

KVALITET PROIZVODA KAO TEMELJNI OSLOMAC KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

PRODUCT QUALITY AS A CORE SUPPORT TO THE COMPANY COMPETITIVENESS

Zijada Rahimić, Mr.sc.
Ekonomski fakultet u Sarajevu
Trg oslobođenja 1, Sarajevo

Ključne riječi: kvalitet proizvoda, konkurentske prednosti, QFD

REZIME:

Poslovne aktivnosti se odvijaju u dinamičnom, kompleksnom i teško predvidljivom okruženju. Iznenadni ulazak novih konkurenata, rastući zahtjevi kupaca, rapidno mijenjanje tržišta i tehnologije otežavaju održavanje konkurentskih prednosti. Konkurentnost upućuje na to koliko je jedno preduzeće uspješno na tržištu u usporedbi s drugim preduzećima koja nude slične proizvode. Prema saznanjima PIMS studije kvalitet je centralni, ako ne i odlučujući faktor postizanja konkurentskih prednosti. Kvalitet se definira kroz usaglašavanje sa zahtjevima od strane tržišta tj. primarno od strane kupaca u pogledu funkcije, cijene, vremena isporuke, sigurnosti, pouzdanosti, ekoloških aspekata, troškova, savjetovanja itd. Cilj rada je dokazati da je uticaj visokog kvaliteta proizvoda na konkurentsku prednost preduzeća dvostruk. Prvo, visokim kvalitetom proizvoda se postiže lojalnost kupaca i jača tržišni položaj preduzeća. Drugi uticaj visokog kvaliteta na konkurentsku prednost preduzeća proističe iz visoke efikasnosti, odnosno iz nižih troškova ostvarenih brigom o kvalitetu. Kao alat u potrazi za najbržim, najjednostavnijim, troškovno najpovoljnijim putem za ispunjenje želja kupaca preporučuje se QFD (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT) metoda. Sa ovom efikasnom metodom za planiranje kvaliteta proizvoda "se čuje glas" kupca u svim djelovima preduzeća. Reagovanjem na želje i očekivanja kupaca preduzeće će biti u mogućnosti da izgradi jedinstven položaj na tržištu, koji proizilazi iz sistema teško imitirajućih poslovnih aktivnosti.

Key words: product quality, competitive advantages, QFD

ABSTRACT:

Business activities are usually being held in dynamic, complex and hardly predictable environment. New competitors, increased customers' requests, rapid changes of the market and technology are constantly making harder and harder competitive advantages sustaining. The competitiveness will introduce us if the company is successful in the market comparing it with other company that offer similar products. According to the PIMS study information quality is central but as well as determinating factor of competitive advantages achieving. Quality is defined through fulfilling the market requests, primarily from the customers' side considering the function, price, time of delivery, security, confidentiality, ecological aspects, costs, advising, etc. The goal is to prove that the high product quality impact to the competitive advantage is double. First, high product quality will obtain us the customer loyalty and stronger company market position. Second high quality impact to the company competitive advantage is obtained through high efficiency, in fact through low costs that are being made in process of taking care about the product.

As a searching tool for the fastest, simplest, costly most accurate way of customers' wish fulfilling QFD (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT) method is recommended. With this efficient product quality planning method "the customer voice" can be recognized in all company units. By reacting at the customers' wishes and expectations the company will be able to build unique market position that emerges from the hardly imitating business activities system.

1. UVOD

Konkurentsko okruženje preduzeća se u zadnjim godinama iz temelja izmjenilo. Usljed rastuće internacionalizacije i globalizacije privrede izuzetno teško je predvidjeti ulazak novih konkurenata na tržište. Kraći životni ciklusi proizvoda, koji su uslovljeni brzim tehnološkim napretkom i povećani zahtjevi kupaca u pogledu cijene i kvaliteta, odnosno veća pregovaračka moć kupaca predstavljaju novi set problema. Preduzeća u cilju opstanka i daljeg razvoja, u situaciji rastuće turbulentnosti okruženja, bolje rečeno u situaciji hiperkonkurencije, moraju da osiguraju neophodnu fleksibilnost i sposobnost prilagođavanja takvim promjenama, ali i sposobnost proaktivnog reagovanja na promjene u okruženju. Konkurentno sposobna su ona preduzeća koja na bolji način od industrijskih suparnika stvaraju vrijednost za svoje kupce. Komparativne konkurentske prednosti se mogu postići putem troškovnih prednosti, ukoliko preduzeće određene aktivnosti obavlja troškovno povoljnije u odnosu na konkurenciju ili putem prednosti diferenciranja, ukoliko proizvodi posmatranog preduzeća imaju za kupca posebnu vrijednost i prepoznatljiv, jedinstven profil. Ovaj rad nastoji da metodom analize i komparativnom metodom sagleda dvostruki uticaj kvaliteta na profitabilnost i da ukaže na presudan značaj kupaca u definisanju kvaliteta proizvoda. Prvi dio rada razmatra uticaj kvaliteta na profitabilnost ne samo preko lojalnih kupaca koji su spremni da plate i veću cijenu, nego i preko ušteda u troškovima. Imajući u vidu izuzetno značajnu ulogu kupca u postizanju i očuvanju konkurentskih prednosti preduzeća, u drugom dijelu rada je prikazan metod za prepoznavanje želja kupaca, QFD metod.

2. KVALITET PROIZVODA U FUNKCIJI IZGRADNJE KONKURENTSKIH PREDNOSTI

U posljednjim godinama je primjetan preokret u interpretaciji pojma kvaliteta. Prvobitna definicija kvaliteta je prvenstveno bila usmjerena na ispunjenje tehničko funkcionalnog standarda ponuđenih proizvoda, i pri tome se kvalitet posmatrao kao faktor troškova. Preduzeće, nefleksibilno na naraslu dinamiku promjena u okruženju, je svoju pažnju u pogledu proizvoda usmjeravalo interno. Princip rada, preduzeća «slijepog» na promjene u okruženju, je bila redukcija kompleksnosti. Naglašena kontrola proizvodnje i drugih aktivnosti u preduzeću je za rezultat imala snižavanje troškova. Rastuća kompleksnost i višestrukost varijanti proizvoda, u 60-tim i 70-tim godinama prošlog vijeka, su otežavale postizanje nivoa kvaliteta, koji odgovara zahtjevima kupaca pri primjerenim troškovima. Poboljšanje kvaliteta se ogledalo u složenijim specifikacijama i ispitivanjima, koja prouzrokuju dodatne troškove.

Danas se pojam kvaliteta šire obuhvata. Pored funkcionalno tehničkih osobina proizvoda, sve značajnija je eksterna orijentacija, tj. kupčeva percepcija kvaliteta. Kvalitet se definira kao temelj konkurentskih prednosti od strane tržišta, odnosno kao « usaglašavanje sa zahtjevima kupaca u pogledu funkcije, cijene, vremena isporuke, sigurnosti, pouzdanosti, zaštite okoliša, garancije,

troškova, savjetovanja itd.«. ¹ Prema usvojenoj terminologiji, u standardu ISO 8402 Kvalitet - Riječnik, kvalitet je skup svih svojstava i karakteristika proizvoda ili usluge, koji se odnose na njihovu mogućnost da zadovolje utvrđene ili izražene potrebe. Preokret u određivanju pojma kvaliteta u poslovnoj praksi podržavaju i rezultati jednog empirijskog istraživanja iz 1993-će godine. Prema ovom istraživanju 38,6% ispitanih preduzeća pod pojmom kvalitet podrazumjeva sposobnost zadovoljenja zahtjeva kupaca, 25% preduzeća smatra kvalitetom ako se prave stvari rade na pravi način, dakle oslanjaju se na efektivnost i efikasnost. Samo 18,2% preduzeća kvalitet posmatra kao prosto usaglašavanje sa tehničkim specifikacijama, daljih 15,9% preduzeća kvalitetu pripisuje karakteristike održivosti, pouzdanosti i sigurnosti, i 2,3% preduzeća kvalitet posmatraju kao minimiziranje gubitka za društvo.²

Polazeći od definicije pojma kvaliteta, koja je orjentirana kupcima, menadžment kvaliteta znači upravljanje svim fazama planiranja, proizvodnje i primjene proizvoda u pogledu najznačajnijeg cilja a to je ispunjenje zahtjeva kupaca. Moderni menadžment kvaliteta se ne shvata kao nadzor nad radom u smislu traganja za greškama; na prvom mjestu nije kontrola nego izbjegavanje grešaka i optimiranje timskog rada u svim fazama poslovanja. Pri tome se kvalitet ne posmatra samo kao faktor troškova, nego može doprinijeti profiliranju preduzeća naspram konkurencije i time utemeljiti ili učvrstiti konkurentsku prednost. Visoka kvaliteta doprinosi postizanju konkurentskih prednosti preduzeća bilo kroz diferenciranje i stvaranje lojalnih kupaca i jedinstvene pozicije na tržištu ili putem kontrole troškova i doprinosa visokog kvaliteta i pravila nulte greške smanjenju ukupnih troškova poslovanja.

2.1. Analiza kvaliteta kao izvora prednosti diferenciranja

U cilju postizanja i dugoročnog očuvanja konkurentske prednosti preduzeća nastoje da svoje proizvode učine drugačijim i posebnijim u odnosu na konkurentske proizvode odnosno usluge. Dugoročna održivost konkurentske prednosti se temelji na zaštiti od imitiranja temelja diferenciranja (kvalitet, inovativnost i reagibilnost na želje i zahtjeve kupaca). Kvalitet kao izvor diferenciranja ne proizilazi samo iz krajnjeg proizvoda, nego kvalitet može rezultirati iz svih aktivnosti u preduzeću. Za postizanje prednosti u kvalitetu neophodna je koordinacija i ispreplitanje vlastitih aktivnosti u vrijednosnom lancu ali i povezivanja sa lancima vrijednosti dobavljača i kupaca. Kvalitet, dakle, postaje briga svih.

Visok kvalitet proizvoda doprinosi povećanju njegove vrijednosti u očima kupca. Vrijednost za kupca se ogleda u smanjivanju troškova i/ili u povećanju njegovih rezultata poslovanja. Doprinos vlastitog proizvoda smanjivanju troškova kod kupaca se ogleda u smanjenom broju reparatura ili smanjenoj potrošnji zahtjevanih materijala. Bolja koordinacija aktivnosti, recimo nabave, sa jedne strane skraćuje vrijeme isporuke i time pozitivno djeluje na kupčevu percepciju kvaliteta. Sinhronizovanom isporukom se mogu reducirati troškovi skladištenja kako kod kupca tako i u vlastitom preduzeću. Da bi se povećali rezultati poslovanja kupaca neophodno je identificirati njihove potrebe i utvrditi kriterije kupovine. Kriteriji za donošenje odluke o kupovini su specifične a ne bazne karakteristike proizvoda. Analiza specifičnih karakteristika proizvoda i faktora uticaja na kvalitet i diferenciranje kod pojedinačnih aktivnosti omogućuje sa jedne strane da se utvrdi na kojim izvorima diferenciranja se dugoročno može utemeljiti konkurentska prednost; sa druge strane mogu se prepoznati novi, potencijalni izvori diferenciranja.

¹ Haist, F./Fromm H.; «Qualitaet im Unternehmen, Prinzipien – Methoden – Techniken»; Muenchen, Wien, 1989.; str.5

² Stern, Christian J.; «Total Quality Management und Unternehmensstrategie» u knjizi Berndt, Ralph «Total Quality Management als Erfolgsstrategie» Springer Verlag, Berlin Heidelberg 1995.; str. 136

Kvalitet kao izvor prednosti diferenciranja omogućuje preduzeću da:

- ostvari veće cijene od konkurencije
- postigne veću odanost (lojalnost) kupaca ili
- se zaštiti od sezonskih i konjuktornih kolebanja³

Kupci su spremni na tržištu da plate veću cijenu za posebnost i specifičnost proizvoda, koja ga razlikuje od konkurentskih proizvoda. Troškovi ove posebnosti se mogu kompenzirati većom cijenom ostvarenom na tržištu. Lojalnost kupaca je u direktnoj proporciji sa visinom kvaliteta proizvoda. Inače, lojalnost kupaca predstavlja veoma efikasnu ulaznu barijeru potencijalnim konkurentima. Diferencijacija na bazi visokog kvaliteta omogućuje preduzeću da upotpuni svoj poslovni portfolio i tako se zaštiti od sezonskih i konjuktornih kolebanja u grani. Može se zaključiti da visok kvalitet putem izgradnje lojalnih kupaca doprinosi jačanju tržišnog položaja posmatranog preduzeća, odnosno postizanju i očuvanju njegovih konkurentskih prednosti.

2.2. Analiza kvaliteta kao izvora troškovnih prednosti

Preduzeća su danas, usljed rastuće globalizacije i sve dinamičnijeg konkurentskog okruženja, izložena enormnom troškovnom pritisku. Pregovarački moćniji kupci zahtjevaju od preduzeća proizvode visokog kvaliteta, ali uz niže troškove. To je uslovalo ne samo promjene u definisanju pojma kvaliteta nego i sadržajne promjene troškova kvaliteta. Prema prvobitnoj postavci postizanje i očuvanje kvaliteta prouzrokuje troškove. Kvalitet nastaje kao rezultat konačne kontrole, sprečavajući da proizvodi sa greškama dospiju do kupca. Ovakav način postizanja kvaliteta je veoma skup. Prvi korak u snižavanju troškova je bio uvođenje međufazne kontrole, koja je omogućavala direktno ustanovljenje uzroka grešaka. Ovaj "preventivni pristup" je prvo bio sistematski uveden poslije drugog svjetskog rata u industriju Japana i predstavlja prelaz iz kontrolisanja u ovladavanje kvalitetom. Klasična podjela troškova kvaliteta se dakle, bazira na podjeli na troškove zaštite od grešaka, troškove ispitivanja i troškove otklanjanja grešaka. Dok troškovi zaštite od grešaka uključuju troškove koji su prouzrokovani mjerama za osiguranje kvaliteta proizvoda prije početka procesa proizvodnje, troškovi ispitivanja obuhvataju one troškove koji nastaju pri ispitivanju kvaliteta i ispitivanju usaglašenosti sa zadatim zahtjevima kvaliteta. Ukoliko nije postignut postavljeni standard kvaliteta nastaju troškovi za naknadno otklanjanje grešaka.

Savremeni pristup osiguranja kvaliteta posmatran kao koncept integralnog osiguranja kvaliteta obuhvata ovladavanje proizvodnim procesima i ovladavanje svim poslovnim funkcijama, od ispitivanja tržišta, do postprodajnog servisa. Osigurati kvalitet proizvoda i usluga znači planirati, projektovati, proizvoditi i prodavati takve proizvode i usluge, koji na najekonomičniji način i dugoročno zadovoljavaju kupca. Preduzeće fokusira svoje aktivnosti na zadovoljavanje želja i potreba kupaca uz minimalne troškove. Brigom o kvalitetu proizvoda preduzeće ostvaruje niže troškove, odnosno visoku efikasnost. Naime, izbjegnuti troškovi zbog lošeg kvaliteta proizvoda, kao što su škart, dorada, zastoj, ponovna kontrola, opravke nakon reklamacija, gubitak tržišnog udjela, gubitak ugleda preduzeća i sl. direktno snižavaju cijenu koštanja proizvoda.

Wildeman navodi novu podjelu troškova na troškove odstupanja i troškove usaglašenosti.⁴ Troškovi odstupanja se definišu kao troškovi za uklanjanje postojećih odstupanja od zahtjeva kupaca. Troškovi usaglašenosti obuhvataju sve troškove, koji se odnose na ispunjenje

³ Porter, M; «Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten»; Frankfurt a.M., 1989.; str. 165

⁴ Stern, Christian J.; «Total Quality Management und Unternehmensstrategie» u knjizi Berndt, Ralph «Total Quality Management als Erfolgsstrategie» Springer Verlag, Berlin Heidelberg 1995.; str. 151

zahtjeva kupaca. Pošto troškovi odstupanja samo «tope» uspjeh preduzeća, osnovni cilj totalnog upravljanja kvalitetom je njihovo izbjegavanje i slijeđenje pravila nulte greške. Troškovi usaglašenosti se posmatraju kao investicije, ne mogu se izbjeći i na dugi rok gledano mogu pozitivno uticati na uspjeh preduzeća. Kod ovog prikaza i sistematizacije troškova kvaliteta u obzir se uzimaju troškovi kvaliteta onih aktivnosti iz kojih izrastaju prednosti diferenciranja. Često u preduzeću postoje aktivnosti, koje u strukturi ukupnih troškova imaju mali udio, ali pružaju visoki doprinos za diferenciranje. Upravo te aktivnosti trebaju zauzeti prioritarno mjesto u vrijednosnom lancu preduzeća, u odnosu na aktivnosti koje obezbjeđuju prednost u kvalitetu ali uz visoke troškove. Aktivnosti koje najmanje doprinose kvalitetu a prouzrokuju visoke troškove kvaliteta treba isključiti iz vrijednosnog lanca preduzeća. Kontinuiranom brigom o kvalitetu proizvoda bilo putem izbjegavanja troškova odstupanja ili investiranjem u one aktivnosti koje nude preduzeću potencijale kako za diferenciranje na bazi kvaliteta tako i potencijale za smanjenje troškova, preduzeće ostvaruje visoku efikasnost i time jača svoju konkurentsku poziciju.

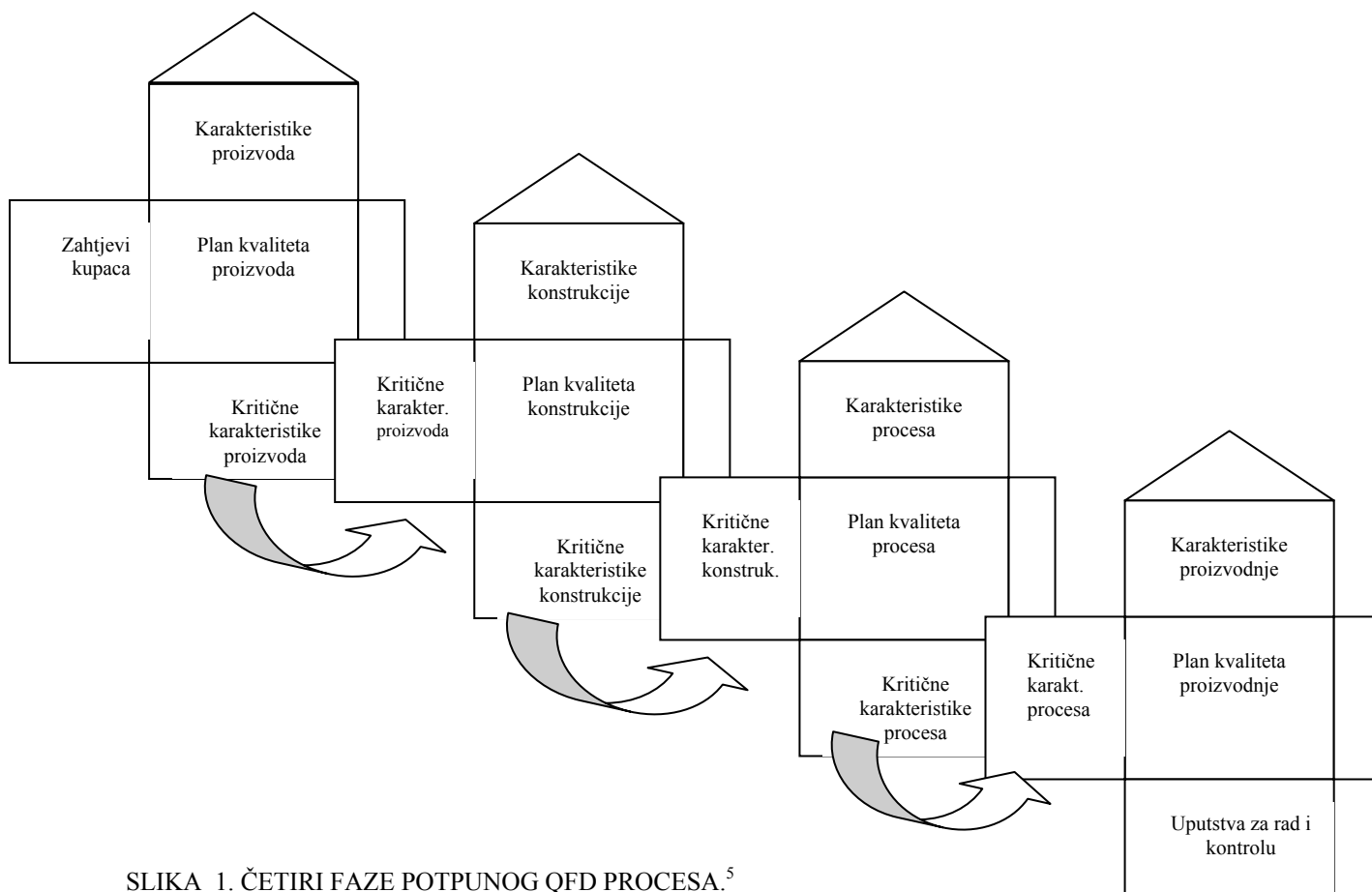
3. QFD (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT)

Strateška pozicija jednog preduzeća je određena njegovom sposobnošću upravljanja cijenom (troškovima) i kvalitetom svojih proizvoda. Proizvod će biti tražen od kupca samo ukoliko zadovoljava njegove potrebe na bolji način i stvara veću vrijednost za kupca nego proizvodi konkurenata. Stoga je za preduzeća od posebne važnosti uspostavljanje neposrednog kontakta sa kupcima, pa čak i njihova integracija u proces razvoja proizvoda. Jedna od najpoznatijih metoda za saopštavanje zahtjeva kupaca i njihovu direktnu implementaciju je QFD (Quality Function Deployment). Metodika QFD je razvijena 60-tih godina u Japanu od strane profesora Akao-a, a u SAD je u primjeni od 1984-te godine. Krajem 80-tih godina ova metoda je osvojila i Evropu. QFD se može opisati kao metoda saopštavanja kritičnih faktora kupovine odnosno zahtjeva kupaca vezanih za proizvodnju i za razvoj proizvoda. Poboljšana komunikacija sa kupcima može doprinijeti reduciranju troškova razvoja i vremena razvoja proizvoda, kraćem vremenu proizvodnje, profitabilnijem proizvodu i zadovoljnim, čak i oduševljenim kupcima. U pravilu se kod QFD metoda radi u timu (marketing, razvoj, konstrukcija i izrada), pri čemu orijentacija ka kupcima i zadovoljstvo kupaca zauzima dominantnu poziciju. Putem saradnje različitih područja u preduzeću olakšava se razmjena informacija i poboljšava transparentnost.

Metodika QFD, prikazana na slici br. 1, se prezentira u četverostepenom procesu:

1. planiranje proizvoda (tehnička specifikacija)
2. planiranje komponenti (transformacija karakteristika proizvoda kroz pojedinačne dijelove)
3. planiranje procesa (nove karakteristike proizvoda postaju osnov za kontrolu) i
4. planiranje proizvodnje (karakteristike prerastaju u uputstva).

U svakoj fazi se postavljaju dva pitanja: «Šta se zahtjeva?» i «Kako će se ti zahtjevi ispuniti?». Pitanje «Kako» (rezultat jedne faze) služi u sljedećoj fazi kao pitanje «Šta». U prvoj fazi, plan kvaliteta proizvoda, se stavljaju u odnos zahtjevi kupaca sa karakteristikama proizvoda, kojima se mogu ispuniti postavljeni zahtjevi. U drugoj fazi, plan kvaliteta konstrukcije/dijelova, se kritične karakteristike proizvoda razlažu na karakteristike pojedinačnih radnih grupa ili dijelova. Navedene karakteristike služe u sljedećoj fazi, plan kvaliteta procesa, kao kriterij za ispitivanja, odnosno kontrolu procesa. I u zadnjoj fazi, plan kvaliteta proizvodnje, kritične karakteristike procesa se ugrađuju u uputstva za rad i za kontrolu.



SLIKA 1. ČETIRI FAZE POTPUNOG QFD PROCESA.⁵

Često se najveća pažnja poklanja prvoj fazi, jer prepoznavanje zahtjeva kupaca predstavlja temelj za naredne faze, odnosno temelj za uspjeh preduzeća. Kupac govori u netehničkim, često kompleksnim pojmovima, koji se posredstvom QFD trebaju prevesti u tehničke zahtjeve. Prevođenje zahtjeva kupaca u karakteristike proizvoda stvara preduzeću izuzetne poteškoće. Pošto zahtjevi, koje kupac postavlja prema proizvodu, nemaju za njega isti značaj, važno je pojedinačnim zahtjevima odrediti relativne težine i raščlaniti ih na primarne, sekundarne i tercijarne. Ovo predstavlja prvi korak u house of quality, prikazan na slici br.2. Koraci 2,3, i 4 obuhvataju analizu karakteristika postojećih proizvoda posmatranog preduzeća, najboljeg konkurentskog proizvoda i planiranog proizvoda u pogledu zadovoljenja zahtjeva kupaca. Potom se, u petom koraku, identificirane specifične karakteristike proizvoda unose u jednu listu, i u šestom procjenjuje korelacija između karakteristika proizvoda i zahtjeva kupaca. Korelacija može biti snažna, srednja i slaba. Da bi se zaista ostvarili ciljevi, postavljeni u analizi konkurentnosti sa tačke gledišta kupca, u narednim koracima se sprovodi analiza konkurentnosti sa aspekta preduzeća (koraci 7,8,9 i 10). Ona obuhvata važnost samih zahtjeva kupaca, i mogućnost njihovog ispunjenja u poređenju sa proizvodima konkurenata. Zahtjevi kupaca, čije ispunjenje najviše utiče na povećanje potražnje, se rangiraju kao prioritetni. Procjena sposobnosti najznačajnijih konkurenata u pogledu zadovoljenja želja kupaca ukazuje na snage i slabosti preduzeća po pitanju određenog profila proizvoda naspram konkurenata. I na kraju u 11-tom koraku, u korelacionoj matrici, se na temelju usporedbe rezultata tržišne analize sa ocjenom tehničkih karakteristika, identificiraju odstupanja karakteristika proizvoda od zahtjeva kupaca. Ova

⁵ Koruna Stefan, Kernkompetenzen Dynamik» Ueberleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen», Verlag Industrielle Organisation Zuerich 1999, str. 167

odstupanja ukazuju da postoji greška u kreiranju proizvoda ili da su identificirane pogrešne karakteristike za zadovoljenje zahtjeva kupaca, te se koraci mogu ponoviti.



SLIKA 2. «HOUSE OF QUALITY» - KUĆA KVALITETA⁶

Imajući u vidu koncept ključnih kompetentnosti i skraćeni prikaz Quality Function Deployments metoda očito je da se preduzeću stavljaju na raspolaganje samo informacije o ključnim kompetentnostima u okviru postojećih proizvoda. Kao sljedeća slabost može se navesti da se kupci izjašnjavaju o karakteristikama proizvoda koje već poznaju, a ne navode karakteristike, koje bi ga oduševile, odnosno iznenadile. Doprinos kupaca u razvoju novih proizvoda ograničava se na rutinske inovacije i inovirana poboljšanja, pošto kupci razmišljaju linearno i jednodimenzionalno i u svojim zahtjevima se orijentiraju na zahtjeve i želje koje izgledaju uglavnom moguće. U pogledu osiguranja strateškog uspjeha pri intenzivnim tehnološkim promjenama za preduzeća je važno da se pri razvoju njihovih kompetentnosti i proizvoda ne usmjeravaju isključivo sadašnjim kupcima niti postojećim tržištima, jer postoji opasnost da propuste izgradnju novih kompetentnosti i da upadnu u zamku kompetentnosti. Bez obzira na navedene nedostatke, smatramo da bi primjenom QFD metoda bosansko-hercegovačka preduzeća, koja se kako u pogledu konkurentnosti tako i temeljnih oslonaca za izgradnju konkurentne pozicije nalaze u nezavidnoj situaciji⁷, lakše našla put do kupca, prepoznajući njihove želje. Reagovanjem na želje i zahtjeve kupaca, kako postojećih tako i potencijalnih, te stalnom brigom o kvalitetu domaća preduzeća bi izgradila lojalne kupce, poslovala efikasno i tako ojačala svoju tržišnu poziciju.

4. ZAKLJUČAK

Turbulentne i iznenadne promjene u poslovnom okruženju preduzeća, uslovljene rastućom globalizacijom i dinamikom tehnoloških promjena, te sve veći zahtjevi i jača pregovaračka moć kupaca nameću preduzećima potrebu stalne borbe za postizanje i očuvanje

⁶ prilagođeno iz: Koruna, Stefan; «Kernkompetenzen Dynamik- Ueberleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen», Verlag Industrielle Organisation Zuerich 1999, str. 168

⁷ «Izveštaj o konkurentnosti Bosne i Hercegovine za 2001. godinu», Godina 1, broj 1; Akademija nauka i umjetnosti BiH i Centar za MIT, Sarajevo 2002. godine.

konkurentskih prednosti. Izgradnja konkurentskih prednosti, putem troškovnih prednosti ili prednosti diferenciranja, je uslov opstanka i daljeg razvoja preduzeća. Kao temeljni oslonci u izgradnji konkurentskih prednosti u literaturi se navode efikasnost, kvalitet, inovativnost i reagibilnost na želje i zahtjeve kupaca. Kvalitet se često smatra centralnim faktorom postizanja konkurentskih prednosti, pošto je uticaj kvaliteta na profitabilnost i ostvarivanje konkurentске pozicije dvostruk. Prvo, kvalitet, kao izvor prednosti diferenciranja omogućuje preduzeću da postigne veću lojalnost kupaca, koji su spremni da plate veću cijenu za posebnost proizvoda. Lojalni kupci predstavljaju veoma efikasnu ulaznu barijeru potencijalnim konkurentima i doprinose jačanju tržišnog položaja posmatranog preduzeća. Drugo, implementacija koncepta totalnog upravljanja kvalitetom doprinosi izbjegavanju troškova, koji nastaju usljed lošeg kvaliteta proizvoda ali i snižavanju troškova u cjelini. Stoga se može reći da stalna briga o kvalitetu utiče na porast efikasnosti i na jačanje konkurentске pozicije preduzeća.

Imajući u vidu izuzetno značajnu ulogu kupaca u postizanju i očuvanju konkurentskih prednosti, preduzeće treba da uspostavi dobru komunikaciju sa kupcima, kako bi identificiralo njihove želje i potrebe i utvrdilo kriterije kupovine. Jedna od najpoznatijih metoda za saopštavanje zahtjeva kupaca i njihovu direktnu implementaciju je QFD (Quality Function Deployment) metoda. Metodika QFD se prezentira u četverostepenom procesu, gdje se najveća pažnja poklanja prvoj fazi, »House of Quality«. U ovoj fazi se uspostavlja kontakt sa kupcima, zatim prepoznaju njihovi zahtjevi, procjenjuju mogućnosti preduzeća da odgovori na te zahtjeve i analiziraju njegove snage i slabosti u odnosu na konkurenciju. Od dobre komunikacije preduzeća sa kupcima zavisi uspjeh ostalih faza QFD metoda, odnosno uspjeh preduzeća u cjelini.

S obzirom da je bosansko-hercegovačko poslovno okruženje samo dio svjetske konkurentске pozornice, domaća preduzeća bi primjenom QFD metoda i stalnom brigom o kvalitetu u uslovima zaoštrene konkurencije mogla da izgrade i jačaju svoju tržišnu poziciju..

5. LITERATURA

- [1] Hinterhuber, Hans; Handlbauer, G.; Matzler, K.; «Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, Eigene Potenziale erkennen – entwickeln – umsetzen», Carl Hanser Verlag Muenchen, Wien, 1997.;
- [2] Koruna, Stefan; «Kernkompetenzen Dynamik- Ueberleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen», Verlag Industrielle Organisation, Zuerich, 1999.;
- [3] Porter, M; «Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten», Frankfurt a.M., 1989.;
- [4] Stern, Christian J. «Total Quality Management und Unternehmensstrategie» u knjizi Berndt, Ralph «Total Quality Management als Erfolgsstrategie» Springer Verlag Berlin Heidelberg, 1995.; str. 99- 114;
- [5] Šehić, Dževad; Strateški menadžment, Slovo Mostar, 2001.;
- [6] Tipurić, Darko; Konkurentska sposobnost preduzeća, Grafex Trade Sinergija Zagreb, 1999.