukupnu aktivnost preduzeća, tj. da je deo čitavog preduzeća i kontinuiranog unapređivanja procesa.

Temelj tradicionalnog pristupa kvalitetu čini kontrola proizvoda na kraju procesa. Za loš kvalitet krivi su kontrolori ili odeljenja za kvalitet. Savremeni pristup kvalitetu traži i uklanja greške na samom početku, odnosno nastoji da spreči njihovo nastajanje.

3. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja svodi se na traženje odgovora na pitanje kako i u kojoj meri implementacija TQM-a utiče na *efikasnost* poslovanja, kao i u kojoj meri predstavlja bitan faktor konkurentnosti preduzeća, odnosno njegove efektivnosti u zadovoljavanju potreba potrošača, izraženih u vidu tržišne tražnje. U slučaju ako se u istraživanju potvrde postavljene hipoteze to će značiti potrebu preduzimanja koraka u smislu implementacije TQM-a sa ciljem poboljšanja efikasnosti preduzeća a time i njihove konkurentnosti na tržištu.

U slučaju negativnih rezultata istraživanja, tj. rezultata koji ne potvrđuju postavljene hipoteze, biće potrebno utvrditi uzroke i predložiti mere da se oni uklone.

Konkurentna prednost omogućava preduzeću da se bolje suočava sa tržišnim snagama okruženja u odnosu na konkurenciju. Ona izdvaja preduzeće od konkurenata i omogućava mu prednost u odnosu na konkurente. Ono što je važno za razvoj konkurentne prednosti je posedovanje resursa i sposobnosti. Preduzeće treba da koncentriše svoje resurse na aktivnosti u kojima je najbolje i u kojima može da ostvari konkurentnu prednost na tržištu.

4. Istraživačke hipoteze

Istraživanje koje je predmet ovoga rada, *polazi od uverenja da stalne promene u okruženju preduzeća nužno iziskuju permanentno praćenje i implementaciju savremenih merila kvaliteta poslovanja, ukoliko se teži ka održanju i unapređivanju tržišne pozicije na globalnom svetskom tržištu.*

Preduzeće, kao i svi drugi organizacioni sistemi, izražava se kvalitetom poslovanja u određenom vremenskom periodu. Sistem čine njegovi ulazni elementi, procesi i izlazni elementi. Elementi *izlaza* su proizvod, prihod i profit, a elementi *ulaza* utrošci radne snage, troškovi elemenata proizvodnje i angažovani kapital. *Kvalitet ekonomije* preduzeća iskazuje se odnosom svih elemenata ulaza i izlaza, a poslovni uspeh definiše se kao razlika između kvaliteta ekonomije preduzeća u dva različita perioda. Rukovodstvo preduzeća treba da nastoji da stalno poboljšava efektivnost i efikasnost procesa u preduzeću. Ova poboljšanja mogu rezultirati izmenama proizvoda ili procesa, i izmenama sistema menadžmenta kvalitetom ili organizacije.

Radi očuvanja budućnosti preduzeća i zadovoljenja zainteresovanih *stakeholder*-a preduzeća, menadžment treba da stvara *kulturu* organizacije, koja uključuje zaposlene u aktivno nastojanje da se pronalaze mogućnosti za poboljšanje performansi procesa, aktivnosti i usluga. Za uključivanje zaposlenih, potrebno je da menadžment stvara klima u kojoj se ovlašćenja raspodeljuju tako da zaposleni imaju kompetencije i prihvataju odgovornosti da identifikuju mogućnosti u kojima preduzeće može da poboljša svoje performanse.

5. Istraživačke metode

Metode koje su korišćene u ovom radu su imanentne društvenim, a posebno ekonomskim naukama, koje bi trebalo da omoguće sagledavanja značaja pospešivanja kvaliteta poslovanja preduzeća i njihovog uticaja na unapređenje konkurentnosti. Pored toga, korišćene su i druge metode kojima su interpretirane i izražene određene pojave u privredi i društvu. Od metoda koje su korišćene u radu mogu se pomenuti sledeće: prikupljanje i analiza podataka, uporedna analiza, statističke metode, dijagrami, deskripcija, kalkulacija, klasifikacija, predviđanje i druge pomoćne alatke i metode.

U istraživanju se polazilo od primene naučnih metoda kao što su analitička i sintetička, te metoda komparacije i verifikacije, zatim metode modelovanja, koja se zasniva na prethodno dokazanim rešenjima koja su uspešno sprovedena u praksi poslovnih subjekata u razvijenim zemljama. Pored navedenog, u ovom istraživačkom radu primenjena je *field* metoda koja se sprovodi razmatranjem

konkretnih pojava na terenu poslovanja određenih organizacionih sistema u ekonomskoj sferi društvenog života.

Analitičko-sintetička metoda u istraživanju primenjivana je u fazi izvođenja kritičke ocene stepena zastupljenosti teorijskih postavki nauka o organizaciji, ekonomiji i menadžmentu u praksi poslovanja preduzeća. Na toj osnovi bilo je moguće sintetizovati zaključke o poželjnim pravcima razvoja primene ovih učenja u domaćoj privrednoj praksi, što se zasnivalo na upotrebi verifikacione metode. Metoda modelovanja trebalo je da posluži za korišćenje uspešnih rešenja u privrednoj praksi razvijenih zemalja, dok je *field* metoda poslužila kroz terenska istraživanja u praksi preduzeća, što je bilo fokusirano kroz primenu *case study* metoda na konkretnom složenom poslovnom sistemu organizovanom u vidu korporacije.

Posebnu ulogu u ovom istraživanju imala je primena *desk* metode koja je polazila od konsultacije odgovarajuće stručne i naučne domaće i strane literature, kako bi se što doslednije dokazivale osnovne hipoteze od koji se polazilo u ovom istraživanju. U dokazivanju osnovnih istraživačkih hipoteza od posebnog značaja bila je i primena metode *case study*, čime je omogućeno potvrđivanje prethodnih teorijskih postavki izvedenih na osnovu izučavanja relevantne literature.