

Nataša Rupčić

Istina i zablude o cjelovitom upravljanju kvalitetom

U svrhu postizanja konkurentnosti poduzeća američki su menadžeri razvili koncept cjelovitog upravljanja kvalitetom (*Total Quality Management*, TQM). TQM je holistička filozofija oko čijeg definiranja nema konsenzusa. Smatra se da je to istovremeno koncept, proces, poslovna strategija, tehnika, filozofija, skup disciplina itd. Može se definirati kao koncept kojemu je cilj stalnim unaprjeđenjem svih procesa stvaranja vrijednosti uz participaciju zaposlenika razvijati sustav upravljanja kvalitetom radi isporuke kvalitete kupcu. TQM uključuje dizajniranje proizvoda prema spoznatim zahtjevima kupaca, učenje kako proizvesti taj proizvod uz efektivnu mogućnost skraćivanja vremena i snižavanja troškova te permanentno traženje unaprjeđenja.

Prema filozofiji TQM-a nije dovoljno da poduzeća dobro radi, već mora stalno ulagati napore za unaprjeđenje. Radi se o kontinuiranom unaprjeđenju koje podrazumijeva implementaciju velikog broja malih, inkrementalnih unaprjeđenja u svim područjima organizacije. Temeljna filozofija je da stalno i postupno unaprjeđenje ima najvišu vjerojatnost za uspjeh pa stoga svatko treba naći mogućnost da unaprijedi barem dio svoga posla. Kontinuirano unaprjeđivanje provodi se stalno, primjenjuju ga svi odjeli, na svim proizvodima, uslugama i aktivnostima u poduzeću. Istovremeno se mijenja i odnos prema kvaliteti, od tzv. «prihvatljive razine kvalitete» (engl. *Acceptable Quality Levels*) prema tzv. *zero defect* orijentaciji, odnosno nula grešaka.

Ključni dugoročni interesi poduzeća koje provodi ovaj koncept su usmjereni na kvalitetu, a ne na kratkoročni profit. Stoga je temeljni cilj TQM-a da održi najveću vrijednost za kupca uz najniže troškove sve dotle dok se ostvaruje razuman profit i ekonomska stabilnost za poduzeće. Promjena kulture koja prati implementaciju TQM-a daje prostor većoj participaciji zaposlenika u identifikaciji i rješavanju problema, u postavljanju osnovice standarda performansa i naporima za kontinuirano unaprjeđenje. Kontrola kvalitete prema TQM konceptu mora postati dio svakodnevnoga posla svih zaposlenika koje treba obučiti da misle na prevenciju, a ne na detekciju. Zaposlenici trebaju dobiti odgovornost i moć da korigiraju svoje greške i iznose svaki problem kvalitete kojega otkriju i na tome uče. Pritom je

presudna podrška menadžmenta koji treba osigurati obuku i informacije zaposlenicima. Implementacija TQM-a tako treba dovesti do višeg stupnja suradnje i bolje radne etike.

TQM zahtijeva tzv. *management by fact* pristup upravljanju. Svi naponi u TQM-u moraju se argumentirati činjenicama pa postoji potreba prikupljanja, analize i usporedbe podataka. Ključna mjerila performansa u okviru TQM-a uključuju pokazatelje produktivnosti, učinkovitosti i ekonomičnosti. Ispituje se stoga korištenje radne snage, materijala, energije, kapitala i imovine. Izrađuju se i indeksi vezani za smanjivanje otpada, utrošak energije, proizvodne cikluse itd. Da bi se to ostvarilo potrebno je dizajnirati adekvatan sustav poslovne inteligencije (engl. *business intelligence system*) koji se definira kao planirana, kontinuirana i rutinska transformacija podataka u informacije, informacija u *intelligence*, *intelligencea* u znanje te znanja u odluke. Podaci, informacije i znanje koriste se za istraživački rad, strategijsko pozicioniranje s ciljem identificiranja vizije i strategijskoga vođenja poduzeća temeljenog na kvaliteti.

«Nije zlato sve što sija»

Iako je mnogo obećavao, TQM nije donio očekivane rezultate. Na svaku uspješnu priču o TQM-u dolaze barem jedna do dvije neuspješne. Kada se sumiraju sva istraživanja koja su provele konzultantske kuće kao što su *Arthur D. Little*, *Ernst&Young*, *Rath&Strong*, *McKinsey&Co.*, i *A. T. Kearney* može se zaključiti kako je tek jedna trećina TQM programa u SAD-u i Europi rezultirala značajnijim unaprjeđenjima u kvaliteti, produktivnosti, konkurentnosti ili financijskim rezultatima. Kada se ovaj podatak poveže s činjenicom kako je gotovo tri četvrtine američkih poduzeća investiralo u neki oblik TQM programa rezultati su još porazniji. Mnogi teoretičari i praktičari smatraju da koncept TQM-a ima ograničenja, ali loše rezultate pripisuju prvenstveno pogrešnoj implementaciji ovoga koncepta. O čemu je zapravo riječ?

Koncept TQM-a menadžere upućuje da se prije svega usredotoče na unutrašnje procese u poduzeću. Usredotočenost na mjerenje performansa te utvrđivanje indeksa podudarnosti sa standardima i tehničkim specifikacijama nužno umanjuje

njihovu pozornost na vanjske čimbenike, kao što su tehnološka unaprjeđenja te prije svega stalno mijenjanje percepcija i zahtjeva kupaca. Stoga ne treba čuditi ako konačni ishod bude stvaranje proizvoda i usluga koji savršeno udovoljavaju standardima, ali ih kupci smatraju zastarjelima, nedovoljnima, nevažnima i nepotrebnima. Jedan se menadžer tako požalio: «do ulaganja u TQM u poduzeću smo se rješavali proizvoda koji su bili loše napravljeni i koje kupci nisu htjeli. Sada, nakon uvođenja TQM-a, odbacujemo *dobro* napravljene proizvode koje kupci ne žele.» Stanje prema kojem poduzeće postaje efikasnije, ali manje fleksibilno i adaptabilno u odgovaranju na promjene u okruženju, odnosno u konačnici gubi na efektivnosti, čini se potiče i tzv. *Malcolm Baldrige National Quality Award* koja se vrednuje kao jedan od *benchmarka* za TQM. Iako san mnogih poduzeća i njihovih menadžera, ona potiče upravo internu orijentaciju poduzeća. Prema metodologiji određivanja dobitnika nagrade tek 250 od ukupno 1000 bodova usmjereno je na vrednovanje učinaka vezanih za unaprjeđenje kvalitete. Ostali bodovi raspodjeljuju se sukladno postignutim internim unaprjeđenjima. Može se postaviti pitanje: služi li navedena nagrada samo za jačanje ega viših menadžera?

Minimalni standardi?

Mantra koju propagiraju TQM stručnjaci i menadžeri glasi: postići cilj «nula grešaka». Cilj kao što je «činiti dobro prvi put» sasvim je opravdan i poželjan, ali mora se priznati kako u današnjem poslovanju predstavlja ipak tek minimalni standard poslovanja. Poslovanje prema sustavu «nula grešaka» postao je uvjet ulaska na tržište, a ne više jamstvo uspjeha i održanja konkurentskih prednosti. Prema zahtjevima kupaca «nula grešaka» samo je jedan i to manji dio zahtjeva za kvalitetom. U današnjoj globalnoj ekonomiji kvaliteta prvenstveno uključuje sposobnost da se kupcima ponudi proizvod koji im olakšava život te pruža i druge vrijednosti kao što su zanimljivost i uzbuđenje. U uvjetima kada ponuda općenito uvelike premašuje potražnju proizvodi moraju zabavljati, intrigirati, pobuditi maštu i zaokupljati. Iako tehnički gotovo savršene, američke automobile kupci smatraju prosječnima. «Wow» efekt je nešto što kupci danas sve više poistovjećuju s kvalitetom u šumi tehnički gotovo savršenih, ali sličnih i bezličnih proizvoda.

Tom Peters navodi zanimljivu analogiju koja objašnjava suštinu manjkavosti koncepta TQM-a. U filmu *Amadeus* mladi Mozart svira pred carem Josipom II. Najprije mehanički savršeno, ali neinspirativno svira Salijerija. Zatim počinje improvizirati, glazba dobiva sasvim novi smisao, ugođaj se mijenja, a slušatelji su zadivljeni. Salijerijeva glazba može označavati TQM proces s «nula grešaka». Bez sposobnosti da tehnički savršeno svira, Mozartu uopće ne bi bilo dopušteno svirati pred tako uvaženim gostom. Ali, da je tehničko savršenstvo bilo sve što je Mozart mogao ponuditi, da nije notama umio pridodati ljepotu, emocije, kreativnost i osobnost, njegovo ime i glazba ne bi (p)ostali ono što jesu već stotinama godina od njegove smrti.

Guši li se TQM u vlastitoj birokraciji?

Prema mnogim programima za uvođenje TQM-a kvaliteta je uredan, linearan i predvidljivi proces. Prihvatanjem mita o redu i predvidljivosti prirodno slijedi i izgrađivanje precizne i predvidljive birokracije. Naravno, TQM je ne naziva birokracijom. Radije se mogu čuti termini kao što su hijerarhija odbora i povjerenstava, učestali sastanci i tehnike kojih se treba pridržavati. Cijeli proces prati i rastuća skupina zaposlenika kojoj je jedini posao motriti, neki bi rekli policijski nadzirati, cijeli proces.

Analiza podataka i informacija jedan je od najvažnijih zadataka u poduzeću koje uvodi TQM. Rezultati analize podataka i informacija ugrađuju se u proizvode i usluge radi njihovog unaprjeđenja. Međutim, ukoliko postojeći standardi nisu dobro postavljeni, ugrađivanje dobivenih informacija u takav sustav neće dovesti do unaprjeđenja efektivnosti rada. Osim toga, informacije se mogu i pogrešno interpretirati. Kako se to ne bi događalo potrebno je preispitivati ne samo dobivene informacije, nego i standarde s kojima se one uspoređuju, odnosno ne primjenjivati automatizam u tom procesu.

Prava cjelovita kvaliteta nastaje u naizgled kaotičnom, emotivnom procesu koji prirodno transformira cijelu organizaciju. Međutim, u TQM papirologiji nema mjesta kvaliteti koja nastaje spontano, u naletima kreativnosti, inovativnosti i emotivnosti.

Umjesto toga, za cijeli proces stvaranja vrijednosti nastoje se propisati specifikacije, procedure i pravila pomoću kojih će se on nadzirati i kontrolirati.

Depresija zbog TQM-a?

Florida Power&Light je poduzeće kojeg su TQM stručnjaci dugo citirali kao uspješan primjer uvođenja toga koncepta. Poduzeće je 1989. godine naravno osvojilo *Baldrigea*, ali su unatoč odjelu za kvalitetu s vojskom od 85 pojedinaca na punoj plaći koji su nadgledali 1,900 timova za kvalitetu, poboljšanja kvalitete zapravo su bila umjerena, bolje rečeno skromna. Međutim, «dobit» u smislu stresa i depresije zaposlenika bila je puno impresivnija. U jednom je poduzeću jedan zaposlenik bio toliko frustriran papirologijom da je priznao kako je sve potpisao bez provjere jer «se više nije mogao time zamarati». Poduzeće je nakon toga značajno smanjilo birokraciju. Za početak, broj odjela za kvalitetu smanjen je na šest. Ovaj primjer slijedio je i *British Telecom*. Desetkovao je TQM birokraciju i «usmjerio se na kupce». Nije baš neka nova ideja, složit će se mnogi.

Budući da se u okviru TQM-a uvode odbori i timovi za kvalitetu mnogi pogrešno zaključuju da se briga o kvaliteti prema odrednicama TQM-a delegira na određene osobe. Međutim, briga o kvaliteti postaje stvar svih zaposlenika. Ona postaje središnja vrijednost strategije poduzeća, poslovnih operacija i poslova pojedinaca. Imenovanje menadžera odjela za kvalitetu mnoge upućuje na pogrešan zaključak da briga takve osobe postaje proces unaprjeđenja kvalitete, dok ostali menadžeri i zaposlenici posao obavljaju bez ikakve odgovornosti za uspjeh cjelovitoga upravljanja kvalitetom. *Xerox* i *Honda*, primjerice, kvalitetu jednostavno definiraju kao «način kako mi ovdje radimo». Ideja o potrebi imenovanja posebnog menadžera za kvalitetu stoga se nameće kao nepotrebna. Ova činjenica povezana je i s čestim angažmanom konzultanata za kvalitetu i TQM. Međutim, ispostavilo se da gotovo svaki konzultant ima svoju strategiju i tehnike za koje smatra da ih poduzeće treba provoditi radi uvođenja TQM-a. Tako je istraživanje kuće *Ernst&Young* otkrilo nevjerojatnih 945 različitih taktika za upravljanje kvalitetom. Ponuda na konzultantskom tržištu TQM-a je stoga više nego zbunjujuća, ali je za konzultante svakako vrlo lukrativna. Kad se trošak njihova angažiranja i izgradnje ukupnog

sustava praćenja, odnosno birokracije usporedi sa skromnim unaprjeđenjima u kvaliteti, logično se nameće potreba redefiniranja pristupa cijelom konceptu.

Kako unaprijediti kvalitetu: slijedite šefov primjer!

Tri su bitna čimbenika koja omogućuju unaprjeđenja kvalitete. Prvi čimbenik tiče se značaja i važnosti zaposlenika u neposrednom kontaktu s kupcima i proizvodnjom. Oni trebaju imati pristup svim informacijama u okviru određenih parametara te im treba dati autoritet za donošenje odluka na njihovoj razini, kako bi mogli implementirati nove ideje. Drugi čimbenik ukazuje na važnost kupaca kao aktivnih sudionika u procesu stvaranja vrijednosti. Kupci su ti koji osiguravaju stalni *feed back* na temelju kojeg se mijenjaju parametri u procesu stvaranja vrijednosti. Treći čimbenik je predanost menadžmenta kvaliteti. Odnos menadžera prema kvaliteti može varirati u rasponu od «otpora» preko «podrške određenog stupnja» sve do «predanosti kvaliteti». Predanost predstavlja krajnji stupanj podrške inicijativama za unaprjeđenje kvalitete.

Problem TQM-ovog neuspjeha često se nalazi u činjenici da menadžeri, u najbolju ruku, podržavaju inicijative o kvaliteti. Takvi menadžeri odobravaju određeno investiranje u TQM program, povremeno posjećuju sastanke timova za kvalitetu i daju podršku konzultantima angažiranim za kvalitetu. Međutim, to nije dovoljno. Oni trebaju iskazati istinsku predanost idejama TQM-a što uključuje emotivan pristup prema TQM-u, sudjelovanje u radu timova za kvalitetu, sudjelovanje u odlučivanju o kvaliteti, kao i poticanje ostalih na predanost TQM načelima. Zaposlenici prirodno imaju sklonost da «slijede šefov primjer», odnosno rade onako kako smatraju da će im donijeti šefovu naklonost, a stoga i bolje plaće. Ako se šef osobno angažira oko kvalitete, zaposlenici će slijediti njegov primjer. Mlaka podrška bez očite promjene u navikama menadžera neće imati snagu poluge koja će pokrenuti zaposlenike u tom pravcu. TQM ne uspijeva sam od sebe i zbog sebe. TQM može uspjeti jedino zbog istinskog i ispravnog međudjelovanja članova organizacije. Uspješne priče *Motorole*, *Federal Expressa* i *Harley-Davidsona* ukazuju upravo na to: uspjeli su zahvaljujući predanosti i uključenost ljudi na svim razinama.

Koči li organizacija TQM inicijative?

Implementacija koncepta TQM-a, odnosno istinsko unaprjeđenje kvalitete zahtijeva i odgovarajuće organizacijske pretpostavke. Organizacijska struktura koja pogoduje uvođenju koncepta TQM-a trebala bi biti što plosnatija te omogućavati komunikaciju u svim smjerovima. Linijske menadžere treba osloboditi korporativne kontrole, a oni pak trebaju slijediti isti primjer te od kontrole osloboditi svoje podređene, odnosno dati im više prostora da odlučuju i samostalno rade kako bi bili kreativniji. Osim toga, u lanac procesa stvaranja vrijednosti treba organizacijski uključiti i vanjske partnere kao što su dobavljači i kupci. Interdisciplinarna suradnja treba promijeniti situaciju prema kojoj jedan odjel učini svoj posao te ga potom prepusti drugima bez potrebe za kasnijim *feed-backom*.

Prema nekim istraživanjima, program unaprjeđenja kvalitete koji se temelji na opunomoćenim, kros-funkcijskim timovima iskazuje od 200 do 600% bolje rezultate od tradicionalnih funkcijskih struktura. Pa ipak, TQM je u suštini interno orijentiran pa menadžeri i konzultanti često zanemaruju potrebu povezivanja s vanjskim partnerima. Budući da se suvremeno poslovanje temelji na suradnji s kooperantima, odnosno *outsourcing* partnerima, uspostavljanje strateških veza s partnerima postaje ključno za unaprjeđenje kvalitete. Kako bi dugoročno bili uspješni, ovi odnosi trebaju se temeljiti na povjerenju, uzajamnoj podršci i jasnim očekivanjima o partnerovim obavezama. Tako poduzeća kao što su *Xerox*, *Baxter*, *GTE* i druga smanjuju listu dobavljača čime u početku troškovi nabave mogu porasti. Ipak, dugoročne koristi su veće. S dugogodišnjim dobavljačima ova poduzeća ugovaraju mogućnosti za smanjenje troškova, provode obuku, pružaju im pristup bazama podataka i s njima rade na zajedničkim problemima, novim idejama i potencijalnim prilikama. Partnerstva omogućuju sinergiju, ali nju nije moguće stvoriti odjednom. Ona zahtijeva puno rada, povjerenja i entuzijazma.

Adekvatna organizacijska struktura ipak neće rezultirati značajnijim dugoročnim rezultatima ukoliko izostanu odgovarajući motivacijski poticaji. U mnogim poduzećima koja su uvela TQM program «slika i ton» nisu bili u suglasju. Drugim riječima, prema istraživanju kuće *Ernst&Young* u tek 20% poduzeća podaci o mjerenju performansa imaju ključnu ulogu u određivanju menadžerskih plaća. Kada indeksi kvalitete postanu glavni kriteriji pri određivanju kompenzacija, ljudi će napore za

unaprjeđenjem kvalitete shvaćati ozbiljno. Naravno da ova činjenica vrijedi kako za menadžere, tako i za ostale članove organizacije. Ako pred zaposlenike stavite nove zadatke i nove kriterije mjerenja rezultata to trebate i nagraditi!

Rutina znači smrt

Programi za uvođenje TQM-a usmjereni su na standardizaciju i rutiniziranje unutrašnjih procesa uz pomoć pažljivo razvijanih mjera i metodologije. Ovakav postupak bio bi zadovoljavajući kada bi i vanjski svijet bio statičan, temeljen na dugoročnim rutinama i standardima. Međutim, mnogi čimbenici se mijenjaju: razvija se tehnologija, a preferencije i izbori kupaca stalno se mijenjaju. Kontinuirana unaprjeđenja u tekućim operacijama i proizvodima su nužna. Međutim, opsesivna orijentacija na unutrašnje procese prema sustavu «nula grešaka» može postati opasni luksuz koji često usporava razvoj novih proizvoda i usluga. Ovo potonje upravo je glavni jamac poslovnog uspjeha u budućnosti. Naizgled, radi se o paradoksu. S jedne strane poduzeće se mora usmjeriti na kontinuirano unaprjeđenje onoga što radi sada. S druge strane, mora potaknuti preuzimanje rizika, što podrazumijeva i pogreške kako bi se poticalo rušenje *statusa quo* i stvaranje nečeg novog u smislu inoviranja kao kreativnog razaranja, kako je to rekao Drucker. TQM se bavi samo prvim dijelom jednadžbe. Iz tog razloga poduzetništvo i inovacije u poduzeću koje uvodi TQM program mogu biti ozbiljno ugroženi.

Microsoft i «nula grešaka»

Razlog činjenici da *Microsoft* ima višu tržišnu cijenu dionica nego *Boeing* ili *General Motors*, unatoč velikoj razlici u prodaji i fizičkoj imovini u korist potonjih, nalazi se u *očekivanjima* visoke zarade *Microsofta* od strane investitora. Razlog takvom očekivanju je *Microsoftova* poznata praksa. To poduzeće neprestano «kreativno uništava» svoje tekuće proizvode i zamjenjuje ih s novim proizvodima i uslugama. Kupci znaju da će im glavobolje zadavati «pokoji» *bug* u sustavu, ali proizvode ipak kupuju ne čekajući da *Microsoft* dosegne razinu «nula grešaka». *Microsoft* naravno marljivo radi na uklanjanju tih grešaka i unaprjeđenju kvalitete, ali njihov primarni cilj i prioritet predstavlja ubrzanje razvojnih ciklusa novih proizvoda. Upravo ta inovativnost i poduzetništvo pokretani tržištem djeluju kao plima na vrijednost dionica.

TQM nije strategija

Kvaliteta je neosporno nužna za uspjeh poslovanja i konkurentsku prednost. Međutim, TQM nije sinonim za kvalitetu, on je jedan od načina kako je postići. TQM je posebice devedesetih godina prošloga stoljeća postao jedan od najviše korištenih strategija za ostvarivanje diferencijacije poduzeća zbog uočene veze između njegove primjene i povećanja produktivnosti i smanjivanja troškova, odnosno posljedično povećanja konkurentnosti poduzeća. Međutim, sam TQM ne može biti strategija. Stvaranje strategije nije neki formalni proces kojim se bave «ljudi u odijelima». Strategiju stvaraju ljudi koji rade i razmišljaju o tome što i kako raditi. Treba početi govoriti o novim proizvodima i novim tržištima te kako ih povezati. Parafrazirajući čuvenog Mintzberga treba reći kako strategija i strateški položaj nije ništa drugo nego odgovor menadžmenta na tri jednostavna, ali istovremeno i vrlo teška pitanja:

- Tko su naši ciljani kupci, a tko nisu?
- Što im trebamo nuditi, a što ne?
- Kako ćemo to najdjelotvornije obaviti?

U tom smislu koncept cjelokupnog upravljanja kvalitetom samo je preduvjet uspješnoga poslovanja jer se temelji na unaprjeđenju postojećih procesa, a ne bavi se davanjem novih odgovora na ova «stara» pitanja.

Muzika je više od skupa nota

Što općenito nedostaje konceptu cjelovitog upravljanja kvalitetom? Najjednostavnije rečeno, to su srce i duša. TQM se u praksi u osnovi temelji na statistikama, procedurama, dokumentaciji, nerazumljivom žargonu, bezbrojnim odborima i odjelima za kvalitetu. Kao što ljudsko tijelo nije samo skup organa koji anatomski ispravno funkcioniraju, tako ni kvaliteta nije procedura koju treba slijediti korak po korak. Cijelom konceptu treba dodati dušu, odnosno ugraditi ljubav prema proizvodima i kupcima, radost u postizanju izvrsnosti, emocije u procesu stvaranja novog i osjećaj zabave u cijelom procesu. Njemačko poduzeće *Moser* ne prodaje *samo* namještaj. Ono putem svojih proizvoda pruža i snažnu emotivnu komponentu

koja motivira kupnju. Slično vrijedi i za najprodavaniji model automobila na svijetu Toyotinu *Corollu*. *Corolla* nakon čak četiri desetljeća odlazi u povijest, a naslijedit će je *Auris*. Iza gašenja *Corolle*, imena koje se kroz devet generacija koristilo na najprodavanijem automobilu na svijetu stoji hrvatska tvrtka. *Corolla* je posljednji proizvod iz *Toyotine* ponude osobnih automobila kojem je ime promijenjeno. Tako je *Carina* 1998. preimenovana u *Avensis*, a *Starlet* je godinu kasnije postao *Yaris*. Na svim preimenovanjima radila je grupacija *Nomen* čija je članica i tvrtka *Nomen est Omen* sa zagrebačkim sjedištem. Naziv *Auris* nastao je od latinske riječi "aurum", što znači zlato. Sufiks "-is" uklapa se u *Toyotinu* postojeću strategiju nadijevanja imena, koju slijedi i poznati *Yaris*, također *Nomenova* kreacija. Razlog za preimenovanje nije u *Corollinom* tehnički lošem imidžu. Bas suprotno! Iako se radi o najprodavanijem svjetskom modelu do preimenovanja je jednostavno moralo doći. Naime, u *Toyoti* smatraju kako ime *Corolla* označava model koji je pouzdan, ali ujedno pomalo staromodan i time neprivlačan. Kako bi imidžu ovog automobila dodali emocije i učinili ga privlačnijim odlučili su se na jedino moguće rješenje: preoblikovanje brenda.

Proizvodi i usluge odisat će emocijama tek ako su emocije prisutne u samom procesu stvaranja vrijednosti. U tom smislu može se citirati Debbie Coleman, bivšu izvršnu direktoricu u *Apple Computeru*: «nimate prava nečim upravljati ako vam do toga nije strastveno i istinski stalo». Ako vam je doista stalo do kupaca razvijajte kreativni pristup u svim aspektima stvaranja vrijednosti. To primjena samo koncepta cjelovitog upravljanja kvalitetom ipak neće omogućiti.