

## ZADOVOLJSTVO KUPACA U ISO 9001:2000 I PRINCIPIMA TQM-a

### CUSTOMER SATISFACTORY IN ISO 9001:2000 AND PRINCIPLES OF TQM

Jazvin Halid, dipl. ing. tehn.      Omerović Alen, ing. za kvalitet  
"Inspekt RGH" d.d. Sarajevo  
Branilaca Sarajeva br. 3, 71000 Sarajevo

#### REZIME

*U ovom radu se ukazuje na značaj i sadržaj jednog od ključnih faktora koncepta TQM-a i standarda ISO 9001:2000 na putu ka poslovnoj izvrsnosti – orijentacija na kupca kao i zadovoljenje potreba i želja kupaca.*

**Ključne riječi:** zadovoljstvo kupaca, menadžment totalnim kvalitetom, sistem upravljanja kvalitetom

#### ABSTRACT

*Importance and matter one of primary factor of TQM compendium and ISO 9001:2000 are given in this project at the route to bussines excellenc – orientation on consomer as like as satisfactory of needs and wish of cunsomers.*

**Keywords:** customer satisfactory, total quality management, quality management system.

#### 1. UVOD

U današnjoj praksi koja je vezana za poslovanje savremenih organizacija, sve češće se srećemo sa pojmom poslovne izvrsnosti, kao nešto čemu treba težiti. Da bi organizacija bila poslovno izvrsna njeni ciljevi moraju biti:

- Zadovoljenje potreba i očekivanja svih svojih subjekata i to: kupci, vlasnici, zaposleni, poslovni partneri i društvo u cjelini,
- Ekonomska efikasnost (profit).

Kao što je iz navedenog viljivo, zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca je jedan od ključnih faktora na putu ka poslovnoj izvrsnosti.

Današnju filozofiju poslovanja savremenih organizacija prožima jedna nepobitna činjenica – zadovoljiti kupce ili korisnike na tržištu znači postići najmanje polovinu uspjeha u ostvarenju sopstvenih ciljeva. Kupac je postao najvažniji element tržišta, činilac poslovne okoline i usmjeravajući faktor poslovne orijentacije kompanija.

U svim pristupima ostvarenja postavljenih ciljeva, a time i poslovne izvrsnosti, navodi se dominantna uloga TQM-a kao i ISO 9001:2000, koji imaju svoje principe kao i zahtjeve

pomoću kojih se određuje upravljanje kvalitetom u organizaciji. Isti su integrisani sa ukupnim menadžmentom organizacije u okviru strateškog menadžmenta i mogu se posmatrati kao izazovne poslovne filozofije ali i radne prakse koje stvaraju princip u organizacijama „biti najbolji u poslovanju“ i stalno se poboljšavati radi zadovoljenja kupaca i formiranja struktura koje će omogućiti „biti najbolji u poslovanju“ i realizirati stvarno zadovoljstvo kupaca.

## **2. ORIJENTACIJA NA KUPCA**

Kao što je poznato prvi i krajnji sudija kvaliteta je kupac. Postoje dvije vrste aktivnosti u marketingu kompanije, orijentacija na kupca i zadovoljenje kupaca. Marketing startuje sa kupcem (identifikacija potreba) i završava se sa kupcem (zadovoljenje potreba). Neki od elemenata orijentacije na kupca su:

- Mjerenje zadovoljstva kupaca,
- Promjena kulture kompanije ka većoj orijentaciji na kupce,
- Efektivno mjerenje opažanja kupaca,
- Menadžment cijelim procesom od pregleda zadovoljstva kupaca do utvrđivanja porasta zadovoljstva,
- Utvrđivanje veza između aktivnosti zadovoljstva kupaca i poslovnih procesa,
- Respektovanje zadovoljstva internih kupaca,
- Sistem mjerenja veza između zadovoljstva i lojalnosti kupca,
- Sistem mjerenja veza između zadovoljstva kupaca i poslovnih rezultata.

Da bi orijentacija na kupca dala očekivane rezultate ona mora da bude strategija slušanja i učenja kao dio ukupne strategije. Suština opsjednutosti slušanjem i učenjem kupca sastoji se u tome da zaposleni kompanije stalno i uporno, organizovano i neorganizovano uz pomoć svih tehnika tragaju za informacijama iz svih mogućih izvora (kupci, društvo, dobavljači, distributeri i sl.) kako bi se koncipirala efikasna i efektivna strategija, koja bi kod kupca stvorila odnos da je sve što kompanija čini bez premca na tržištu. Odnosi sa kupcima podrazumjevaju slijedeće aktivnosti:

- Utvrđivanje kupčevih ugovornih zahtjeva i njihovo širenje unutar organizacije, do svakog zaposlenog koji učestvuje u realizaciji tih zahtjeva,
- Praćenje proizvoda u eksploataciji i utvrđivanje operativnih povratnih sprega povezanih za unaprijeđenjem performansi,
- Utvrđivanje procesa rješavanja žalbi i reklamacija kupaca,
- Utvrđivanje metodologije predviđanja budućih potreba kupaca,
- Praćenje zadovoljstva kupaca, kao i praćenje zadovoljstva kupaca od strane konkurencije i učenje iz tih iskustava.

## **3. ZADOVOLJSTVO KUPACA**

Zadovoljstvo kupaca je jedan od najvažnijih elemenata u procesu odlučivanja kupaca. Ono se najčešće događa u fazi ocjene poslije kupovine i konzumiranja proizvoda ili usluge. Sam koncept zadovoljstva kupaca jedan je od onih koji pobuđuju najmanje razlika i suprotnosti u definisanju. Jednostavno, kupac je zadovoljan kada: proizvod ili usluga zadovoljavaju njegove potrebe, želje i očekivanja, te je shodno tome kvalitet proizvoda i usluga osnovno sredstvo za realizaciju zadovoljstva kupaca.

U suštini, zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupaca zavise od toga koliko su kupovinom određenog proizvoda ili usluge ispunjene njegove potrebe i očekivanja, kakve su performanse proizvoda, koliko odstupa od očekivanja, zahtjeva i sl. Stepem zadovoljstva kupaca obavljenom kupovinom utiče na ponovni izbor iste marke odnosno kompanije. U većini slučajeva upravo je tako. Međutim, u slučajevima gdje kupci nisu zadovoljni, što je još gore osjećaju se prevarenim, skoro je sigurno da će u ponovnom zadovoljstvo odabrati neku drugu kompaniju.

Zadovoljstvo kupaca kupljenim proizvodom ili uslugom za kompaniju rezultira u dvije osnovne koristi: povećanjem lojanosti kupaca i pozitivnom propagandom o proizvodu ili usluzi. Isto praktično znači povećanje ponovljenih kupovina odnosno referenca u vidu prezentacije među novim interesnim grupama, koje dovode do povećanja broja novih kupaca (slika 1).



*Slika 1. Koristi od zadovoljstva kupaca.*

Veza između zadovoljstva kupaca, prodaje i profita je direktna. Ukoliko je kupac zadovoljniji više i češće će kupovati. Veće i češće kupovine znače povećanje prodaje koja se, što je lako pretpostaviti, odražava u većem profitu organizacije, a zadovoljstvo kupaca prelazi u lojalnost i partnerstvo, te su shodno tome koristi od zadovoljstva kupaca višestruke jer iste doprinose porastu ukupnog imidža i ugleda kompanije, ali i povećanju finansijskih i nefinansijskih performansi (profit, nova tržišta, nova znanja, novi proizvodi ili usluge, veća efikasnost itd.) ali sve za jednim jedinim ciljem – zadovoljstva zahtjeva, želja i potreba kupaca.

#### **4. ULOGA TQM-a U ZADOVOLJSTVU KUPACA**

Razvojem, nauke, tehnike i tehnologije, jedna od najbitnijih promjena koja se dogodila devedesetih godina prošlog vijeka je promjena u shvatanju samog koncepta kvaliteta. Sve je počelo analiziranjem i ispitivanjem kvaliteta, kako bi se došlo do koncepta totalnog kvaliteta, TQM-a kao i intergriranih sistema upravljanja. Same definicije kvaliteta ovom prilikom se neće pominjati obzirom da su iste već poznate.

Kvalitet se u svijetu smatra najznačajnijim fenomenom našeg doba i kada o njemu govorimo danas možemo ga obilježiti slijedećim karakteristikama:

- Kvalitet je postao posao svih,

- Poboljšanje kvaliteta je strategija, a ne mjerljivi cilj,
- Prava i jedina mjera kvaliteta jeste zadovoljstvo kupaca,
- Konkurencija pospješuje poboljšanje kvaliteta,
- Kvalitet se ostvaruje kroz partnerstvo,
- Kvalitet je najefikasnija marketinška poruka današnjice.

Pristup poboljšanja sistema upravljanja kvalitetom preko serije standarda ISO 9000 unio je mnoge promjene. Njihovom primjenom kvalitet je postao bitan činilac uspješnog poslovanja organizacije u svim industrijsko-ekonomskim sektorima. Kvalitet se ne stvara samo u procesu proizvodnje već u okviru svih izvršnih funkcija organizacije.

Drugi pristup poboljšanja kvaliteta preko TQM-a je multidisciplinarnan. On predstavlja jedinstvo savremenog koncepta kvaliteta i koristi znanja drugih naučno-stručnih disciplina. Objedinjuje klasični i strateški menadžment i zahtjeva potpunu predanost menadžmenta, naročito top menadžera, koji ujedno imaju ulogu lidera i menadžera.

TQM uključuje tri sfere promjena u organizaciji: zaposlenih, tehnologije i strukture. Orijentisan je na realizaciji dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. Teži da objedini sve zadatke kroz formalan i neformalan pristup, kao i da zadovolji sve zahtjeve, potrebe i želje kupaca, da poboljša sve procese u organizaciji i da se zaposleni stvaralački i odgovorno angažuju. Isti je neophodan, to je putovanje koje nikada ne prestaje. On je od japanske privrede napravio „svjetsko čudo“. TQM predstavlja način za opstanak ili uspješnost.

#### 4.1. Šta je TQM

TQM je sinonim najsavremenijeg pristupa poboljšanja kvaliteta i poslovanja današnjice. Šta je to? Šta ta riječ znači? Zašto je on intresantan?

TQM je skraćena za *Total Quality Management* (menadžment totalnim kvalitetom). TQM ima mnogo definicija i njegovi gurui (Deming, Crosby, Griffin...) se teško slažu oko toga šta je to. U praksi vlada još veće šarenilo jer postoje mnogobrojni modeli koji su dali intresantne rezultate. Međutim ono što je evidentno kroz praksu i za većinu gurua prihvatljivo jeste to da TQM predstavlja pojačanje napora kompanije prema kupcima i promjeni kulture kompanije. Sadržaj ovog tumačenja izkazuje se principima TQM-a i to:

- Orijentacija na kupca,
- Stalna poboljšanja,
- Stvaralačko i odgovorno angažovanje svih u organizaciji.

Uspješnost zadovoljenja principa TQM-a predstavlja postojanje odgovarajućeg nivoa kvaliteta tri osnovna entiteta svake organizacije: čovjeka, proizvoda i procesa. Imajući u vidu definiciju pojma kvaliteta, radi vrednovanja same organizacije, uvodi se trijada pojmova koja predstavlja opšte elemente TQM-a i to:

- Kvalitet čovjeka,
- Kvalitet proizvoda,
- Kvalitet procesa.

Na ovoj trijadi počiva egzistencija svake organizacije i stoga ona predstavlja strateški cilj iste, čija realizacije zahtjeva vrijeme, strpljenje, razumjevanje najvišeg rukovodstva kao i isplaniran dugoročni rad.

Sredstva za realizaciju principa i opštih elemenata TQM-a su posebni elementi TQM-a, koji osim toga predstavljaju i elemente upravljanja organizacijom u najširem smislu. Oni obuhvataju:

- Menadžment i liderstvo,
- Ekonomske faktore,
- Humane faktore,
- Obrazovanje i edukaciju,
- Sistem upravljanja kvalitetom,
- Znanje drugih naučnih i stručnih disciplina,
- Tehnike i alate kvaliteta.

Osnovni ciljevi TQM-a odnose se na realizaciju u praksi i stalno poboljšanje postavljenih principa, opštih i posebnih elemenata TQM-a, kroz politiku i strateške planove organizacije, prihvaćenih i vođenih od strane najvišeg rukovodstva organizacije.

Kada se pogleda značenje sve tri riječi TQM se može definisati i kao:

- *Total* (svi) – svi koji su u bilo kakvom odnosu sa organizacijom moraju biti uključeni u stalna poboljšanja,
- *Quality* (kvalitet) – utvrđene potrebe i zahtjevi kupaca moraju se ispunjavati,
- *Management* (menadžment) – rukovodstvo mora biti potpuno uključeno.

TQM predstavlja upravljanje svim aktivnostima i resursima organizacije koje osigurava kontinualno poboljšanje kvaliteta, odnosno cjelovitost pristupa kojim se nastoji da se maksimizira konkurentnost organizacije kao cjeline.

Praktično se ostvaruje primjenom principa, opštih i posebnih elemenata TQM-a (*know – what*) u okviru konkretno definisanog projekta (*know – how*). Realizacija projekta izvodi se postupcima menadžmenta složenih projekata, uz uvažavanje specifičnosti sadržaja TQM-a, predstavljenog modelom usvojenog TQM-a.

Danas u svijetu postoji više modela TQM-a određenih skupom kriterija nagrada za kvalitet, a najpoznatiji su:

- Demingova nagrada za kvalitet – Japan,
- Malcom Baldrige nagrada za kvalitet – SAD,
- Europska nagrada za kvalitet – Europa EFQM.

Na temelju koncepta ovih nagrada u mnogim zemljama, prvenstveno u Europi, uvedene su nacionalne nagrade za kvalitet, koje se uglavnom baziraju na kriterijima Europske nagrade za kvalitet.

#### **4.2. Prvi princip TQM-a – orijentacija na kupca**

Orijentacija na kupca predstavlja prvi od tri principa menadžmenta kvaliteta shvaćenog u najširem smislu (TQM). Ovaj koncept baziran je na činjenici da svaka organizacija ili bilo koji njen dio ima kupca bilo internog bilo eksternog, te je shodno tome osnovni zadatak koji se postavlja identifikacija kupca i njegovih zahtjeva, želja i potreba.

U vezi eksternog kupca dosta toga je već poznato i samo se podsjeća da on može biti poznat kao i njegovi zahtjevi. Zahtjevi i očekivanja u vezi nepoznatog kupca su veliki iz razloga što se moraju utvrditi pretpostavljeni zahtjevi i želje, permanentno praćenje istih i njihovo transformisanje u odgovarajuće specifikacije, osiguravajući time i zadovoljstvo budućih zahtjeva. U svakom slučaju „zlatno pravilo“ je japanski stav da treba utvrditi i više od onoga što se zahtjeva ili će se zahtijevati i očekivati.

Slično pravilo je i u slučaju internih kupaca gdje nije dominantan kupoprodajni odnos već partnerski i jako je izražen lanac: kupac-dobavljač-kupac. Ukoliko je zadatak identifikacije eksternog kupca težak i složen, a jeste, onda je što se ne očekuje identifikacija internog kupca obično i znatno složenija zbog otpora različitih vrsta i nesređenih odnosa posebno kada su u pitanju pojedini dijelovi organizacije. Međutim značaj shvatanja internog kupca je veliki i odlučujući u zadovoljenju eksternog kupca. Svako u tom lancu treba da uradi posao 100% kako bi i prema eksternom kupcu bilo zadovoljeno 100%. Potpuna identifikacija potreba kupaca je suština i imperativ za ostvarenje kvaliteta.

#### *Kvalitet definiše kupac*

Generalno, kupac mora biti prvi prioritet organizacije, pouzdani kupci su najvažniji kupci, a zadovoljstvo kupaca se postiže izradom kvalitetnih proizvoda odnosno usluge, te shodno tome zadovoljstvo kupaca mora predstavljati najvažniji prioritet organizacije odakle proizilazi neophodnost orijentacije na kupce, što uslovljava stalnu interakciju između zaposlenih i kupaca.

#### *Identifikacija zahtjeva kupaca*

Identifikacija zahtjeva kupaca predstavlja sastavni dio procesa razvoja. Uobičajeni postupak treba obuhvatiti:

- Pripremu i pretpostavke o zahtjevima kupca,
- Planiranje postupaka prikupljanja podataka,
- Prikupljanje informacija,
- Analizu podataka,
- Vrednovanje postavljenih zaključaka,
- Bazirano na zaključcima predvidjeti neophodne izmjene.

#### *Identifikacija zahtjeva internih kupaca*

Ona ima za cilj da osigura da zaposleni koji pri realizaciji svojih aktivnosti zavise jedan od drugog, stalno komuniciraju u cilju objedinjavanja međusobnih zahtjeva. Komunikacija je obično slaba ali mora biti podsticana i omogućena. Mehanizmi poboljšanja komunikacije, a time i kvaliteta su kružoci kvaliteta: samoorganizovani timovi i timovi za poboljšanje.

#### *Komunikacija sa kupcem*

Uspostavljanje stalne komunikacije sa kupcem predstavlja osnovnu strategiju orijentacije na kupca i uspostave totalnog kvaliteta. Osnovni razlog stalne komunikacije je moguća izmjena zahtjeva kupaca koja je često značajna. Zahtjeve kupaca ne treba shvatiti statičnim i nepomjenljivim, a to se odnosi kako zahtjeve internih tako i eksternih kupaca, koji tokom vremena imaju svoju evoluciju. Svakako, u praksi je potrebno primjeniti dva toka komunikacije:

- Zahtjevi i očekivanja kupca od kupca ka dobavljaču,
- Utisci o kupljenom proizvodu / usluzi, pozitivno ili negativno kao povratna informacija od kupca ka dobavljaču.

Zahtjevi, potrebe i zadovoljstvo kupaca su u konceptu TQM-a dobro postavljeni jer se na njima zasniva cjelokupna nadogradnja sistema upravljanja kvalitetom i TQM-a odnosno zadovoljstvo eksternog kupca. U tom smislu prvi princip TQM-a predstavlja odrednicu za druga dva – stalno poboljšanje i angažovanje svih na realizaciji ciljeva.

## **4.2. Drugi i treći princip TQM-a**

Drugi princip TQM-a ima naziv stalna poboljšanja i osnovna suština ovog principa je: najbolji način stalnog poboljšanja kvaliteta jeste stalno poboljšanje procesa, proizvoda i ljudi. Shodno tome, princip se odnosi na sve entitete i dijelove organizacije.

Treći princip TQM-a je stvaralačko i odgovorno angažovanje svih i njegova suština je orijentacija na sve zaposlene u organizaciji, od rukovodećeg kadra do izvršnog osoblja, sa težnjom stvaranja uslova za maksimalnu stvaralačku (kreativnu) odgovornost pojedinaca, grupe, tima i dobavljača u realizaciji definisanih ciljeva.

U svakom slučaju, kupci (interni i eksterni) su bezkompromisno krajnji atributi kvaliteta jer krajnji rezultati svake organizacije kao što su reputacija, imidž, udio na tržištu i profit su posljedice zadovoljstva kupaca te shodno tome možemo zaključiti koliki je značaj zadovoljstva kupaca u poslovanju savremenih organizacija, koje je široko podržano konceptom TQM-a i njegova uloga u zadovoljstvu kupaca je presudna i odlučujuća za poslovanje organizacija koje imaju za cilj poslovnu izvrsnost.

## **5. ZADOVOLJSTVO KUPCA PRIMJENOM ISO 9001:2000**

Standardi sistema upravljanja kvalitetom serije ISO 9000:2000, postali su „svjetski jezik“ za upravljanje kvalitetom. Milioni certifikata širom svijeta generisali su stručno i naučno iskustvo u ovoj oblasti.

Serijski standardi ISO 9000:2000 razvijeni su da pomogne organizacijama svih tipova i veličina u postizanju zadovoljstva kupaca kao i da koriste efektivne sisteme upravljanja kvalitetom. Serija se bazira na slijedećoj strukturi standarda:

- ISO 9000 – definiše terminologiju sistema upravljanja kvalitetom,
- ISO 9001 – specificira zahtjeve za sistem upravljanja kvalitetom koje organizacije moraju ispuniti,
- ISO 9004 – daje smjernice za sistem upravljanja kvalitetom i poboljšanje performansi u cilju zadovoljenja zahtjeva kupaca.

O seriji standarda ISO 9000:2000, dosta toga je već poznato i napisano, tako da ćemo se u nastavku teksta osvrnuti samo na faktor zadovoljstva kupaca u istom.

### **5.1. Faktor zadovoljstvo kupaca u ISO 9001:2000**

Uloga standarda ISO 9001:2000 u zadovoljenju kupaca je veoma velika jer je sam standard orijentisan na kupca kao i na zadovoljenje njegovih zahtjeva, želja, potreba i očekivanja u svim svojim sekcijama (4, 5, 6, 7 i 8). Tako mnogi elementi standarda ISO 9001:2000 govore o tome da organizacija mora da definiše i ispunjava zahtjeve kupca i primjenjivih propisa efektivnom primjenom sistema, uključujući procese stalnog poboljšanja i spriječavanja pojava neuklađenosti.

Najviše rukovodstvo u organizaciji mora da demonstrira svoju opredjeljenost za razvoj i poboljšanja kroz: prenošenje značaja zadovoljenja zahtjeva kupaca kao i zakonskih propisa, utvrđivanjem politike i ciljeva kvaliteta, obavljanjem preispitivanja kao i osiguranjem neophodnih resursa.

Takođe, najviše rukovodstvo mora da osigura da se potrebe i očekivanja kupaca odrede, zatim da se pretvore u zahtjeve i realiziraju u cilju postizanja zadovoljstva kupaca, primjenom različitih metoda i tehnika.

Realizacija proizvoda predstavlja onaj niz procesa i podprocesa koji je neophodan za dobijanje proizvoda. Najvažniji procesi sadržani u ovoj sekciji, a odnose se na kupca su:

- Identifikovanje zahtjeva kupaca – neophodno je definisati zahtjeve kupaca,
- Preispitivanje zahtjeva za proizvod – potrebno je definisati zahtjeve koje je definisao kupac zajedno sa zahtjevima koje je definisala organizacija,
- Komunikacija sa kupcem – organizacija treba da primjeni i pronade rješenja za komunikaciju sa kupcima i prikupljanje povratnih informacija od kupaca.

Na kraju i posljednja sekcija standarda koja se odnosi na mjerenja, analize i poboljšanja sadrži svoj dio koji se odnosi na zadovoljstvo kupca. Analiza prikuplja i analizira podatke kako bi se utvrdila efikasnost i efektivnost sistema upravljanja kvalitetom i gdje je god moguće izvršilo poboljšanje. Analiziranjem podataka dobijaju se informacije o:

- Zadovoljstvu ili nezadovoljstvu kupaca,
- Karakteristikama proizvoda i njihovim trendovima,
- Dobavljačima.

Pojednostavljeno rečeno zahtjevi standarda ISO 9001:2000 mogu se svesti na slijedeće:

- Moramo razumjeti očekivanja i potrebe kupaca prije nego se obavežemo da ih realiziramo,
- Moramo definisati metode upravljanja procesima i podprocesima koji utiču na kvalitet,
- Moramo postaviti ciljeve koje sistem upravljanja mora realizirati,
- Moramo planirati proces realizacije i osigurati resurse,
- Moramo mjeriti rezultate i osigurati da isti zadovoljavaju naše i zahtjeve kupaca,
- Moramo istraživati nedostatke i uzroke istih, te tražiti puteve da ih u budućnosti izbjegnemo putem poboljšanja menadžment sistema.

## **6. VEZA IZMEĐU TQM-a I ISO 9000:2000**

Standardi sistema upravljanja kvalitetom serije ISO 9000:2000 predstavljaju model za povezivanje klasičnog sistema kvaliteta i TQM-a. Pomenuta serija standarda u sebi integriše systemske prilaze za upravljanje i menadžment procesima za kvalitet čime stvara osnovu za integraciju različitih modela upravljanja poslovanjem u jednoj organizaciji.

Principi sistema upravljanja kvalitetom iz ISO 9000:2000 su u snažnoj vezi sa TQM-om i isti su mnogo bliži ciljevima, metodologiji i filozofiji TQM-a, tako npr. procesni model je u vezi sa TQM-om što se dokazuje njegovim korištenjem u nagradama za kvalitet, kupci se nalaze u centru oba koncepta ali posmatrani preko zahtjeva za kvalitet, a isti sadrže zahtjeve za: liderstvo, poboljšanja, benčmarking, mjerenje zadovoljstva kupaca i sl.

Svi principi sistema upravljanja kvalitetom sadržani su u konceptu TQM-a i modelima izvrsnosti pa se može zaključiti da serija standarda ISO 9000:2000 i TQM predstavljaju jedno odnosno isto. Za budućnost ova veza je jako važna jer je neophodno zajednički koristiti i TQM i ISO 9000:2000 kako bi sve interesne grupe imale koristi i to:



Kupci od dobijanja proizvoda koji su:

- Usklađeni sa zahtjevima,
- Pouzdani,
- Sigurni,
- Dostupni kada su potrebni,
- Pogodni za održavanje.

Ljudi u organizaciji od:

- Rada u boljim uslovima,
- Povećanog zdravlja i sigurnosti,
- Povećanog zadovoljstva poslom,
- Boljeg morala,
- Bolje stabilnosti i zaposlenja.

Vlasnici od:

- Povećanog povratka investicija,
- Boljih operativnih rezultata,
- Povećanog udjela na tržištu,
- Povećanog profita,

Dobavljači i partneri od:

- Stabilnosti,
- Rasta,
- Partnerstva i obostranog razumjevanja,

Društvo od:

- Ispunjenja zakonskih i drugih propisa,
- Poboľšanog zdravlja i sigurnosti,
- Smanjenog uticaja na životnu okolinu,
- Poboľšane bezbjednosti.

## **7. ZAKLJUČAK**

Opstanak u kompleksnom, dinamičnom i često promjenljivom okruženju, na svjetskom tržištu uslovljava menadžment koji uvodi nove tehnike i tehnologije i koristi strategije koje su orijentisane ka kupcu. Postalo je jasno da nije moguće realizirati ciljeve bez zadovoljstva kupaca. Zato je neophodno da se o kupcu znaju sve činjenice koje će doprinjeti efikasnom i efektivnom zadovoljenju njegovih zahtjeva. Naime ono što organizacija namjerava proizvoditi nije najvažnije za njenu budućnost i njene uspjehe. Ono što kupac namjerava da kupi i što mu se čini važno, je ono od čega zavisi šta je organizacija, šta ona proizvodi i hoće li imati uspjeha.

Orijentacija na kupca i zadovoljstvo kupaca podrazumjevaju promjenu sadržaja svih aktivnosti vezanih za stvaranje proizvoda koji mogu ispuniti zahtjeve kupaca kao i shvatanje značaja koji kupac ima za ostvarenje uspjeha na tržištu, jer poznato je da su kupci krajnje sudije kvaliteta i da od stepena njihovog zadovoljstva će zavisići poslovni rezultat organizacije.

Ostvarenje svega navedenog zahtjeva i primjenu standarda iz serija ISO 9000:2000 kao i TQM-a. Oba su usmjerena na kupca, oba uključuju u sebe promjene koje treba da dovedu do zadovoljstva kupca, a zadovoljiti kupca predstavlja strateški cilj svake kompanije odnosno ostvariti najmanje polovinu uspjeha u realizaciji sopstvenih ciljeva – poslovne izvrsnosti odnosno uspješnosti.

## **8. LITERATURA**

- [1] Dr Kostić Svetislav „TQM i strategijski management“ SYP 2005, Beograd, 2005.
- [2] ISO 9000:2000.