

dr Vladimir S. Stojanović



MARKETING USLUGA

**DRUGO
IZDANJE**

BANJA LUKA, 2018.

dr Vladimir S. Stojanović
MARKETING USLUGA
DRUGO IZDANJE

dr Vladimir S. Stojanović

MARKETING USLUGA

DRUGO IZDANJE

Izdavač:

Evropski defendologija centar za naučna, politička, ekonomска, socijalna,
bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja, Banja Luka
Udruženje nastavnika i saradnika Univerziteta u Banjoj Luci

Za izdavače:

Prof. dr Duško Vejnović

Prof.dr Vaso Bojanović

Recenzenti:

Prof.dr Radoja Radić

Prof.dr Duško Vejnović

Lektor:

Mr Tatjana Ponorac

Štampa:

Grafopapir Banja Luka

Za štampariju:

Petar Vukelić, dipl. graf. inž.

Tiraž:

300 primjeraka

Banjaluka, 2018.

dr Vladimir S. Stojanović

MARKETING USLUGA

DRUGO IZDANJE

Banja Luka, 2018.

PREDGOVOR

Knjiga je pre svega namenjena, ili drugim rečima, stavljam je na usluzi studentima, budućim menadžerima od kojih će sasvim sigurno veliki broj njih biti angažovani u aktivnoj misiji uslužnog menadžmenta. Neizbežnost uslužne delatnosti u svim privredama proističe iz njegovog dominantnog, a samim tim i značajnog faktora ekonomskog napretka društva.

Imajući u vidu širinu koju ima uslužni menadžment na međunarodnom nivou u knjizi se ističe i njegov značaj u približavanju različitih ekonomija i kultura na planetarnom nivou.

Knjiga ima 12 delova i sasvim prirodno za ekonomski načne discipline neminovan je sklad i uzajamno povezivanje između delova ali je takođe neizbežno preplitanje u cilju što preciznijeg pojašnjenja materije koja se želi što adekvatnije približiti čitaocu.

Pokušao sam da knjiga obuhvati uslužni menadžment u meri koji treba da posluži studentima da pruži dovoljnu osnovu u sticanju znanja iz ove discipline kao i da im omogući razumevanje ostalih menadžmenta koji se izučavaju kako na ovom tako i na drugim srodnim fakultetima.

U odnosu na prvo izdanje 2009 godine u ovom izdanju poseban deo posvećen je menadžmentu usluga u informatičkim tehnologijama.

Autor

SADRŽAJ

UVOD	13
------------	----

I DEO

PRIRODA USLUGE U SVETLU USLUŽNOG MENADŽMENTA

Nova ekonomija usluga	19
Značaj i razvoj uslužne ekonomije	21
Pojam, značaj i posebnost usluga	29
Osobenosti usluga	32
Modaliteti uslužne strategije	35
Klasifikovanje usluga	37

II DEO

USLUŽNI MENADŽMENT SISTEM

Uslužni menadžment	43
Modeliranje uslužnog menadžmenta	46
Raznovrsnost koncepcija usluga	49
Menadžment znanja	52
Interni i eksterni faktori menadžmenta znanja	56
CASE STUDY	60

III DEO

UPRAVLJANJE HUMANIM RESURSIMA

Humani resursi	65
Menadžment rizika	67
Menadžment u osiguranju	71
Reosiguranje	73
Banke kao dileri životnog osiguranja	73

Finansijski derivati	75
Upravljanje inovacijama u uslužnom okruženju	80
Upravljanje inovacionim portfoliom	82

IV DEO

DEFINISANJE USLUŽNE MARKETING STRATEGIJE

Uslužna marketing strategija	87
Uslužne strategije rasta	90
Kombinovane uslužne strategije	92
Planiranje uslužne marketing strategije	95
Uslužne misije i uslužne vizije	97
Koncept lanac od usluge do profita – Service-profit chain	99
Razvijanje uslužne marketing strategije	102
Profit Impact of Market Strategy	102

V DEO

DIZAJNIRANJE I PONAŠANJE ORGANIZACIJE

Prevazilaženje uslužno – organizacione barijere	107
Vrste timova i timski rad	109
Dizajn uslužno – organizacione strukture	110
Uslužne biznis kompanije	113
Uslužna kultura i uslužna organizacija	116
Uslužna etika i sistem vrednosti	117
Uslužno marketing istraživanje	120
Specifičnosti uslužnog marketinga istraživanja	123

VI DEO

USLUŽNI PROIZVOD

Koncept upravljanja uslužnim proizvodom	129
---	-----

Brend usluge	129
Logotip brenda	131
Pojmovi brenda	131
Promocija usluga	132
Uslužna politika formiranja cena	133
Modifikacije uslužne cene	134

VII DEO

USLUŽNI MENADŽMENT, ORGANIZACIJA TRŽIŠTA

Marketing i uslužno organizaciona struktura	139
Identifikacija potreba marketinga	142
Kategorije tržišta	144
Tržišni segmenti i očekivanja potrošača	146
Različitost potrošačkih potreba	149
Reklamacije potrošača u uslužnom ambijentu	151

VIII DEO

USLUŽNA ORGANIZACIJA

Strategije uslužne propagande	154
Upravljanje uslužnim imidžom	156
Metode i tokovi uslužne distribucije	157
Strukture u kanalima marketinga usluga	161
Metode distribucije usluga	163
Tokovi uslužne distribucije.....	165
Uslužni franšizing	166
Lokacija usluga	167
Uloga i značaj ljudskih resursa u uslužnom procesu	168
Uslužna interakcija sa kupcima	174
Značaj uslužnog ambijenta u uslužnom procesu	175

Kriterijumi kvaliteta	179
Dimenzije kvaliteta proizvoda i usluga	183
Menadžment totalnim kvalitetom - TQM	187
Integrисани menadžment sistem (IMS) i kvalitet proizvoda	192
Percepcija, očekivanja i satisfakcija potrošača	194
TQM pristup u oblasti usluga	199
Pristupi unapređenja uslužnog kvaliteta	202
Proces unapređenja uslužnog kvaliteta	204
Tehnike merenja kvaliteta	206
Benchmarking kvaliteta	208

X DEO

USLUŽNA KOMPANIJA I KVALITET USLUGA

Kvalitet uslužne kompanije	215
Dimenzije kvaliteta usluga	216
Kategorije kvaliteta usluge	217
Očekivani kvalitet i percepcija usluge	220
Analiza problema u kvalitetu usluge	222
Upravljanje uslužnim kvalitetom	225
Unapređenje sistema kvaliteta	229
World-class service	232
Karakteristike world-class service	232

XI DEO

MARKETING AKTIVNOSTI

Aktivnosti marketinga	239
Razvoj izvoznog marketinga	241
Proces izvoznog marketinga	241
Politički marketing	248

Aktuelna pitanja u međunarodnoj trgovini uslugama	249
Upravljanje međunarodnim finansijskim poslovanjem	252
Pojam i karakteristike sistema međunarodnog plaćanja	252
Vrste međunarodnog plaćanja	254
Elektronsko bankarstvo	256
Elektronska gotovina - <i>digital cash</i>	257

XII DEO

MENADŽMENT USLUGAMA U INFORMATIČKIM TEHNOLOGIJAMA

Menadžment IT uslugama	261
BS 15000 standard	261
ITIL (information technology infrastructure library)	263
„IT SERVICE CMM“	269
Kratak istorijat capability maturity modela	269
Model zrelosti sposobnosti isporučioca IT usluga	271
Ciljevi IT service CMM	272
Nivoi zrelosti sposobnosti organizacije	273
Opšte osobine service CMM	276
Primena it service CMM	277
JUS ISO/IEC 14764, informaciona tehnologija - održavanje softvera	277
Fusnote	280
Literatura	289



“Dugoročna spremnost za prihvatanjem novih znanja i nove filozofije, potreba je svakog menadžmenta koji teži transformaciji”

Edwards Deming

UVOD

Nivo ekonomске misli u antičkoj Grčkoj bio je veoma nizak, ekonomski pogledi i razmatranja dati su krajnje fragmentarno u dokumentima i delima velikih filozofa antičke Grčke, u kojima nema neposredne veze sa suštinskim problemima ekonomije. Međutim, njihove genijalne ideje su imale izuzetan uticaj na razvoj ekonomije i ekonomске misli, uopšte, što nas obavezuje da od njih započnemo pojašnjenje definisane tematike. U prilog tome govori i činjenica da su oni prvi upotrebilli reč *ekonomija*.

Najveći ekonomski, politički i kulturni procvat tadašnje civilizacije, antička Grčka je dospjela u V veku pre nove ere. Još u to vreme, vođena je protekcionistička¹ spoljnotrgovinska politika. Većina antičkih mislilaca je podržavala i javno se zalagala za liberalizaciju spoljne trgovine, što predstavlja začetak savremene koncepcije koji podrazumeva da male privrede moraju imati visok stepen „otvorenosti“ tj., visoko učešće u spoljnotrgovinskoj razmeni u društvenom proizvodu. Nije se shvatao pravi značaj trgovine, već samo njena pojavnna manifestacija, gde *Judi zarađuju na ljudima*. Osuđivala se krupna trgovina, čak mnogo više od sitne trgovine, stavljući akcenat na delatnosti koje su imanente ljudskoj prirodi (lov, ribolov, zemljoradnja, zanatstvo, pomorstvo).

Platonova kocepcija ekonomije i ekonomске politike u osnovi je intervencionistička i sastoji se od niza zabrana i ograničenja. Takav koncept je razumljiv, jer je to bio period početka političkog propadanja Atine, nakon poraza u peloponeskom ratu od tada ekonomski zaostale Sparte. Atina gubi položaj velike sile i mora se odreći svoje imperijalističke politike. Platon je u osnovi pristalica naturalne proizvodnje, ali u njegovom učenju postoje i začeci savremenog robno-novčanog prometa; on tvrdi da je novac pronađen da bi olakšao razmenu. „Novac nam je stvarno neophodan da bismo ga davali zanatljijama u zamenu, i svim sličnim ljudima koji su nam potrebni – da bi smo mogli na taj način, isplaćivati zaradu robovima i doseljenicima“².

U literaturi se može sresti stav pojedinih autora koji smatraju da je Aristotel taj koji je prvi ukazao na neophodnost novca. Neupuštajući se u dalju polemiku treba samo reći da je Aristotelova politika napisana 90 godina posle Platonove Republike, što je omogućilo Aristotelu da potpunije objasni funkcionalisanje novca, jer u njegovom vremenu robni promet se sasvim normalno,

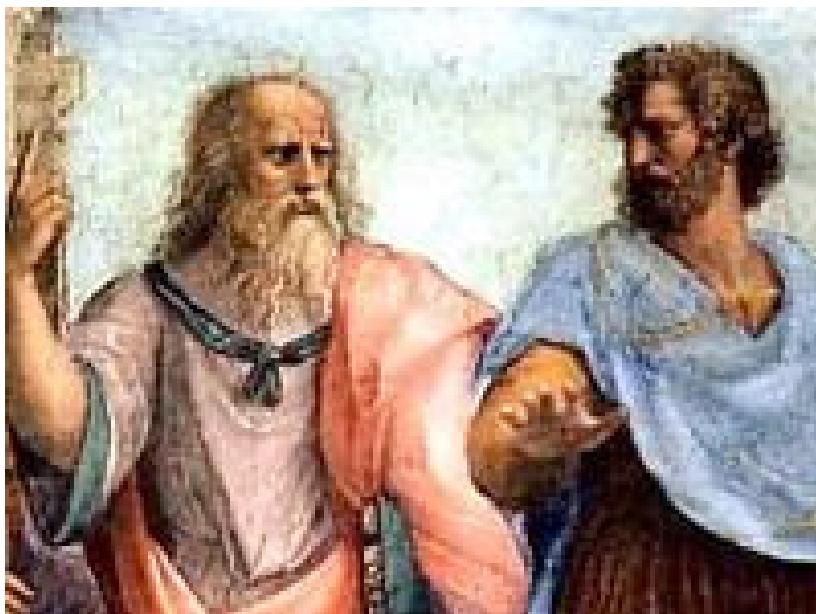
1 Zabrana izvoza u periodima oskudacija, strogi propisi koji su išli i do smrtne kazne, propisi koji regulišu ko i pod kojim uslovima može obavljati spoljnu trgovinu.

2 Platon, Zakoni, BIGZ, Beograd, str. 742a.

snažno razvijao i polako preuzimao primat od naturalne proizvodnje koja je dominantna u Platonovom vremenu.

Platon deli stanovništvo na tri staleža:

1. stalež koji se bavi poljoprivredom i stočarstvom, zanatlije i sitni trgovci;
2. srednji stalež koga čine vojnici, kao i
3. filozofi (mislioci), koji treba da organizuju i vode društvo.



Sa današnjeg ekonomskog gledišta usluga, zanatlije, trgovci, vojnici, a i filozofi (mislioci) u širem smislu reči, ne činimo pogrešan zaključak ako kažemo da svi oni pripadaju terminu - *uslužne delatnosti*.

U XV i XVI veku, u vremenu kanonista, traži se kompromis između do tada neprikosnenih crkvenih misli i ustanova, na jednoj strani, kao i nadolazećih novih delatnosti, kao što su: trgovina, zajmodavci (bankarstvo), na drugoj strani.

Pozicije uslužnih delatnosti još više učvršćuje merkantilizam, koji traje od 15.veka do druge polovine 17.veka, pripremajući na taj način teren za dalji razvoj ekonomске misli, ali i prakse. Odgovor na merkantilističke ideje je vreme koje donosi nove promene u obliku novih fiziokratskih teorija, a koje potiskuje trgovinu i bankarstvo i ujedno jača pozicije poljoprivrede.

Od 1750. do 1780. godine traje vreme fiziokrata, kao i vreme industrijske

revolucije, velikog usmeravanja na proizvodnju i industrijalizaciju; u prvi plan je došao proizvodni kapacitet i moglo bi se reći da u određenoj meri proizvodnja potiskuje uslužne delatnosti. Međutim, može se i reći da se baš tada postavljaju temelji za revoluciju uslužnog sektora do koje će doći u drugoj polovini 20.veka, počev od 1939. godine, kada uslužna delatnost u celokupnoj privrednoj aktivnosti Amerike dostiže do 50% participiranja. Nakon II. svetskog rata uslužni sektor je i dalje u stalnom usponu, ali sada ne samo u Americi već i u drugim ekonomijama kako u Evropi, tako i čitavom svetu. Temelji ekonomskog razvoja su, pre svega, urbanizacija i razvoj velikih gradova, a tempo života ima presudnu ulogu u razvoju uslužnih delatnosti veoma širokog spektra.

Ekonomija usluga će tako obeležiti XXI vek, vek post-industrijske ekonomije, što ne samo da uvećava kvalitet života čoveka, već i radno sposobnom stanovništvu osigurava zapošljavanje. U tom smislu, ekonomija države, koja ne osigurava rast i razvoj uslužne ekonomije, nije u mogućnosti da održava visoke stope privrednog rasta i da zapošljava sve veći broj radno sposobnog stanovništva, što znači da nije u stanju da omogući savremeni život i prosperitet svom stanovništvu.

Uslužni marketing u svetskoj ekonomiji nastao je kao odgovor na rast i značaj uslužne industrije. Uslužni sektor učestvuje sa preko 60% u bruto nacionalnom dohotku ekonomije svih država sveta. Zahvaljujući veoma velikom značaju usluga zbog njegovog učešća u ekonomijama zemalja na svetskom nivou, sve više se srećemo sa terminima „uslužno društvo“ i „uslužna ekonomija“. Zahvaljujući pre svega naglim rastom novih usluga savremena ekonomija poprima karakteristike orijentisanosti na nova područja biznisa, novi oblik konkurenčije, na nove menadžment metode, novom kultrom, logikom i organizovanosti.

Većina ekonomskih teoretičara smatraju da usluge predstavljaju pokretačku snagu savremene ekonomije naglašavajući time izuzetan značaj i odgovornost uslužnog menadžmenta.

I DEO

**PRIRODA USLUGE U SVETLU
USLUŽNOG MENADŽMENTA**

NOVA EKONOMIJA USLUGA

Sve većim uticajem uslužnog sektora u sferi tržišne konkurenčije sve se više govori o novim, značajnim promenama. Za najveći broj firmi, suštinska promena je direktno uticala na menadžersko razmišljanje i postavljanje nove organizacione strukture, kroz promene načina delovanja na tržištu i podelu odgovornosti između različitih funkcija u organizaciji.

Prema Peters-u³, prevashodni uticaj na promene uslova privređivanja imali su: opšta neizvesnost u društvu, tehnološka revolucija, nova konkurenčija kao i promenljivi ukusi potrošača. Opšta neizvesnost spada u najneizvesniju snagu, kako u smislu predvidivosti, tako i u njenom sveobuhvatnom uticaju.

Evidentno je da potrošači traže mnogo više od samog tehničkog rešenja(dizajn, pakovanje), kako od uslužnog sektora, tako i od industrijskog sektora proizvođača roba. Različiti ukusi a samim tim i izbor potrošača su normalna posledica postojanja povećanog izbora - ponude u kupovini roba i usluga, kao i višeg stepena blagostanja i saturacije tržišta robama i uslugama iz prošlog perioda. Grönroos⁴ navodi da se dva glavna izvora ove promene mogu identifikovati, imajući u vidu da je promena nastala pod dejstvom tržista (market-driven) i pod dejstvom razvoja tehnologije (technology-driven) .

Potrošači su sve prefinjeniji u zahtevima koji se stalno uvećavaju, što dovodi do sve veće konkurenčije u sve većem broju industrija. To zapravo ukazuje da se obavezno moraju uzimati u obzir novi zahtevi tržišta, a da bi se uvećala vrednost proizvoda i usluge u odnosu na samo tehničko rešenje koje sadrži roba ili usluga.

Ekspanzivni razvoj tehnologije komunikacija znatno povećava i ubrzava mogućnost bržeg i preciznijeg prikupljanja podataka o potrebama i očekivanjima potrošača, što dovodi do skraćivanja vremena na dizajniranje proizvoda i usluga i brži izlazak na tržište – tj. znatnog ubrzanja distribucije ka potrošaču.

Pojava novih konkurenata (spoljnih i domaćih), nužno dovodi do značajnih posledica po organizacije u svim sferama privređivanja a od brojnih posledica ističu se sledeće:

- znatno povećan stepen neizvesnosti u privređivanju;
- masovni gubitak tržišta roba i usluga;
- sve veća ponuda izbora potrošačima;

3 Peters, T.1989.: *Thriving on Chaos, Handbook for a Management Revolution*, Pan Books.

4 Grönroos, C. 1988.: "The New Competition in Service Economy", *The Five Rules of Service, International of Operations and Product Management*. No.3.

- povećana fragmentacija tržišta pojavom novih ulaza konkurenata;
- ogroman rast ponude roba i usluga na tržištu;
- povećani zahtevi za kvalitetom i brzom reakcijom;
- uvećan stepen kompleksnosti i
- kompanije, koje su uglavnom srednje veličine ili se pojavljuju u obliku konkurentnijih poslovnih jedinica velikih firmi.

Dodavanjem novih elemenata u robne i uslužne komponente odnosa sa potrošačima, ovi odnosi postaju dublji. Odnos sa potrošačima ne predstavlja samo odgovornost marketing odeljenja, nego i ostalih funkcija koje su u neposrednjem kontaktu sa potrošačima (blagajnici u banci, tehničari koji su uključeni u usluge održavanja i poravke i dr).

ZNAČAJ I RAZVOJ USLUŽNE EKONOMIJE

Teoretičari ovog usmerenja istoriju čovečanstva dele na tri epohe koje karakterišu i odgovarajući načini privredjivanja. Tako je za agrarnu epohu bio dominantan primarni sektor, odnosno poljoprivreda, rudarstvo, sumarstvo; za industrijsku epohu sekundarni sektor ili proizvodnja roba široke potrošnje; dok je za postindustrijsku epohu karakterističan tercijarni sektor, odnosno usluge, obrazovanje, informacije.

Način privredjivanja je osnovni parametar pomoću kojeg se određuje spremnost društva da prihvati postindustrijski oblik organizovanja. Za početak nove epohe može da se uzme period počev od 1939. godine kada je BDP Amerike dostigao 50% učešća uslužnog sektora i sredina pedesetih godina, kada je u SAD broj radnika u uslužnim delatnostima bio veći u odnosu na broj radnika u neposrednoj proizvodnji.

Usluge zauzimaju centralno mesto ekonomске aktivnosti svakog društva. Uslužni marketing koncepti i strategije su uslovljeni ogromnim rastom uslužne industrije, što je rezultiralo u rastućem značaju usluga za svetsku ekonomiju. Ukupan rast u broju radnih mesta kao i najbrže stope rasta u poslovnih informacijama o radnim mestima, nalaze se zapravo u uslužnom sektoru.

Jedna je studija prikazala "25 hottest careers" (Working Woman, July 1993) razvoj usluga koje se nalaze u pet glavnih segmenata, i to u informacionoj tehnologiji, edukaciji i treningu, zdravstvenoj zaštiti, menadžmentu i *small service business* mogućnostima. Ako uzmemo u obzir sve veći zahtev potrošača za potrošačkim uslugama koje prate proizvod, američka privreda se može nazvati uslužnom ekonomijom u kojoj postoji oko 95% uslužno orijentisanih poslova.

Privrede razvijenih zemalja sve više gube epitet industrijskih privreda i dobijaju karakteristike uslužnih privreda. Mnogobrojni istraživači iznose podatke koji govore da više od 75% bruto nacionalnog dohotka privrede SAD, zapravo ostvaruje uslužni sektor. To je slučaj i sa privredama: Francuske, Belgije, Holandije, Danske, Velike Britanije, Hon Konga.

U modernoj svetskoj ekonomiji su naglašeni procesi:

- tercijarizacije - povećanje broja novih poslova u uslužnom sektoru, sa više od 50% u razvijenim zemljama (SAD, Francuska, Belgija) zaposlenih u sektoru usluga,
- eksternalizacije (uloga usluga u redizajnu proizvodnje materijalnih dobara).

Drugi indikator od ekonomskog značaja predstavlja rast trgovine uslugama širom sveta. U stvari, dok trgovinski bilans robama postaje deficitaran u 1992. godini, u sferi trgovine usluga nastaje višak od 59 biliona dolara!

Svetski poznati snabdevači usluga kao što su American Express, McDonald's i Walt Disney, sa mnogo malih uslužnih kompanija, izvoze informacije, znanje, kreativnost i tehnologiju, koji su svetu veoma potrebni.

Vrednost američkih kompanija MICROSOFT i IBM se procenjuje na preko 50 milijardi USD\$ u 2005. godini (u okviru prikazanih najrazvijenijih svetskih marki).

Daniel Bell (1973), profesor sociologije na Harvard Univerzitetu, predstavlja prirodni razvoj ekonomije i društva, od predindustrijskog, preko industrijskog i, na kraju, do postindustrijskog društva.

Ekonomska aktivnost društva determiniše prirodu načina na koji ljudi žive, kao i načine na osnovu kojih se meri životni standard (Stanley, 1983). U tom pogledu, uslužne organizacije mogu prevazići konkurenčiju ako savladavaju ono što im se nudi kao set "pravila uslužne igre" (Schneider i Bowen, 1995). Razlog za isticanje uslužne igre nalazi se u tome što je ona potpuno drugaćija u odnosu na preradivačku industriju. Treba naglasiti postepenost u procesu razvoja prirode rada:

1. Agrarna "borba protiv prirode", u borbi u kojoj se čovek suprostavlja prirodi.
2. Industrijska "borba protiv prerađene prirode," koju odlikuje suprostavljenost na relaciji čovek-mašina.
3. Postindustrijska uslužna "borba između lica", u kojoj dominira borba na relaciji između profesionalca i klijenta.

Kao što je napred navedeno, teoretičari razvoj čovečanstva posmatraju uglavnom kroz tri epohе koje karakterišu i odgovarajući načini privređivanja. Tako je, po ovoј konцепцији, za agrarnu epohu bio dominantan primarni sektor, (poljoprivreda, rudarstvo, šumarstvo); za industrijsku epohu sekundarni sektor (proizvodnja roba široke potrošnje); dok je za postindustrijsku epohu karakterističan tercijarni sektor, (usluge, obrazovanje, informacije – videti prethodno pojašnjenje). Znači da je način privređivanja osnovni parametar pomoću kojeg autori određuju spremnost društva da prihvati postindustrijski oblik organizovanja, pa se tako za početak nove epohе uzima sredina pedesetih godina, kada je u SAD broj radnika u administraciji i uslugama prvi put premašio broj radnika sfere proizvodnje.

Daniel Bel, da malo bliže ponovo objasnimo, agrarnu epohu označava kao "igru protiv prirode", industrijsku kao "igru između ljudi i stvari", a savremenу ekonomiju predstavlja kao "igru između ljudi". Opredeljujući ekonomski

faktor više nije snaga mišića, odnosno energija, već - informacija. U novim uslovima, centralna ličnost ima energiju, ali i obrazovanje i iskustvo za veštinu koja je potrebna. Bel pojам "usluge" tretira u kontekstu geneze celokupne ekonomije iz industrijske u postindustrijsku. Po njegovom mišljenju, u industrijskom periodu dolazi do prodora transporta i drugih usluga povezanih sa proizvodnjom robe i rastućom upotrebom energije. U razvijenim potrošačkim društvima, po ovom konceptu, dolazi do rasta zaposlenosti u trgovini, finansijama, osiguranju i ostalim uslužnim delatnostima. Nacionalni dohodak stalno raste, pa se manji procenat kućnog budžeta izdvaja za hranu, a veći za garderobu, automobile, nameštaj, rekreaciju itd. Naglo se razvija i sektor privatnih usluga vezanih za turizam, zabavu, sport i druge oblasti, a posebno se izdvajaju oblasti obrazovanja i zdravstva.⁵

"Iskorenjivanje bolesti i porast broja ljudi koji žive ispunjenim životom, kao i napor da se produži ljudski vek, čini medicinske usluge krucijalnom karakteristikom modernog društva; takođe, porast važnosti tehničkog znanja i profesionalnog umeća čini obrazovanje, a naročito visoko obrazovanje, uslovom za uključivanje u postindustrijsko društvo."⁶

Bel smatra da u analizi novog društvenog oblika ne treba polaziti od klasične podvojenosti na kapitalizam i socijalizam, već od uočavanja "ekonomizujućeg", odnosno "socijalizujućeg" faktora. Pri tome bi "ekonomizujući" faktor bio usmeren ka funkcionalnoj efikasnosti i upravljanju stvarima (gde su ljudi posmatrani kao stvari) dok bi "socijalizujući" faktor koristio za uspostavljanje ostalih društvenih kriterijuma, a pri tome bi obavezno uključivao i umanjenje efikasnosti, odnosno povećanje troškova koji prate uključivanje neekonomskih vrednosti. Za postindustrijsko društvo je, smatra Bel, od najveće važnosti upravo uspostavljanje balansa između ekonomizujućeg i socijalizujućeg faktora.⁷

Za Kana je ekonomski faktor osnovni faktor u određivanju dostignutog nivoa razvoja. On uvažava činioce rasta stanovništva i bruto nacionalnog proizvoda (BNP) za određivanje bruto nacionalnog proizvoda po glavi stanovnika (BNP per capita) kao osnovnog pokazatelja. Kao jedini uslov prelaska društva u postindustrijsku fazu postavlja prelaženje granice od 4000 dolara BNP-a per capita. Projekciju rasta stanovništva za pojedine zemlje, ali i za čitavu planetu, Kan utvrđuje na osnovu postojećih statističkih podataka. On iznosi optimističku prognozu da će se visoka stopa prirodnog priraštaja u sledećem veku naglo smanjiti, tako da će se ukupna populacija na Zemlji ustaliti na oko 15 milijardi

5 Dabović, D., 1995.: *Globalni metropolis*, HRS, Beograd, str.37

6 Bell, Daniel, 1976.: *The Coming of Post-Industrial Society*, Basic Books, Njujork, str. 128

7 Dabović, D. Ibidem, str. 38

ljudi. Ovakvu prognozu on opravdava obrnutom proporcionalnošću dostignutog stepena ekonomskog razvoja i stope prirodnog priraštaja, odnosno njihovom međusobnom regulacijom.

Kan predviđa da će se i ekonomski rast zadržati na fingiranom nivou kada se svetski razvoj u osnovi zaokruži, što bi dovelo do stanja opšte ekonomske ravnoteže. Kao prvi oslonac za ovakvu pretpostavku Kan navodi smanjenje stope nataliteta, odnosno zadržavanje kvantuma stanovništva na određenom nivou; drugi razlog je umanjenje profita zbog rastućih troškova proizvodnje; dalje, on predviđa da će sa ulaskom u postindustrijsku eru doći do smanjenja granične koristi bogatstva, drugim rečima, doći će do minimiziranja značaja važnosti materijalnog bogatstva; a ekonomski rast bi se zaustavio i ustalio zbog same prirode rasta, jer bi prevagnule kvartarne delatnosti koje su neprofitabilne, dok bi primarne, sekundarne i tercijarne zauzimale simbolično učešće u okviru BNP-a.⁸

Bouldingovo učenje se bitno razlikuje od učenja Kana, posmatrajući dva osnovna problema koji se u ekonomskoj sferi postavljaju pred društva u tranziciji: prvi je "nesposobnost nekih društava da se organizuju za tranziciju"; a drugi, "opšta nesposobnost skoro svih društava, pa čak i onih sa najnaprednjom tehnologijom, da kontrolišu rast populacije".⁹ Boulding tvrdi da nekontrolisana stopa rasta populacije predstavlja jednu od najozbiljnijih pretnji ne samo razvoju pojedinih društava, već i opstanku čovečanstva u celini. Po njemu, visoka stopa rasta populacije može biti jedan od faktora razvoja društva samo u prvoj fazi razvoja, međutim, kada društvo doстиже određeni stepen razvoja, a to je "civilizacijski nivo", visoka stopa rasta postaje kontraproduktivna i obavezno vodi ka stagnaciji i degradaciji društva u celini.

Po Tofleru, privreda "trećeg talasa" će biti zasnovana na uslužnim delatnostima, a i sam proces proizvodnje će doživeti određene promene. Naime, i dalje bi postojala industrijska proizvodnja koja bi se obavljala uz povećanu automatizaciju a samim tim, i uz smanjenje broja radnika. Tako, dok se u industrijskom periodu proizvodila roba u velikim serijama, proizvodnja trećeg talasa je proizvodnja malih serija, a proizvodi se delimično ili potpuno prave po individualnoj preferenciji potrošača.



Alvin Toffler

⁸ Dabović, D. Ibidem, str. 40

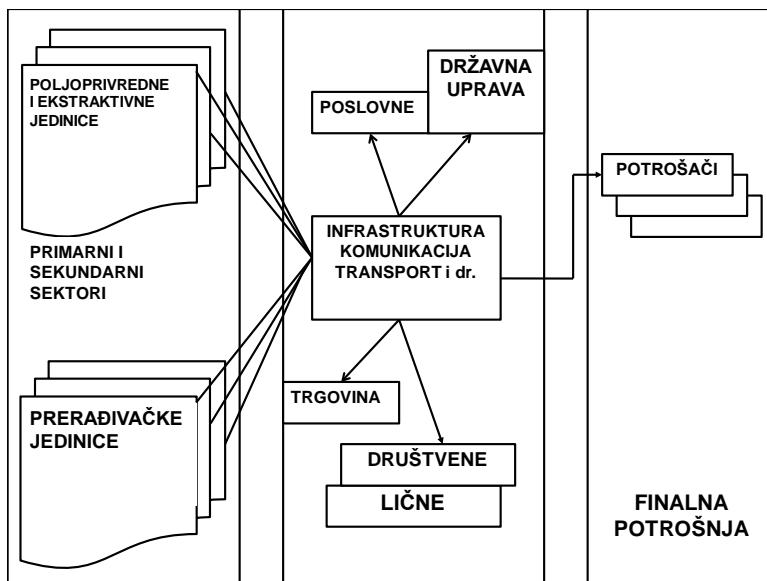
⁹ Boulding, Kenneth, 1964.: "The Meaning of the Twentieth Century: The Great Transition", *Viking Press*, New York, str. 104.

Razliku između proizvodnje u drugom i trećem talasu Tofler vidi i u tome što je proizvodnja drugog talasa bila "kartezijanska", odnosno proizvodi su se sastojali od mozaika raznovrsnih, mnogobrojnih delova, dok je proizvodnja trećeg talasa "postkartezijanska", jer se proizvodi sada sastoje od manjeg broja visoko sofisticiranih delova.¹⁰

Ekonomski rast za Turena je u "programiranom društvu" i više nije plod same akumulacije kapitala, kao što je to bilo u industrijskom društvu, već ukupnih društvenih faktora, od kojih je najznačajni faktor znanja, odnosno "sposobnost društva da stvara novo".¹¹

Bez obzira da li je reč o ulozi naučnog i tehničkog istraživanja, o stručnom obrazovanju, o sposobnosti programiranja promena i kontroli odnosa među elementima, ili o upravljanju organizacijama, širenju povoljnih uslova za razvoj i kontinuiranu transformaciju svih faktora proizvodnje - za Turena sva područja društvenog života, a pre svega obrazovanje i informisanje, "sve više pripadaju onome što se nekada moglo nazvati "proizvodnim snagama".¹²

Prikaz 1.1. Uslužni mehanizam se može predstaviti na sledeći način



Izvor: Riddie, D. 1986.:Service - Led Growth: *The role of the Service Sector in World Developement*, Praeger, New York (redizajnirao autor)

10 Tofler, Alvin, 1986.: Treći talas I, Prosveta, Beograd, str. 215.

11 Touraine, Alaine: *Postindustrijsko društvo*, BIGZ, Beograd, str. 21

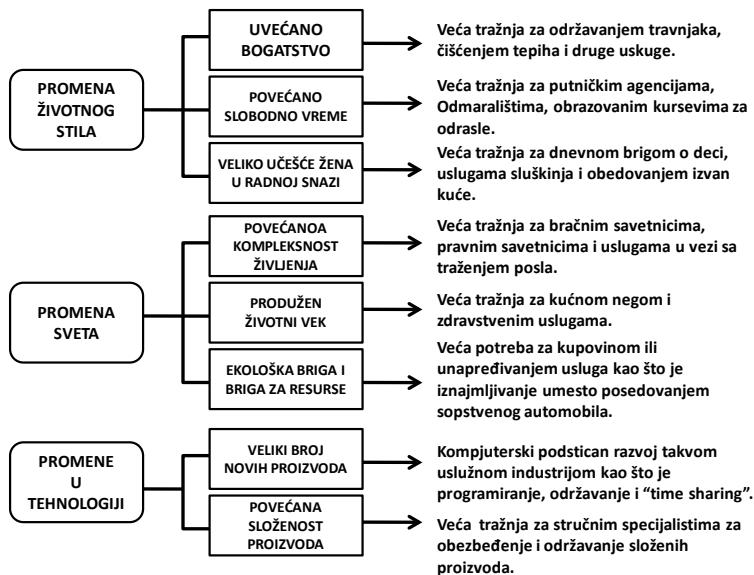
12 Touraine, Alaine: Ibidem

Osim pretežnosti tercijarnog sektora privređivanja, u ovom teorijskom usmerenju se kao karakteristika ekonomске sfere novog društvenog oblika ističe i paralelno egzistiranje i razvoj velikih multinacionalnih korporacija i malih proizvodnih i uslužnih jedinica. Ovakav pristup naročito zagovara Gorc, koji smatra da su ova dva sistema kompatibilna, na taj način što bi se industrijskom proizvodnjom zadovoljavale osnovne životne potrebe, dok bi se u "autonomnoj sferi" zadovoljavale sve druge lične potrebe.

Tofler uvodi pojam "proizvotrošnja"¹³, kojim označava pojavu sve izraženije proizvodnje za sopstvene potrebe. Uz korišćenje najnovije tehnologije omogućena je proizvodnja sopstvenim radom, kao i zadovoljavanje potreba za uslugama. Time se prevazilaze strogi zakoni tržista koji su bili specifični za industrijsku epohu.

Autori napredne ekonomije, pluralističke forme društva vide u "pomeranju balansa privrede iz sekundarnog (proizvodnja) u tercijarni sektor (usluge, informacije), kao i u specifičnoj sintezi, manjih, raznovrsnih autonomnih jedinica i velikih integrisanih proizvodno uslužnih konglomerata."¹⁴

Prikaz 2.1. Elementi koji opredeljuju razvoj uslužne ekonomije



Izvor: Schoel, W.F. i J.J. Ivy, 1981.: *Marketing : Contemparary Concepts and Practices*, Allyn and Bacon, Boston.

13 Tofler, Alvin; Treci talas II, str. 39.

14 Dabović, D. Ibidem, str. 42

U predindustrijskom društvu, svetsko stanovništvo se bori za goli život koji je uglavnom zavisio od prirode, odnosno od vremenskih (ne)prilika. Porast stope svetskog nataliteta, na jednoj strani, kao i minimalna produktivnost rada na drugoj strani, uslovljavaju visoku nezaposlenost, te sve veći broj ljudskih resursa traži posao u novoj, uslužnoj sferi.

U industrijskom društvu, primarni zadatak predstavlja proizvodnja robe, osnovna sintagma glasi „raditi prave stvari“ (efektivnost). Drugim rečima potrebno je minimizirati ulaganja, a pri tome i maksimizirati krajnji rezultat, što predstavlja suštinsku odrednicu industrijskog društva.

Životni standard je u industrijskom društvu bio određen kvantumom proizvedenih roba za potrebe tržišta, međutim, u novom, post industrijskom društvu, standard ljudske populacije biva predstavljen kroz kvalitet življenja a izražen je kvantumom proizvedenih usluga

Giarini¹⁵ smatra da usluge predstavljaju bitna, mobilna sredstva i označavaju snagu ekonomskog mehanizma u cilju zadovoljavanja osnovnih potreba potrošača, a zarad povećavanja bogatstva nacije.

Heskert iznosi svoje mišljenje tvrdeći da je usluga preuzela ulogu ekonomskog lidera, pa su tako usluge postale realan proizvodni faktor i zauzimaju potpuno istu poziciju kao i materijalna proizvodnja.

Elementi i njihov direktni uticaj na razvoj uslužne ekonomije su:

1. promena životnog stila,
2. promena sveta, i
3. promena tehnologije.
(detaljan prikaz 1.3.)

Mnogobrojne inovativne tehnološke promene odražavaju se na rast usluga kao i na rast drugih sektora u ekonomiji. Ta pozitivna korelacija između razvoja tehnologija i rasta usluga istraživačima daje za pravo da govore o "stariim" i "novim ekonomijama".

Ochel i Wegner¹⁶ daju karakteristike "starih" i "novih" uslužnih ekonomija na sledeći način:

Stara ekonomija:

- standardizovana proizvodnja i montažne linije
- proizvodnja usluga u kući,
- lokalna tržita,

¹⁵ Giarini, O. 1990.: *Notes on the Concept of Service Quality and Economic Value*, Lexington, Mas. pp.127

¹⁶ Ochel, W. and M. Weger 1987.: "Service Economic in Europe", Pinter Publisher for the Commision of the European Communities.

- vertikalna integracija u velikim korporacijama i
- kruta tehnologija.

Nova uslužna ekonomija karakteriše se u:

- povećanom i povezanom asortimanu paketa roba i usluga,
- eksternalizaciji, korišćenju mreže, kroz međusobno povezivanje,
- vertikalnoj dezintegraciji, mala preduzeća i velike transnacionalne korporacije,
- fleksibilnom načinu proizvodnje.

Nova ekonomija usluga ne utiče samo na obim i sastav trgovine između zemalja, već i na inostrani sektor ekonomije, a to omogućava njihovo praćenje i njihov doprinos promenama u ekonomiji.

POJAM, ZNAČAJ I POSEBNOST USLUGA

Analiza pojma usluge u ekonomskoj oblasti usmerena je ka *tražnji i potrošaču* kao korisniku ponuđene usluge. Adam Smith uslugu tretira kao *neproduktivan rad*. Say vezuje pojam usluge uz pojam nematerijalnog, dok Marshall smatra pod uslugama sve koristi koje nastaju u trenutku pružanja.

Za razumevanje pojmovne određenosti usluga, treba pre svega poći od definisanja proizvoda. Bitna karakteristika proizvoda je da je njegov tržišni aspekt usmeren ka kupcu i u tom kontekstu proizvod se može tretirati kao postupak usaglašavanja sopstvenih i opasnosti kompanije sa potrebama i željama kupaca.

Postoji veliki broj definicija proizvoda brojnih istraživača između kojih izdvajamo definiciju Filipa Kotlera, koji pod pojmom proizvoda podrazumeva „**sve što tržište može da ponudi, a što zadovoljava kupčeve potrebe**“.¹⁷

Usluge su aktivnosti, većinom neopipljivog karaktera, koje rezultiraju određenim koristima, odnosno koje rešavaju određeni problem korisnika, a koje je korisnik spremjan direktno ili indirektno da platiti.

„*Usluge se u ekonomskom smislu najšire definišu kao rezultati društveno korisnih, umnih i telesnih delatnosti, koje nemaju, po pravilu, proizvodan karakter i koje, po izvesnim klasifikacijama čine superstrukturu čitave socijalne aktivnosti određene kulturno-civilizacijske i društvene zajednice.*“¹⁸

U obimnoj stručnoj ekonomskoj literaturi, istraživači različito gledaju na pojmove proizvoda i usluge. Prisutna je nedoumica oko grupisanja proizvoda i usluga, tako da polemike istraživača uglavnom ostaju nedorečene.

Elastično pitanje pojašnjenja pojma usluga često nailazi na široku paletu objašnjenja uslužnih delatnosti, vezanih za područje različitih aktivnosti života. Čovek kao deo društva i konzument usluga se svakodnevno susreće sa raznim uslugama: prilikom kupovine, na putovanju, prilikom korišćenja raznovrsnih proizvoda, u ostvarivanju svakodnevnih ličnih potreba i tome slično.

Ne postoji opšte priznato ograničenje i jedinstvena podela pojma usluga. To međutim nas ne sprečava da pomenemo i prikažemo podelu osnovnih karakteristika usluga prema Maleriu¹⁹:



Adam Smith

17 Kotller P. 1997.: Marketing Management, Prentice Hall. Str. 430

18 Galogaža, M.:Uslužna ekonomija, Marketing Management College, Novi Sad, 2006. str, 27

19 Maleri, V.:Dienstleistungsprodukton, Köln, 1983

1. Korisnost usluga, kada se uslugama zadržava vrednost nekih materijalnih dobara, ili se njima deluje na duhovna, odnosno materijalna dobra.
2. Neopipljivost usluga, pri čemu se ona veoma često javlja kao posledica, gubitak nekih njegovih negativnih obeležja u poređenju sa materijalnim dobrima. Kod ovih usluga bitan je imidž firme (*goodwill*), s obzirom da kupac pre kupovine ne zna za kvalitet i vrednost usluge.
3. Usluge nemaju sposobnost skladištenja.
4. Prisutna je dvostruka povezanost usluga (istovremenost proizvodnje i potrošnje, vremenska i prostorna povezanost); kao prva celina se izdvaja marketing, a kao druga celina proizvodnja i potrošnja u vidu jedinstvenog segmenta.
5. Individualnost usluge, koja nastaje kao pozitivan odgovor na naručenu uslugu, za razliku od materijalnih dobara koja su uglavnom standarizovana, kod usluga je to veoma redak slučaj. Konkretno naručivanje neke usluge, utvrđuje mesto izvršenja, vreme, vrstu i kolicinu usluge, što sve ukupno ponuđača usluga obavezuje da ne može slobodno odlučivati o kombinaciji navedenih faktora.
6. Što se tiče složenosti usluga, treba pomenuti da većina uslužnih de-latnosti (bankarstvo, transport, turizam i ugostiteljstvo), tržištu konkretno nudi jednu osnovnu uslugu čiji kvalitet zavisi o nizu propratnih usluga koje pomažu ostvarenju osnovne usluge.

Proizvodi i usluge nisu sinonimi ali nisu ni sasvim različiti pa se ne mogu apsolutno izdvojiti. Usluge uključuju sve ekonomski aktivnosti čiji je rezultat neopipljiva forma koja se troši gde se i proizvodi, a zadovoljava potrošač. Proizvodnja usluga može ali i ne mora zahtevati korišćenje opipljivih proizvoda. Ukoliko se ti opipljivi proizvodi upotrebljavaju, tada nema prenosa vlasništva na te proizvode.

Usluga za korisnika predstavlja:

1. Korist od određene usluge,
2. Poseduje osobinu neopipljivosti i
3. Nije produkt bilo kog vlasništva.

Brojne su osobenosti usluga koje su navedene u zavisnosti od predmeta i cilja proučavanja. Sve te brojne osobenosti usluga zajedno, predstavljaju i njihovu prepoznatljivu različitost u odnosu na proizvod kao konkretno, odnosno - opipljivo dobro. Postojeća raznovrsnost klasifikacija usluga je data u

zavisnosti od toga da li se usluge baziraju na ljudskim resursima, na kapitalu (opremi), ili na motivima pružanja usluga.

Tabela 1.1. Karakteristike robnih i uslužnih proizvođača

Više sličan robnom proizvođaču	Više sličan uslužnom proizvođaču
1. Fizički; trajan proizvod	1. Neopipljiv; kvarljiv proizvod
2. Output može biti skladišten	2. Output ne može biti skladišten
3. Nizak potrošački kontakt	3. Visok potrošački kontakt
4. Duga vremenska reakcija	4. Kratka vremenska reakcija
5. Regionalna; nacionalna; internacionalna tržišta	5. Lokalna tržišta
6. Velika sredstva	6. Mali obim sredstava
7. Kapitalno intenzivan	7. Radno intenzivan

Izvor: Lee, J. Krajewski i Larry., P. Ritzman 1990.: *Operarions Management, Strategy and Analysis*, Addison - Wesley Publishing Company.

OSOBENOSTI USLUGA

Osobenosti usluga predstavljaju zapravo njihovu autentičnost, specifičnost, u koje se ubrajuju:

1. Neopipljivost
2. Neposedovanje
3. Nehomogenost
4. Neodovođivost
5. Netrajnosc.

Neopipljivost usluge znači da su usluge nematerijalnog karaktera, zapravo fizički nevidljive, nemaju miris, ukus tj. ne mogu se nekim čulom primetiti ili osetiti, odnosno pri kupovini se ne mogu opipati, probati ili dodirnuti. Međutim, iako usluga nema boju, miris i ukus, u toku njenog izvršenja ona može biti praćena i pojedinim fizičkim proizvodima. Na osnovu ove karakteristike neopipljivosti usluga, izvode se ostale osobine usluga:

- 1) Dostupnost konkurenцији, koja ih uvek može preuzeti, prekopirati, jer usluge ne mogu biti zakonski patentirane,
- 2) Vrednovanje kvaliteta je otežano, zbog složene komunikacije sa korisnicima usluga, a i
- 3) Utvrđivanja realne cene usluga je teško, pošto usluga nije fizičko dobro, a ponuda i tražnja su stalno varijabilni faktori.²⁰

Zbog sve prisutnijeg zajedničkog seta proizvoda i usluga, u paketu ponude razlikuju se sledeće kategorije ponude (proizvod sa/bez usluga):

- proizvod bez usluge (pasta za zube) ili „čist opipljiv proizvod“;
- proizvod sa primesom usluge (uz sertifikat i garanciju), u ponudi prednjači proizvod;
- hibridna ponuda (restoran hrane i usluge), proizvod i usluge su podjednako zastupljeni;
- usluga sa primesom proizvoda (avio – prevoz), usluga dominira ponudom;
- usluga bez proizvoda , ili „čista usluga.“²¹

Kada su u pitanju usluge meteorološke prognoze, masaže, kao i usluge obrazovanja, onda se tu radi o čistim uslugama, koje nisu praćene opipljivim elementima.

²⁰ Parasuraman, A., Zeithaml V., Berry L., A., 1985.: "Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, No 49, str. 57-59

²¹ Kotler, P., 1997.: *Marketing Management*, Prentice Hall, str. 467

Neposedovanje usluge; nastaje kao produkt neopipljivosti usluge i njenе netrajnosti, nemogućnosti čuvanja, kvarljivosti. Kupovinom takve usluge ne dobija se pravo vlasništva nad njom (odlazak kod stomatologa). Korisnik kupuje određeno vreme uz sam proces obavljanja usluge (pregled lekara ili advokatske usluge). Ovde je prisutna i različitost usluga koja je izvršena sa potencijalnim pravima na izvršenje te usluge. Primer takve usluge je kupovina karte za fudbalsku utakmicu kojom se stiče pravo posmatranja utakmice. U slučaju ako kartu ustupimo ili prodamo nekom drugom, on koristi pravo gledanja utakmice i to pravo postaje samo njegovo. Prodajom ili poklanjanjem karte mi se lišavamo osećaja uživanja u sportskom susretu i možemo samo kroz priču korisnika usluge da imamo neku predstavu o tom događaju.

Nehomogenost usluge predstavlja u širem smislu reči razuđenost ili heterogenost usluge, koja te usluge odvaja od fizički opipljivih proizvoda. Problem pružanja usluga se vezuje i za standardizovanje ponude i tražnje čitavog uslužnog procesa. Za razliku od usluga, proizvodi su konkretni produkti ljudskog rada i nemaju nikakav problem standardizovanja. Primeri za nehomogenost usluga su raznovrsni i brojni. Recimo, kozmetički salon koga posećuju korisnici koji imaju brojne i različite zahteve u spektru usluga koje kozmetički salon pruža. Ti heterogeni zahtevi diferenciraju korisnike na one koji imaju potrebu samo za jednom uslugom npr. depilacijom, a ona je isto tako heterogena jer zavisi od vremena potrebnog za potpuno završavanje te usluge, a uslovljena je individualnim zahtevima, na primer za koje delove tela korisnik usluge ima konkretnu potrebu. Primer ujedno pokazuje teško definisanje vremenskog trajanja usluge, a imajući sve to u vidu kozmetičari na osnovu iskustva, zakazuju termin dolaska korisnicima koji imaju ličnu potrebu za određenim uslugama.²²

Neodvojivost (simultanost) proizvodnje i proširenje usluga. Kod ovih usluga se obavezno, kao sastavni element proizvodno-potrošnog uslužnog procesa, javlja konzument, korisnik usluga - potrošač; treba naglasiti da se kod tih usluga najpre dogovara kupovina, a zatim se proizvodi i konzumira od strane konzumenta. Kod proizvoda, proizvodno preduzeće kupuje sirovine (primer konditorske industrije) šećer, brašno, kakao-prah da bi iz tih sirovina nastao konditorski proizvod koji se preko prodaje distribuira, pa na kraju konzumira od strane potrošača proizvoda. Ako su u pitanju usluge (Na primer, putovanje autobusom Banja Luka – Novi Sad, moraju postojati uslovi: auto-

22 Zeithaml Valerie A., and Bitner Mary Jo., 2000.:*Services Marketing*, Mc Graw Hill, International Edition, str.12

bus, putnici, propratni proizvodi (prehrambeni proizvodi) i niz dodatih usluga:

- Razgovor (priјatan/nepriјatan ili zanimljiv/dosadan) između putnika u autobusu, koji utiče na kvalitet usluge u celini;
- Ponašanje carinika ako autobus putuje preko Hrvatske;
- Ljubaznost vozača i konduktora u autobusu;
- itd.

Usluga je u direktnom kontaktu sa njenim konzumentom, a vidljivost je u samo manjem delu kompanije sa kojom korisnici dolaze u kontakt; veći deo nije u toj neposrednoj vezi sa okolinom.

Netrajnlost usluge proizilazi iz njihove trenutne potražnje, usluge se ne mogu proizvesti pre momenta njihovog korišćenja, a skladištiti pre realizacije.

Na primer, kod reklamnih poruka, TV spotova, zapaža se sledeće:

- Zakupljen termin reklamiranja je tačno vremenski utvrđen;
- Reklama je trenutna, objavljena i naručilac mora da plati ugovoreni iznos za tu uslugu;
- Reklamni sadržaj je koncipiran prema zahtevu naručioca koji ima pravo da tu reklamu proda drugoj kompaniji.
- Zbog svega navedenog, raste rizik u politici marketing usluga koji se u većini slučajeva ne može izbeći. Javlja se problem u vidu upravljanja tražnjom usluga i ponudom usluga koji se prevazilazi razvojem informativne tehnologije i povećanjem broja pružioca takvih usluga.

MODALITETI USLUŽNE STRATEGIJE

Prema Grönroos²³-u glavni fokus strateškog mišljenja i odlučivanju treba usmeriti ka uslužnom sektoru. Grönroos navodi četiri modaliteta uslužne strategije u cilju postizanja održive konkurentske prednosti:

- strategiju zasnovanu na tehničkom kvalitetu,
- strategiju cena usluga,
- strategiju uslužnog imidža i
- uslužnu strategiju.

Doslednom primenom modaliteta uslužne strategije, organizacija jasno ističe svoju ključnu kompetentnost koja je vezana za ponudu svojih usluga na tržištu. Fokus ekonomске konkurenčije u novom svetskom poretku za Collier-a je uslužno-kvalitetna performansa zasnovana na dobro postavljenoj strategiji koja daje akcenat na kombinaciji kvaliteta i usluge. Takva uslužno-kvalitetna dobitna kombinacija pokazuje kako da se konkuriše na različitim domaćim i globalnim tržištima, koristeći uslužno-kvalitetnu performansu u odnosu na konkurenčke.

Uslužno-kvalitetna performansa konkurenčke prednosti predstavlja danas najbolje rešenje u veoma bitnim procesima, procesima privlačenja, zadržavanja i vraćanja potrošača. Performansa usluga i kvalitet daju superiornost i predstavljaju najčvršću ostvarivu konkurenčku strategiju ne pružajući nikakve šanse za konkurente da bi je mogli kopirati.

Tabela 2.1. Uporedni pregled usluge – strategije – marketing podrške

Naziv usluge	Uslužna strategija	Marketing podrška
1. Industrijske usluge A. Usluge čišćenja	1. Preciznost i blagovremenost usluge kojom kupac ostaje zatečen 2. Cenovni: necenovni nivo usluga reprezentno prisutan tokom čitave nedelje	1. Stvaranje ideje - nove marke za postojeći nivo usluga kako bi se označilo kupčev poverenje 2. Edukacija kupaca o nastalim uslužnim troškovima

23 Grönroos, C., Ibidem.

2. Profesionalne usluge A. Bankarske usluge	1. Logistička tehnika i podrška 2. Realne cene 3. Izgrađen odnos sa kupcima bankarskih usluga	1. Identifikacija i razvoj strateškog industrijskog portfolija 2. Promocija specifičnosti bankarske kompanije 3. Pomoć u realizaciji projekta kompetencije prodajnih usluga
2. Veleprodajne finansijske usluge A. Kreditno osiguranje	1. Niska cena celokupne finansijske konstrukcije 2. Uvažavanje potreba savremenog kupca 3. Savremena tehnologija u finansijama, podrška trgovine na malo	1. Novine u asortimanu finansijskih usluga u trgovini na veliko 2. Podizanje poslovnosti i tržišnog učešća na novi (viši) nivo Stalna usmerenost ka kupcu
2. Telekomunikacione usluge A. Prodaja usluga teletelekomunikacija	1. Usmerenost prema targetiranom tržištu 2. Optimizacija marketing miksa usluge 3. Tržišna stalna prisutnost	1. Brendiranje usluge 2. Kontaktiranje sa kupcima 3. Analitičnost na tržištu usluga telekomunikacija

Izvor: Grönroos, C., Ibidem.

Ako stavimo u uporedni odnos uslužno-kvalitetnu performansu i proizvodno-kvalitetnu performansu zapazićemo da je uslužna performansa daleko teža za upravljanje, definisanje, merenje i dosledno izvršenje u odnosu na proizvodno-kvalitetnu performansu. To pokazuju i mnogobrojni istraživači koji su veoma iscrpno definisali bezbroj strategijskih opcija koji se odnose na proizvodno-kvalitetnu performansu ali sve te opcije ne mogu da zaštite tu performansu od konkurenetskog kopiranja (plagijati, falsifikati originala).

Posmatrajući konkretno usluge i uspešne strategije marketinga dolazi se do tabelarnog pregleda koji pruža uporedni pregled sadržaja industrijskih usluga, profesionalnih usluga, veleprodajne usluge i telekomunikacione usluge, sa njihovim uslužnim strategijama kao i marketinške podrške

KLASIFIKOVANJE USLUGA

Klasifikovanje usluga se može odrediti u odnosu na veliki broj faktora: tržište, kompetencije, opipljivost, ciljevi, intenzitet rada, regulisanje kontakta sa potrošačima.²⁴ Neki autori u klasifikaciji usluga koriste lestvicu na kojoj je sa jedne strane, čista usluga, a sa druge strane kvaziproizvodna usluga. Između njih se nalazio miks neopipljivih i fizičkih karakteristika uslužnog paketa. Tako su profesionalne usluge bile klasifikovane kao čiste usluge, nasuprot nima distribucija je bila klasifikovana kao lažna proizvodnja - kvaziproizvodnja. Ostali atributi ove klasifikacije su obuhvatili sledeće:²⁵

- neophodan stepen kontakta i učešća potrošača u proizvodnji usluge;
- potreban obim u kome je usluga prilagodljiva posebnim zahtevima potrošača u odnosu na standardizovane usluge;
- obim isporuke usluga i korišćenje opreme u odnosu na učešće uslužnog osoblja u pružanju usluge;
- stepen diskrecije davaoca usluge u uslužnom susretu i slobodu upravljanja procesom usluživanja;
- obim u kome je dodatna vrednost stvorena u direktnom kontaktu sa potrošačem ili daleko od potrošača u "nevidljivom" delu organizacije i
- obim u kome se usluga bavi proizvodnim delom, (šta se isporučuje i kako se isporučuje).

Uzimajući u obzir navedene atribute dolazimo do zaključka da je učinjen pokušaj kombinacije atributa u jedan model za opisivanje tri osnovne vrste usluga:

1. profesionalne usluge; ²⁶
2. service shop i
3. masovne usluge.

Profesionalne usluge imaju visok stepen prilagođenosti potrebama potrošača. Uslužni proces je visoko adaptabilan sa namenom da zadovolji potrebe potrošača. Ove usluge predstavljaju organizaciju visokog kontakta sa potrošačima, gde potrošači uglavnom provode vreme u uslužnom procesu.

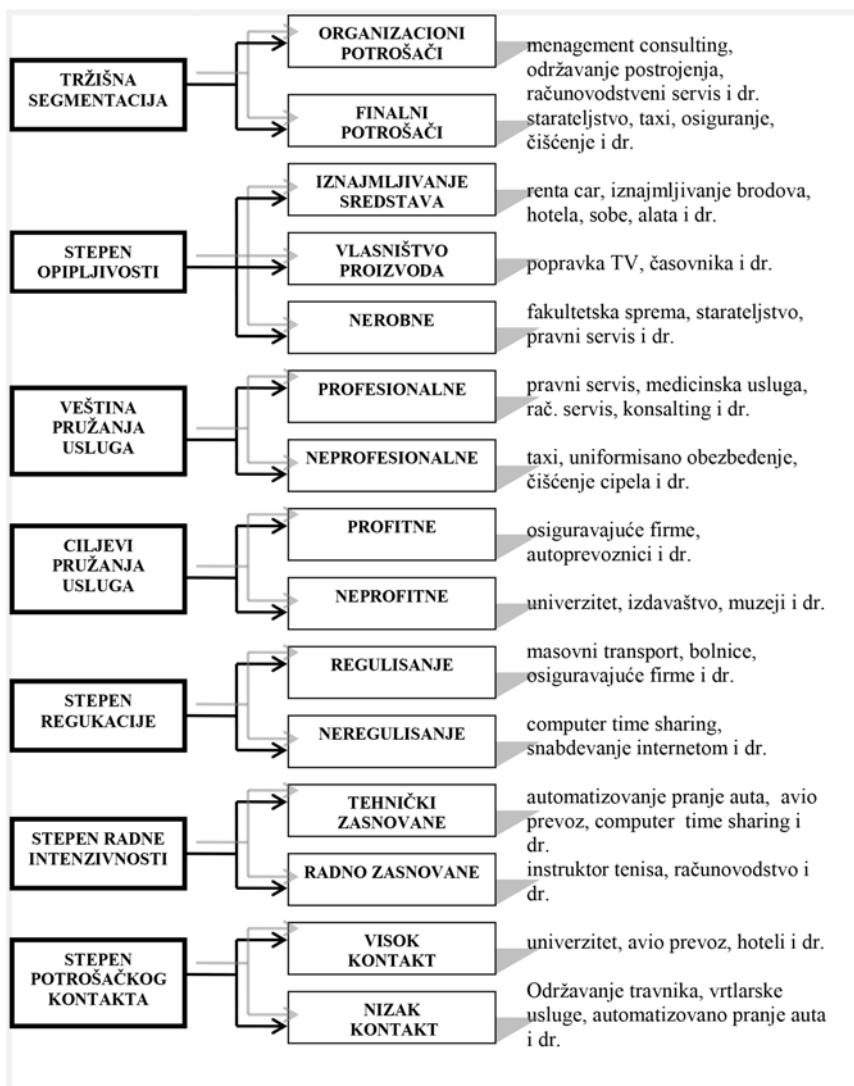
²⁴ Evans, J. R. i Berman, B., 1990.: *Marketing*, Mac Millan Publishing Company.

²⁵ Armistead, C., 1994.: *The Future of Services Management*, Crainfield University, Kogan Page.

²⁶ Fitzgerald, L., 1990.: *Performances Measurement in Service Business*, CIMA.

Odnos uslužnog osoblja prema potrošačima je blizak, imajući u vidu provedeno vreme i pruženu pažnju prema svakom potrošaču. Prevašodan značaj u procesu pružanja profesionalnih usluga imaju ljudi koji pružaju uslugu, kao i sam proces usluživanja. Složenosti zadatka i veliko učešće profesionalnog osoblja zahteva davanje veće samostalnosti zaposlenima, što bitno utiče na karakter organizacione strukture ovih organizacija.

Slika 3.1. Klasifikacija sistema usluga (autor)



Veliki brojem transakcija sa potrošačima koje su vremenski ograničene i malog stepena prilagođenosti potrebama pojedinačnih potrošača karakterišu **masovne usluge** (*mass service*).

Kod masovne usluge postoji velika mogućnost standardizacije procesa usluživanja, a u procesu usluživanja uočava se veliko učešće opreme i proizvodna orientacija, a osoblje za kontakt sa potrošačima, ne mora da poseduje neka posebna stručna znanja ili imaju manji značaj u procesu pružanja tih usluga.

Osnovno obeležje **service shops** nivo potrošačkog kontakta je prilagođenost usluge pojedinačnim potrebama potrošača. Broj potrošača ovih usluga i diskrecija osoblja nalaze se negde između masovnih i profesionalnih usluga.

U procesu *service shop* značajno je učešće i aktivnost podrške ljudi i opreme kako proizvodnog tako i uslužnog karaktera.

Osnovna namera ove klasifikacije je da definiše model usluge koji će omogućiti lakše istraživanje problema menadžmenta kod utvrđivanja najpotpunijeg sistema isporuke usluge, što je od presudnog značaja za definisanje uslužne strategije, operacionog menadžmenta, organizacionih i ljudskih resursa kao i za kontekst marketing usluga.

II DEO

USLUŽNI MENADŽMENT SISTEM

USLUŽNI MENADŽMENT

Menadžment je neophodan u svim organizacijama i svim organizovanim delatnostima. "Kad god dva ili više lica rade zajedno radi ostvarivanja zajedničkog cilja, oni moraju da koordiniraju svoju aktivnost. Oni, takođe, moraju da organizuju i koriste svoje resurse na takav način koji će osigurati optimalni rezultat. Ne samo u poslovnim preduzećima u kojim troškovi poslovanja i prihoda mogu da budu tačno utvrđeni, već i u ostalim društvenim delatnostima servisnog tipa kao što su vladine institucije, bolnice, škole, klubovi, itd. oskudni resursi, koje čine ljudi, mašine, materijali i novac, moraju da se integrišu na produktivan način i iskoriste maksimalno za ostvarivanje poslovnih ciljeva. Stoga menadžment nije svojstven samo privrednim, već svim vrstama društvenih organizacija".²⁷

U odnosu na proizvodnu performansu usluzna performansa daleko je teža za definisanje, merenje i dosledno izvršenje.

Dokaz su postojeći mnogobrojni razlozi koje navode istraživači među kojima je i Collier²⁸ koji ističe:

- aspekt doživljavanja i pružanja usluge prati ponašanje ljudi;
- uslužni susret je jedinstven i ne može se ponoviti na potpuno isti način;
- čist uslužni paket je kompleksniji za upravljanje;
- mogućnost predviđanja ponašanja ljudi iz okruženja je veoma mala;
- neophodnost postojanja menadžerske sposobnosti iz oblasti marketinga, operativnog menadžmenta i personalnog menadžmenta;
- nemogućnost skladistenja usluga i standardi performanse obuhvataju više kvalitativnih i humanih faktora u procesu izvršenja usluge.

Što se tiče posebnosti služnog menadžment po mišljenju Groroos-a²⁹, uslužni menadžment mora da:

- razume korist koju potrošač dobija kada troši ili koristi uslužni paket,
- razume koliko je organizacija sposobna da proizvede i isporuči, korist i kvalitet usluge (personal, tehnologija, fizički resursi, sistemi i potrošači),

²⁷ Agarraval. R. D., 1990.: Organisation and Management, Mc Graw Hill, New York, str.4.

²⁸ Collier, A. D. 1994.: The Service/Quality Solutions, Using Service Management to Gain Competitive Advantage. IRWIN

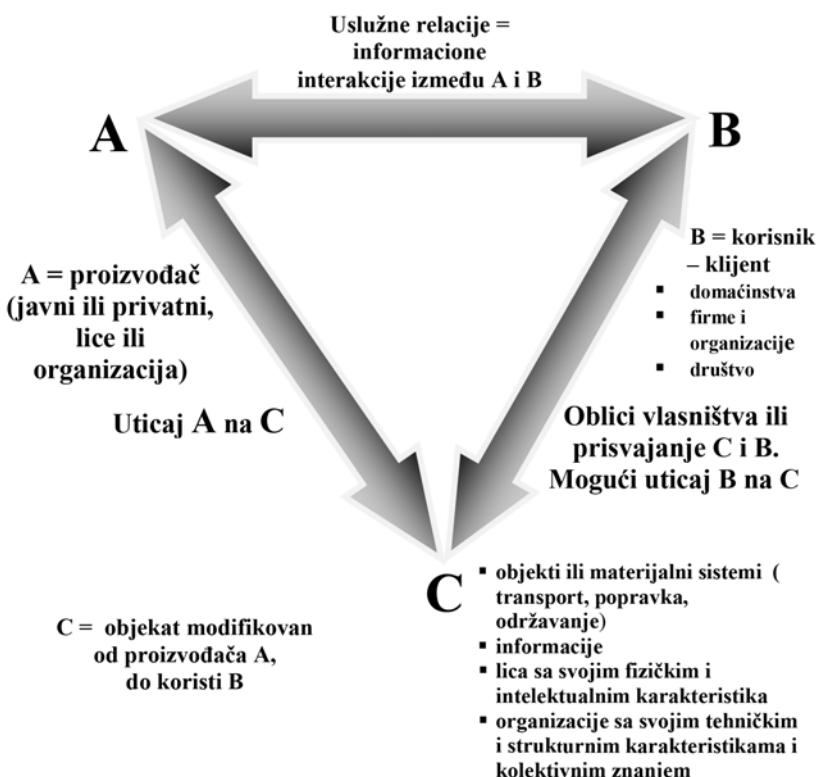
²⁹ , Grönroos C. 1990.: Service Management and Marketing, Managing The Moments of Truth in Service Competition, Maxwell MacMillan.

- razume na koji način organizacija treba da bude razvijena i vođena da bi se postigla potrebna korist i kvalitet,
- da postavi funkcionalnu organizacionu strukturu koja omogućava ostvarenje koristi i kvaliteta i ispunjenje ciljeva svih koji su uključeni u proces pružanja usluge (organizacija, potrošača, drugih učesnika, društva i dr.).

Uslužni procesi sastoje se od dva tipa aktivnosti (Ramaswamy, 1996):

- operativne aktivnosti - predstavljaju korake koji su neophodni za isporuku usluga potrošaču i
- uslužne aktivnosti potrošača - pokazuju lične interakcije između potrošača i davaoca usluge u toku isporuke usluge.

Slika 1.2. Uslužni proizvođači, korisnici usluge, uslužni objekti i relacije između njih



Izvor: Jlleris, S., 1996.: *Service Economy - A Geographical Approach*, JohnWiley and Sons

Gadrey 1992. grafički ilustruje definiciju na slici 4: uslužna aktivnost je aktivnost pomoću koje davalac usluge **A** menja uslove objekta (stvari, informacije ili ličnu karakteristiku) **C**, koji pripada uslužnom korisniku **B**, prema njegovom najnovijem zahtevu.

Istraživanja nedvosmisleno ukazuju da uslužni menadžment predstavlja totalni organizacioni pristup koji omogućava pružanje, opaženog od strane korisnika usluge koji predstavlja glavnu pokretačku snagu poslovanja. Uslužne organizacije koje primenjuju uslužne menadžment principe uvažavaju kao fundamentalni organizacioni imperativ.

Koncept uspešne uslužne organizacije predstavlja skup stvorenih kvalitetnih resursa koji su uključeni u proizvodnju usluge, tj. ljudi (personal i potrošače podjednako), zatim tehnologiju, fizičke resurse, operacione sisteme i administraciju. Iz definicije uslužnog menadžmenta uočava se zahev za dinamičnim pristupom menadžmentu, jer nije dovoljno razumeti samo koristi ili kvalitet koji potrošač traži nego i posedovati određenu sposobnost za njihovo permanentno unapređivanje u skladu sa promenljivom varijablom zahteva potrošača i novim neočekivanim aktivnostima konkurenčije.

Kod profitno orijentisanih organizacija, generalni ciljevi uslužnog menadžmenta ogledaju se kroz maksimiranje profita, maksimiranje satisfakcije potrošača, minimiziranje taroškova i/ili maksimiziranje produktivnsoti. Kod neprofitnih uslužnih organizacija menadžment morada da svoju aktivnost usmeri pre svega da ostvarivanje satisfakcije potrošača realizuje uz minimalne troškove ili da obezbedi maksimalnu produktivnost.

MODELIRANJE USLUŽNOG MENADŽMENTA

U fokusu principa uslužnog menadžmenta ukoliko se uporede sa tradicionalnim pristupom menadžmentu, prema Grönroos-u³⁰ dve su osnovne promene: Prva se odnosi na prelazak od interesa za interne posledice ka interesu za eksterne konsekvene. Druga promena ide od fokusa na strukture ka fokusu na procese. Uspešna implementacija uslužne strategije zahteva uvažavanje jedne i druge.

Prema većini istraživača zapaža se i ujedno ukazuje da su uslužni proizvodi ili paketi koristi za potrošača, nedovoljno i suviše usko definisani. Može se sa velikom dozom sigurnosti reći, da proizvodna ili funkcionalna perspektiva ignorisu mnoge osnovne principe uslužnog menadžmenta. Napomenimo i to da mnogi ljudi smatraju da je upravljanje poslom pružanja usluge slično vođenju i treniranju spotskog tima ili režiranju pozorišnog komada.

Prenaglašeni funkcionalni ili proizvodni pristup može dovesti do pada kvaliteta usluge, što dovodi do gubljenja broja konzumenata usluge – broja potrošača. Zato je neophodno dosledno sprovoditi koncept zasnovan na permanentnu primenu principa usluznog menadžmenta.

Pad kvaliteta usluge zahteva da se prva promena zasnovana na principima uslužne delatnosti, izvrši prelaskom na upravljanje sa potpunom efikasnošću tj. Odbacivanje organizacione strukture koja je bila zasnovana na strategiji interne efikasnosti. Potpuna efikasnost upravljanja, ima uvek u vidu da samo od potrošača percepiran kvalitet dovodi do profita. Sve aktivnosti vezane za satisfakciju potrošača i produktivnost rada i kapitala moraju biti potpuno integrisane.

Stepen ovlašćenja za odlučivanje mora biti decentralizovan koliko je moguće više, imajući u vidu organizacioni interfejs između organizacije i potrošača. Decentralizacija – prenos ovlašćenja ne sme da se odnosi na definištane strateške odluke donesene na višem nivou, već na ovlašćenja koja imaju operativan karakter i od čije efikasnosti zavisi ispunjenje strateških zacrtanih ciljeva. Treba funkcionisati na takav način da se mobilisu resursi u cilju podrške prvoj liniji usluživanja. Prvi i često neophodan korak u ovom procesu je *delivering-a* (raslojavanje organizacije), odnosno eliminisanje nepotrebnih nivoa odlučivanja.

Aktivnost menadžera mora da bude usmerena u pravcu koji će dovesti do značajnog stepena debirokratizacije organizacije kao i u svesrdno podsticanje i podržavanje zaposlene. Posebnu pažnju treba posvetiti sistemu na-

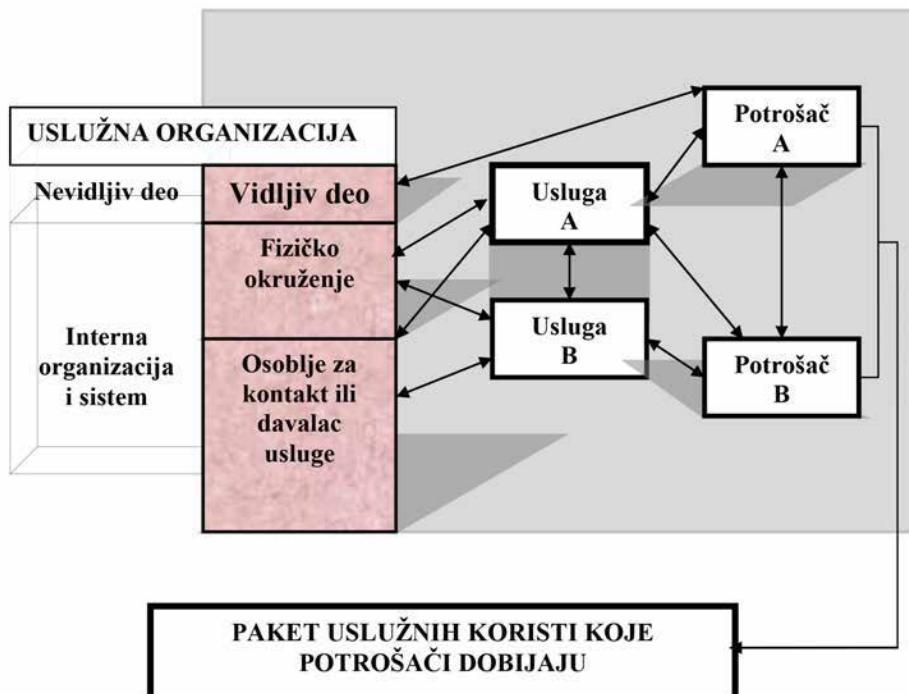
³⁰ Grönroos C. Ibidem.

građivanja kao veoma važnom i jako osetljivom faktoru pružanja kvalitetne usluge koje je opažena od potrošača. Međutim, svi relevantni aspekti uslužnog kvaliteta su vezani i za nagrađivanje zaposlenih, mada nisu jedini koji utiču na kvalitet. Stepen satisfakcije potrošača i ostvareni kvalitet usluge moraju biti predmet kontinuiranog merenja.

Perspektiva Uslužnog menadžment je sve uspešnija orijentisanost ka ostvarivanju koristi koja je zasnovana na proizvodu do pune koristi koji nastaju u odnosima sa potrošačima. Treba je istaći da kratkoročna transakcija ustupa sve više mesto dugoročnim odnosima između potrošača i organizacije.

Potrošači su ranije vrednovali kvalitet proizvoda ili usluge, a danas se sve više ističe značaj totalnog ili potupnog kvaliteta, koga opaža (percepira) i vrednuje sam potrošač. Tako dolazi do pomaka od proizvodnje tehničkog rešenja (tehnički kvalitet robe ili usluge) kao ključnog rešenja u organizaciji do razvijanja potpune koristi ili potpunog kvaliteta kao ključnog procesa.

Slika 2.2. Model uslužnog sistema (šema sistema usluživanja)



Izrada autora na osnovu podataka Č. Ljubojević, 1996. : *Marketing usluga*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd. str. 40

U marketing pristupu uslužne organizacije moraju imati dve osnovne marketing funkcije: "tradicionalnu" marketing funkciju i interaktivnu marketing funkciju. Model uslužnog sistema³¹ koji se može predstaviti slikom na kojoj se cela uslužna organizacija deli na "vidljivi" i "nevidljivi" deo.

"Nevidljivi" sastoji se ad interne organizacije kompanije koja pruža fizičku i menadžersku podršku uslužnom osoblju i koje dolazi u direktni ili indirektni kontakt sa potrošačem. "Vidljivi" deo modela predstavlja:

- fizičko okruženje u okviru koga se usluga kupuje i koristi;
- osoblje koje dolazi direktno u kontakt sa potrošačima i
- potrošač koji uzima učešće u procesu proizvodnje i isporuke usluge.

Ovde se takođe ističe dimenzija planiranja pomoću koje se želi obezbediti "interaktivna" marketing funkcija koja deluje na potrošački orijentisan način.

Značajne varijable koje se moraju uzeti u obzir prilikom planiranja interakcije između kupca i prodavca su: uslužni koncept, pomoćne usluge, pristupačnost uslugama, međusobne komunikacije između uslužnog osoblja i potrošača i uticaj potrošača. One su postavljene u okviru "tradicionalne" marketing funkcije kao u okviru "interaktivne" marketing funkcije.

Ove varijable igraju različite uloge u različitim fazama procesa kupovine i trošenja usluge.

³¹ Ljubojević, Č 1996. : *Marketing usluga*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd. Str. 42/43.

RAZNOVRSNOST KONCEPCIJA USLUGA

U savremenoj teoriji industrijskog marketinga nazvanoj *network - interaction theory*³² definišu se sve aktivnosti koje preduzima firma prilikom izgradnje, održavanja i razvoja odnosa sa potrošačima. Marketing koji je upućen na industrijske i internacionalne operacije nije primarno koncentrisan na baratanje sa elementima marketing mixa potrošačkih roba, već na postizanje kritične mase odnosa sa potrošačima, distributerima, snabdevačima, javnim institucijama, pojedincima i dr.

Ako se imaju u vidu brze promene na industrijskim tržištima uočeno je da su personalne veze trajnije od lojalnosti proizvodu ili marki. Primat se daje značaju izgradnje odnosa sa potrošačima nasuprot promociji proizvoda. Takvi odnosi su značajniji od niske cene, neukusnih reklama, iz razloga što se odnosi mogu održati i kada dođe do promene cene i tehnologije.

Tabela 1.2. Transakcioni fokus i *relationship marketing*

Transakcioni fokus		<i>relationship marketing</i>¹	
1.	fokusom na pojedinačnu prodaju	1.	fokus na zadržavanje potrošača;
2.	orientacija na karakteristike proizvoda	2.	orientacija na korist od proizvoda
3.	mali akcenat na potrošačku uslugu	3.	veliki akcenat na potrošačku uslugu
4.	ograničeno angažovanje potrošača	4.	veći stepen angažovanja potrošača
5.	kvalitetom koji se primarno tiče proizvodnje	5.	kvalitet se odnosi na sve
6.	kratak rok	6.	dugoročnost
		7.	visok kontakt sa potrošačom

³² Gummesson, E. 1992.: "The New Marketing - Developing Long-term Interactive Relationship", *Managing Services in the 1990s*, Cassell.

Tabela pokazuje da u okviru *relationship marketinga* dolazi do ključnih promena, tj. da se on orjentiše na razvijanje kontinuiranog odnosa sa potrošačima preko familije proizvoda i usluga. Njegov glavni cilj je uspostavljanje i unapređivanje veza sa svakim potrošačem uz obostranu korist. Ovaj cilj treba tretirati kroz sledeći *pool* ciljeva:

- težnja za postizanje konkurentske prednosti pomoću stvaranja veće vrednosti za potrošača;
- usmerenje ka obezbeđivanju stvorene vrednosti u prodaji kako bi potrošači kupovali više puta;
- opredeljenje je izgraditi i očuvati međusobno korisne odnose između organizacije i potrošača.

Realizacija ovog procesa zahteva duži vremenski period i velike investicije koje se ne mogu vratiti u kratkom roku. Takođe zahteva temeljmu reorganizaciju tradicionalne organizacije marketinga u kompaniji jer se radi o sasvim novom strategijskom pristupu, *relationship* paradigma koja smešta razmenske aktivnosti interaktivnog marketinga, i koje se odvijaju između davaoca usluga i uslužnog konzumenta, u srce uslužne marketing funkcije.

Realizacija navedenih ciljeva može se ostvariti samo u okviru koncepta lanca vrednosti, osnovnih dimenzija kvaliteta i uslužne podrške, konkretnih rešenja vezanih za kvalitet i aktivnosti uslužne podrške; uz pomoć *database marketing-a*, reklamiranje, unapređenje prodaje, odnose sa javnošću i *direct marketing-a*.

Marketing pristup *relationship marketing* ima za cilj da uspostavi odnose sa pojedinačnim potrošačima putem prenošenja određenih informacija u oba smera, radi postizanja obostrane koristi. Usredsređuje se na neprekidno razvijanje dnosa sa potrošačima kroz familiju povezanih proizvoda i usluga.

Relationship marketing formalno može biti definisan kao integralni napor da se prepozna, identifikuje, održi i izgradi mreža sa potrošačima i da kontinuirano ojačava ovu mrežu, zbog obostrane koristi, putem interaktivnih, individualnih i vrednosno uvećanih kontakta u dužem vremenskom periodu..

Ovako percipiran marketing koncept predstavlja dugoročan evolutivni proces i koji se ostvaruje u tri faze. U prvoj fazi realizacije ovog koncepta aktivnost je usmerena na razvoj *niche marketinga*, u drugoj na *database marketing*, a u trećoj fazi na *relationship marketing*. Celokupan proces ovog marketinga zahtevati više vremena i dosta velike investicije koje se ne mogu vratiti u kratkom roku.

Ovaj proces prelaska od tradicionalnog marketinga do izgradnje odnosa sa potrošačima je evolutivni proces. U ovom marketing procesu viši nivoi menadžmenta treba da pruže veliki stepen angažovanosti u procesu implementacije. *Relationship marketing* zahteva obaveznu reorganizaciju tradicionalne organizacije marketinga u kompaniji. Neophodan uslov za uspostavljanje *relationship marketinga* je visok stepen kooperacije između različitih funkcionalnih odelenja organizacije.

MENADŽMENT ZNANJA

Menadžment znanja se definiše kao kolektivno znanje, interno i eksterno (uključujući iskustvo, veštine, podatke i informacije) jedne kompanije.³³

Pod pojmom menadžment znanja ne podrazumeva se samo kao proces već predstavlja mnogo više od toga, ne osporavajući veoma važnu, čak presudnu ulogu u celokupnim aktivnostima koje su vezane za menadžment znanja. Menadžment znanja zapravo omogućuje zaposlenoma na svim nivoima jedne organizacije bez obzira na njenu veličinu, pristup informacijama koje su neophodne za obavljanje njihovih aktivnosti u cilju ostvarivanja zadataka koje predstavljaju najznačajniju stepenicu ka realizaciji određenih ciljeva.

Slika 3.2. Uporedni pregled tradicionalne organizacije i organizacije znanja

TRADICIONALNE ORGANIZACIJE	ORGANIZACIJE ZNANJA I UČENJA
Greške se kažnjavaju	Uči se na greškama
Primena ustaljene radne procedure	Radni postupci se adaptiraju
Izbegava se rizik	Preduzima se rizik
Obeshrabruju se eksperimenti	Ohrabruju se eksperimenti
Striktna kontrola radnika od strane menadžera	Menadžeri rade zajedno sa podređenima
Izvor svih ideja potiče od menadžmenta	Svi zaposleni su izvor ideja
Nedostatak poverenja	Međusobno poverenje
“komandni menadžment”	Ne pokazuje se snaga položaja
Odlučivanje zasnovano na slutnjama	Odlučivanje zasnovano na empiriskim podacima
Rad ograničen na svoj sektor	Saradnja među sektorima i odeljenjima
Izbegavanja pitanja	Pitanja se ohrabruju
Zaposleni se tretiraju kao trošak	Zaposleni su najvažniji resurs
“učenje je za početnike”	“učenje je za svakoga”
“učenje razvija pojedinca	“učenje razvija organizaciju”
Zaposleni se povremeno šalju na kurseve van organizacije	Specifična i potrebna znanja dostupna na radnom mestu
Individualno pamćenje	Organizaciona korporativna memorija

Menadžment znanja zahteva uključivanje i povezivanje svih potencijala ljudskih resursa kako bi razmena, rezonovanje i timski rad postali suština ak-

³³ William Shockley III, 2000.: *Planning for Knowledge Management*, Quality Progress, USA

tivnosti i deo svakodnevnog rada. Pojedini autori vezuju menadžment znanja za tzv. organizacije koje uče, stavljajući akcenat na učenje, oni tako šalju poruku ostalim organizacijama da slede taj put, tj. put "organizacie koja uči".

Prema Profesoru sa Harvara, Davidu Garwinu,³⁴ takva organizacija je osposobljena za kreiranje, prikupljanje i transferisanje znanja i ponašanja, kako bi došla do određenog znanja i vizije. Evidentno je da sve kompanije koriste mendžment znanja na njihov svojstven način i da taj "način" ima zajednički imenitelj, metode i procese. Prenos znanja kao stalna aktivnost odvija se u svim organizacijama, kompanijama, uobičajenim putem: lične komunikacije, telefonskim razgovorima, elektronskom komunikacijom, razmenom i internetom, ili na stručnim domaćim i međunarodnim skupovim.

Vrednosti znanja i "know how"³⁵-a stvaraju se kroz brojne procese i usmeravaju u obliku raznovrsnih izveštaja. Sve prikupljene informacije kao i izveštaji obavezno se skladište i tako postaju prisutni resurs znanja kompanije. Adekvatnom primenom kolektivnog znanja kompanije i know how-a ima za cilj stvaranje profita i povećanje učešća na tržištu. Upotreboom znanja na odgovarajući - strateški način, takvo znanje donosi čiste profite.³⁶

Menadžment znanja obuhvata tri glavne aktivnosti:

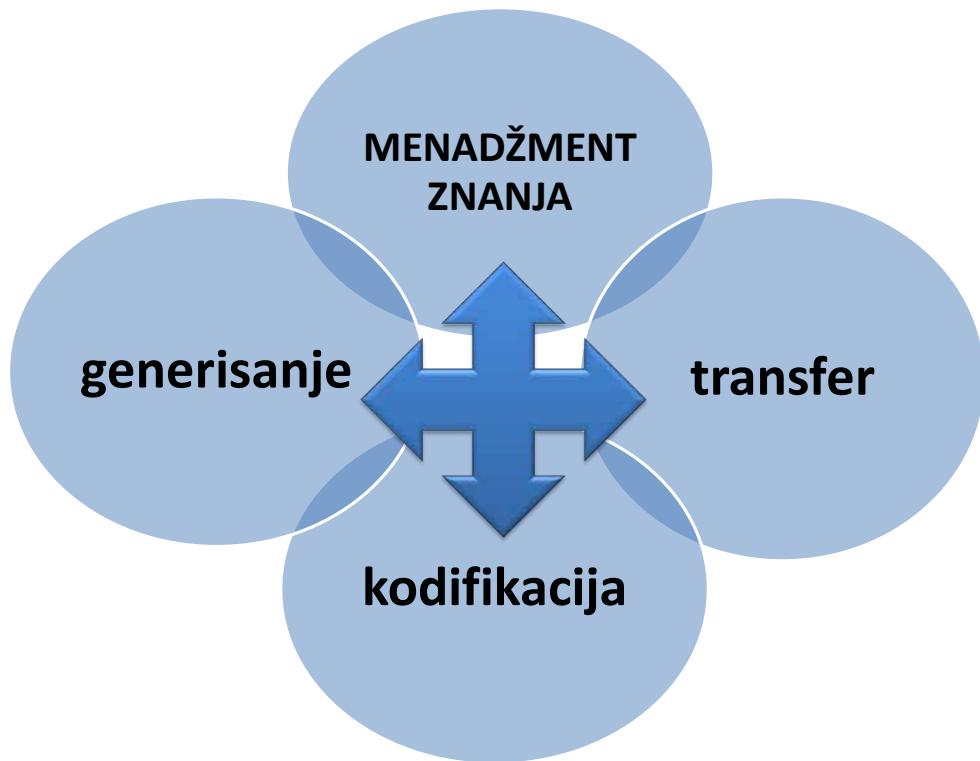
1. generisanje,
2. kodificiranje i
3. transferisanje znanja.

34 Jeremy Hope, Tony Hope, 1997.: "Competing in the Third Wave -The Ten Key Management Issues of the Information Age", *Harvard Business School Press*, Boston, USA

35 "Know-how" znači skup nepatentirane praktične informacije koja je rezultat iskustva i provere od strane davaoca franšize i on je tajan, temeljit i određen: "Tajan" znači da know-how, kao celina ili u preciznom obliku i zbiru svojih delova, nije poznat ili lako dostupan; nije ograničen u smislu da svaki pojedinačni deo know-how-a treba da bude potpuno nepoznat ili nedostupan van posla kojim se bavi vlasnik franšize; "Temeljit" znači da know-how sadrži važne informacije o prodaji proizvoda krajnjim potrošačima, a posebno o prezentaciji proizvoda za prodaju, obradi proizvoda u vezi s pružanjem usluga, metodama ophođenja s kupcima, kao i administrativnim i finansijskim upravljanjem; know-how mora da bude koristan primaocu franšize tako da mu omogućuje, na datum zaključivanja ugovora, da poboljša svoju konkurentnost, tako da poboljša korisnikovo poslovanje ili mu pomogne da stupi na novo tržište; "Određen" znači da know-how mora da bude opisan na dovoljno razumljiv način tako da je moguće proveriti da li se ispunjavaju kriterijumi tajnosti i važnosti; opis know-how može biti smešten u franšizni ugovor ili na poseban dokument ili zabežen na bilo koji drugi ustanovljen način.(www.pks.co.yu)

36 Amy Zuckerman, Hal Buell, 1998.: *Is the World Ready for Knowledge Management*, Quality Progress, USA

Slika 4.2. Menadžment znanja³⁷



Autor

Transferisanje znanja označava preraspodelu znanja sa jednog mesta na drugo, tj. od izvora do svakog pojedinog člana unutar organizacije kao i proces apsorbacije koji podrazumeva kognitivno prihvatanje.

Generisanje, kodificiranje i transferisanje predstavlja permanentan i dinamičan proces, tako da menadžment ne predstavlja isključivog aktera stvaranja ove akcije, već samo aktivni deo procesa u "organizaciji koja uči".

Suština menadžmenta znanja je u tome što dopušta organizacijama da povećaju produktivnost svih aktivnosti i da doprinesu njihovoј vrednosti.³⁸

³⁷ Grupa autora, *Knowledge Management Tools*, Butterorth-Heinemann, Newton, USA, 1997.

³⁸ Grupa autora, *Knowledge Management Tools*, Butterorth-Heinemann, Newton, USA, 1997.

Cilj menadžmenta znanja se sastoji u sledećem:

- porast efektivnosti organizacije stalnim rastom intelektualne specijalizacije i sposobnosti svih zaposlenih,
- povećavanje ukupne efikasnosti "raditi prave stvari na pravi način",
- smanjiti repeticiju (obnavljanje) određenih poslova,
- poboljšanje radne koncentracije stalnim aktivnostima ka sticanju novih znanja i
- limitiranje potencijalnog automatizovanog rad – prelazak na rad koji je zasnovan na menadžmentu znanja .

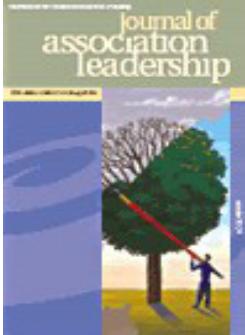
Najkraće rečeno, "*cilj organizacije zasnovane na znanju uključuje kognitivno učenje, obnavljanje i održivost.*"³⁹

³⁹ Larry Todd Wilson, Diane Asay, 1998.: *Putting Quality in Knowledge Management*, Learner First Inc, USA

INTERNI I EKSTERNI FAKTORI MENADŽMENTA ZNANJA

Arian Ward⁴⁰ je tvorac kategorizacije internih i eksternih faktora koji čine menadžment znanja. Time je stvorena početna osnova organizacionog znanja.

Tabela 2.2. Osnove organizacijskog znanja Arian Ward-a

Interni znanje	Eksterno znanje	Znanje zaposlenih
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Istorija kompanije ➤ Strateški pravci razvoja ➤ Formalni odnosi ➤ Interesne grupe i ostali neformalni oblici veza ➤ Pojednici -eksperti ➤ Procesi ➤ Proizvodi i usluge ➤ Sistemi i alati ➤ Patenti i tehnologije 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potrošači i tržište ➤ Zakoni i pravila konkurenčije Promene u tehnologiji i dobavljači ➤ Aktivnosti, šanse i opasnosti ➤ Globalne promene 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kulturna iskustva i obrazovanje ➤ Zanimanja i ostala iskustva zaposlenih ➤ Obuka i profesionalno opredeljenje ➤ Profesionalna usmerenja, sklonosti i članstva u raznim asocijacijama ...

Menadžment znanja može biti u određenim slučajevima vrlo jednostavan kada dolazi od priznatih eksperata ili kada se komunicira sa jednim od njih da bi se pronašlo najbolje rešenje u izuzetno specifičnim situacijama. To omogućava menadžmentu predstavlja da u relativno kratkom periodu dođe

40 William Shockley III, Ibidem

do određenih informacija (stručne ekspertize) koja će omogućiti donešenje najbolje odluke, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata, ili nekim drugim informacijama koje su izuzetno važne za uspeh kompanije.

Uobičajeno je da organizacija i pojedinci, prikupljaju mnogo više informacija nego što im je trenutno potrebno da donesu određenu odluku. Sve informacije koje mogu biti korisne organizaciji (kao što je broj potrošača koji se ne vraćaju zbog slabe usluge ili lošeg kvaliteta) veoma se teško prikupljaju zbog evidentno teškog pristupa. Menadžment znanja obezbeđuje takvu vrstu prikupljanja podataka koja će da omogući da se dođe do kvalitetne informacije.

Opšte je prihvatljivo da menadžment znanja ne treba posmatrati kao novu samostalnu menadžment strategiju koja treba da supstituiše reinženjering, kvalitet ili timski rad. Menadžment znanja poseduje brojne alate za poboljšanje mogućnosti nudeći zaposlenima stalni pristup važnim informacijama. Korišćenjem napredne tehnologije, proces postaje daleko brži i kvalitetnije.

Zahvaljujući Internetu, omogućuje se aktivna razmena i usmeravanje znanja na najsavremeniji i najefikasniji način a ne putem zastarele i prevaziđene metode zasnovane na "papirologiji." Izuzetno efikasna savremena tehnologija koja je u stalnom tehnološkom usponu, omogućuje iznalaženje podataka, korišćenjem globalnih internet pretraživača.⁴¹

U praksi menadžment znanja može biti izvan sposobnosti mnogih menadžera i njihovih zaposlenih jer menadžment znanja zahteva određenu stručnu osposobljenost da se mogli analizirati dobijeni podaci globalnom informativnom tehnologijom, a zatim i adekvatne njihove primene u poslovanju.

To zapravo podrazumeva da zaposleni moraju kroz stalno usavršavanje, biti osposobljeni da realizuju sledeće zadatke:

- da vladaju određenim kompjuterskim programima pretraživanja,
- da kvalitativno sortiraju (odaberu) najvažnije podatke,
- da ih pravilno (stručno) usmeravaju,
- da analiziraju koja znanja treba primeniti i
- da u pravo vreme adekvatno reaguju.

Sposobnost da se korektno analizira, a potom strateški predstavlja najznačajniju spona između menadžmenta znanja, prograša i profita.⁴²

Menadžment znanja omogućuje korišćenje određene aspekte menadžmenta promena, benchmarkinga i drugih menadžment tehnika. "Brainstorming" koncept, okuplja pojedince da bi rešili određen problem, da uz diskusiju

41 Larry Todd Wilson, Diane Asay, Ibidem

42 Amy Zuckerman, Hal Buell, Ibidem

i brzu razmenu ideja dođu do određenog broja rešenja od kojih će neka od njih biti kvalitetna. Sa menadžmentom znanja pojedinci daju kvalitetan doprinos. Menadžment znanja pomaže tamo gde reinženjeringu teži da popravi neki proces ili da restrukturiranjem razvije grupu u efikasniju jedinicu. Menadžment znanja je zapravo dimamičan proces koji uključuje veliki broj informacija i koji prikuplja i procesira znanje.⁴³

U literaturi se veoma često koristi termin "Korporativna memorija" koji podrazumeva skup međusobno povezanih akcija jedne grupe koje se tiču odluka, procesa, ustaljenog ponašanja, politike i procedura koje postoje nezavisno od pojedinaca koji te akcije omogućuju. To je zapravo sistematičan metod za uvođenje "alata" menadžmenta znanja u jednu organizaciju, model za bolje razmišljanje, brže učenje i efikasnu razmenu. Svi procesi efektivnog razmišljanja predstavljaju sastavni deo aktivnosti jedne "organizacije koja uči."

Menadžment znanja se zapravo zasniva na svesnom odabiru i širenju principa adaptacije kroz čitav saznajni (kognitivni) sistem da bi jedna organizacija mogla da počne da funkcioniše kao skladna celina:⁴⁴

- Iniciranje neophodne kulture i neophodne pozitivne promene kompetentnosti menadžmenta.
- Stalna izgradnja stabilnog poverenja neophodnog za širenje znanja.
- Odgovarajuće kreiranje budžeta za projekat menadžmenta korporativne memorije.

Švedska, nekada socijalističko društvo, javnu politiku je zasnivala na tzv. „poštenom“ plaćanju menadžera srednjeg nivoa potpuno isto kao i njihove šefove, tj. platni spisak je bio ujednačen. Šveđani su potom smatrali da se učenje ne isplati i mali broj njih se odlučio za više ili visoko obrazovanje. Normalna reakcija na tako „poštenom platnom spisku“ je bila odlazak stručnog kadra. Priliv novih stručnih kadrova u Švedskoj, tj. oni koji su završili najbolje škole, počeli su da traže posao van zemlje.

U Americi 1980. godine, 4 – 5% odraslih su imali završenu srednju školu. Procenat muškaraca koji su barem četiri godine proveli na fakultetu porastao je sa 20% 1980. godine na 25% 1994. godine, a procenat žena sa 13% na 20%.

Godine 1993., više mladih Nemaca upisalo je fakultete, nego što je odbralo višu stručnu spremu za industrijske radnike. Konkurenčija za prijem na visokoškolske institucije značajno je porasla. Harvard College primio je 18.190 prijava za upis u školsku 2000. godinu. Za jedno mesto konkurisalo je jedana-

43 William Shockley III, Ibidem

44 Larry Todd Wilson, Diane Asay, Ibidem

est ljudi (11:1). Pre pet godina taj odnos bio je 8:1.⁴⁵

„U doba intelektualnog kapitala najvredniji delovi poslova činiće najsnowniji ljudski zadaci: stvaranje, osećaj, prosuđivanje i izgradnja odnosa.“⁴⁶

Studija Američke menadžment asocijacije (AMA) menadžerski i supervizorski poslovi dva puta brže nestaju nego što se stvaraju. U isto vreme, profesionalni i tehnički poslovi rađaju se 50% brže nego što nestaju. Prema članku Wall Street Journal-a, krajem 1995. godine, na 100 zaposlenih radnika u jednoj kompaniji 1983. godine bilo je 12,5 menadžera, a 1994. godine taj broj je iznosio 11,2. Dakle, za jednu deceniju nestaje jedan od devet menadžera. Zaključno sa 2000. godinom radnici u industriji sačinjavaće do 13% svih zaposlenih svake razvijene zemlje sveta. Radnici koji poseduju znanje (knowledge worker) činiće i do 30% američke radne snage. Ovaj umereni procenat može da ukaže na definiciju menadžmenta znanja gde se informaciona tehnologija koristi i kao osnovno sredstvo za rad.

U menadžmentu znanja standardne definicije podataka, informacija i znanja pokazuju da su ovi pojmovi blisko povezani i da proističu jedan iz drugog. Informacije su podaci koji imaju određeno značenje ili odnos. Znanje je informacija koja podržava čoveka i vodi ga ka akciji. Akcija se definiše kao nešto što osećamo, mislimo i radimo.⁴⁷

45 Thomas A. Stenjart, 1997.: *Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations*, Doubleday, New York,

46 Thomas A. Stenjart, Ibidem

47 Larry Todd Wilson, Diane Asay, Ibidem

CASE STUDY

Studija slučaja (Case Study) veoma često se koristi u većini aspekata ljudskih aktivnosti. Studije slučajeva nisu zaobišle ni Internet marketing, već čine njihov sastavni deo.

Studije slučajeva koriste različite strategije i aktivnosti (poslovne događaje) koje su se sprovodile sa nekom svrhom, kao i njihove rezultate, radi davanja praktičnih primera uspešnih i neuspešnih kampanja i projekata.

Na osnovu studije slučaja izvode se mogući pravci akcije i odabira se najbolji pravac. Veoma je važno da se studije slučajeva ne treba preslikavati, već da se prilagođavaju konkretnoj situaciji i uslovima u okviru svake organizacije, jer se vrlo retko dešava da se dve situacije poklapaju u potpunosti, pa čak i kada se poklapaju, uvek su prisutni mnogi nepredvidivi faktori koji ne dozvoljavaju da se studija slučaja primeni u originalu.

Studije slučajeva su brojne i mogu se naći uglavnom besplatno iz različitih izvora. To stvari mogućnost upoznavanje sa velikim brojem "urađenih" studija slučaja a pri izboru je veoma važno da se nađu kompletne i detaljne studije, a ne površne koje daju samo osnove akcije i rezultate. Veoma je bitno da se ima u vidu da i najdetaljnija studija neće sadržati baš sve podatke, jer bi to značilo odavanje poslovnih tajni. Zbog toga je u korišćenju veoma važno imati određenu rezervu prema podacima. Takođe je važno da studije slučaja koje uglavnom prikazuju uspešnost nekih organizacija pre par godina, ne mora da znači da jet a organizacija i danas vrlo uspešna jer Savremeno tržište je izuzetno nepredvidljivo i ni jednom uspešnom akteru nije zauvek zagarantovan uspeh.⁴⁸

Prikazaćemo primer studije slučaja u kome glavni akter nije ni jedna navedena uspešna organizacija pa ni Xerox iz Stamforda, već je ta studija slučaja vezana isključivo za faktor Znanja. U tom primeru dati su numerički i drugi podaci raznih uspešnih organizacija kao i Xerox-a i njihov tadašnji odnos prema faktoru znanja.

Najveći deo studija izrađuju konsalting agencije, konkretno u marketingu, Internet marketing sajtovi i agencije, jer oni imaju odgovarajuću kadrovsku specijalizovanu strukturu i najbogatiju arhivu za sprovođenje ovakvih aktivnosti.

Studija slučaja za faktor znanje. Značaj permanentnog ulaganja u znanje potvrđuju sledeći podaci: Motorola izdvaja 3,6 % za edukaciju radnika od ukupnog platnog fonda; Poznata konsultantska firma A. Anderson ulaže 6,5%

48 www.yutrend.com/rubrike/osnove

prihoda na edukaciju (svi zaposleni svakih 3-5 godina uče sve ponovo); The Arap Partnership 10% radnog vremena posvećuje na obrazovanje i usavršavanje zaposlenih itd.

Jedna od 5 "najnaprednijih organizacija znanja", prema istraživanju Business intelligence i Journal of Knowledge Management, izabrali top-menadžeri najuspešnijih 500 kompanija (Fortune 500) je Xerox iz Stamforda (Konektikat), koja se od 1990. bavi unapređenjem znanja i koja je upravo te godine donela svoj petnaestogodišnji plan - za 2005. godinu.

Reputacija Xerox-a kao kompanije znanja, zasnovana je na korporativnoj kulturi koja podrazumeva pristup svim vrstama znanja i međusobnu interakciju ljudi u njegovom unapređenju. Menadžment kompanije veruje da Xerox može da ostvari značajnu prednost na tržištu tako što će se znanje koje se nalazi u glavama 90.000 zaposlenih, kao i ono koje se nalazi u patentima, procesima i bezbrojnim dokumentima širom sveta učiniti dostupnim svim zaposlenima kojima je potrebno. Kao primer, mogu se navesti 23.000 tehničara koji popravljaju Xerox-ove mašine širom sveta. Određena kvalitetna rešenja za popravku foto-kopir mašina postoje samo u glavama pojedinih iskusnih tehničara koji te kvarove mogu da reše brže i efikasnije od većine drugih - manje iskusnih. Oslanjanje na to "tiho" znanje koje je akumulirano godinama, može da uštedi vreme i troškove, smanji nezadovoljstvo korisnika i istovremeno poveća njihovu lojalnost - Što je svakako od ogromnog značaja za poslovni rast.

Xerox je shvatio da to ogromno znanje i iskustvo može da se dokumentuje i "podeli" medu svim tehničarima, što je rezultiralo projektom Eureka, internim komunikacionim sistemom povezanim sa korporativnom bazom podataka u kome tehničari dele svoja znanja, iskustva, rešenja i praktične savete.

Do sada je u tu bazu uneseno više od 5000 takvih informacija, koje su putem "lap-top"- ova koje poseduje svaki od tehničara, postale široko dostupne. Dan Holsthause, direktor korporativne strategije i inicijative u znanju, kaže da je takvo međusobno "deljenje" znanja postalo vitalni i nezamenjivi deo korporativne kulture kompanije.

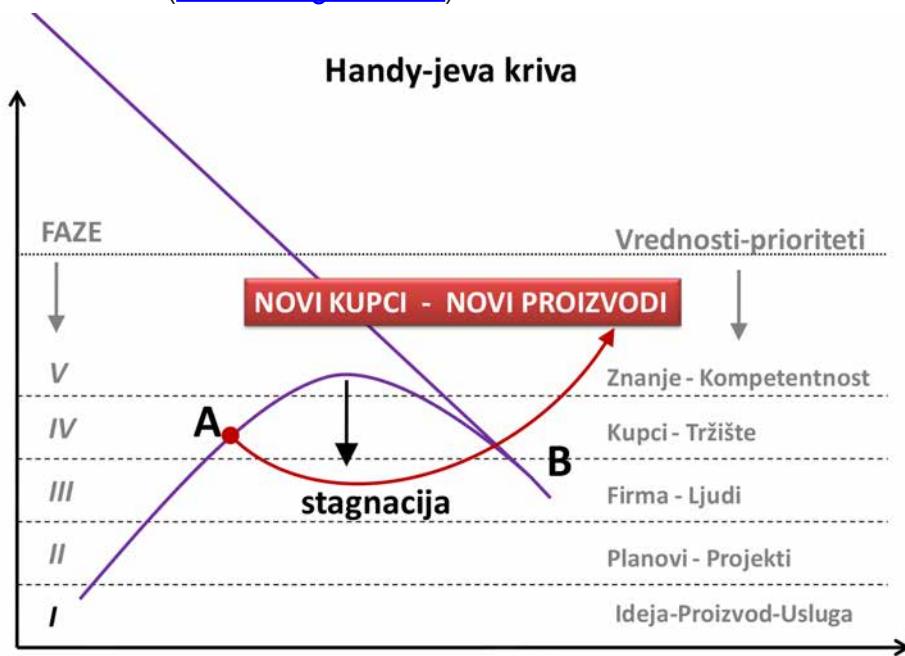
III DEO

UPRAVLJANJE HUMANIM RESURSIMA

HUMANI RESURSI

U današnjem svetu znanje je postalo najvažniji ekonomski činilac kao glavni sastojak i osnovni resurs sa kojim ljudi rade. Svetski standardi poslovanja znanje nameću kao uslov, i životno pitanje kojem menadžeri moraju da posvete izuzetnu pažnju. Vreme u kojem je više sredstava ulagano u razne ceremonije i improvizacije treba da ostane zauvek za nama. Vreme sakrivanja i izgovora je prošlo, sada se treba suočiti sa odgovornostima koje nameće izgradnja moderne organizacije koja će biti konkurentna na globalnom tržištu.

Slika 1.3. Pet faza životnog ciklusa organizacije
www.e-magazin.com



Zbog čega je znanje važno i kakav je njegov značaj za životni ciklus firme pokazao je konsultant Charles Handy u knjizi Debre Amidon "Innovation strategi for the Knowledge Economy", ističući najvažniju fazu životnog ciklusa uspešne organizacije a to je Znanje-Kompetentnost koje putem Handy-jeve krive koja svojim vrhom na dijagramu ilustruje najznačajniju fazu životnog ciklusa organizacije. Bez te pete faze organizacija neminovno ulazi u fazu stagnacije (tačka "B" na dijagramu označava Firmu-ljude koji gube tržište u od-

sustvu Znanja i Kompetentnosti i dovode do stagnacije (pad Handy-jeve krive na slici 3.5.).

Tačka "A" na Handy-jevoj krivi ukazuje da u tom momentu kada je u organizacija u uspobu što se vidi i po prikazanoj krivi, može samo putem znanja koje za sobom podrazumeva i pojmom kompetentnosti, obezbediti uspešan razvoj organizacije. Svaki zastoj na fazi sticanja novih znanja odražava se negativno po uspešnosti organizacije na tržištu.

Upravljanje humanim resursima predstavlja jedan od najvažnijih elemenata koji jednoj kompaniji treba da omogući realizovanje uspeha. Proces upravljanja humanim resursima se sastoji iz nekoliko faza⁴⁹:

1. Odabir najboljih stručnjaka,
2. Usmerenje intezivnog razvoja menadžera,
3. Permanentno povećanje profesionalnog izazova i
4. Stalno ocenjivanje.

⁴⁹ Harvard Business School Press , "Knowlegde Management" , , Boston, USA, 1998.

MENADŽMENT RIZIKA

Upravljanje rizikom ili menadžment rizika može da se različito definiše. Prema jednoj od definicija to je "sistemska proces upravljanja izloženosti poslovne organizacije riziku da ostvari svoje ciljeve na način koji je konzistentan sa javnim interesom, bezbednošću ljudi, faktorima prirodnog okruženja i zakonom".

Savremeni menadžment rizika je proces i ne vodi samo računa o profitu već i o dubini ostalih elemenata uklapanja firme u okruženje. Menadžment rizika predstavlja "sistemska proces identifikacije i evaluacije čistih rizika kojima je izloženo preduzeće ili individua kao i selekciju i implementaciju adekvatne metode za upravljanje rizikom".⁵⁰

Osnovne funkcije menadžment rizika:

- Istraživanje rizika
- Ocena rizika
- Organizacija i kontrola
- Vidovi finansiranja.

Kao osnovni cilj, iz koga proizilaze i ostali, posebni ciljevi upravljanja rizikom navodi se *maksimizacija prinosne vrednosti preduzeća*. Sama pojava rizika, umanjuje prinosnu vrednost. Ovo smanjenje prinosne vrednosti se naziva *trošak rizika*. Trošak rizika inkorporira sve gubitke vezane za realizaciju štetnog događaja i jednak je razlici prinosne vrednosti bez prisustva rizika i prinosne vrednosti je prisustvo rizika.

Upravljanje rizikom je minimiziranje troška rizika, a time se maksimizira prinosna vrednost firme.

Pored maksimizacije prinosne vrednosti preduzeća, postoje i brojni ciljevi kompanije, koja teži da održi kontinuitet, uz obavezu društvene odgovornosti:

1. Tržišni kontinuitet
2. Poslovni kontinuitet
3. Kontinuitet rasta
4. Kontinuitet dividende.

Odeljenje za upravljanje rizikom u zavisnosti od vrste potencijalnog rizika i tržišne snage kompanije različito se tretira u organizacijskoj lestvici. Međutim, saradnja tog odeljenja sa ostalim delovima kompanije mora da bude na trajna, sinergetska i zasnovana na principu povratne sprege.

⁵⁰ Izvor: Harrington E. Scott, and Niehaus R. Gregory, 1999.: *Risk management and insurance*, Irwin McGraw Hill; Ivanović, S., 2003.: "Upravljanje rizikom i osiguranje", Projekat 1491, Ekonomski institut Beograd, Biltan Industrija, br. 1-2, str.70/75

Prikaz 1.3. Proces upravljanje rizikom



Autor

U procesu upravljanja rizikom, prvi korak je definisanje potencijalnih šteta. Glavni izvori informacija, koje se koriste za identifikacije rizika su: finansijski izveštaji; podaci o predhodnim štetama; upitnici i fizička inspekcija pogona kompanije. S obzirom da su rizici veoma raznovrsna kategorija, i da se međusobno bitno razlikuju, nakon identifikacije mora se ozbiljno prići njihovom razvrstavanju i to: prema vrsti štete koju izazivaju, rizik smanjenja prihoda, rizik krađa i prnevera kao i rizik od odgovornosti.

Lociranjem eventualne štete, naredni korak menadžmenta rizika se odnosi se na merenje uticaja koji rizici imaju na poslovanje preduzeća; drugim rečima procenjuje se potencijalna učestalost i veličina šteta. Učestalost šteta je očekivani broj negativnih ekonomskih događaja koji će se desiti u posmatra-

nom vremenskom periodu, dok se veličina šteta odnosi na očekivanu razmenu štete.

Metodi koje preduzeća najčešće koriste u cilju zaštite od rizika mogu se klasifikovati u sledeće tri grupe:

1. metod kontrole šteta;
2. metod finansiranja šteta i
3. metod interne redukcije rizika.

Metod kontrole šteta. Ovaj metod obuhvata akcije u cilju smanjenja broja i razmera potencijalnih šteta. Kontrola šteta često se meša sa kontrolom rizika, međutim postoji bitna razlika između akcija koje se preuzimaju u cilju smanjenja potencijalnih šteta i akcija kojima se smanjuje postojanje rizika.

a) Izbegavanje rizika. Kod ovog pristupa, kompanija umanjuje izloženost riziku redukujući nivo rizičnih aktivnosti koje obavlja. Izbegava se svaka odgovornost određenom rizičnom delatnočcu ili se odlučuje da napustiti rizičnu aktivnost koja je do tada postojala.

Na primer, transportno preduzeće koje prevozi toksične hemikalije, (štetnim po zdravље stanovništva, ili mogu da naruše ekološku sredinu), u cilju smanjenja rizika odlučuje da svoju aktivnost preorjentiše na transport drugih, netoksičnih proizvoda ili da smanji na što manji broj rizičnih isporuka.

Ovakav pristup ima prednosti koja se ogleda u tome što nestaje opasnost od nastanka ekonomskih i ekoloških štetnih događaja ili ih bitno smanjena. Međutim, jedan od ovakvog pristupa je nemogućnost da se izbegnu svi rizici kojima je preduzeće izloženo, npr. Rizik smrti zaposlenih radnika u preduzeću, tako da se ova metoda primenjuje samo u određenim slučajevima. Drugi nedostatak je to što su rizične aktivnosti, po pravilu, profitabilne pa su oportunitetni troškovi primene ove metode vrlo visoki.

b) Prevencija šteta. Pristup prevencije šteta⁵¹ obuhvata aktivnosti preduzeća kojima se smanjuje učestalost i veličina šteta. Za razliku od pristupa izbegavanja rizika, u ovom slučaju preduzeće ne nastoji da izbegne izloženost određenom riziku, već da određenu rizičnu aktivnost izmeni tako da ona postane bezbednija i prihvatljiva za preduzeće. Kod ovog pristupa razlikujemo preventivne i represivne mere.

Preventivne mere se preduzimaju pre nastanka štetnog događaja i cilj im je da spreče i uklone uzrok koji izaziva gubitak. Ovim merama se smanjuje učestalost šteta.

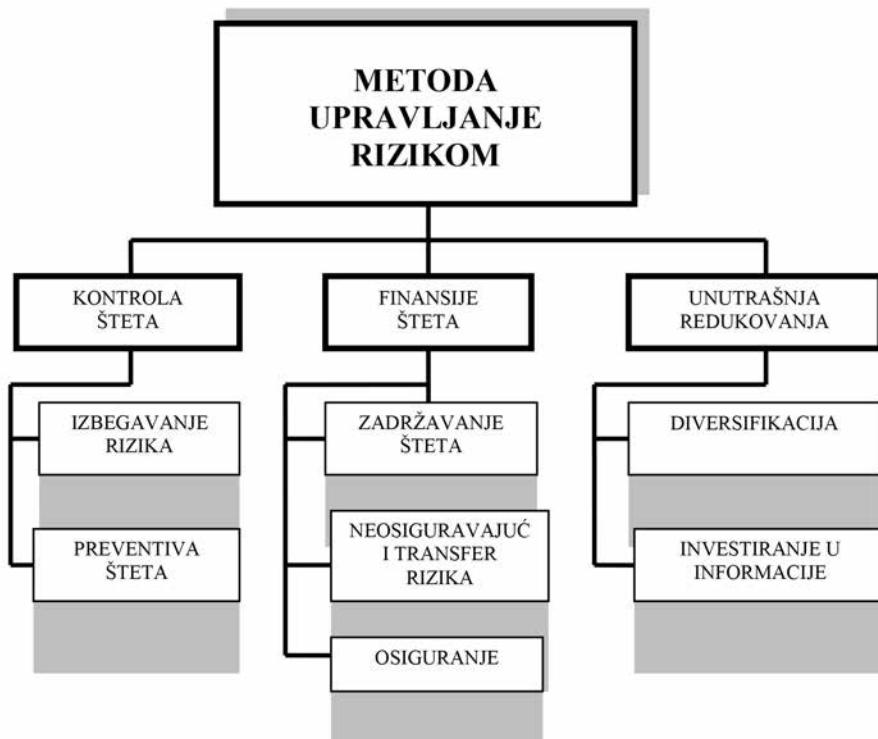
51 Ljutić Branko, 2000.: "Manadžment rizika i osiguranje", *Poslovna politika*, br. 6. Beograd

Primeri preventivnih mera su: izgradnja fabrika od protivpožarnih materijala, periodična kontrola ispravnosti uređaja da bi se sprečile povrede radnika, izgradnja nasipa da bi se smanjila mogućnost poplave. Ako do štete ipak dođe, preduzimaju se represivne mere koje imaju za cilj smanjenje veličine nastalih gubitaka. Primeri su ukazivanje prve pomoći povređenim radnicima, instalacija uređaja za gašenje požara, ograničavanje iznosa gotovine u blagajni itd.

Prednost primene pristupa prevencije šteta ogleda se u tome što nastanak štetnog događaja, pored direktnih, izaziva i indirektne troškove koji mogu da premaže direktnе.

Na primer, u slučaju da se radnik povredi pri radu, osim direktnih troškova (troškovi lečenja, deo zarade koji se isplaćuje radniku za vreme bolovanja...) firma snosi i indirektne troškove (prekid proizvodnje, troškovi obuke novog radnika...). Time što sprečava nastanak šteta ili utiče na njihovu veličinu, preduzeće smanjuje troškove poslovanja

Prikaz 2.3. Metodi upravljanja rizikom



Izvor: *Industrija 1 - 2 / 2003.*, Ekonomski Institut Beograd, str. 73 (redizajnirao autor)

MENADŽMENT U OSIGURANJU

Pored klasičnog bankarskog poslovanja, postoji i nebankarsko poslovno posredovanje. Porast finansijskih inovacija je označio razvoj osiguranja, akcionarskog tržišta i kreditnih institucija.⁵²

Kompanije za životno osiguranje, prodajom polise osiguranja u slučaju bolesti ili smrti osiguranika omogućuju unapred određene prihode. Prva kompanija za životno osiguranje u SAD je osnovana 1759. godine u Filadelfiji i danas još uvek radi. Najveće kompanije iz oblasti osiguranja predstavljaju investicioni fondovi čiji su vlasnici ujedno i vlasnici polisa – osiguranici. Zanimljivo je istaći da najveći broj kompanija životnog osiguranja organizovano kao akcionarska društva.

Kompleks uslužnih aktivnosti koje imaju za cilj minimiziranje osiguranih lica od eventualno nastalih rizika naziva se jednim imenom osiguranje.

U osnovi oblici polisa za životno osiguranje su:

- Privremeno osiguranje (Ročno osiguranje – osiguranje vezano za određeni vemenski period) period i
- Trajno životno osiguranje (potpuno, univerzalno i varijabilno) sa trajnom polisom osiguranja.

Kod ročne polise obezbeđuje se za osiguranika samo osiguranje, bez aktiviranja štedne funkcije. Trajna polisa osiguranja predviđa stalnu premiju, koja vremenom opada, ali osiguranik može raskidom ugovora o osiguranju, potraživati svoja sredstva.

Nedovoljni prinosi od investiranja u trajno životno osiguranje stvaraju nedovoljnu tražnju za životnim osiguranjem. Zbog toga se kompanije za životno osiguranje preorijentisu na upravljanje sredstvima penzionih fondova. Zbog dinamičkog tržišta osiguranja i prevelikog poslovnog rizika, agenti osiguravajućih kompanija moraju da pravovremeno reaguju i daju odgovor na brojna i raznovrsna pitanja:

- Kada povećati premiju osiguranja i kada zabraniti njihovo pokriće osiguranicima ?
- Kako limitirati isplate osiguranj ?
- Koji su znaci zloupotrebe zdravstvenog statusa osiguranog lica ?
- Da li osiguravati isplate kamata pojedinih hartija od vrednosti (obveznica) ?
- Na koji način održavati premijske stope – linearno ili spiralno ?

52 www.iii.org

Procenat učešća američkih osiguravajućih kompanija za životno osiguranje, smanjen je sa 19,6% u 1960. godini, na 13,6% u 2002. godini, odnosno kompanija za neživotno osiguranje sa 4,4% 1960. godine, na 3,7% u 2002. godini. Sa druge strane veliki je rast penzionih fondova. Procenat učešća privatnih penzionih fondova porastao je sa 6,4 1960. godine, na 14,7 tokom 2002. godine (Tabela 1.3.).

Tabela 1.3. *Procenat učešća osiguravajućih kompanija i penzionih fondova u aktivi finansijskih posrednika u periodu od 1960 do 2002. godine*

OSIGURAVAJUĆE KOMPANIJE	1960 - 2002.				
	1960.	1970.	1980.	1990.	2002.
Životno osiguranje	19.6	15.3	11.5	12.5	13.6
Neživotno osiguranje	4.4	3.8	4.5	4.9	3.7
Penzioni fondovi					
Privatni	6.4	8.4	12.5	14.9	14.7
Javni	3.3	4.6	4.9	6.7	7.9

Izvor: www.federalreserve.org

Kompanije pružajući oblik usluge neživotnog osiguranja štite osiguraniča od brojni vrsta šteta – elementarnih nepogoda, saobraćajnih nesreća, nemara ili krađa. U slučaju kada je osiguranje od određene štete previsok zalog (rizik) za osiguravajuću kompaniju – tada se mogu udružiti kompanije iz sfere osiguranja uz zajedničko preuzimanja rizika.

REOSIGURANJE

Pod reosiguranjem se podrazumeva ustupanje određenog dela rizika drugoj osiguravajućoj kompaniji koja je u obavezi da daje deo premise. Na taj način slsbi izloženost riziku, što je naročito bitno za manje osiguravajuće kompanije. U slučaju, na primer kompanije Lhoyd's iz Londona, brojne kompanije iz oblasti osiguranja konkretnim procentom participiraju u osiguranju na osnovu polise osiguranja. Lhoyd's osigurava i u situacijama kada dođe do nenadanih posledica po osiguranika ali po posebnoj ceni.

Banke kao dileri životnog osiguranja

U većini razvijenih evropskih zemalja, pa i u Americi, bankama se nije odobravala slobodna prodaja životnog osiguranja, već je zakonom bila limitirana. Naročito u poslednje dve decenije banke se bave i nebankarskim finansijskim poslovima, a u više od dve trećine saveznih država Amerike, bankama se zakonom dozvoljava poslovanje osiguranjima. Borba osiguravajućih kompanija nastavila se i na sudu (Primer Barnett banka predstavlja prekretnicu u dugotrajnim sudijskim procesima u kojima su osiguravajuće kompanije tužile banku za nezakonit dil životnog osiguranja. Presudom iz 1990. godine je donesen zakon Amerike koji favorizuje banke je odlukom vrhovnog suda stavljen iznad državnih zakona, što je ostalim bankama bilo dovoljno da minimiziraju različitosti u njihovom poslovanju i poslovanju osiguravajućih kompanija.

Proizvod u osiguranju

Pored navedenog osiguranja lica osiguranja života, osiguranja u slučaju smrti, odnosno usled telesnih povreda, postoji još i osiguranje imovine usled elementarnih nepogoda, nemara, nezgoda i krađa, kao i osiguranje kapitala, izvoznih kredita i rente.

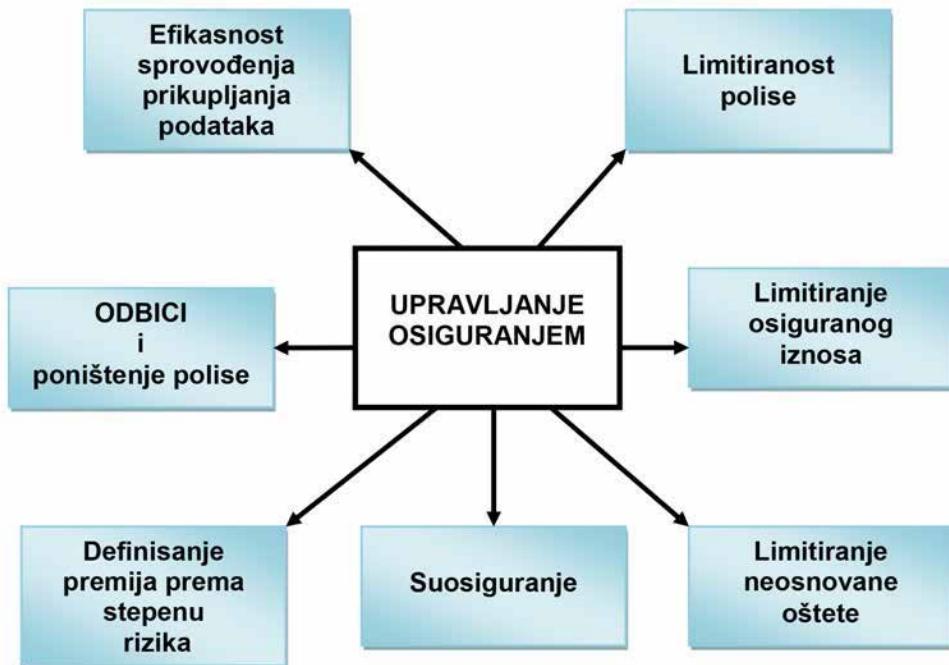
Upravljanje osiguranjem

Suština upravljanja osiguranjem se sastoji u veštini upravljanja brojnim rizicima, pravilnom selekcijom uz minimiziranje moralnog hazarda (Slika 2.3.).

Davaoci osiguranja koriste premije za polise i investiraju ih u aktivu, a prihod nastao od aktive delom usmeravaju za isplatu štete, odnosno za odštetu. Na taj način osiguravajuće kompanije modifikuju aktivu (akcije, obveznice, kredite) u polise osiguranja koji se sastoji od mnogobrojnih usluga (plan štednje, zahtev za odštetu). Suština je u maksimiziranju investicionih prinosa osiguravajućih kompanija, uz istovremeno minimiziranje uslužnih troškova osigura-

nič. U tom pravcu davaoci osiguranja smanjuju negativnu selekciju i moralni hazard i time efikasno upravljaju procesom osiguranja.

Slika 2.3. Upravljanje procesima osiguranja



Autor

FINANSIJSKI DERIVATI

Tokom 70-tih godina prošlog veka, finansijske institucije funkcionišu u uslovima povećanog rizika; kamatne stope su varijabilne, a tržište akcija i obveznica postaju nestabilna. Zbog lošeg upravljanja rizikom na finansijskom tržištu, menadžeri uvode brojne inovacije u vidu finansijskih derivata (forvardi, fjučersi, opcije i svopovi).

Hedžing poslovi. Sama reč "hedg" (hedž) je svojevrstan oblik zaštite od rizika, prenošenje rizika nastalog usled promene cene deviznog kursa, na primer, u neki drugi, kompenzaciji rizik. Drugim rečima, kada jedna finansijska Institucija kupi hartije od vrednosti (aktivu), onda ona zauzima "drugu" poziciju. Rizik postoji ukoliko prinosi na kupljenu hartiju od vrednosti nisu odgovarajući, odnosno izostatak očekivanog rasta cena (*long position*). Prodajom odnosne hartije od vrednosti; finansijska Institucija dobija "kratku" poziciju (*short position*), što takođe može rezultirati određenim rizikom. U toj situaciji. U toj situaciji, količina realizovanih hartija od vrednosti je veća od kvantuma koji je u rukama dilera (prodavca).

Forvardi. Forvardi predstavljaju "sporazume dveju strana o finansijskoj transakciji u određeno vreme u budućnosti"⁵³. Kamatni forvardi predstavljaju prodaju dužničkog instrumenta u narednom periodu i imaju sledeće osobine:

- Kvantum dužničkog instrumenta;
- Kamatna stopa (cena) pri isporuci;
- Specifikacija tog instrumenta i
- Određeni termin isporuke.

Sporazum između konkretnе banke i osiguravajuće kompanije o obavezi banke da proda u određeno vreme, po određenoj ceni, konkretnu nominalnu vrednost državnih obveznica, predstavlja konkretni primer kamatnog forvara. Pored kamatnog forvara, treba navesti i tržište deviznih forvara. Zbog deviznog poslovanja komercijalnih i investicionih banaka, razvijaju se tržišta deviznih forvara kako bi se limitirao devizni (kursni) rizik određene kompanije.

Smatra se da forvardi imaju priličan stepen fleksibilnosti, koja u potpunosti zavisi samo ugovorenih strana. Slabost forvara se ogleda u niskoj ceni, pa često tržište kamatnih forvara ima limitirajuću likvidnost. Sa druge strane ugovor između banaka i osiguravajućih kompanija je dug period. Osiguravajuće kompanije se moraju prveriti u pogledu njene finansijske stabilnosti jer

⁵³ Frederic, S. Mishkin,:2006.: *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*, Beograd, str 309/310

može da doživi finansijski krah a samim tim i nemogućnost ispunjenja ugovorenih uslova forvard-a. Zbog navedenih ograničenja (limitiranost, kreditni rizik, moralni hazard), sredinom 70-tih godina počinje razvoj finansijskih fjudčersa.

Finansijski fjučersi. Na Čikaškoj berzi 1973 godine zvanično se pojavljuju finansijski fjučersi koji takođe preciziraju ugovorenu obavezu o kupovini – prodaji utvrđene količine nekog finansijskog instrumenta u narednom periodu, po ceni koja je predhodno utvrđena.

Međutim ono što razlikuje fjučerse od forvara jeste svojevrsna arbitraža fjučersa koji pruža potpunu garanciju da će cena fjučersa na dan isteka Ugovora odgovarati ceni isporučene aktive.

Tabela 2.3. Ugovori prema kamatnim stopama (finansijski fjučersi) na Čikaškoj berzi, mart 2003. godine

UGOVORI PREMA KAMATNIM STOPAMA	LIMIT UGOVORA (\$)	NEREALIZOVANI UGOVORI - fjučersi, mart 2003.
Dugoročne državne obveznice	100.000	393.546
Srednjoročne državne obveznice	100.000	746.015
Petogodišnje državne obveznice	100.000	683.499
Dvogodišnje državne obveznice	200.000	106.184
Jednomesečni Federalni nivoi	5.000.000	49.069

Izvor: *Wall Street Journal*, 31.01.2003.godine

Finansijskim fjučersima kojima se najviše trguje su dati u prikazu na slici 3.3., prema izvoru Frederic, S. Mishkin, 2006.: *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*, Beograd, str. 316

Slika 3.3. Trgovanje finansijskim fjučersima

Tabela 1. Finansijski fjučersi kojima se najviše trguje

Vrsta ugovora*	Visina ugovora	Berza**	Broj neizvršenih ugovora 30. januara 2003. godine; fjučersi za mart 2003. godine
Ugovori prema kamatnim stopama			
dugoročne državne obveznice	100.000\$	CBT	393.546
srednjoročne državne obveznice	100.000\$	CBT	746.015
petogodišnje državne obveznice	100.000\$	CBT	683.499
dvogodišnje državne obveznice	200.000\$	CBT	106.184
jednomesečni Fed nivoi	5.000.000\$	CBT	49.069
zapisi trezora	1.000.000\$	CME	292
jednomesečni LIBOR	3.000.000\$	CME	6.389
indeks municipalnih obveznica	1.000\$	CBT	2.683
evrodolar	4.000.000\$	CME	747.691
evrojen	100.000.000\$	CME	10.765
sterling	500.000£	LIFFE	159.800
britanske dugoročne			
državne hartije od vrednosti	100.000£	LIFFE	90.093
tromesečni Euribor	1.000.000€	LIFFE	497.688
evrošvajcarski franak	1.000.000SF	LIFFE	85.366
desetogodišnje evronacionalne obveznice	100.000€	EUREX	812.029
kanadski bankarski akcept	1.000.000C\$	ME	64.333
Ugovori prema indeksu akcija***			
Standard & Poor's 500 indeks	250\$ × indeks	CME	577.661
Standard & Poor's MIDCAP 400	500\$ × indeks	CME	13.652
NASDAQ 100	100\$ × indeks	CME	71.233
Nikkei 225 indeks akcija	5\$ × indeks	CME	16.193
FTSE 100 indeks akcija	10£ po indeksnom poenu	LIFFE	460.997
Ugovori prema deviznom kursu****			
jen	12.500.000 jena	CME	90.508
evro	125.000 evra	CME	102.536
kanadski dolar	100.000 C\$	CME	89.651
britanska funta	100.000 funti	CME	102.536
švajcarski franak	125.000 franaka	CME	55.402
meksički pezo	500.000 novih pezosa	CME	29.774

* LIBOR: London Interbank Offered Rate, londonska međubankarska ponudbena stopa; Euribor: European Interbank Offered Rate, međubankarska ponudbena stopa evropskih banaka. (prim. prev.)

** Skraćenice na berzi: CBT (Chicago Board of Trade), Čikaška berza; CME (Chicago Mercantile Exchange), Čikaški robna berza; LIFFE (London International Financial Futures Exchange), Londonska međunarodna berza finansijskih ugovora i opcija; EUREX (European Exchange), Evropska berza; ME (Montreal Exchange), Berza u Montréalu.

*** stock index contracts: fjučersi indeksa akcija, ugovori izvršeni na gotovinskoj osnovi po dospeću pošto osnovni indeks ne može biti fizički isporučen. (prim. prev.)

**** currency contracts: fjučersi za kupovinu ili prodaju novca za budući isporuku po određenom kursu. (prim. prev.)

Izvor: dnevnik *Wall Street Journal*, 31. januar 2003. godine, str. C21.

U Americi, na primer, trgovina finansijskim fjučersima se obavlja na brojnim berzama:

- Čikaška berza
- Berza u Kanzasu
- Njujorške terminske berze
- Robne berze Centralne Amerike
- Itd.

Komisija za trgovanje robnim fjučersima (CFTC) je osnovana 1974. godine i kontroliše svu trgovinu finansijskim fjučersima u SAD. Osnovni zadaci ove Komisije su:

- Odobravanje predloženih fjučersa;
- Registrovanje brokera i praćenje njihovog rada;
- Eliminisanje manipulacije cenama na tržištu;
- Kontrola berze.

Problemi kreditnih rizika koji postoje na tržištu forvarda, rešavaju se kod fjučersa na način gde kupac i prodavac fjučersa posebno sklapaju ugovor preko klirinške kuće koja je u sprezi sa berzom fjučersa.

Klirinška kuća ima aktivnu ulogu u kontroli ozbiljnosti prodavca i njegovoj finansijskoj poziciji. Međutim, i za prodavca i za kupca fjučersa postoji obaveza polaganja kvote depozita kod brokera (inicijalna margina) Klirinške kuće. Na taj način se zapravo obe ugovorene strane štite od neželjenih posledica klizanja cena na tržištu terminskih ugovora.

Takođe postoje i dnevna prilagođavanja fjučersa. Ukoliko na kraju dana dođe do promena u vrednosti fjučersa, to se usklađuje preko računa margine, pa se tako berza fjučersa dodatno štiti od potencijalnih gubitaka.

Opcije. Cene opcija, odnosno ugovora na osnovu kojih kupac ima pravo da proda ili kupi fjučers po definisanoj ceni (strajk cena), su transparentne i svakodnevno se objavljaju i sadrže sledeće podatke (Tabela 3.3.) koja pokazuje opciju na tržištu na dan 14.02.2003. na čikaškoj berzi.

Tabela 3.3 . Prikaz opcije sa Čikaške berze

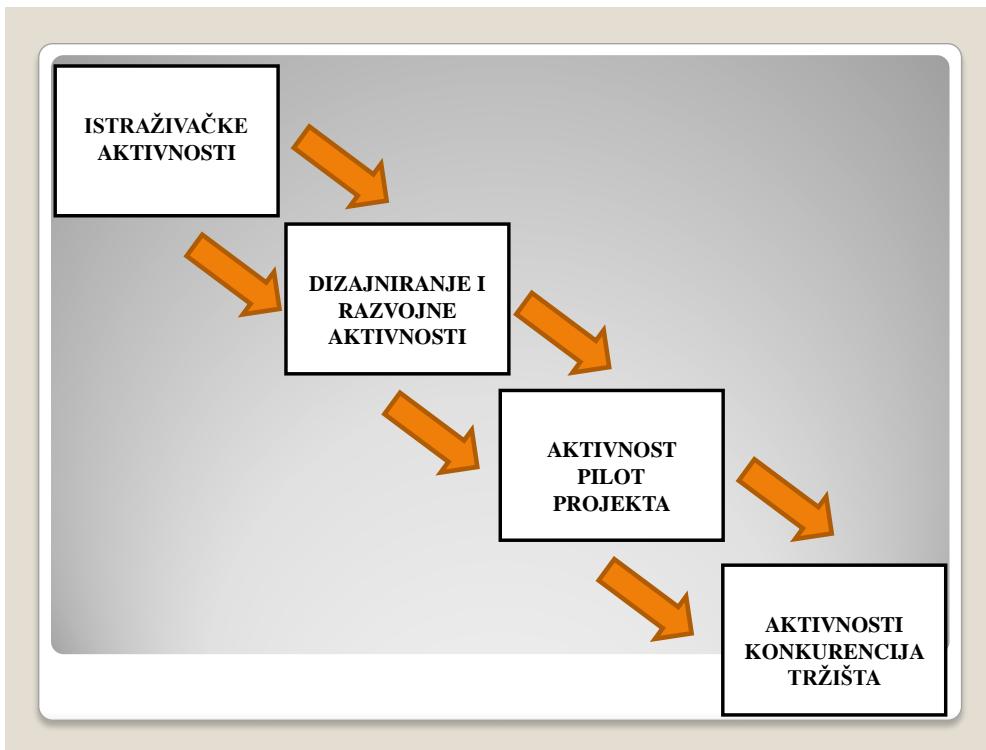
CENA REALIZOVANEOPCIJE ZA UGOVORE	PREMIJA ZA KOLIČINU OPCIJE			PREMIJA ZA PUT OPCIJE		
	mart	april	maj	mart	april	maj
111	2-34	2-21	2-26	0-08	1-15	1-57
112	1-45	1-50	2-28	0-19	1-43	2-22
113	1-01	1-20	1-61	0-39	2-14	-

Izvor: *Wall Street Journal* (videti: Frederic, S. Mishkin,:2006.: *Monetarna ekonomija bankarstvo i finansijska tržišta*, Beograd, str. 321.)

UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U USLUŽNOM OKRUŽENJU

Početni modeli inovativnih aktivnosti imali su jednostran pogled na prirodu inovativnog procesa. Inovacija je predstavljana kao niz faza i aktivnosti koje je trebalo izvesti do komercijalizacije.

Prikaz 4.3. *Inovacija kao linearan proces aktivnosti*



(prikaz autora)

Od 80-tih godina uočene su brojne karakteristike feedbacka između postavljenih konstanti aktivnosti određene kompanije u okviru inovativnog ciklusa. Suština je da svaka od aktivnosti mora da se uvaži; posmatra pojedinačno, ali da se vodi računa o inkorporiraju svake faze ponaosob. Mora dodati veću vrednost u okviru čitave inovativne akcije. Znači, proces inovacija nije statičan, već dinamičan proces koji se permanentno prilagođava promenama okruženja.

Prilikom razvoja inovativnih software, brojni programeri trasiraju put "dvosmerne ulice" (obostrane komunikacije), između njih i korisnika sof-

tverske usluge. Umesto linearног процеса, приметан је спиралан, динамички процес који опредељује конкретан услужни процес компаније и при томе је врло адаптиван конкретном потребом конзумената услуге.

Aктивном интервенцијом менаджмента, он то је заиста иновација, одразиће се веома великим променама по компанији. Растуће иновације изазивају акције имитирања код конкуренције, што брзо нarušава конкуренциску предност компаније. Оваки тренд резултира тиме да иноватора води конкуренција и потрошачи уместо да он им ће усмеравати и водити. Зато менаджмент мора да успостави трајну равнотежу за краткотрајна побољшања постојећих и дугорочну, трајну за фундаментално новим пословима. Ако се спирални модел користи неопрезно може доћи до "path-dependent"-а. То је ризик да ће компанија временом постати ограничена техничким путем који је изабрала. Како би се минимизирале опасности од "path-dependent"-а користи се концепт иновативног портфолија, који приморава менаджмент да одреди своје иновационе напоре кроз неколико димензија, које одређују краткотрајан и дугорочан опстанак фирме.

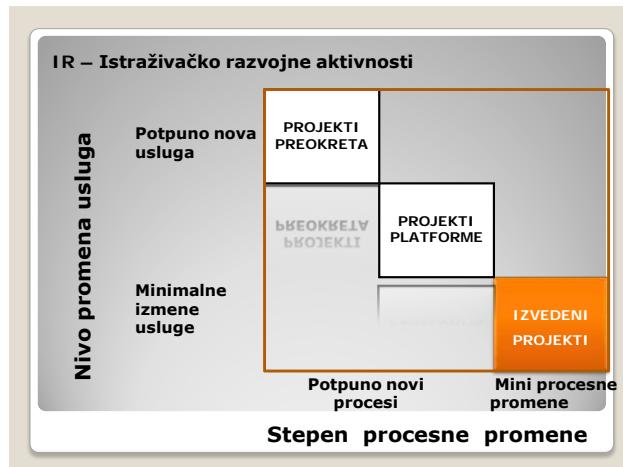
UPRAVLJANJE INOVACIONIM PORTFOLIOM

Upravljanje portfolijom usmerava menadžment da precizno odredi inovativne aktivnosti firme. Različiti tipovi projekta, podržavaju različite misije uključene u inovativne napore firme. Kako slika 3.13. pokazuje, pravi se razlika između uslužne ponude i procesa uslužne isporuke. Pozicioniranje različitih tipova inovacija u okviru matice, da su inovacije uslužne ponude i uslužnog procesa u međusobnoj zavisnosti. Kombinovanjem – sadržaja uslužne ponude i procesa isporuke usluge, možemo da definišemo tri tipa inovativnih projekata:

Projekti preokreta su krajnje promene postojećih usluga i procesa isporuke. Ponuda koja rezultira iz ovog procesa, iz osnova se razlikuje od predhodne ponude. Tokom druge polovine 80-tih, na primer Japan je bio svedok pojave *Aucnet-a*. *Aucnet* je osnovala *Matasaka Fujisaki* i koristio je kompjuterski i satelitski sistem komunikacije. Svake nedelje su prodavci pozivali *Aucnet* i pripremali listu automobila koje prodaju. Menadžeri *Aucnet-a* su dolazili, notirali ponudu i fotografisali kola sa te liste. Sve su informacije distribuirali dilerima, koji su bili u sistemu. Potrošači su mogli pristupiti sistemu i izabrati kola koja im odgovaraju, a ponuda je bila najveća do tada na tržištu automobila. Ovaj tip inovacije je predstavljao, i što se tiče tehnologije, i što se tiče veze sa potrošačima snažan zaokret.

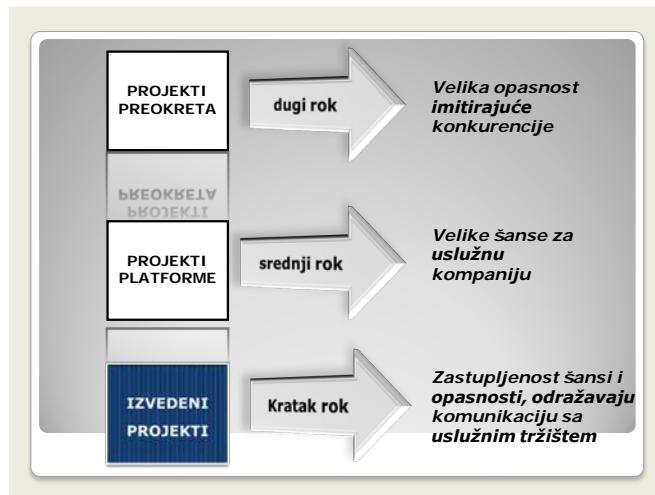
Izvedeni projekti su male ili rastuće (inkrementalne) promene same usluge i/ili procesa isporuke usluge. Primer je razvoj novih štednih računa za lojalne potrošače.

Prikaz 5.3. Upravljanje inovacionim portfolijom



Izvor: Harvard Business School (redizajnirao autor)

Prikaz 6.3. Vremenska orijentacija i značaj projekata



Projekti platforme se nalaze između *izvedenih* i *projekata preokreta* i predstavljaju značajno produženje i razvoj novih strategija, u smislu usluge same ili isporuke, ali i jednog i drugog. Npr. Elektronsko bankarstvo je dovelo do mnoštva ovakvih projekata – elektronsko bankarstvo za veće kompanije, elektronske bankarske usluge za SMEs, i na kraju, elektronske bankarske aplikacije za kućnu upotrebu. Ove platforme elektronskog bankarstva dopunjene kasnije i uslugama izračunavanja poreza, pripreme investicionih projekata i sl.

Predsednik upravnog odbora *General Electric-a*, *Jack Welch*, je novu strategiju za kvalitet definisao sledećim rečima: brzina, jednostavnost i samouverenost. *James Houghton* iz *Corning Inc.* zalaže se za kontinuirano ponavljanje sledećih faktora: *"Kvalitet, kvalitet, kvalitet. Svetska klasa. Potrošački fokus. Participacija zaposlenih."*⁵⁴

54 Robbins, S. P., and Coulter, M., 1996.: *Management*, Prentice Hall, Inc.

IV DEO

DEFINISANJE USLUŽNE MARKETING STRATEGIJE

USLUŽNA MARKETING STRATEGIJA

Poznati teoretičar Garvin⁵⁵ smatra da zajedničke karakteristike uslužne industrije imaju znatan uticaj na potrošača; koristi se drugačiji assortiman faktora, od onih koji imaju direktni uticaj na kupovnu satisfakciju konkretnе robe.

Faktori se mogu izneti sledećim redom:

1. opipljiv dokaz usluge (fizička pojava objekta i ljudi);
2. pouzdanost u isporuci usluge;
3. prepoznatljiva spremnost osoblja da uvažava potrebe potrošača;
4. pokazano znanje od strane osoblja, sa aspekta organizacione politike i procedura pružanja usluge;
5. verodostojnost prenete informacije;
6. istinski osećaj brige za potrošača;
7. opšti nivo kurtoazije u ponašanju sa svim vrstama potrošača i
8. sposobnost osoblja za komunikaciju, naročito u osluškivanju i reagovanju na potrošače.

Literatura o strategiji, u području usluga, je prilično ograničena, a pristupi koji su usvojeni od većine autora, teže da budu multifunkcionalni. Strategije tako postaju gotovo uvek generalni problemi menadžmenta, naročito kada se razmatra njena implementacija. Sam karakter uslužnog sistema, veoma često dovodi do intenziviranja ovog stanovišta menadžmenta.

U cilju lakšeg razumevanje ovog veoma složenog problema, nudi se "model rasta" koji ima poreklo u osnovnoj formuli za uslužni biznis. Langeard i Eiglier⁵⁶ zastupaju ideju o izgradnji visoko regulisane strategije, koja se oslanja na čvrsto definisanom ciljnog segmentu, jasno definisanom konceptu koristi (*benefit concept*), visoko regulisanom uslužnom sistemu i prepoznatljivom uslužnom imidžu.

Sa aspekta tržišne ekonomije veoma je bitno da tržišni segment mora biti precizno definisan - identifikovan. Sve karakteristike potrošača se moraju uzeti u obzir; date su dimenzije koje se ne mere samo potrebom koju ljudi imaju za specifičnom uslugom, već takođe i vrstom razmene i uslužnoj izražajnosti koju organizacija želi da pruži. Prilaženju segmentaciji tržišta može da proizvede posledicu operacionog ograničenja, ograničenja mreže i uslužnog okruženja. Opredeljenje za segmentaciju je od presudnog značaja za vođenje

55 Garvin, D. 1988.: "Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge", The Free Press

56 Langeard, E i Eiglier, P. 1983.: Strategic Management of Service Development in Emerging Perspectives of Service Marketing, AMA

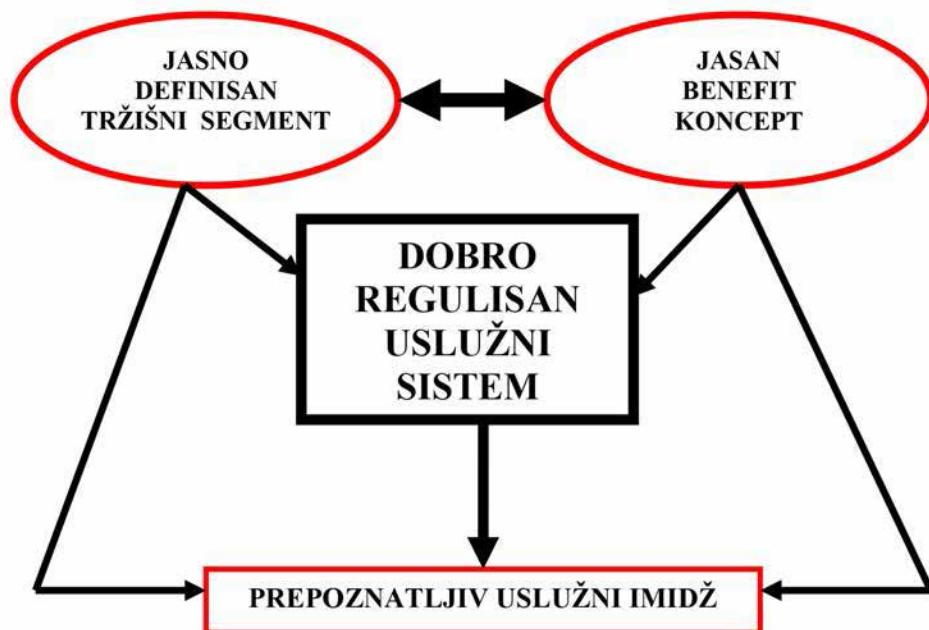
aktivne politike segmentacije i za kontrolu povezanosti tržišnog segmenta sa uslužnim konceptom. (O tome opširno izlaže Kotler u svojoj knjizi "Lateralni marketing").

Ako je uslužan koncept jasno definisan a morao bi biti, onda se nameću dva vrlo važna pitanja.

- Koji atributi usluge će na najbolji način izraziti koristi potrošaču?
- Koje koristi potrošaču organizacija treba da pruži?

Odgovori na ova pitanja su od izuzetne važnosti jer omogućuju pravilno definisanje koncepta usluge. Uslužni atributi, u tom slučaju, nisu samo vezani isključivo za rezultat, već za proces usluživanja, odnosno za sredstva i modus pomoću kojih je usluga proizvedena, isporučena i korišćena. Bez atributa procese koji su vezani, kako za rezultat, tako i za proces, ne može se dobiti jasno definisan koncept koristi.

Slika 1.4. Formula uspeha uslužnog sistema



Izvor: Bateson, G. E. J. 1988.: *Managing Service Marketing*, The Dryden Press.

Podrazumevajući realno postojanje među sklopa (stepena povezanosti) između organizacije i potrošača, ona mora da ima karakter mreže - "mrežno povezivanje". Takođe, svaka uslužna jedinica, u isto vreme, morala bi biti integrisana u specifična geografska i kulturna okruženja a uz to, morala bi posedovati operacioni sistem sličan ostalim jedinicama. Ova sličnost je i nužna a moglo bi se reći i neophodna, pre svega, ako se uzme u obzir da brzina veoma često predstavlja konkurentsku prednost kod gradnje uslužne mreže sa više jedinica. Potrošači treba da znaju kakva je njihova uloga u pružanju usluge. Očekivani način njihovog participativnog ponašanja klijenta ili eventualnih potrošača, predstavlja po svojoj važnosti, ključnu dimenziju upravljanja ovim međusklopom u sklopu sa identifikacijom tržišnog segmenta.

Posebno treba napomenuti značaj uslužnog imidža, koji pre svega mora da omogući razumljivu komunikaciju na relaciji uslužna organizacija – potrošač. Usled više puta potencirane osobine neopipljivosti usluge, sasvim je razumljivo da ovu komunikaciju nije lako realizovati. Uslužna organizacija je svesna činjenica da ona gradi svoj vlastiti imidž samo u međusobnim odnosima sa klijentima i ako postigne zadovoljavajući odnos, korisnici šire u svom okruženju svoje zadovoljstvo pruženom uslugom pa se na taj način i uslužna organizacija širi na potencijalne konzumente.

Odluke o uslužnom konceptu, tržišnom segmentu i uslužnom sistemu od krucijalne su važnosti za postizanje imidža i svaki nedostatak u ova tri segmenta ogleda se kroz imidž uslužne organizacije.

S obzirom na pomenutu interaktivnost ovog procesa nije isključiv neodgovarajući intersklop između uslužne organizacije i klijenata, ali mora se prići redifinisanju tržišnog segmenta koje mora implicirati sasvim nov koncept usluga.

USLUŽNE STRATEGIJE RASTA

Kada se zna da su usluge vremenski ograničene, ukupan profit od usluge može biti izgubljen ukoliko uslužni sistem ne funkcioniše u vreme kada kupci žele da kupe uslugu. Usluge su takođe ograničene mestom i lokacijom, što podrazumeva da lociranje uslužnog kapaciteta mora biti što bliže kupcima. Imajući u vidu iznesene karakteristike i moguće negativne posledice za organizaciju, portfolio uslužne firme mora biti kompleksnije sadržine, a Langeard i Eiglier⁵⁷ ističu mogućnost postojanja tri veoma važne, na izgled jednostavne uslužne strategije:

1. *multisite* strategija (strategija pružanja usluga na više mesta),
2. *multisegment* strategija (na više segmenata) i
3. *multiservice* strategija (većeg broja usluga).

Multisite uslužna strategija podrazumeva primene iste formule na više mesta usluživanja. Karakterističan je primer kod fast-food lanca restorana i u lancima hotela. U toku poslednjih trideset godina, fast-food (brza hrana) industrija, imala je kontinuiran spektakularan rast strategijom pružanja usluga na više mesta kroz lance restorana. Ona je u ponudi imala suženi proizvod u obliku hamburgera, pilića, pica ili kroasana. Tako suženo područje usluga, smanjuje složenost sistema isporuke i olakšava kontrolu kvaliteta, a ujedno i omogućuje osvajanje novih tržišta. Kada se tržište širi brzo, uspešne agresivne firme sa dosta uprosečnom uslužnom ponudom, imaju mogućnost da u kratkom vremenskom roku, znatno uvećaju sistem isporuke. Evidentno je da je uslužna marketing strategija naklonjena više ovoj strategiji, nego strategiji koja se zasniva na povećanom asortimanu - paketa usluga.

Sa aspekta marketinga, odluke koje se donose podeljene su na: kapitalne odluke i taktičke odluke. U procesu stvaranja formule uspešne strategije neophodna su odgovarajuća marketinška istraživanja. Kada se marketinškim pristupom odredi strateška formula, tada kritičnu marketing odluku predstavlja lokacija. Nakon toga, ostaju taktički marketing problemi optimizacije broja budućih potrošača i njihove potrošnje. "Ovaj taktički marketing mnogo liči na ulične borbe u ratu između lokalnih konkurenata. Standardizacija i specijalizacija su najvažnije karakteristike ovog scenarija. Organizacije stvaraju takav radni ambijent, imajući u vidu da ponuda nije fleksibilna i da prilagođavanje uslužne ponude predstavlja veoma težak zadatak."⁵⁸

⁵⁷ Langeard, E i Eiglier, P. 1983.: *Strategic Management of Service Development in Emerging Perspectives of Service Marketing*, AMA

⁵⁸ Ljubojević, Č., Ibidem, str. 145

Multiservice uslužna strategija predstavlja ponuda velikog broja ključnih usluga - na mali broj mesta usluživanja. Veliki broj uslužnih firmi imaju prilično dobro poznavanje lokalnih tržišta i poseduju sposobnost da ostvare prihvatljivu selekciju potrošačkih segmentata, permanentno prateći pažljivo razvoj novih potreba kako bi ih mogli zadovoljiti u što kraćem roku. Na taj način uslužne organizacije valorizuju svoju reputaciju i šalju jasnu poruku dobrog poznavanja potrošača.

Za takav pristup uslužne organizacije osnovni problemi marketinga isključivo se odnose na proces razvoja novih usluga. Nije dovoljno poznavati samo segment na kome se usluga pruža, već je potrebno shvatiti šta egzaktno uslužni sistem može da pruži na tom segmentu tržišta. Upravo na tome insistiraju Langeard i Eiglier, ističući razliku između ključnih i perifernih usluga u cilju razjašnjavanja i boljeg razumevanja ovog problema.

U cilju povećanja profitabilnosti, periferne usluge se moraju osloniti na već utvrđenu i verifikovanu bazičnu formulu uspeha. Primer za to predstavljaju butici u hotelskom holu ili baru. Treba istaći da se složenost uslužne ponude može povećati isključivo ukoliko jedna od perifernih usluga postane ključna u drugom krugu (kada restoran u hotelu postaje profitni centar). Takvo ponašanje uslužne organizacije predstavlja vrlo rizičnu strategiju koja se isključivo orijentiše na segmente tržišta napuštajući tržišta na kome nisu postigli očekivane rezultate. Njihov ponovni dolazak na ta tržišta je skoro nemoguć.

Multisegment marketing strategija je realnost i "posledica" težnje za boljim iskorišćavanjem uslužnih kapaciteta. Retko i da postoji nesegmentisano tržište, a ako postoji radi se o tržištima sa veoma malim brojem potrošača ili sa tržištima koja ispoljavaju visok stepen ekonomске nesigurnosti.

Marketing strategija, kao strategija sa više segmenata ima prevashodni zadatak koji se zasniva na pronalaženju novih segmenata potrošača u kojima se može prodavati postojeći paket usluga. Ova strategija je dosta osporavana kod većine teoretičara koji su mišljenja da predstavlja antimarketing argument, ali ne možemo reći da za takvo osporavanje nema argumenta, jer samo orijentisanje na nove tržišne segmente ukazuje da uslužna organizacija na taj način ne uvažava potrebe potrošača i da - ne želi da im se prilagođava.

KOMBINOVANE USLUŽNE STRATEGIJE

Usluge karakteriše postojanje kombinovanih marketing strategija. Poznate su brojne kombinacije čistih uslužnih strategija i svaka od njih zahteva postojanje određenog marketinga. Kombinovanjem već navedenih i opisanih strategija, mogu nastati tri osnovne vrste organizacija za pružanje usluga⁵⁹:

1. multisite / multiservice organizacije
2. multiservice / multisegment organizacije i
3. *multisite / multisegment organizacije.*

Takvo kombinovanje čistih strategija uglavnom prouzrokuje seriju problema (uočeni kod fast-food organizacija). Ovi problemi se uočavaju već u prvoj fazi rasta firme, kada se ona suočava sa svim posledicama strategijskih odluka. Langeard i Eiglier⁶⁰ opisuju različite strategije koje mogu biti prihvaćene kod spajanja *multisite/multiservice* strategija.

Takav pristup su sledile uslužne organizacije koje su pripadale zreloj uslužnoj industriji. U ranoj - prvoj fazi, one su startovale sa *multisite* uslužnom strategijom i kada je njihova mreža dostigla određen stepen saturacije (zasaćenja), oni su napuštali ove strategije i počeli sa uvodenjem nove usluge.

Primer: lanaci benzinskih pumpi koje su značajno proširile assortiman usluga.

Multiservice/multisegment organizacije deluju na "bazičnom mestu", ali veoma često imaju bezbroj perifernih usluga na više segmenata. Upadljiv primer ovakve organizacije predstavlja grandiozni, luksuzni hotel. Hotel može opsluživati različite segmente gostiju. Ovi segmenti se u slučaju hotela ogledaju kroz klasične hotelske goste, goste koji koriste paket usluga, konferencijsko-seminarske goste, restoranske goste i barske goste. Međutim, svaki od ovih gostiju može koristiti hotel ili za biznis ili za uživanje ili za oboje.

Svakom segmentu se nudi koncept koristi različite složenosti, kao i različiti miksevi pruženih usluga. Cilj ovakvog hotela mogao bi biti konferencijski gost, koji pristaje da koristi sve hotelske usluge kao deo paket aranžmana koji je ponudio sponzor konferencije.

U takvim situacijama marketing problemi su šire rasprostranjeni. Cena miks usluga postaje veoma složeno pitanje. Vrlo je teško otvariti selektivno obraćanje različitim segmentima, kako ne bi došlo do opadanja

⁵⁹ Sasser. W. E. i Morgan. P., T. 1977.: The Bermuda Triangle of Food Service Chain, Yhe Cornell Hotel and Restaurant Administratioll Quality

⁶⁰ Langeard. E i Eiglier, P. 1983.: Strategic Management of Service Development in Emergin Perspectives of Service Marketing, AMA

ukupnog hotelskog imidža.

Uslužne organizacije koje su prisutne na više tržišnih segmenta, podrazumevaju postojanje stalne aktivnosti u marketing procesu razvoja novih usluga. Postojanje složenog paketa usluga, koji je prilagođen većem broju segmenta, može da proizvede velike probleme održavanja, a samim tim i upravljanju kvalitetom usluge.

“Multisite/multisegment organizacije karakterišu se time da smanjuju broj usluga izvan nekog dotičnog mesta, ali pokušavaju da privuku veći broj segmenta potrošača. McDonald's lanac *fast-food* restorana funkcioniše na ovakav način, orijentujući se na miks različitih tesno povezanih grupa segmenta. Nastup na više tržišnih segmenta, nastaje kao potreba za boljim iskoriscavanjem viška kapaciteta. Tako lanac restorana brze hrane, kada želi da privuče porodice u rano veče, ima namenu da iskoristi višak kapaciteta koji postoji u to vreme. U tu svrhu oni nude jeftin dečiji obrok kako bi privukli cele porodice na večeru. Međutim, ovaj projekat može da bude loše vođen, tako deca mogu zauzeti prazna mesta koja bi inače bila popunjena od strane odraslih, čija profitna mogućnost je daleko veća.”⁶¹

Langeard i Eiglier⁶² zastupaju stav da se razvoj usluga događa u svim fazama životnog ciklusa uslužne organizacije. Nastup malih preduzetnika je isključivo oslonjen na nove - inovatorske usluge. Mnoge organizacije izlaze na tržišta sa novim uslugama u toku rasta, faze zrelosti ili opadanja životnog ciklusa. U svakom tom slučaju, uslužna formula mora biti primenjena. Ovi autori ističu značaj četiri uslužne razvojne strategije koje su pozicionirane u multisite/multiservice mreži.

U ovakvim slučajevima se može lako uočiti⁶³, da postoji realna mogućnost kopiranja uslužnog procesa. Kopira se fizička podrška, personalni kontakt i klijentova pojedinačna uloga, što se čini za svaku jedinicu u mreži. Ovde realno postoji mogućnost da se ostvari zadovoljavajuća kontrola uslužnog kvaliteta, cena kao i lakša komunikacija sa tržišnim segmentom. Uslužni koncept tako postaje snažan i dobar racio između cene i kvaliteta. Osim izbora lokacije pružanja usluge, veoma važni elementi su politika “proizvoda” i politika “distribucije” a politika komunikacije i politika cena su samo pomoćne. Postojeći marketing menadžment svake pojedinačne jedinice je u ovom slučaju vrlo jednostavan. Ako se učini greška marketing menadžera prilikom izbora

61 Ljubojević, Č., Ibidem, str. 146

62 Langeard, E i Eiglier. P. 1983.: Strategic Management of Service Development in Emerging Perspectives of Service Marketing, AMA

63 Bateson. G. E. .T. 1988.: *Managing Service Marketing*, The Dryden Press

lokacije, niti agresivna politika cena, niti komunikacioni miks, ne mogu učiniti ništa u prevazilaženju nastale greške

Na osnovu dosadašnjih teoretskih saznanja savremene ekonomije, inovativnost zahteva što brži ulazak na tržište a tu brzinu ne mogu da ostvare velika preduzeća ili korporacije. Glavni razlog leži u činjenici što nova inovacija mora da prođe sve proceduralne instance da bi se donela odluka o izlasku na tržište sa novom inovativnom uslugom.

Strategija service cluster⁶⁴, *Cluster* pristupa, koji podrazumeva da se istraživanje sprovodi za precizno definisan set usluga (*service cluster*) ili grupu zemalja (*country cluster*) ili grupu organizacija koje otvaraju tržiste profesionalnih usluga ili koje opslužuju visokokvalitetno tržište potrošačkih usluga.

Akcenat ove strategije se pre svega stavlja na asortiman i kvalitet usluga, što se događa kada postoji mala mreža ili visoko selektivna mreža kako bi se lakše kontrolisao kvalitet usluge i upravljalo kapacitetom. U ovom slučaju uslužna ponuda može biti veoma kompleksna i zahteva veoma fleksibilno manipulisanje uslužnom situacijom.

Ovde su u ponudi različite usluge, a sve one moraju imati zajednički imenilac u pogledu karaktera ekskluzivnosti i originalnog kvaliteta koji isključivu ima ulogu u doprinosu jačanja ukupnog imidža a samim tim i na zadovoljavajuće profitabilnosti.

Snažan uslužni koncept predstavlja visok nivo performanse usluge, koja stvara visoku lojalnost potrošača.

⁶⁴ Langeard, E i Eiglier. P., 1993.: *Strategic Management of Service Development in Emerging Perspectives of Service Marketing*, AMA

PLANIRANJE USLUŽNE MARKETING STRATEGIJE

Uslužne organizacije koje su prihvatile marketing koncept i njeni marketari moraju učiniti ideju operativnom, odnosno moraju sprovesti marketing u praksi. Njihov prvi korak je usmeren ka tome da predstavlja prihvatanje sistemskog pristupa u pružanju usluga potrošačima. Prihvaćen sistemski pristup će se koristiti u procesu planiranja marketinga. Planiranje marketinga se definiše kao planska primena marketing sredstava za ostvarenje marketing ciljeva, a marketing proces se sastoji od sledećih koraka:

- permanentno prikupljanje informacija o spoljnom okruženju, i unutrašnjoj organizaciji,
- odgovarajuće identifikovanje značajnih snaga i slabosti organizacije i mogućnosti (SWOT analiza),
- pravilno formulisanje osnovnih pretpostavki o ključnim determinantama marketing uspeha,
- stavljanjem u realne okvire tržišnih ciljeva organizacije, koji su zasnovani na prikupljenoj informaciji, SWOT analizi i stvorenim pretpostavkama formulisane strategije,
- iznalaženje detaljnih planova i programa za ostvarenje ciljeva, kao i
- odgovarajuće merenje progresa u pravcu ostvarenja ciljeva, ponovo razmatrajući i popravljajući plan ako je to neophodno.⁶⁵

Proces formulisanja marketing strategije, imajući u vidu glavne faze koje se odvijaju logičnim "redosledom, je uobičajen i primenljiv u marketingu usluga, kao i u marketingu proizvoda. Međutim, stručnjake za marketing prate problemi kada se suoče sa rešavanjem problema. Kod čitavog niza konkretnih pitanja marketinga istraživači se susreću sa brojnim problemima.

U pravcu rešavanja tih problema Cowell insistira na šest najznačajnijih.

1. Razumevanje prirode uslužne aktivnosti, gde se odmah nailazi na problem opisivanja uslužnog posla. U tom smislu se koriste različiti načini klasifikovanja usluga, koji su relevantni za formulisanje strategije. Primer klasifikovanja uslužnog biznisa može biti onaj koji je dominantno zasnovan na primeni opreme (*equipment based*) kao i onaj koji je uglavnom zasnovan na ljudskom faktoru (*people based*). U prvom slučaju uglavnom se koristiti automatizacija, a u drugom se koristi stručna ili nestručna radna snaga. Opis i pozicioniranje uslužnog biznisa prema prirodi delatnosti, značajno je za formulisanje racionalne strategije.

2. Upoznavanje samih potrošača, putem njihovog identifikovanja i identifikovanja koristi koje oni traže. U tom slučaju je neophodno identifikovanje

65 Cowell, W. D. 1991.: The Marketing of Service, Butterworth - Heinemann

ciljnih tržista, razumevanje potreba i zahteva potrošača i načina donošenja odluka a kupovini. Ovde se nameće imperativ daljih istraživanja osobenosti i ponašanja potrošača usluga, u cilju formulisanja racionalne marketing strategije uslužnih organizacija.

3. Treće pitanje se odnosi na odgovarajuće probleme zaštite uslužnog biznisa od konkurenциje. Uslužna organizacija mora znati kako da uđe na tržiste i kako da izgradi i brani svoju konkurentsku poziciju. Izgradnja i održanje konkurentске pozicije je kod usluga složenje, uglavnom zbog nematerijalne prirode ključnog dela ponude. Pravi način za izgradnju snažne konkurentске pozicije ostvaruje se kroz "diferencijaciju" usluge u odnosu na konkurenčiju. Na toj osnovi se stvara imidž uslužne organizacije i njenih usluga u očima potrošača, što dovodi do određenog karakterističnog pozicioniranja na tržištu.

4. Četvrto pitanje je zasnovano na zahtevu kako da se ostvare efikasnije uslužne operacije ili poslovanje sa što manjim troškovima? Uslužne organizacije uglavnom pokušavaju da poboljšaju efikasnost operacija primenom mehanizacije, specijalizacije, korišćenjem tehnologije i sistemskog pristupa prilikom dizajniranja usluge. U slučaju usluga problem realizacije efikasnijih operacija, može biti mnogo značajniji nego što je to prisutno u prerađivačkoj delatnosti. Razlog je taj, što klasični metod smanjivanja troškova, supstitucijom ljudskog rada savremenom tehnologijom je veoma ograničen u uslužnom procesu, stoga su i strategijski izazovi često različite prirode, bar kada su u pitanju usluge.

5. Peto pitanje se odnosi na vrstu napora koji se koristiti u razvoju i testiranju uslužne ponude. U strateškom odlučivanju, velike probleme nameće činjenica da je većina usluga nematerijalnog karaktera; naravno, presudna je uloga ljudskog faktora. U uslužnim organizacijama istraživanje, razvoj i planiranje nisu tako razvijeni kao kod prerađivačkih organizacija. Rezultat je - da mnogo manje ima inovacija u uslužnom sektoru nego u industrijskoj proizvodnji. Poseban strategijski izazov se javlja kada su u pitanju usavršavanja procesa novih usluga, kao i kreiranje usluga sa velikim učešćem neopipljivih elemenata i visokim stepenom inventivnosti. Evidentni strateški izazovi za uslužne organizacije su: kako da uvedu nove procedure za razvoj usluge i kako dizajnirati neopipljive i neobične usluge. Razvoj usluga ne isključuje pribavljanje istih. U tom smislu, postavlja se pitanje da li je pribavljanje dovoljno dobra strategija za usvajanje?

6. Šesto pitanje je, kako odluke o marketing strategiji utiču na odluke u drugim delovima organizacije? Ili suprotno, kako strategijske odluke u drugim organizacionim delovima, utiču na marketing strategiju? Marketing strategije, proizvodne strategije i personalne strategije, ne mogu biti razdvojene jedna od druge u uslužnim organizacijama.

USLUŽNE MISIJE I USLUŽNE VIZIJE

Dugoročno opredeljivanje prema vrsti posla i položaja na tržištu usluge ima potrebu za nekom vrstom usmeravanja u pogledu problema pružanja usluge. To opredeljenje podrazumeva korišćenje koncepta poslovne misije sa ciljem da se determiniše koja tržišta treba opsluživati i koje vrste problema u vezi sa tim treba rešavati. Hesket i saradnici⁶⁶ koriste izraz *service vision* (uslužna vizija), kojom se identificuje uslužno orijentisana poslovna misija. Njihovo je mišljenje da je neophodno da unutar područja poslovne misije, moraju da budu razvijene konkretne smernice za ponašanje u praksi.

Definisana formula uspeha uslužne organizacije, treba da pojednostavi prirodu zadatka, koji stoji pred davaocima usluga. Konflikt se može izbeći ili znatno smanjiti, ukoliko organizacija zna šta treba da isporuči i kome treba da isporuči. Hesket ističe one firme koje poseduju "strateške uslužne vizije", jer one imaju mogućnost da upravljaju kako davaocem usluga, tako i potrošačima.

Kod bazičnih elemenata uslužne vizije, uočavaju se značajne promene. Ciljni tržišni segmenti nisu više definisani samo na osnovu demografskih faktora, a sve veći akcenat se stavlja na psihografske faktore, imajući u vidu i značaj stavova uz mišljenja potrošača.

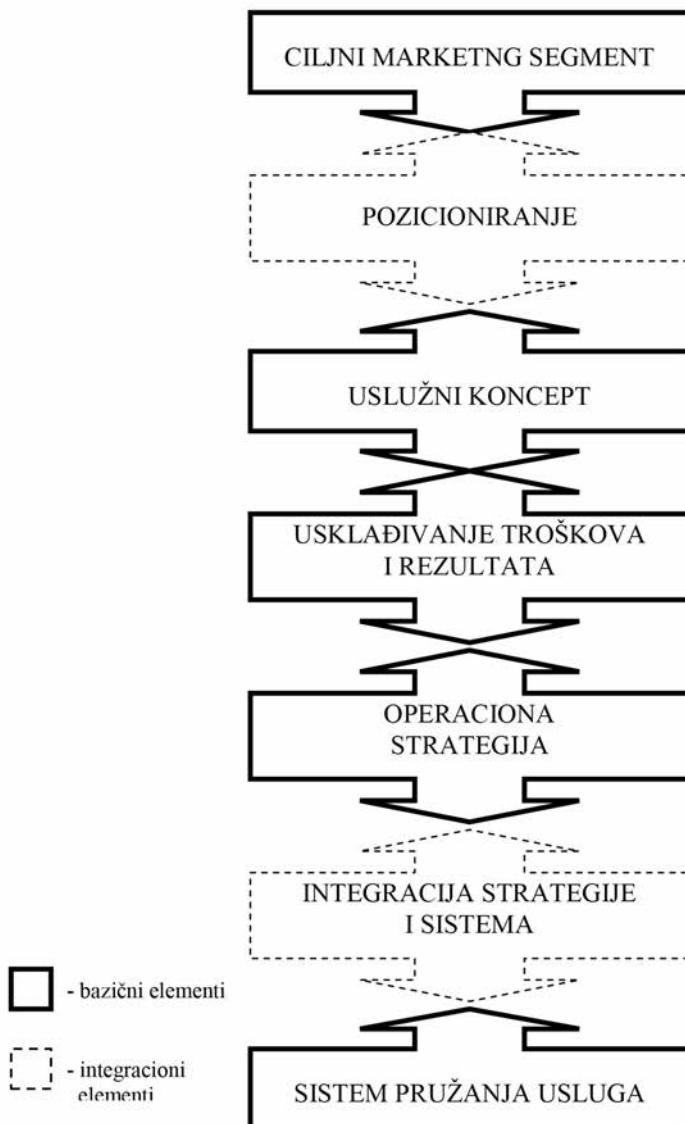
Uslužni koncept je u obavezi da obuhvati informaciju o tome šta organizacija planira da učini, da zadovolji određeni potrošački segment, kako da to postigne i kojim vrstama resursa. Koncept definisan na osnovu usluge koja je pružena potrošaču, zamenjen je isticanjem značaja rezultata koji se postižu lojalnošću potrošača. Celokupna operaciona strategija je viđena kao izvršenje usluge, uz troškove i uz minimum grešaka, ili kao usklađivanje potrošačkih percepcija vrednosti usluge iznad troškova. Što se tiče sistema isporuke usluge koji je ranije viđen kao mogućnost za isporuku usluge, on danas predstavlja metod za povećanje i kontrolu kvaliteta rezultata koji su, naravno, nameđeni – potrošaču!

Savremena uslužna ekonomija nameće uslužnim organizacijama brže definisanje profitnih ciljeva pa u skladu sa tim zahtevima uočavaju se istraživanja koja potenciraju zalaganje menadžmenta velikih uslužnih organizacija u tom pravcu. Primećeno je da velike uslužne organizacije posvećuju najveću pažnju osoblju koje dolazi u kontakt sa potrošačima. Uslužni menadžeri sve više obraćaju pažnju na faktore koji podstiču profitabilnost, opredeljuju se za što veće investiranje u kadrove, u dostupnost informacija primenom savreme-

66 Hesket, L. Y., Sasser, W. E. i Hart, L. W., 1990.: *Service Breakthroughs*, The Free Press

ne tehnologije koja je od izuzetne važnosti osoblju za kontakt kao i u nagradjivanju koje je u korelaciji sa performansom celokupnog osoblja organizacije.

Slika 2.4. Faktori strateške uslužne vizije



Izvor: Heskett, J. Y, Sasser. IYf. E and W 1. Hart, 1990.: *Service Breakthroughs*, The Free Press; Ljubojević, Č.; Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Subotica, 1995., str. 155.

Koncept Lanac od usluge do profita – Service-profit chain

Stavljanjem akcenta na osoblje i potrošače, uslužna organizacija time označava prelazak na novu marketing strategiju, strategiju koja dovodi do značajne promene u načinu upravljanja i merenja uspeha. Savremena uslužna ekonomija zahteva nove tehnike merenja, merenjem satisfakcije, lojalnosti i produktivnosti osoblja kroz vrednost isporučene usluge. Menadžeri uslužnih organizacija mogu graditi satisfakciju i lojalnost potrošača i oceniti odgovarajući uticaj na profitabilnost i rast organizacije. Za razliku od *value chain*⁶⁷ (lanac vrednosti) kod grafičkog modela aktivnosti firme, *service-profit chain* (uslužno profitni lanac), primetno je da se razvija u okviru analize uspešnih uslužnih organizacija. Ovaj uslužno profitni lanac stavlja hard vrednosti na soft mere.

Ostvarivanje konkurentske prednosti u savremenoj ekonomiji moguće je putem orijentisanja na individualne aktivnosti i radne procese unutar poslovanja. Konkurentska prednost kompanije stalno raste. Od načina na koji firme zasnivaju izvršavanje aktivnosti unutar lanca vrednosti zavisi rast ostvarene konkurentske prednosti u odnosu na tržišne konkurente. U tom smislu, firma nastoji da unapredi vrednosti za njene potrošače, izvršavajući određene aktivnosti na efikasniji način od njihovih konkurenata (troškovna prednost) ili izvršavajući aktivnosti na poseban način (prednost diferencijacije).

Celokupan proces usluživanja u okviru lanca vrednosti, je podeljen na primarne i pomoćne aktivnosti. Unutar ovih aktivnosti lanca vrednosti, postoje dva oblika internih odnosa između potrošača i dobavljača. Potrošačko-dobavljački odnos između primarnih i pomoćnih aktivnosti i potrošačko-dobavljački odnos unutar i primarnih i pomoćnih aktivnosti. Ublažavanje tradicionalnog rivalstva između primarnih aktivnosti i između pomoćnih i primarnih aktivnosti, omogućuje Relationship marketing.

Service-profit chain lanac; olakšava menadžerima da planiraju nove investicije za razvoj nivoa usluga i satisfakcije, kako bi se realizovala potrebna konkurentska prednost. *Service-profit chain* lanac ustanovljava relacije između: profita, privrženosti potrošača i zaposlenih u organizaciji.

Veze u lancu su veoma značajne a ta značajnost se ogleda u sledećem:

- Vernost konzumenata koja je proporcionalna zadovoljenju potrošača,
- Zadovoljenje konzumenata je produkt delovanja vrednosti kupljenih usluga,

67 Peter, M. E., 1995.: Competitive Advantage, The Free Press

- Kupljena uslužna vrednost je realizovana zahvaljujući privrženom i efikasnom menadžmentu odnosne organizacije,
- Vernošć zaposlenih je posledica mnogobrojnih pruženih dodatnih usluga koje olakšavaju pomenutom menadžmentu da brže prodru do krajnjeg konzumenta

Lanac međusobnih uslovljenosti prikazan je na narednoj slici 4.3. uslužne organizacije ispituju međusobnu uslovljenost veza u uslužno-profitnom lancu, da bi izgradile autentične i potpune strategije za ostvarivanje trajne konkurenčke prednosti.

Na slici 4.3. Grönroos prikazuje proces koji objašnjava savremenu uslužnu strategiju kompanije.

Glavni razlozi promene strategije, predstavljeni su primerom finansijskih problema, odnosno problema koji su nastali zbog rasta konkurenčije. Osnovni aspekt delovanja menadžerskog tima naglašava mesto, ulogu i značaj uzajamnih odnosa sa neposrednim konzumentima usluga. Potpuno je u drugom planu troškovna tematika, odnosno problem unutrašnje produktivnosti organizacije. U prednosti je spoljašnja pozicija pomenute organizacije i permanentna međusobna uslovljenost na relaciji interno-eksterno, ili zaposleni – kupci.

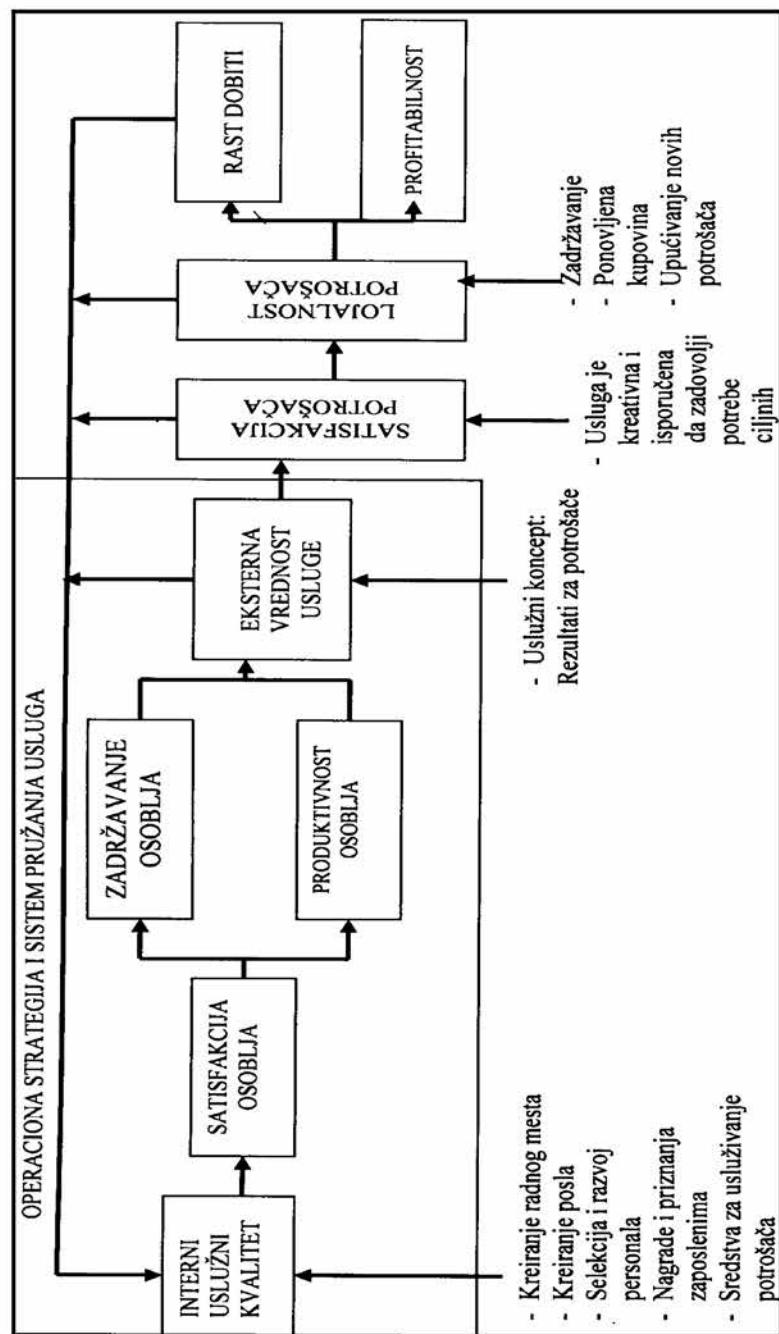


Kada je reč o ostalim međusobno povezanim poslovnim funkcijama, takođe se naglašava spoljašnje mesto odnosne uslužne organizacije, a sve u cilju stalnog podizanja kvaliteta ponuđene usluge.

Na prikazanoj slici jasno se vidi koliko za konzumenta usluge ima veliku važnost stalni napredak uslužnog kvaliteta. U okviru same organizacije, motivacija zaposlenih ide uzlaznom putanjom, što takođe doprinosi boljem uslužnom kvalitetu.

Povećana motivacija potrošača, takođe ima brojne uticaje kroz stvorenu povoljnu *word-of-mouth* komunikaciju, što može doprineti povećanju kupovina od strane postojećih kupaca, kao i do prikupljanja novih konzumenata usluga. Pozitivan stav o korporaciji ili njen imidž, će biti kvalitativno unapređen povoljnim ocenama kupaca i uspešnom *word-of-mouth* komunikacijom.

Slika 3.4. Vaze u uslužnom profitnom lancu



RAZVIJANJE USLUŽNE MARKETING STRATEGIJE

Za utvrđivanje najbolje uslužne marketing strategije Chaston 10 je razvio *provision decision portfolio matrix*, koja proučava vezu između :

1. šanse da se ponudi kvalitetna usluga i
2. mogućnosti da se podmiri percepcija potrošača.

Šansa da se ponudi kvalitetna usluga njenom konzumentu, zavisi od nekoliko činioца:

- potrošnja po stanovniku, broj potrošača;
- uslužna tražnja;
- mogućnost kupaca da rangiraju ponuđače usluga na osnovu kvaliteta i
- konkurentska prednost kompanije.

Profit Impact of Market Strategy

Postoje brojne teoretske rasprave oko brojnih modusa portfolio analize, što stvara čitav niz inovativnih teorija. Kao primer uspešno primenjene teorije navodi se Profit Impact of Market Strategy (PIMS). Ova teorija se oslanja na veliki broj varijabili koje su u vezi sa finansijskom performansom firme za duži vremenski period. Podaci i variable PIMS-a opisuju interakciju između svih marketing faktora, profitabilnosti i novčanih tokova. Buzzell i Gale ističu šest značajnih PIMS zaključaka:

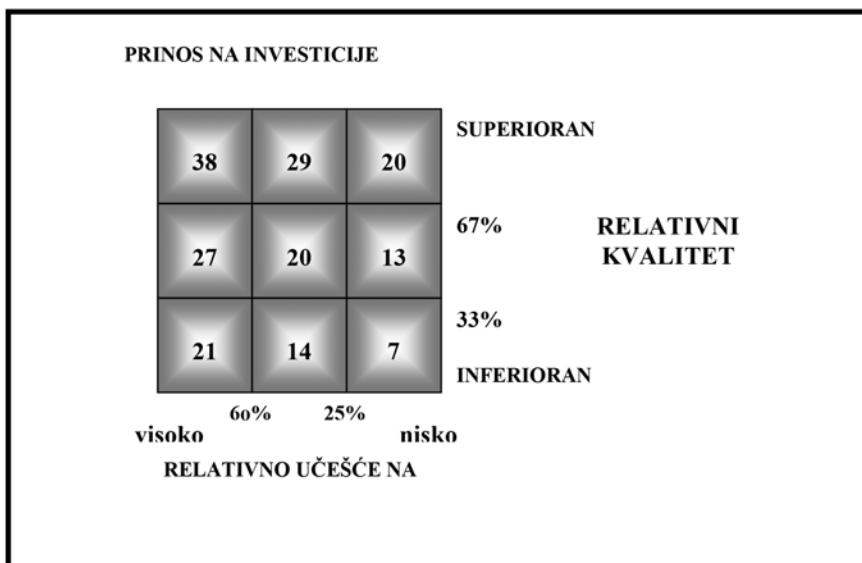
1. posmatrajući na dugi rok, glavni činioc koji dugoročno utiče na organizacione delove nesumljivo je kvalitet;
2. tržisno učešće;
3. nove investicije;
4. gotovinski tokovi;
5. vertikalna integracija i
6. ostali faktori koji doprinose većem tržišnom učešću.

Na slici 4.4. se prikazuje međusobna povezanost između tržišnog učešća, profita i stepena dostignutog kvaliteta. Zaključci PIMS metode objašnjavaju da je kvalitet usluge relativno viši, u odnosu na finansijsku sposobnost kompanije, od relativnog tržišnog učešća.

Kombinacija visokog tržišnog učešća i superiornog kvaliteta, dostaže

38% prinosa na investicije, sa potencijalnom šansom da se postigne 21 % profitabilnosti, sa relativno niskim tržisnim učešćem, uz relativno visok kvalitet proizvoda.

Slika 4.4. Doprinos kvaliteta i tržišnog udela rastu profitabilnosti

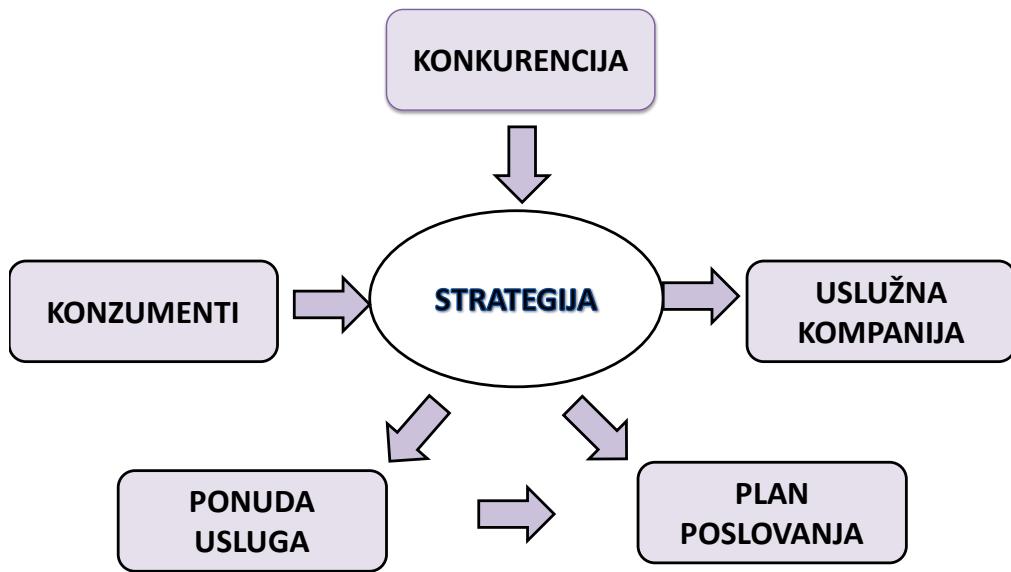


Izvor: Buzzell, RD. and T. B. Gale, 1987. :*The PIMS Principals: Linking Strategy to Performance*. Free Press.

Savremeni pristup navedene teorije jasno ističe ulogu kvaliteta u povećanju profitabilnosti kompanije. Na primer, Buzzell i Gale stavljam naglasak na onaj deo marketing usluga koji preferira veću percepciju kupaca, koja se ogleda kroz:

- izraženu vernost konzumenata usluga;
- povećanu konkurentsku sposobnost, kada su u pitanju cenovni faktori pri formiranju usluga;
- porast broja kupaca i novih uslužnih veza, što vodi do *word of mouth* komunikacije, što umnogome smanjuje trošak marketinga i
- realizaciju većeg profita, koji predstavlja razliku u ceni između inputa i outputa, što doprinosi razvoju novih resursa i ostvarenju prednosti u odnosu na konkurenčiju.

Slika 5.4. Model formulisanja strategije



Kao što se vidi iz slike 4.5. ovaj model ima pet elemenata:

1. konzumenti ,
2. konkurenčija ,
3. uslužna kompanija,
4. ponuda usluga,
5. plan poslovanja kompanije koja pruža usluge.

V DEO

**DIZAJNIRANJE I PONAŠANJE
ORGANIZACIJE**

PREVAZILAŽENJE USLUŽNO – ORGANIZACIONE BARIJERE

Ukoliko se želi postići proces koji omogućava korisna iskorišćavanja potrošačke informacije u smislu unapređenja postojećih proizvoda i kreiranja novih, onda se rešenje krije u modernoj, integracijskoj tehnici nazvanoj *quality function deployment*⁶⁸ (raspored funkcije kvaliteta). Preko ove tehnike zahtevi konzumenata (pouzdane karakteristike kvaliteta) se uspešno prenose u protheće smelog dizajna. Napominjemo da sama tehnika nije suviše obimna, ali želi priličnu pažnju prilikom izgradnje krokija pomoću kojeg se ističu zahtevi potrošača i zahtevi dizajna.

Kao produkt praktične primene ove tehnike, nastaju kvalitetniji novi proizvodi i usluge, razvijeni brže i sa manje grešaka, zato što je "glas potrošača" bio integrisan i ugrađen u dizajn proizvoda ili usluge. Prednost se odnosi na potrebe i percepciju kupaca, koje se prevode uz pomoć interfunkcionalnih radnih grupa (simultani inženjering) u konačan proizvod koji je dizajniran po zahtevu kupca.

Dugotrajan progresivni proces istraživanja unakrsnih funkcionalnih tokova rada najbolje je započeti pojedinačnim kupčevim interesom, koji može da bude istaknut putem reklamacije potrošača ili koji je rezultat studije istraživanja tržišta.

Korporacija i njen kvalitet su povezani "uzvodno", kroz lanac vrednosti, sa dobavljačima. Uspostavljanje mostova sa spoljnim dobavljačima predstavlja uzvodni relationship marketing. Poslovanje sa dobavljačima kao partnerima otvara mogućnost za savladavanje ključnih problema kvaliteta, koji su povezani sa pouzdanošću i blagovremenošću isporuke. Svako partnerstvo ima dugoročnu orijentaciju, a marketing ima veoma značajnu ulogu kod pouzdanog predviđanja tražnje i prodaje.

Interni marketing se pojavljuje u mnogobrojnim kompanijama sa ciljem da opiše primenu marketinga u okviru firme, odnosno da istakne značaj marketinga i za ljude koju pružaju uslugu potrošačima. Na osnovu primene internog marketinga korporira se filozofija i praksa marketinga na ljude koji pružaju usluge potrošačima. Rađa se mogućnost za zapošljavanje i zadržavanje najsposobnijeg osoblja, uz realnu prepostavku da će se proces usluživanja ostvariti na najbolji mogući način.

Konceptualizacija internog marketinga posmatra zaposlene kao unutarnje kupce i dobavljače, a sami poslovi koje oni stvaraju tretira internim proizvodima, koji moraju biti dizajnirani tako da zadovolje želje i potrebe ovih potrošača. Zaposleni u firmi koji izvršavaju radne zadatke, na kvalitetan način omogućavaju stvaranje uspešne marketing organizacije. Organizacija prepo-

68 Christopher, M., Payne and D. Balantyne, Ibidem.

stavlja da se na tržištu mora prvo prodati posao zaposlenima, a tek onda može biti sigurna da može prodati svoje usluge eksternim potrošačima.

Negovanje i zadržavanje lojalnosti eksternih potrošača, pomoću pokušaja njihove satisfakcije, počinje sa aktivnostima duž internog lanca događaja unutar organizacije. Pojedini od ovih internih događaja, ili procesa, preklapaju se međusobno u tačkama između internih potrošača, proizvođača i dobavaljača. Sve tačke preklapanja, pokazuju se kao presečne tačke krugova, koje formiraju veze u lancu, odnosno svaka karika predstavlja tačku gde satisfakcija internog potrošača mora biti stalno unapređivana.

Svi preduzeti napori za zadovoljenje potreba potrošača, koji se ostvaruju kroz unapređivanje eksternog nivoa satisfakcije, podrazumevaju ponajpre želju za unapređenjem odnosa između internih konzumenata. Projekcija satisfakcije internih potrošača podrazumeva postojanje sistema interne potrošačke povratne sprege.

Satisfakcija unutarnjeg potrošača se može ostvariti primenom tehnike internog lanca vrednosti koji je predstavljen modelom koji ima šest koraka:

1. satisfakcijom spoljnih potrošača,
2. krokijem unutarnjeg potrošačkog lanca - sastavljanje međuzavisnosti internih odnosa, gde se osnovni radni procesi prikazuju kao delovi, a odnosi između njih kao područja gde se ti delovi presecaju. Ovo omogućava stvaranje konzumentske, potrošački orijentisane atmosfere u okviru organizacije;
3. kotiranje krunskih veza - rešavanje odnosa, koji su krunskih za satisfakciju eksternih potrošača, veoma je značajno za unapređenje satisfakcije potrošača, stoga je neophodno determinisati kritične veze radi njihovog kontinuiranog unapređivanja;
4. analizira tih veza - odrediti suštinu problema i njegove prave uzroke;
5. rešenje problema u krunskim vezama - neophodna su znanja i tehnike pomoću kojih bi se izvršile promene, da bi se unapredio kvalitet odnosa u unutarnjem lancu i produktu organizacije;
6. valorizacije promena - opravdavanje vremena, truda i novca koji su uloženi u izvršavanje promena orijentisanih na satisfakciju.

Proces satisfakcije potrošača, pre svega, zavisi od odnosa između internih potrošača u organizaciji i njihovog unapređenja.(Pokazujući im da odrede šta je to što oni traže od svojih partnera i šta konkretno može dovesti do povećane eksterne satisfakcije potrošača i njihove lojalnosti. Satisfakcija eksternog potrošača može biti merena i korišćena da bi se koristila u vođenju unapređenja unutar organizacionog procesa).

VRSTE TIMOVA I TIMSKI RAD

Kada žele da ostanu trajno na tržištu, kompanije se moraju orijentisati na kvalitet, brzinu reakcije na sve informacije sa tržista kao i na zaustavljanja rasta troškova. Zaposleni radnici zahtevaju veće učešće, fleksibilnost i autonomiju, odnosno davanje većih ovlašćenja. Zbog toga su timovi daleko fleksibilniji od velikih organizacionih grupisanja, zato što mogu biti brže sakupljeni, razvijeni ili raspušteni, a da se pri tome ne poremete, nego čak da uvećaju stalne strukture i unaprede procese. Timovi mogu igrati značajnu ulogu najpre u stvaranju, a zatim u održavanju visoke performanse organizacije.

Prema Felts-u⁶⁹ član tima koji se smatra *idealnim* treba da poseduje sledeće karakteristike:

- dokazuje lojalnost - svaki član tima se mora usresrediti na misiju, vrednosti, ciljeve, i očekivanja od organizacije;
- ima osećaj za timski rad - da ima stvoren osećaj svrhe zajedničkog uspeha i timskog rada;
- razvijaju komunikativnost - nesmetan protok informacija između top menadžmenta i radnika i
- sposobnost - svi članovi učestvuju sa svojim bekgraundom, veština-ma - sposobnostima u timu.

Totalni kvalitet TQM danas insistira na dve vrste timova kada je u pitanju kvalitet prozvoda ili usluge:

- grupe za korektivne akcije - uspostavljaju se same na dobrovoljnoj osnovi, članovi tima pripadaju istom odelenju i bave se konkretnim problemima u odelenju;
- odbori za kvalitet - postavljeni su od strane menadžmenta, članovi poseduju veliku stručnost i sposobnost i bave se problemima koji se odnose na celu kompaniju.

Grupe za korektivne akcije predstavljaju odbore koje postavlja menadžment, a članovi odbora dolaze iz različitih odelenja; odbori za kvalitet se bave ključnim problemima, pre svega⁷⁰:

- razvojem novog proizvoda, kao i;
- razvojem kontakta sa potrošačem;
- praćenje troškova proizvoda;
- nepovezanim odnosom između prve linije usluživanja i fizičke i menadžerske podrške
- unapređivanje informativnog ciklusa.

69 Felts, C. 1995.: "Taking the Mystery Out of Self-Directed Work Team", *Industrial Management*, pp. 6.

70 Sadgrove, K. 1995.: *Making TQM*, Work Kogan Page, pp. 6.

DIZAJN USLUŽNO – ORGANIZACIONE STRUKTURE

Procesuiranje dizajniranja organizacione strukture predstavlja jednu od najvažnijih odluka menadžmenta u kompaniji. Struktura organizacije koja ne odgovara dатој situaciji u kojoj se organizacija nalazi, usporiće ili zaustaviti sposobnosti menadžerske strukture. Ne postoji zabeležen idealan način za dizajniranje organizacione strukture. Odabir organizacione strukture spada u najznačajniji zadatak top menadžmenta jedne kompanije. Menadžment treba da izabere takvu organizacionu strukturu koja najbolje odgovara konkretnoj kompaniji i konkretnoj situaciji.⁷¹

Karakteristika savremenih tržišnih uslova predstavlja sve veća konkurenčija i nastanak novih tehnologija. Navedene pojave se međusobno prepliću. Mora se izgraditi sposobnost koja omogućava da se brzo koriguju i budu fleksibilne, naročito kada su u pitanju nove tehnologije i razvoj tržišta, kao bi ostvarile konkurentsku prednost. Osnovni preduslovi predstavljaju smanjenje visokog hijerarhijskog pristupa organizaciji putem koga se mogu eliminisati barijere između funkcija razvoja, proizvodnje i marketinga. Podvajanje organizacije treba da stimuliše direktnе komunikacije između ovih odelenja.

Prikazane promene u organizaciji i okruženju, zahtevaju od preduzeća, ako želi da preživi, neposredniju komunikaciju sa tržistem. Veze sa potrošačima moraju biti direktnе i ne smeju biti sputavane, naročito zbog procedura koje postoje unutar preduzeća. Dobar način da se otklone mogući problemi predstavlja izgradnja fleksibilne, decentralizovane organizacione strukture sa nižim organizacionim jedinicama, koje imaju dodatne odgovornosti od izuzetnog praktičnog značaja.

Veoma često se ističu značajni principi dizajniranja organizacije koje teže da budu zajednički za najuspešnije strukture. Potrebno je istaći da su dobre organizacije uspešne samo ako su ljudi uspešni. Na primeru dobre organizacione strukture ljudi mogu da unaprede njenu efikasnost, ali je pravilo da čak najbolje dizajnirane organizacione strukture neće dobro funkcisati, ako ljudi u njoj nisu adekvatno motivisani i osposobljeni. Osnovni principi organizacionog dizajna prema Gushway i Lodge-u su:

- struktura mora da prati strategiju, organizacija i njeni delovi treba da pojedinačno i kolektivno podrže ciljeve i namere organizacije;
- svi delovi strukture treba da budu podeđeni na područja stručnjaka. Odvojena područja treba da budu grupisana zajedno prema specifičnim ciljevima i prema koncentraciji iskustva i stručnosti. Takva speci-

71 Gushway, B. and D. Lodge, 1994.: *Organizational Behavior and Design*, Kogan Page.

jalizacija treba da bude zasnovana prema različitim funkcijama u organizaciji, ali mogu biti formirane multidisciplinarne grupe na osnovu lokacije i proizvoda ili usluge;

- kvantum nivoa u strukturi organizacije treba da bude ograničen, ukoliko je moguće da bude što manji. U slučaju većeg broja nivoa, veći će biti problemi komunikacije od vrha do dna u sferi odlučivanja, koordinacije i kontrole;
- rejon kontrole, tj. broj podređenih će se razlikovati prema prirodi poslova i organizacije;
- ovlašćenje pri preuzimanju odluka;
- jasna ulogu i dodatna vrednost prema načinu organizacije funkcija;
- centralizovana ili decentralizovana organizacija koja može biti određena u zavisnosti od prirode i vrste delatnosti i
- dizajn strukture, koji mora da uvaži promene u okruženju, a koje se odnose na ekonomiju, zakonodavstvo, tehnološki razvoj, lokaciju i dr.

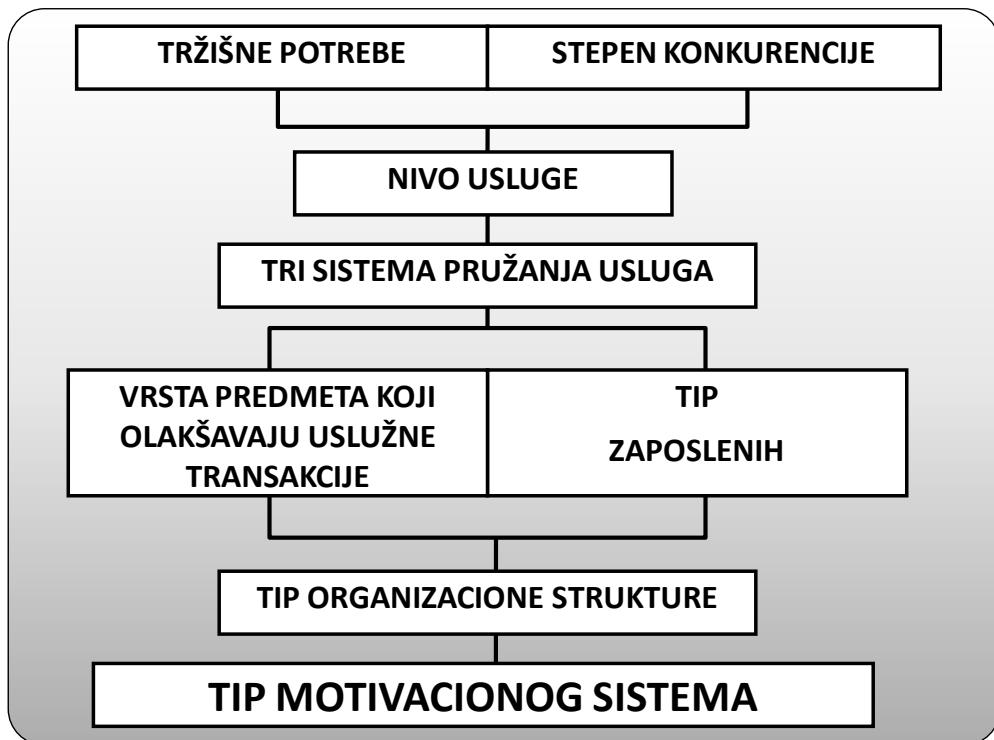
Ako su u pitanju organizacije koje pružaju uslugu, ponašanje zaposlenih čini integralni deo njihovog uslužnog proizvoda. Učinak zaposlenih može uticati na kvalitet, ali oni ne predstavljaju sastavni deo proizvoda; očigledan primer predstavlja firma koja pruža usluge konsaltinga, gde proizvodi ne predstavljaju samo ideje, koje se prezentuju usmeno ili pismeno klijentu, nego i interakcije između samog osoblja i klijenata. Na primeru potrošačkih usluga posmatramo slučaj gosta koji ruča u restoranu. Gost ocenjuje kvalitet proizvoda na osnovu ponašanja uslužnog osoblja kada komunicira, zatim kvaliteta hrane i ambijenta u kome se pruža usluga.

Postavljanje uslužnog osoblja prema konzumentu ne predstavlja perifernu nego gotovo uvek značajnu determinantu potrošačke percepcije dobre usluge. Takvo ponašanje naročito je značajno kod potpuno neopipljivih usluga, gde se percepcije kupca usluge značajnije prenose na druge kupce.

Suštinski problem odnosi se na to kako menadžer treba da dizajnira odgovarajuću organizacionu strukturu i ustanovi efikasan motivacioni sistem. Prevashodno će rešenja problema zavisiti od specijalnih zahteva koje diktira sistem pružanja usluge. Na taj način profesionalna uslužna firma može postići kompromis sa formiranjem nekoliko nestandardizovanih filijala. Sve filijale mogu ponuditi širok assortiman usluga koje se mogu prilagoditi zahtevima i potrebama klijenata, pri čemu se koristi visoko profesionalna radna snaga. Na primer, takav slučaj predstavljaju firme za konsalting i propagandne agencije. U drugom slučaju, organizacije koje pružaju potrošačke usluge, mogu posedovati standardizovane predmete koji olakšavaju uslužne transakcije, ali one mogu ponuditi ograničen assortiman usluga koje pruža osoblje sa relativno

skromnom stručnom spremom i na više lokacija. Uzmimo za primer, restorane brze hrane i maloprodajne objekte.

Slika 1.5. Proces dizajniranja organizacione strukture uslužne kompanije



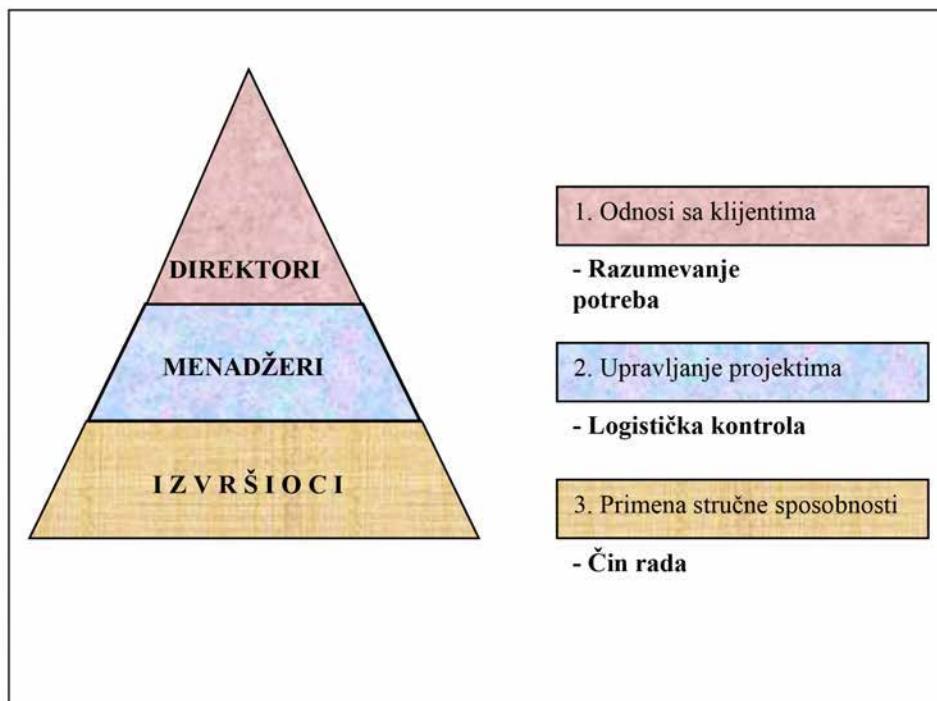
Izvor: Sasser, W E., Olsen, R. P. and D. D. Wyckoff 1978.: "Management of Service Operations"; Allyn and Bacon, Boston.(prerada autora)

USLUŽNE BIZNIS KOMPANIJE

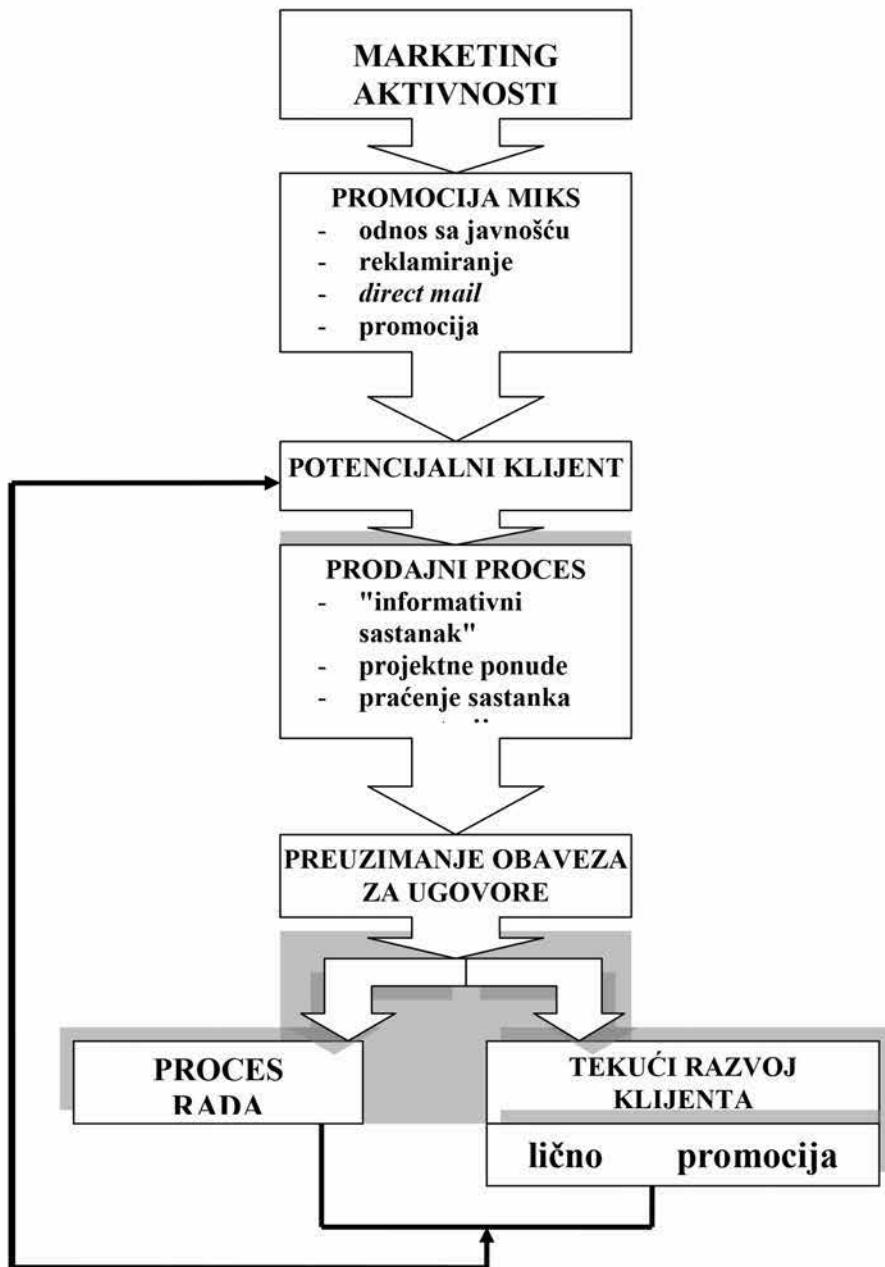
Integrativni poslovni sistem velikog broja uslužnih biznis kompanija predstavlja određena slojevitost:

1. identifikovanje želja kupaca - odnosi se na ciljeve, probleme i sredstva klijenata;
2. usaglašenje biznis plana rada - odnosi se na budžet, raspored vremena i resurse firme;
3. živi rad - podrazumeva upravljanje projektom i kontrolu kvaliteta izvršenja projekta;
4. naplaćena realizacija - obuhvata fakturisanje, naplatu duga i administrativne poslove u vezi sa tim i
5. ugovaranje novog biznisa usluga - uključuje odnos sa klijentom, marketing aktivnosti i novi posao.

Prikaz 1.5. Tehnike pružanja biznis usluga



Izvor: Pany, R., 1991.: "People Business, Making Professional Firms Profitable": Business Books Ltd, London, str 40.

Prikaz 2.5. Marketing proces uslužne organizacije

Izvor: Ivrh, P., 1992.: *Marketing for Professional Services*, Pirman Publishing, London

Nedaće funkcionisanja ovog poslovnog sistema ogledaju se, pre svega kroz: neopipljivost usluge, kvarljivost usluge, lokalni karakter usluge i neophodnu doslednost usluge. Savladavanje ovih teškoća kod usluživanja prevashodan je zadatak menadžmenta kompanije. Savremena literatura ističe tri važna menadžment koncepta koji omogućavaju uspešno razumevanje uslužnih biznis kompanija, pre svega, kako funkcionišu, kakva je organizaciona struktura firme, kolika cena može da se traži od klijenta i kako se razvija kompanija.

Svi pristupi se ogledaju kroz:

- piramidu zaposlenih,
- tehničku podršku uslužne ponude i
- samu uslužnu ponudu konzumentu.

Konzument će od uslužne firme zahtevati različitu mešavinu koristi, ali će uslužna ponuda biti zasnovana na iskustvu, izvršenju i ekspertizi. Miks ova tri različita aspekta usluge je neophodan da bi se zadovoljili zahtevi klijenta. Izgleda neverovatno, ali će firma kod svake pružene usluge imati svaki od ova tri elementa, baz obzira što će projekti biti potpuno različiti. Ipak, različite organizacije u okviru svog poslovanja teže da razviju reputaciju firme preko izraženije istaknutog jednog od elemenata. Zbog toga su neke propagandne agencije bile zasnovane na ekspertizi, dok su druge isticale u prvi plan efikasnost u izvršenju postavljenog zadatka.

Treba reći da je marketing funkcija u uslužnoj organizaciji neraskidiva od ostalih funkcija menadžmenta, što je posledica karaktera, kako usluge, tako i procesa usluživanja. Kreatori marketing funkcije ne mogu biti izdvojeni u zasebno odeljenje, zato što je odgovornost za marketing vezana za sve one koji učestvuju u procesu usluživanja. Stepen odgovornosti za marketing je različit u zavisnosti od funkcije koju menadžer realizuje.

USLUŽNA KULTURA I USLUŽNA ORGANIZACIJA

Kada su uslužna orjenatcija i interes za kupca najznačajnije norme u ponašanju organizacije kompanije i samih zaposlenih, tada na scenu stupa uslužna kultura. Recimo, multinacionalne kompanije, poput Walt Disney, SAS - a i druge, predstavljaju primere biznisa sa afirmisanim uslužnim kulturama.

Veliki broj uslužnih firmi ne poseduje uslužnu kulturu a jedno od glavnih sredstava za ostvarenje uslužne kulture predstavlja interni marketing. Iako interni marketing ne može biti jedino sredstvo ostvarenja uslužne kulture, njegov značaj se može sagledati pri realizaciji određenih postavki:

1. omogućava se zaposlenima kompanije - da razumeju i prihvate poslovnu misiju, strategiju i takte isto tako kao i robe i usluge i kampanju marketinga,
2. razvijanje uslužnog menadžmenta i načina rukovođenja među menadžerima i
3. permanentno obrazovanje svih zaposlenih u uslužnoj kompaniji .

Navedeni prvi cilj podrazumeva da zaposlenici kompanije mogu da shvate zašto su značajne usluge, uslužna orijentacija i svest o potrošaču, samo kada znaju šta firma želi da postigne, šta joj je glavni orijentir. Kod drugog i trećeg cilja navodi se da uslužno orijentisani metodi i veštine menadžmenta predstavljaju fundamentalne zahteve kulturi usluga.

Ključ za razumevanje usluge je, svakako, kultura, koja ima uticaja na svaki aspekt operacija i organizacionih internih i eksternih odnosa. Predstavljanje i definisanje odnosa između satisfakcije potrošača i važne unutarnje veštine su značajne za marketare, jer na osnovu njih određuju faktore pomoći kojih se opaža performansa uslužne organizacije. Zbog svega navedenog, neophodno je pronaći performansu za svaku onu dimenziju koja značajnije utiče na stavove potrošača.

Uključivanje zaposlenih u suštinu problematike o tome u šta menadžment veruje i kako ocenjuje predstavlja zapravo organizacionu kulturu, međutim sama kultura vrednovanja se razlikuje od vrednovanja potrošača do vrednovanja ljudi koji pružaju uslugu potrošačima. Način na koji organizacija tretira zaposlene, mora se odraziti i na način na koji zaposleni tretiraju svoje konzumente.

Menadžment kompanije mora da integriše granične i potrošačke slojeve firme u okviru kulture koja pokazuje uslužnu lojalnost, tako da izmena svesti o kulturi počinje odozdo na gore, a za njeno vođenje i sprovođenje odgovora uslužni top - menadžment.

USLUŽNA ETIKA I SISTEM VREDNOSTI

Termin etika potiče od grčke reči "etihikos" "ethos", koje označavaju običaj ili način upotrebe. Najpre je Aristotel ovaj termin upotrebio da njime pojasni ideju o karakteru i sklonosti ličnosti. Etika se zapravo odnosi na karakter pojedinca ili savremenije - na karakter poslovne kompanije koja predstavlja skup zaposlenih, kao zasebnih celina, zasebnih ličnosti.

Kao krucijalni faktor svakog uspeha, kako na individualnom tako i na organizacionim nivoima, javlja se, upravo, etika. Postojeći fundament organizacijske klime predstavlja vrlo važno pitanje za svaku uslužnu kompaniju koja teži TQM – u, a ona je živa samo ako je živ minimalan stepen poverenja zaposlenih u menadžment kompanije. Za Reynolds-a su najznačajnije: pozitivna komunikacija na relaciji između menadžmenta i zaposlenih, integritet i potrebna menadžerska stručnost.

Svaka organizacija bez obzira na njenu veličinu, mora imati određeni neki oblik menadžmenta. Neophodno je da se odredi pravac, koordinira rad, ali i donositi čvrste odluke. U određenim organizacijama zaposleni vide ulogu menadžmenta kao nepotrebnu ili kao oblik izvršenja ograničene administracije.

Svaki menadžerski tim mora uvek delovati sa izvesnim integritetom, odnosno mora potvrditi svoju ulogu naročito kada je u pitanju uobličavanje organizacione etike i omogućiti stvaranje klime koja može održati odnose i reputaciju od koje može zavisiti uspeh kompanije. Drugim rečima, organizacije koje imaju uspešno implementiran TQM imaju i veoma visoke etičke standarde, što je esencija daljeg unapređivanja organizacije.

Etika je grana filozofije koja se bavi moralnim sudovima, standardima i pravilima ponašanja. Ona je, isto toliko organizaciono kao i personalno pitanje. Poslovna etika se pojavljuje u sferi razmene, a zbog relativno ograničene uloge ugovornog prava u procesu uspostavljanja dugoročnih odnosa između poslovnih partnera i potrošača organizacije, organizacije su prosto primorane da se sve više okreću poslovnoj etici. Među najznačajnije efaktore za razvoj razmene ističu se kredibilitet, pravednost, odgovornost i lojalnost, kao krucijalni uslovi za pravičnu razmenu.

Govoreći o prirodi integriteta pojedinca i organizacije u savremenom privređivanju treba dodati da sama reč integrity predstavlja kvalitet stanja čvrstih moralnih principa koji se ogledaju u čestitosti, poštenju i iskrenosti. Konkretna

strategija integriteta, bez obzira na obim i oblik, teži da definiše vrednosti kompanije, tendencije i modele razmišljanja. Integracija funkcija uslužne kompanije omogućava efikasno sprečavanje etičkih grešaka, a ostvaruje i snažne humane impulse za pozitivno mišljenje.

U formiranju organizacione etike, menadžment mora da zauzme konkretni stav i da omogući stvaranje povoljne klime koja može obezbediti prave odnose i dostoјnu reputaciju uslužne firme. Pri tome, ne sme se apstrahovati uloga i značaj integriteta u donošenju svih značajnih odluka.

Organizacioni integritet je zasnovan na konceptu samoregulacije u skladu sa nizom principa, pa je prema Lynn Sharp Payne-u sa aspekta integriteta, zadatak menadžmenta da identifikuje i otelotvori organizacione upravljačke vrednosti, odnosno da stvori okolinu koja podržava etički zdravo ponašanje i probudi osećaj podeljene odgovornosti među zaposlenima uslužne kompanije.

Poslednjih godina čitav niz američkih kompanija je predužilo inicijative za ostvarenje organizacionog integriteta, a pojedine kompanije su se orijentisale na ključne vrednosti integriteta koje odražavaju osnovne premise kao što su: poštovanje prava zaposlenih, fer poslovanje i zakonska tržišna utakmica. Pojedine kompanije podstiču aspiracije, odnosno vrednosti koje su sa stanovništa etike poželjne, ali ne predstavljaju isključivu moralnu obavezu. Od mnogo-brojnih proklamovanih težnji ističu se: pružanje kvalitetne usluge potrošačima, lojalnost prema uslužnoj organizaciji.

Težak i složen zadatak menadžera je da se implementira strategija integriteta, a njihov osnovni zadatak u organizaciji je da u očima zaposlenih budu viđeni kao lideri koji obavezno poštuju etičke norme. Njima ne sme da bude svojstveno da stvaraju dodatne nepotrebne troškove i da imovinu kompanije nezakonito koriste. Posebno je značajno razviti svest, imajući u vidu da su ljudi spremni da budu nepošteni u kompaniji, odnosno da takav način ponašanja ima veoma negativan uticaj na sve zaposlene.

Nova strana problema integriteta predstavlja pojava posrednih privilegija koje se često nude menadžerima, a koje mogu veoma destimulativno delovati na ostale u kompaniji. Posebno je škakljivo pitanje, imajući u obzir angažovanje menadžera, kolike razlike u primanjima smeju biti izmedju njih i ostalih u jednoj uslužnoj firmi. Svaka prevelika razlika između menadžera i ostalih zaposlenih može da spreči izgradnju pozitivne klime u organizaciji.

Menadžeri moraju dobro da paze na sopstvena obećanja da bi sačuvali svoj integritet. Mogu obećati samo ono što realno i urade, a upravo se TQM pristupom stavlja veliki akcenat na davanje obećanja i njihovo ostvarenje. Takav aspekt integriteta veoma je važan u situacijama kada potrošač nije u poziciji da izvrši izbor na osnovu kompletne informacije o isporučenoj usluzi.

Obradom podataka anketiranih potrošača na pitanje o tome koji su važni atributi koje treba da poseduju evropski menadžeri, pokazuju se da su integritet i poštenje na samom vrhu lestvice. Sistemi kvaliteta imaju manju verovatnoću implementacije ako su etički standardi na nižem nivou.

Nedovoljno uspešno realizovana data obećanja od strane menadžmenta organizacije može biti razlog zaposlenima da ne ispune obećanja potrošačima.

Takođe, ako su menadžeri prekomerno privilegovani mogu dovesti do demotivisanosti zaposlenih u pogledu neophodne brige za satisfakciju potrošača. Neophodno je istaći, da ovakav tip internog okruženja organizacije ne obezbeđuje uspešnu implementaciju TQM pristupa.

USLUŽNO MARKETING ISTRAŽIVANJE

Implementacijom marketing koncepta u uslužnoj organizaciji neophodno je postojanje neke vrste informacionog toka koji treba da se izgradi između kupca i organizacije. Istraživanje marketinga može biti definisano kao sredstvo koje koriste, pre svega, oni koji pružaju robe i usluge, kako bi bili u vezi sa potrebama i željama onih koji kupuju i troše ove robe i usluge. Istraživanje marketinga predstavlja sistemski proces prikupljanja, analize i interpretacije relevantnih informacija, neophodnih u procesu donošenja odluka.

Ciljevi istraživanja marketinga ogledaju se u:

- smanjenju neizvesnosti koja je obuhvaćena procesom donošenja odluka, marketing aktivnostima, kao i u specifičnim aspektima marketinga,
- kontroli i potpomaganju kontrole izvršenja marketing aktivnosti.⁷²

Istraživanje marketinga postoji da bi se bolje razumeo određeni marketing problem. Uspešno istraživanje marketinga prema Kotler-u obuhvata pet faza:

- definisanje problema i ciljeva marketing istraživanja,
- razvijanje izvora informacija,
- prikupljanje informacija,
- analiza informacija i
- prezentacija rezultata.

Danas se može govoriti o procesu istraživanja marketinga koji ima sedam neophodnih koraka, uključujući i postojanje povratne sprege što se vidi iz slike 2.5.

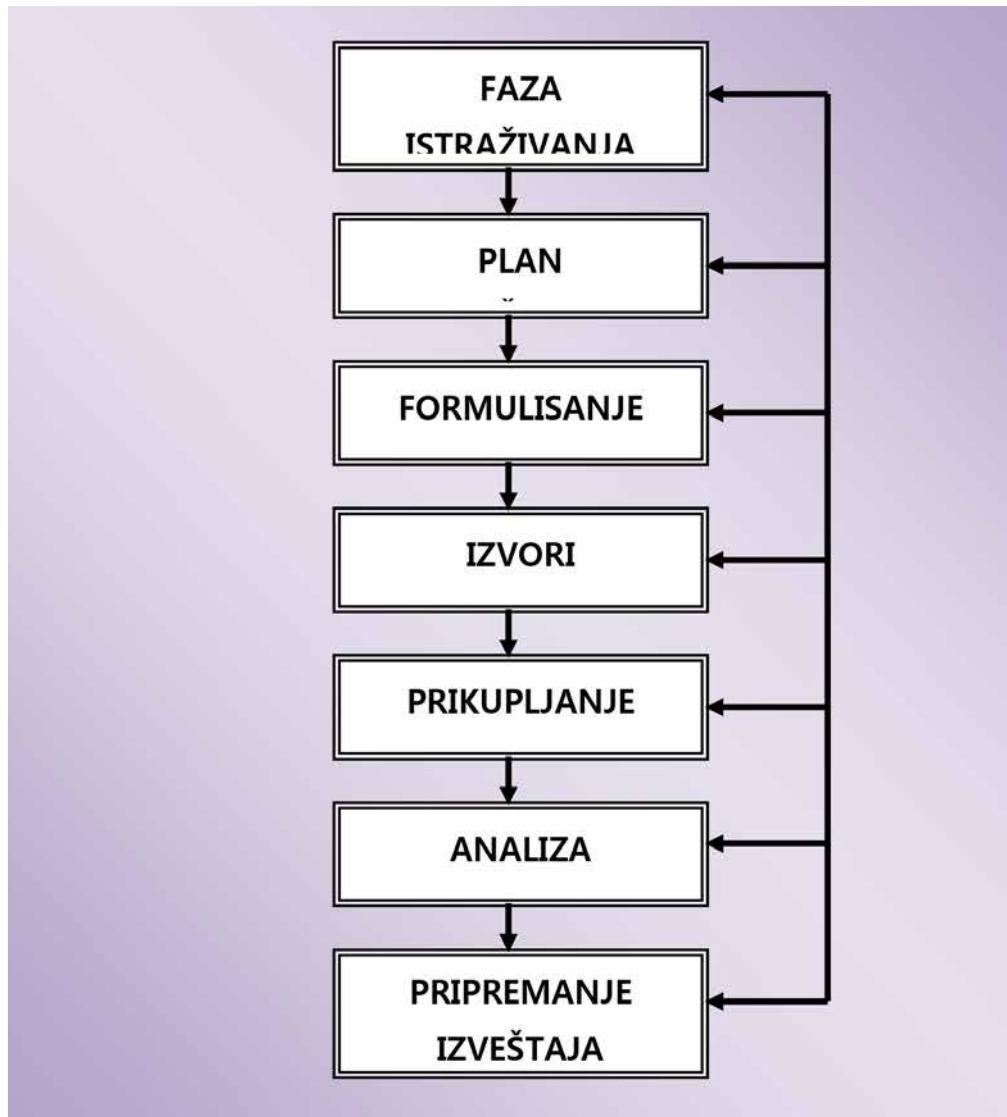
Procesa istraživanja tržista treba da pruži određene podatke koji pomažu rešavanju marketing problema. To zapravo treba da bude rezultat primene naučnih metoda u rešavanju marketing problema a aktivnosti koje su preduzete u marketing istraživanju treba da rezultuju kroz određene informacije koje omogućuju sledeća saznanja:

- utvrđivanje postojanja tržišta,
- utvrđivanje mogućnosti stvaranja tržišta,
- upoređivanje kvaliteta i cene sa konkurenčkim uslugama,

72 Cowell, D., 1991.: The Marketing of Services, Butterworth- Heinemann, str. 82

- obim tražnje kod postojećih dobavljača,
- postojanje mogućnosti za prednost u odnosu na konkurenте,
- istraživanje prodajne tehnike prisutnih konkurenata i
- ocenjivanje alternativnih metoda prodaje.

Slika 2.5. Proces istraživanja marketinga



Izvor: Ljubojević, Č., 1995.: *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 129

Dinamika tržišne konkurenčije zahteva kontinuiranost procesa marketing istraživanja; on mora biti kontinuiran i veoma brz u promeni tržišnih uslova. Razvoj tehnologije omogućava sticanje prednosti primenom nove inovacije, a tu prednost svaki prisutni subjekt može da iskoristi.

Na menadžmentu je da pravovremeno reaguje u donošenju odluke kako o planiranju, tako i o koordinaciji i kontroli. Zato su menadžeri glavni primaoci podataka koji pomažu u donošenju kvalitetnijih odluka. Efikasnost izvršenja ovih zadataka isključivo će zavisiti od adekvatne i pravovremene upotrebe prikupljenih podataka.

Poboljšanja nastaju sistematičnom selekcijom u prikupljanju, odgovarajućoj stručnoj obradi, analizi i saopštavanju relevantnih informacija i sposobnosti, koje stvaraju pretpostavke za tačno predviđanje i donošenje planske odluke.

Postoje tri načina prikupljanja informacija:⁷³

1. *desk research* (istraživanje za stolom): pomoću korišćenja oficijelnih publikacija i statistike - sekundarno istraživanje.
2. originalno istraživanje: pomoću ankete uzoraka, koja je kreirana za dobijanje nove informacije - predstavlja primarno istraživanje koje zahteva značajna ulaganja i
3. prosto: neposrednim posmatranja potrošača.

Praktično, celo istraživanje marketinga se vodi radi boljeg razumevanja tržišta, kao i radi spoznaje koja je strategija promašena, ili da bi se smanjila neizvesnost u procesu menadžerskog odlučivanja.

73 Ljubojević, Č., Ibidem, str. 130

SPECIFIČNOSTI USLUŽNOG MARKETINGA ISTRAŽIVANJA

Osim postojećih sličnosti između istraživanja marketinga za usluge i proizvode, Cowell⁷⁴ uočava da postoji i određeni broj značajnih razlika između istraživanja marketinga za usluge i za proizvode.

U uslužnim organizacijama stavovi prema istraživanju marketinga su različiti. Iako je upotreba ove vrste istraživanja prisutna, postoje u primeni značajne prepreke:⁷⁵

- *etička* - određene uslužne firme smatraju neetičkim upotrebu marketing istraživanja. To je slučaj kod profesionalnih usluga koji imaju svoj specifičan odnos prema etici, pojačavaju proizvodnu orijentaciju na štetu marketing orijentacije;
- *veličina* – suviše male u obimu uslužne organizacije, imaju lokalni karakter i ne mogu da opravdaju ulaganja u marketing istraživanja;
- *ekonomski* – kada organizacije ne mogu da opravdaju finansijske izdatke koji su neophodni za istraživanje marketinga;
- *monopske organizacije* - ne koriste istraživanje marketinga zbog odsustva konkurenčije;
- *menadžerske* – nedovoljno obrazovani menadžeri u duhu marketinga i zato ne uvažavaju potrebu za istraživanjem marketinga.
- *kontakt sa potrošačima* – isključivo oslanjanje na postojeći neposredni kontakt sa potrošačima, što dovodi do formiranja stava kod menadžera da nisu potrebna detaljna marketing istraživanja.

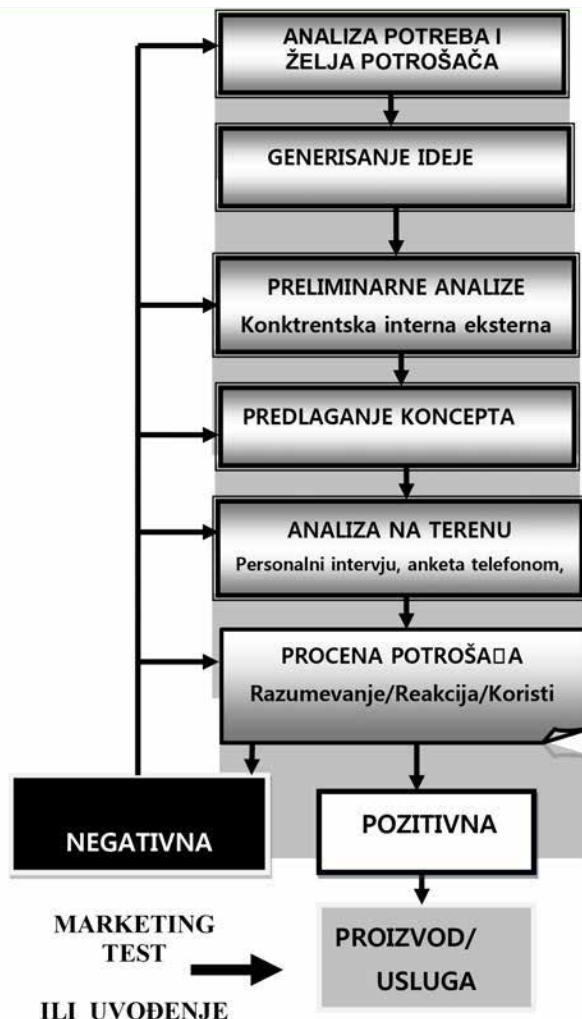
Ne postoji jasna demarkaciona linija između uslužnog proizvoda i mesta na kome se on isporučuje, što proces menadžment istraživanja dovodi u posed velikih teškoća u smislu prostornog obuhvatanja marketinga istraživanja. Kada je u pitanju istraživanje marketinga za nove usluge, poseban problem predstavlja uočavanje, procenjivanje i rangiranje posebnih elemenata koji čine uslužnu ponudu. To je uslovljeno time što usluge poseduju karakteristike kvalitativnosti i neopipljivosti, a njihova vrednost biće uglavnom ocenjena kroz efekte koristi, a ne na osnovu njenih karakteristika koje poseduju, pa makar se radilo i o kvalitetu. To zahteva da se prilikom određivanja uslužnog entiteta, mora voditi više inicijalnog istraživanja marketinga, nego što je to u slučaju marketinga proizvoda. Kad se govori o uvođenju novog uslužnog proizvoda,

74 Cowell, D., 1991.: The Marketing of Services, Butterworth- Heinemann, str. 89

75 Ljubojević, Č., Ibidem, str. 131

presudnu ulogu ima karakter nove usluge. Brojna marketing istraživanja kod uvođenja nove usluge na tržištu moraju koristiti sve proverene tehnike marketing istraživanja i ne samo to već i stvarati nove tehnike marketing istraživanja koje zapravo tako i postaju deo budućih marketing istraživanja samo ako su valorizovane na tržištu.

Slika 3.5. Etape testiranja koncepta



Izvor: Cowell, D. 1991.: *The Marketing of Services*, Buaerworth-Heinemann, str 91. (preradio autor)

Kod marketing istraživanja, tehnike koje se navode u literaturi i koje marketari koriste, nastale su valorizacijom na tržištu. Prisutni su određeni okviri tržišnog testiranja a jedan od njih je prikazan na narednoj slici.

Model testiranja koncepta usluge sastoji se od sledećih etapa:

- Etapa kada uslužna ideja počinje skupa sa analizom potreba i želja konzumenata.
- Ideje koje mogu da zadovolje ove potrebe i želje.
- Preliminarne analize koje omogućavaju razmatranje konkurenetskog okružja.
- Ideje su interna ispitane i time je stvoreno subjektivno mišljenje u vezi sa tržištem,
- Na kraju će se dobiti preliminarna eksterna reakcija potencijalnih potrošača (razumevanje, reakcija, koristi).

U slučaju da je procena potrošača negativna, mora doći do revizije koncepta, a ukoliko je ocena pozitivna, to može dovesti do marketing testa ili do direktnog uvođenja uslužnog proizvoda na tržišni segment.

Model etapnog testiranja ne predstavlja formulu za lansiranje nove usluge. Suština celokupnog procesa koji se odvija u cilju stvaranje nove usluge je pre svega i uvek najvažnija "ideja". Mnogobrojne su metode i načini kako doći do ideje koje moraju da zadovolje, pre svega strateške ciljeve uslužne organizacije koji su usko povezani sa finansijskim ciljevima, tehničkim know-how kompanije i uvek prisurnim limitima kako onih unutar organizacije tako i legalnih,zakonskih limitiranja.

Limitiranja u sklopu organizacije čine organizaciju manje uspešnom u odnosu na organizacije preduzetničke ekonomije, koje svojom inovacijskom sposobnošću stiču konkurentsku prednost na svim segmentiranim tržištima i predstavlja najagilniji resurs.

VI DEO
USLUŽNI PROIZVOD

KONCEPT UPRAVLJANJA USLUŽNIM PROIZVODOM

Fizički proizvod, što je razumljivo, može da se opipa, odnosno proba pre samog čina kupovine. Međutim sama usluga nije opipljiva, što predstavlja ozbiljan problem za uspešno sprovođenje marketing istraživanja. Potencijalni konzumenti usluga su neprekidno u kontaktu sa rastućim procentom percipiranog rizika pri donošenju konačne odluke, a upravo elementi produženog marketing miksa – ljudski resursi, fizička sredina i uslužni proces predstavljaju odlučujući uticaj na formiranje svesti potrošača o uslužnom kvalitetu.

Brend usluge

Poslednjih godina najveći koraci u brendiranju načinjeni su upravo u sektoru usluga; ne treba zaboraviti već prisutne, snažne brendove usluga, kao što su:

- Hilton
- British Airways
- American Express,
- itd.

Obzirom da su usluge pod velikim uticajem ljudskih resursa i njihovog promenljivog kvaliteta, upravo je u ovoj, radno – intenzivnoj delatnosti, neophodno profesionalno brendiranje kako bi se standardizovao proces davanja usluga potencijalnim korisnicima. Na ovaj način konzument usluge pravi razliku između uslužnih kompanija koje imaju istu ili sličnu delatnost.

Na primer, MTV (Music Television) predstavlja američku kablovsku televizijsku mrežu, koja je u početku radila kao ekranizovana publikacija radio programa u Njujorku. Ova mreža počinje 1983. godine da se širi na Los Anđeles i Menhetn, a ubrzo potom MTV širi svoju lepezu televizijskih usluga kroz: vesti, dokumentarne emisije, kvizove, sportske sadržaje i brojne druge TV programe.

Uvođenjem MTV Evrope 1987. godine, MTV predstavlja internacionalni brend, a danas je veliki broj programa ovog brenda gotovo u celini standarizovan, ali i prilagođen preferencijalu lokalnih potrošača ove vrste usluge. U Australiji je, na primer, zbog većeg broja "jahača daske" – surfera, uvedena u redovni program emisija "MTV surf".

Naziv brenda određene usluge može da ima ključni značaj na formiranje percepcije o toj usluzi.

Grupa autora (Berry, Lefkowith i Clark) navode glavne osobenosti uspešnog naziva brenda:

1. prepoznatljivost uslužne kompanije
2. fleksibilnost
3. upečatljivost, kao i
4. relevantnost, koja označava samu prirodu i korist od usluge.

Na primer, kreditne kartice koje simbolizuju primere dobrih imena brenda: Master Card ističe visok nivo kvaliteta, dok Visa kreditna kartica stavlja naglasak na globalnu dimenziju svog brenda.

Suštinska uloga imena brenda može se sagledati na primeru kompanije UBS. Nakon spajanja dve švajcarske banke obrazovana je, 1998. godine, kompanija UBS. Vremenom ova kompanija postaje nadnacionalna, obzirom da kupuje značajne firme iz oblasti funansijskih usluga iz Engleske i Amerike.

Ova kompanija je kupila krajem 2000.-te godine brokersku kuću Paine Webber, jednu od najvećih finansijskih kompanija u oblasti poslovanja sa stanovništvom u Americi. Postoji nekoliko sektora firme UBS, među kojima su najznačajniji:

- menadžment kapitala
- privatno bankarstvo
- investiciono bankarstvo i
- ostali bankarski poslovi.

Međutim, brojni i raznovrsni brendovi u mnogome su kvarili imidž po-mnute kompanije. Različiti brendovi prodaju gotovo iste proizvode i usluge istim klijentima, na istim tržištima. Marketing odeljenja se međusobno takmiče i istovremeno sarađuju, pa je vrlo teško održati imidž na šarolikom tržištu Švajcarske, Bliskog istoka i Amerike. Zbog toga je svuda u svetu u 2003. godini ova finansijska kompanija konačno odlučila da koristi isključivo ime UBS.

Na osnovu istraživanja tržišta u čak 14 zemalja, testirala se potencijalna lojalnost različitih segmenata uslužnih kupaca ove firme. Pokazano je da svi finansijski klijenti imaju zajedničku težnju za izgrađenim kredibilitetom u finansijske odluke UBS-a, koja se ogleda u propagandnom sloganu kompanije “vi i mi”.

Znači, ime Paine Weber je odbačeno, kompanija prelazi na globalni brend, što košta UBS čitavu milijardu dolara. Međutim, rebrendiranjem ove kompanije, već 2004. godine ujednačenost imidža rezultovao je većom lojalnošću finansijskih klijenata, pa je među 100 najboljih globalnih brendova kompanija UBS prvi put uvrštena i to na visoko, 45-to mesto (Business Week).

Logotip brenda

Logotip ili logo brenda predstavlja, na dugi rok, autentično rešenje najvažnijih suštinskih elemenata brenda. To prepostavlja uvođenje simbola brenda kao podrške logotipu, ali i promenljivost logotipa koji se može menjati, za razliku od samog brenda. Kao primer za brend usluga navodi se kompanija *IBM*. Tokom 1990-te godine prvi čovek kompanije postaje L. V. Gerstner, koji veoma smelo redizajnira logo, koji postaje prepoznatljiv. Promenjena je boja – u metalik plavu, koja logu daje dodatnu dimenziju ozbiljnosti. (U ranijem izlaganju pokazano je da kompanija IBM predstavlja jedan od najvrednijih svetskih brendova).

Pojmovi brenda

U terminologiji pravnih nauka sve do današnjih dana umesto termina brend koristi se termin *žig*, odnosno *pečat*. Teoretska koncepcija ovog shvatanja potiče od staroskandinavske reči *brandr*, koja i znači žigosati ili goreti.

U ekonomskom pogledu prihvaćena je definicija Asocijacije za marketing Amerike pri identifikaciji reči - brenda, koji ga definiše kao “ime, termin, znak, simbol ili dizajn, ili njihovu kombinaciju, sa osnovnom svrhom da se identifikuju proizvodi i usluge određenog proizvođača i diferenciraju od konkurencije”.

U modernom menadžmentu i marketingu brend predstavlja ne samo poslovni instrument, nego i svojevrsni indikator poslovnog uspeha. Zbog toga je vrednost brenda na tržištu veoma značajno pitanje i znatno šire pitanje u odnosu na njegovu formalno pravnu dimenziju.

U literaturi Keller ističe dva termina brenda (u zavisnosti da li je prvo slovo u nazivu “brend”, veliko ili malo). Drugim rečima, “Brend” prepostavlja vrednosno - pozicioni pristup, dok “brend” označava formalno - prepoznatljivi pristup.

U suštini, brend predstavlja tržišni izraz koji je znak raspoznavanja proizvoda, usluge, organizacije, biznisa. Brend je vrednosni faktor, motivišućeg karaktera, koji je dinamičan i provokira emocije i asocijacije, ali u isto vreme stvara novo poverenje.

PROMOCIJA USLUGA

Mora se pri analizi promocije usluga uzeti u obzir dominantna uloga koju ima neposredni kontakt u procesu odlučivanja, pa je potrebno rangirati sledeće pristupe:

1. Motivisati lojalne kupce da stalno obaveštavaju potencijalne korisnike usluga o njihovom priznatom kvalitetu. Na primer, American Express ide toliko daleko da novčano nagrađuje svoje kupce koji promovišu njegove finansijske usluge.
2. Uticati na stalni kontakt između potencijalnih i lojalnih kupaca kroz brojne sadržaje. Organizovane posete fakultetima, na primer.
3. Koristiti podesne propagandne materijale koji mogu da neopipljivi element usluge prenesu na kupce. Hotel, može da prikaže bazen, zgrade, srdačno osoblje i nasmejane turiste. Lanac supermarketa može iskoristiti pismene pohvale svojih kupaca kako bi najbolje prikazao koje su prednosti kupovine u maloprodajnim objektima.
4. Nova propagandna sredstva se mogu izuzetno efikasno koristiti za promovisanje usluga. Maloprodavac lastminute.com, na primer, šalje čak preko 2 miliona imejlova u toku jedne sedmice, čiji je sadržaj prilagođen životnoj dobi i imidžu primalaca.
5. Realnost promotivnog materijala je vrlo značajna kako se kod potencijalnih kupaca ne bi stvorio problem nerealnih obećanja. Kompanija Delta Airlines je počela sa porukom "Kad god ste vi spremni i Delta je", a završila skromnim sloganom "Volimo da letimo i to se vidi".

Zbog same prirode usluga, uslužna komunikacija je usmenog tipa i presudna za njihov krajnji uspeh. Komunikacijama sigurno treba animirati sve zaposlene, radi očuvanja imidža i kvaliteta usluge.

Interne komunikacije preciziraju stavove menadžmenta, ističu potrebu da se stvori lojalni kupac i ujedno objašnjavaju raznovrsne nagrade koje predstavljaju odraz pružanja superiorne usluge.

Eksterne komunikacije definišu kvalitet usluge i mogu u značajnoj meri da utiču na menadžment, ako aktivno uključe sve zaposlene koji pokažu dodatnu pažnju svojim kupcima.

USLUŽNA POLITIKA FORMIRANJA CENA

Obrazovanje cenovnog mehanizma posmatra se uglavnom kroz međusobnu zavisnost internih, troškovnih faktora i eksternih faktora na strani tražnje.

Osobenosti usluga zahtevaju da se ovoj problematici priđe na drugi način. Značaj osobenosti usluga vremenom se menja u zavisnosti od perfektnosti tržišta i vrste konkretnе usluge.

Na formiranje cenovnog mehanizma utiču brojne osobenosti usluga, ali je sigurno da pri umanjenju tražnji opadanje cena usluge podstiče rast preferencijala kupaca. Na primer, brojne turističke organizacije, zbog dopune smeštajnih kapaciteta, uspešno primenjuju sniženje cena svojih usluga van sezone ili u pred sezoni.

Brojni su razlozi zbog čega cena predstavlja osnovni marketinški alat, ali navodimo tri ključna:

1. Cena usluge može da predstavlja pokazatelj željenog kvaliteta usluge.
2. Uloga cene se ogleda kroz kontrolisanje tražnje, odnosno kreativno formiranje cena može da pomogne pri uravnoteženju uslužne tražnje i
3. Tržišna segmentacija usluga se najbolje ogleda kroz osetljivost na cenu. Danas su kupci prilično segmentirani prema osetljivosti na cenu, na primer turističke usluge. Tako postoje kupci koji su značajno osetljivi na cenu i kupci kojima cena turističke usluge u bilo kojoj svetskoj destinaciji ne predstavlja problem.

Kod homogenih usluga, na primer čišćenje odela, obrazovanje cena može biti veoma konkurentno, dok kod nehomogenih usluga, cene se mogu slobodnije kretati, u zavisnosti koliko su kupci spremni da plate za tu uslugu.

Uslužna kompanija se u geografskom, odnosno vremenskom pogledu mora limitirati na pojedinačna, konkretna tržišta, a tržišna konkurenca će bitno determinisati kretanje cene svake ponuđene usluge.

Svi elementi u okviru marketing miksa moraju da budu definisani prema određenoj strategiji pri određivanju integralne marketing strategije, a ovo pravilo naročito važi prilikom formiranja cena usluga.

Kod cenovne uslužne strategije javljaju se brojni faktori.

- Najvažniji faktori su prema Cowell-u:
- dugoročno planirana tržišna pozicija,
- etapa živornog ciklusa,
- elastičnost tražnje,
- konkurentna pozicija i
- strategijska uloga cene uslužnog proizvoda.

MODIFIKACIJE USLUŽNE CENE

Brojne uslužne kompanije pružaju raznovrsne usluge, koristeći sve de-love iste celine. Usluge su često međusobno zavisne u odnosu na potražnju i zajedničku dobit, te je u tom slučaju neophodno obrazovanje cena vezanih usluga. Raznovrsni su primeri ovakvog povezivanja i nalaze se u mnogim firmama. Moteli će nuditi pakete popodnevног smeštaja i blagog obeda, bankarske institucije nude pakete raznolikih finansijskih usluga.⁷⁶

Analiza troškova i potražnje sigurno nudi opravdanje za navedeni pristup čija efikasnost se ogleda kroz stimuliranje potražnje koja rezultuje izrazom troškovne opravdanosti. Šansa za uspeh zadate potražne funkcije je mnogo veća sa uslugama nego sa robama, u prvom redu zbog stalnosti dešavanja među odnosa između usluga, kako preko troškova, tako i preko potražnje.⁷⁷

Sve uslužne kompanije se suočavaju sa vrlo kompleksnim problemima upravljanja tražnjom u odnosu na proizvođače. Potražnja se teže predviđa zbog naglih fluktuacija u njenom okružju. Međutim, kada postoji nedovoljna potražnja, marketing je tada suočen sa obavezom njenog buđenja. Zato je razumljivo zašto firme moraju da prilagođavaju postojeću cenu, kako bi je prilagodile razlikama koje postoje kod kupaca, usluga, uslužnog ambijenta. Pojava novih, diskriminacionih cena predstavlja situaciju u kojoj organizacija prodaje svoje usluge po različitim cenama, koje ne predstavljaju proporcionalnu troškovnu razliku.

Razlikujemo veći broj modaliteta formiranja diskriminacionih cena i to kada:

- kupac predstavlja osnovu (muzeji određuju nižu cenu ulaznice za stara lica),
- proizvod čini polaznu bazu njihovog formiranja osnova (različite verzije usluge),
- mesto na kome se nudi usluga predstavlja pomenutu osnovu (različite cene ulaznice u odnosu na mesto na koncertu) i
- vremenska osnova obrazovanja cena (ovde se cene razlikuju dnevno i čak po satu).

76 Guiltion, P.J., 1987.: "The Price Binding of Services: A Normative Framework", *Journal of Marketing*, , Vol. 51, str. 75

77 Cowell, D., 1991.: *The Marketing of Service*, Butterworth – Heinemann, str. 148

Sprovođenja diskriminacija cena, prepostavljaju da moraju biti zadovoljeni sledeći elementi:

- različita ocenjivanja vrednosti različitih usluga,
- segmentiranost tržišta prema snazi potražnje,
- uređen kodeks koji eliminiše svaku preprodaju određene usluge i njeni preusmerenje ka segmentu koji plaća skuplje istu uslugu,
- optimalna veličina datog segmenta, kako bi njegovo korišćenje imalo smisla i
- optimalni odnos na relaciji -troškovi korišćenja strategije diskriminacije cena i rastući dohod

Može se istaći da postoji dosta podudaranja u okviru komunikacijskih sistema na planu marketinga usluga. To znači da su uslužne komunikacije istih osobenosti kao i proizvodno – marketinške komunikacijske spone, što se dokazuje kroz :

- izražaj tražnje za savremeni marketing usluga,
- fragmentiranje kompanije koja je uslužnog orijentisanja,
- deskriptivnost uslužne satisfakcije,
- razvoj pozitivnog stava i nastojanju da se očuva konzument.

Iako su sličnosti očite, ipak postoje i definisane razlike između marketinške roba i usluga, koje Cowell⁷⁸ deli na razlike usled:

- osobenosti uslužne industrije i
- autentičnosti usluga.

78 Cowell, D. Ibidem, str, 148

VII DEO

USLUŽNI ENADŽMENT, ORGANIZACIJA TRŽIŠTA

MARKETING I USLUŽNO ORGANIZACIONA STRUKTURA

Sve uslužne organizacije pokušavaju da upravljaju ravnotežom između tražnje i kapaciteta primenom jedne od raspoloživih strategija: "level" strategy (strategija "nivoa") i "chace" strategy (strategija "gonjenja"). Preko strategije "nivoa" uslužna organizacija zadržava konstantan output i nastoji da utiče na tražnju, s namerom da je prilagodi raspoloživom kvalitetu. Navedena strategija "gonjenja" se koristi kada je output fleksibilan i može da odgovori na fuktacije u potrošačkoj tražnji. Ponajviše uslužnih organizacija koriste oba pristupa u nekom obimu. Armistead i Clark⁷⁹ su putem ankete saznali da 22% anketiranih, kao dominantni pristup koriste strategiju "nivoa", dok je za 78% anketiranih dominantan pristup predstavlja strategija "gonjenja". One organizacije čiji je output fiksan bave se redovima čekanja potrošača, pre nego što aktivnije počnu da utiču na tražnju pre uslužnog događaja. Strategijom "gonjenja" uvodi se duže radno vreme, kao najznačajnija akcija, koja je preuzeta radi izmene kapaciteta u fazi tražnje.

Slika 1.7. Međusobni uticaj operacija, personala i marketinga

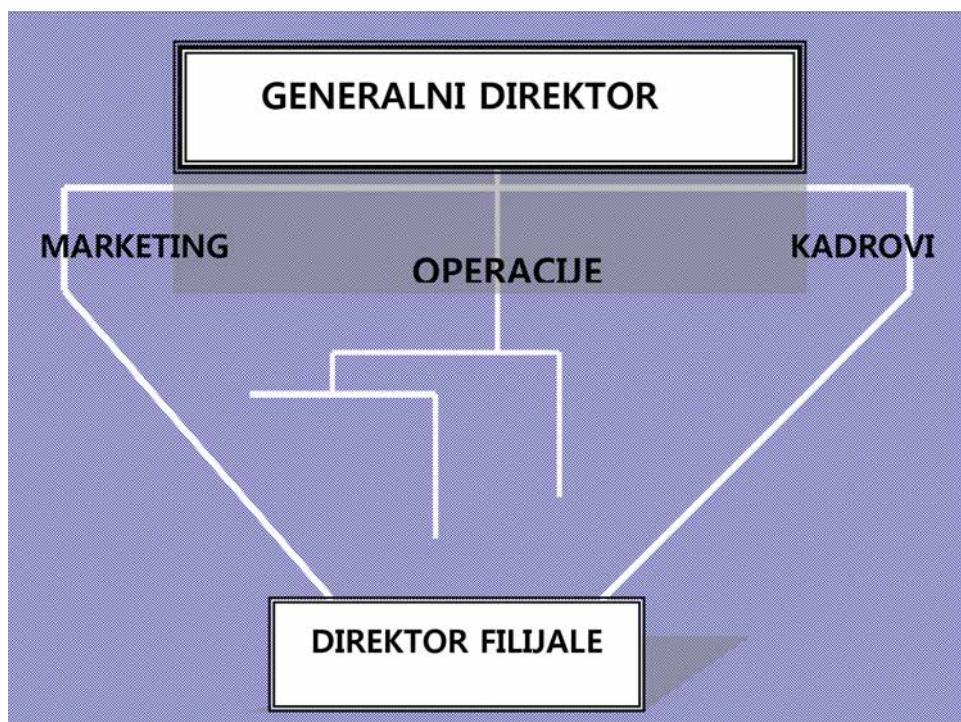


⁷⁹ Armistead, C. G., Clark, G.R., 1993.: "Resource Activity Mapping: The Value Chain in Service Operations Strategy", *The Service Industries Journal*,

Lovelock⁸⁰ tvrdi da marketing može biti glavna snaga u povećanju profitabilnosti firme. U svom radu, ovaj naučnik se bavi međusobnom povezanošću funkcije operacija i funkcije marketinga. Skoro sve operacije imaju odlučujući uticaj na sistem usluživanja, a u skladu sa tim i na ponašanje potrošača u procesu usluživanja. Mnoge od odluka koje se donose u okviru marketinga utiču na očekivanja i ponašanja potrošača, ali takođe, i na sistem usluživanja. Uzajamno dejstvo operacija, marketinga i personala je ilustrovano na slici 2.7.

Kompanije koja proizvode potrošačke robe, uglavnom su organizovane duž funkcionalnih linija, tako da se aktivnost proizvodnje odvija u okviru proizvodnog odjeljenja, dok se marketing aktivnost obavlja u okviru marketing odjeljenja. Takav pristup omogućava svakoj grupi da razvije vlastita specijalistička znanja, organizaciju i kulturu u skladu sa potrebama.

Slika 2.7. Koordinisanost izmedu funkcija u uslužnoj organizaciji



Izvor: Bateson. E., 1989.: *Managing Services Marketing*, The Dryden Press.
(redizajn autora)

80 Lovelock. C., 2000.: *Services Marketing- People, Technology and Strategy*, Prentice Hill.

Uporedno sa teorijom organizacionog ponašanja uspešne organizacije imaju funkcije koje su dobro prilagođene neizvesnosti u okruženju i mogućnosti, kao da one funkcionišu integralno u okviru organizacije. Jedan od najznačajnijih problema je ta integracija; na primeru proizvodnje i marketinga problem je razlike u kulturi ovih odelenja. Postojanje zaliha omogućuje da ova dva odelenja deluju poluautonomno, makar u kratkom roku.

Pojedinačna tehnologija svake uslužne firme je sasvim drugačija, a veoma je mala mogućnost korišćenja zaliha zato što se proizvodnja, prodaja i korišćenje događaju istovremeno. Zbog toga, koordinacija različitih funkcija unutar uslužne organizacije se događa u dve tačke u organizaciji: na vrhu menadžment strukture uslužne firme i na nivou poslovne jedinice. Svaki lokalni menadžer u poslovnoj jedinici mora da uspostavi adekvatne odnose između marketinga, operacija i personalne funkcije.

Menadžeri dobijaju instrukcije od odjeljenja marketinga, operacija i personala koji se nalaze na nivou centrale firme. Sve inputacije mogu često biti u konfliktu. Zato uslužna organizacija veoma teško može postati marketing orijenitisana, zbog nametnutih ozbiljnih ograničenja od strane operacionog sistema. Treba istaći, da mnogo uslužnih organizacija usmerava odgovornost za profit na lokalne menadžere, što omogućava, na primer, da u lancu hotela svaki od njih postane centar profita.

Grönroos je mišljenja da decentralizacija može predstavljati ključ za razvijanje organizacione strukture uslužne firme.

IDENTIFIKACIJA POTREBA MARKETINGA

Kao početna tačka marketinga je proučavanje potreba potrošača i razmišljanje o načinu kako te potrebe zadovoljiti. Veliki broj proizvođača se prvenstveno fokusira samo na prodaju čineći tako grešku, jer zaboravljaju na potrebe potrošača. Kotler u svojoj knjizi *Lateralni marketing* navodi primer logaritamske računaljke-šibera, koji je imao veoma široku primenu u radu mnogobrojnih inženjera, profesora, studenata i đaka. To, zlatno doba za logaritamske računaljke, traje sve do pojave elektronskog kalkulatora. Pošto je elektronski kalkulator imao velike prednosti nad logaritamskim računaljkama sasvim normalno dolazi do drastičnog pada potražnje za šibерима. Ako postavimo pitanje, da li su se proizvođači šibera mogli spasiti primenom tradicionalnih strategija, targetiranja i pozicioniranja, odgovor je: ne.

“Da li su proizvođači logaritamskih računaljki mogli da se sete novog proizvoda, kao što je elektronski kalkulator? Razmišljanje usmereno na segmentiranje i pozicioniranje svakako ne bi dovelo do toga. U pitanju je lateralni problem, a ne problem segmentacije. Neko je morao da kombinuje ideje “logaritamska računaljka” + “tehnologija” + “potreba za računanjem” da bi kreirao novi proizvod koji bi bio efikasniji ad postojećeg.”⁸¹

Jedna od odlika savremene marketinške teorije je da najčešće deluje odozgo nadole i moglo bi se reći, naročito je uspešna u kreiranju alternativnih proizvoda ili usluga.

Kotler u svojoj knjizi “*Lateralni marketing*” uzima za primer jedan proizvod - jogurt.

Jogurt zadovoljava veliki niz čovekovih potreba i kao takav ima veoma važno mesto na tržištima širom sveta. Njegove osobine (da može da utoli glad, da obezbedi kalcijum, da posluži kao užina, ili desert, a možemo da ga koristimo i kao zdravu hranu, ukoliko je prirodan, bez konzervansa i mlečnih masnoća) su evidentne i poznate kod potrošača.

Međutim, Kotler kaže: “Zato što jogurt smatramo nečim što zadovoljava sitost, obično nam ne pada na pamet da njime možemo da zadovoljimo i žeđ, na primer. Nećemo o jogurtu razmišljati kao o konkurenciji za bezalkoholne napitke u globalu, osim ako ne preferiramo specifične napitke na bazi jogurta, kao što je voćni jogurt. Tako, polazeći od udovoljenja sopstvene potrebe, mi limitiramo sami sebe i ne razmišljamo o potencijalnim potrebama koje drugi

⁸¹ Kotler Filip, and Fernabdo Trias de Bes, 2003.: *LATERALNI MARKETING*, Adises, Novi Sad, str.30

proizvod može da zadovolji.”

S obzirom da marketing započinje analizom potrebe koju proizvodi i usluge treba da zadovolje, sasvim je logično da identifikacija i selekcija određenih potreba znači izvesnu eliminaciju drugih potreba. Nakon definisanja i utvrđivanja potrebe, sledeći postupak predstavlja analiza tržišnih performansi.

“Tržište su postojeće ili potencijalne osobe/situacije u kojima neki proizvod može da zadovolji jednu ili više potreba”- Kotler(str.30)

S obzirom da tržiste predstavljaju humani resursi, odnosno kompanije koje imaju ili mogu imati potrebu koju mi nameravamo da zadovoljimo ponuđenim proizvodom ili uslugom, sasvim je realno očekivati da će neko drugi pokušati da zadovolji tu potrebu - to se uvek razmatra kao mogućnost.

Aka se vratimo primeru Kotlerovog jogurta, postojeće ili potencijalno tržište možemo odrediti kao bilo koju osobu stariju od godinu dana (što je prosečno doba kada deca počinju da jedu jogurt) koja doručkuje, uzima dezert ili užina, što uključuje ljude oba pola, u bilo kom kraju jedne zemlje.⁸²

Prednosti: definisanje tržišta obezbeđuje vrlo dobar okvir koji se zove ciljna grupa. Definicija tržista je značajna, jer potpomaže oblikovanje glavnih marketinških strategija - segemntiranje i pozicioniranje tržišta.

Nedostaci: Analiza tržista vodi ka tome da razmišljamo o osobama/prilikama koje možemo da sretnemo, ali isključuje imaginarno tržište.

“Razmatranje i definisanje tržišta obezbeđuje okvir (arenu) unutar kojeg će se odvijati konkurenčija. Izbor potencijalnih situacija u isto vreme vodi eliminisanju onih situacija za koje proizvod nije pogodan”⁸³

82 Isključeni su samo ljudi alergični na mlečne proizvode. Ali ta grupa je tako mala da se u računicama obično ne uzima u obzir.

83 Kotler, P. 2003., Ibidem, str. 32

KATEGORIJE TRŽIŠTA

U svojim imaginacijama tržišta, obično koristimo modele.⁸⁴ Model predstavlja zbir integrisanih elemenata povezanih po utvrđenom principu. Na taj način, tržišni model omogućava da veliki kvantum informacija, putem kodiranja, u celosti sačuvamo.

Na primer, zamislimo model pod imenom - "kafa". Kafu predstavlja čitav niz elemenata: biljka, zrno, prženje, voda, toplota i šoljica. Reč "kafa" je kategorijalna skraćenica za sve pobrojano.

Stika 3.7 . Tržište (prikaz autora)



⁸⁴ Edward de Bono, 1970.: "Lateral Thinking", A Text Book of Creativity, Chapter 19: "Concepts", London, Pelican Books,

Izbor konkretnih potreba i situacija koje utvrđeni proizvod ili usluga mogu da zadovolje, predstavlja konkretizovan model po imenu - tržište (slika 3.7.). Tržište; proizvodi i usluge kojima se trguje spadaju u određenu kategoriju ili subkategoriju.

Navedene vrste klasifikacija su korisne iz sledećih razloga:

- omogućuju kvantifikovanje proizvoda,
- pravljenje liste konkurenata,
- omogućavaju da se izračuna udeo na tržištu,
- doprinose praćenju kretanja na tržištu i
- obezbeđuju čvrst okvir za polje na kojem konkurišemo.

Ako želimo da definišemo marketinšku strategiju, određivanje kategorije je neophodno, da bi znali gde i kome konkurišemo. Iako tržište ima određena, specifična ograničenja, neophodno je njegovo određivanje.

“Ako tržišne kategorije smatramo fiksnim i nepromenljivim, to će voditi segmentaciji kao jedinom načinu za traženje novih mogućnosti. Ako je kategorija utvrđena, jedini način da se otkriju nove prilike je izbor određene subkategorije potrošača unutar te kategorije. Segmentiranje i pozicioniranje se zasniva na prepostavci o nepromenljivom tržistu. Ovde pre svega imamo u vidu poslovne operativne segmentacije (fiksirano, nepromenljivo tržište). Uvek je moguće definisati i eksplorativnu vrstu segmentacije (proširenog tržišta) koja kasnije može da dovede do lateralnih ideja. Ipak, svakodnevni marketing, zajedno sa implementacijom i kontrolom marketinških programa kompanija, prisiljava marketinške službe da se uglavnom bave operativnim segmentiranjem (fiskalno tržište). To možemo nazvati tržišna kradkovidost.”⁸⁵

Za Kotlera je redefinisanje tržišta jedini način da se otkriju nove mogućnosti, a definisanje tržišta neizbežno vodi u strategiju segmentiranja i pozicioniranja.

U slučaju kada je tržište određeno, onda je u opciji samo jedna mogućnost za uspešnu konkurenčiju, njegova podela (fragmentacija) na manje delove - a to je zapravo suština strategije segmentiranja!

85 Kotlet, P., 2003. Ibidem, str.35

TRŽIŠNI SEGMENTI I OČEKIVANJA POTROŠAČA

Usluga, sama po sebi predstavlja čin koji u sebi obuhvata potrošača, a njen kvalitet će biti opažen ad strane potrošača u izrazima interakcije između potrošača i nekog od aspekata organizacije. U uslužnoj operaciji veoma je teško i jasno razlikovati: uslugu kao proizvod određene aktivnosti, proces pružanja usluge i sistem za isporuku usluge. Usluge su manje oplijive nego proizvodi, tako da je veći deo uslužnog kvaliteta u samoj isporuci.

Sistem pružanja usluge će biti ocenjen Na osnovu ponašanja i stila personala za kontakt i svega onaga što taj kontakt prati može se ocenjivati sistem pružanja usluge. Takođe, veoma je važno i kako se usluga isporučuje, kao i šta je isporučeno.

Presudnu ulogu u svemu što sačinjava uslugu, igraju očekivanja potrošača, čija je priroda dosta drugačija kod usluga u odnosu na proizvode. Potrošači imaju različita očekivanja kada su u pitanju usluge. Korisnici usluga u banci očekuje da bude drugačije tretirani, u odnosu na način na kako su tretirani pacijenti kod lekara. Slično je i sa uslugama u kulturi kada korisnik usluge ide na koncert klasične muzike, on ima drugačija očekivanja ad onog koji ide na rok koncert.

Uslužna organizacija, ukoliko želi da ostane na tržistu mora najpre stvoriti određeni nivo očekivanja kod potrošača koja se odnose na uslugu koju ona pruža.

Značaj očekivanja potrošača ogleda se u tome da kvalitet predstavlja ocenu u odnosu na neki standard. Potrosači ocenjuju kvalitet proizvoda ili usluge, vrednujući ga prema nekom internom standardu, a on u suštini predstavlja očekivani kvalitet usluge. U tom smislu, očekivanja predstavljaju unutrašnje standarde na osnovu kojih potrošač ocenjuje kvalitet pružene usluge.

Potrebe potrošača su uglavnom rezultat onoga što potrošač traži i kako želi da davalac usluge izvrši uslugu. Rezultati usluživanja i načini pružanja usluge su od vitalnog značaja za razvoj očekivanja potrošača. Uslužna organizacija mora predvjeti i identifikovati sadržaj kao i oblik očekivanja potrošača, kako bi mogla da isporuči uslugu koja može biti primetno superiorna u odnosu na konkurenčiju.

U slučaju aka dođe do neispunjerenja očekivanja određenog broja potrošača, može se doći do veoma burne reakcije potrošača. Zato identifikovanje očekivanja potrošača predstavlja veoma težak zadatak za organizaciju koja u strateškom prisustvu ovom problemu mora da predvidi i određene eksterne faktore koji utuiču na potrošača na koje sva istraživanja ukazuju da se interni faktori menjaju pod dejstvom određenog broja eksternih faktora.

Potrošačeva očekivanja vezana za brzinu usluge se odnose na osjetljivost, pouzdanost, kao i na ispunjenje obećanih vremenskih rokova. Očekivanja potrošača usluga koja su vezana na srdačan odnos prema njima kao korisnicima tih usluga, podrazumevaju učitivost, razumevanje, empatiju, toplinu u međuljudskim odnosima i prijateljsko osećanje. Treća vrsta očekivanja potrošača, vezana su za prilagođenost usluge individualnim potrebama i podrazumijevaju pre svega, obim uslužne ponude, odnosno različite dimenzije usluge i stepen u kome potrošač može da izabere atribute ključne usluge.

Tabela 1.7. Tržišni segmenti i očekivanja potrošača

Uslužni segment	Očekivanja potrošača za		
	brzinu	srdačan odnos	prilagođenost potrebama
1. Adekvatna usluga	0	0	0
2. Brza usluga	+	0	0
3. Prijatna usluga	0	+	0
4. Luksuzna usluga	0	0	+
5. Dobra usluga	+	+	0
6. Hladna usluga	+	0	+
7. Topla usluga	0	+	+
8. Izvanredna usluga	+	+	+

Izvor: Schneider, B and Bowen, E. D. 1995.: *Winning The Service Game*, Harward Business School Press.

Uslužne organizacije koje ne ispune očekivanja potrošača moraju da ispisuju svoju strategiju poslovanja a pre svega komunikaciju sa potrošačem iako je ona samo jedan od bitnih razloga zašto očekivanja nisu mogla biti ispunjena. Pored loše komunikacije u glavne uzroke spadaju još:⁸⁶

- pogrešno tumačenje signala ili poruka od strane potrošača koji su vezani za uslugu i uslužnu organizaciju;
- pogrešno saopštenje “*word of mouth*”;
- pogrešno saopštenje o tome kakvu uslugu konkurenti isporučuju i loša performansa osoblja.

Nabrojani faktori nisu pod kontrolom uslužne organizacije, a neki sva-kako jesu i zato je merenje očekivanja potrošača isključivo zasnovana na sposobnost menadžmenta uslužne organizacije naroćito o faktorima koji dolaze iz eksternog okruženja u kome deluje i konkuren-cija prema njima i oni prema njoj. Uslužna organizacija treba maksimalno dobro da koristi one faktore koji isključivo zavise od nje same. To su pre svega tačna saopštavanja koja ne smeju pružiti nikakvu mogućnost različite interpretacije kod potrošača i koja se mora dosledno sprovesti u procesu pružanja usluge.

86 Parasuraman A., Zetihaml, A. V. and L L Berry 1985.: “A Conceptual Model of 4. Service/Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, Vol ⁴⁹ (99-104)

RAZLIČITOST POTROŠAČKIH POTREBA

Veoma važne razlike između potreba i očekivanja kao i njihove imlikacije ističu Schneider i Bowen⁸⁷. Potrošači su češće svesni svojih očekivanja vezanih za kupovinu usluge, dok je najveći broj ljudskih potreba podsvesne prirode. U slučaju da su očekivanja potrošača bila identifikovana i zadovoljena uvažavanjem, neke od podsvesnih potreba potrošača, predstavljajuće ključ diferencijacije u uslužnom biznisu, odnosno stvaranje mogućnosti za ostvarenje većeg nivoa satisfakcije potrošača.

Schneider i Bowen, navode sledeće razloge zašto su potrebe značajnije u uslužnoj konkurenciji:

- potrošači su najpre ljudi pa zatim potrošači, oni su prinuđeni da pre svega zadovolje neke ključne potrebe u životu,
- potrebe mogu pomoći da lakše shvatimo zašto ljudi reaguju na određeni način kada koriste uslugu. Kada su objašnjenja zasnovana na "zadovoljenim očekivanjima", ona su kratkog daha.
- oni smatraju da je celi model kvaliteta usluge, koji je zasnovan na zadovoljenim očekivanjima, previše racionalan i bezličan imajući u vidu da se ovde radi o igri između ljudi ("game between persons"),
- uvođenjem potreba u proces unapređenja satisfakcije potrošača omogućava povratak uloge emocija u diskusije o uslužnom kvalitetu.

Schneider-u i Bowen-u ističu da uslužne organizacije u novoj konkurenčiji moraju da zadovolje tri ključne potrebe kako bi se isporučila superiorna usluga:

- Potrošači imaju potrebu za sigurnošću od fizičkih i ekonomskih nepravdi, da se oseća sigurnim, da se oseća neugroženim od mogućih fizičkih, psihičkih i ekonomskih nepravdi. Zadovoljenje ove potrebe podrazumeva najpre pružanje nekih znakova na osnovu kojih se potrošač može osećati sigurnim. Obezbediti stabilnost i predvidivost u ponudi usluge, kao i spremnost brzog i efikasnog reagovanja na krize koje mogu ugroziti potrošače, umnogome povećava sigurnost kod potrošača. Davalac usluge, mora naći prihvatljiv načine kako da saopšti potrošačima, da nisu uvek u pravu, kada žele na najbolji način da zadovolje vlastite potrebu za sigurnošću.
- Uvažavanjem potrebe potrošača za poštovanjem podrazumeva i da

⁸⁷ Hostage, G. M. (1975). "Quality Control in Service Business", *Harward Business Review*, Vol 53.

se potrošač oseća da je njegovo samopoštovanje očuvano ili čak povećano ad strane davaoca usluge. Uslužne organizacije trebaju ne samo da očuvaju već i da uvećaju potrošačevo samopoštovanje čineći sve da se osećaju kompetentnim kroz pružanje informacija a mogućim promenama, nudeći im opcije, preuzimajući odgovornost za probleme kao i pronalazeći rešenja za njih.

- Uvažavanje potrebe za pravednošću, podrazumeva obezbeđivanje osećaja da je potrošač pošteno i pravilno tretiran. Ova potreba se može uvažiti najbolje aka se njima učini pouzdanim ključna usluga, procedure i način na koji se postupa sa potrošačima kako bi se stvorio osećaj da su pravedno tretirani. Lepši tretman je potreban da bi novi potrošači stekli poverenje, a stari potrošači zaslužuju ovu posebnu pažnju kao nagradu za njihovu lojalnost.

REKLAMACIJE POTROŠAČA U USLUŽNOM AMBIJENTU

Federal Express⁸⁸ meri satisfakciju potrošača putem niza eksternih studija koje su zasnovane na percepcijama potrošača. Telefonke ankete, poštanske ankete i potrošačke kartice za primedbe su primarni metodi koji su korišćeni u Federal Express-u. Međutim, on ima i veoma razvijen sistem upravljanja reklamacijama sa standardnim vremenom odgovora potrošaču u toku 24 časa. Metode *survey-feedback-action* (anketa - povratna sprega akcija), upravljanje reklamacijama i ispitivanje satisfakcije potrošača su te na osnovu kojih su oni razvili interno zasnovanu meru performanse.

Sistemi merenja i analize performanse kvaliteta usluge su kombinovani, višestruko kanalisci, interdisciplinarni i kroz celu organizaciju rasprostranjeni. U Delta Hotel and Resorts, povratna sprega sa potrošačima je podsticana kroz troslojni proces *comment cards* (kartice primedbi) plus vruća linija sa direktorom hotela.⁸⁹



Problem reklamacija potrošača u sferi uslužnog biznisa nastaje već kod činjenice da se potrošači nezadovoljni uslugom veoma retko žale. Istraživanja prema Plymier-u⁹⁰, proces uspostavljanja povratne sprege kojim se omogućava zaposlenima da podstiču reklamacije prepostavlja da:

88 Price, L.L., Arnauld, J. E. and P. Tierney 1995.: "Going to Extremes Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance" *Journal of Marketing*, Vol 59

89 Bitner, J. M., Booms, H. B. and A. L. 1994.: "Critical Service Encounters The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing* Vol 58

90 Schneider, B., 1980.: "The Service Organizations Climate Is Crucial", *Organizational Dynamics*, Vol 52-56

- razumevanje reklamacije daje mogućnost za unapređenje satisfakcije,
- unapređena organizaciona kultura mora biti usmerena u pravcu kako bi se pojačala percepcija reklamacija kao mogućnosti,
- stvaranje odgovarajuće atmosfere u kojoj potrošači uočavaju spremnost osoblja da ih sluša,
- beleženje svih problema sa kojima se potrošači suočavaju i
- u slučaju da se ništa ne dogodi, potrošači će imati bar priliku da dožive potrošački orijentisani kulturu organizacije.

VIII DEO

USLUŽNA ORGANIZACIJA

STRATEGIJE USLUŽNE PROPAGANDE

Uslužne kompanije već odavno ulažu priličnu svotu dela svog profita, za marketinške svrhe i to u raznovrsnim granama: zabave, transporta, smeštaja, umetnosti i osiguranja. Pri tome, veće sume novca se troše na reklamu u bankarstvu i putovanju, na primer.

Znajući da su nivoi interakcije između kupca i prodavca visoki, ekonom-ska propaganda zauzima u uslužnoj oblasti specifični mesto, a njen značaj je u:

- podsticanju konzumenta da stvori sliku ambijenta uslužne organizacije;
- stvaranju kreativne slike – imidža kompanije;
- poistovećivanju kupca sa uslužnom firmom, u pravcu jačanja lojalnosti kupca;
- edukativnosti zaposlenih, kako bi se racionalno postupalo sa konzumentima - pored potrošača propaganda u uslužnoj firmi edukuje i interne humane resurse. Ona ima potrebu da odražava gledišta osoblja kompanije;⁹¹

Na izbor strategije ekomske propagande utiče niz faktora prikazanih na slici 9.1:

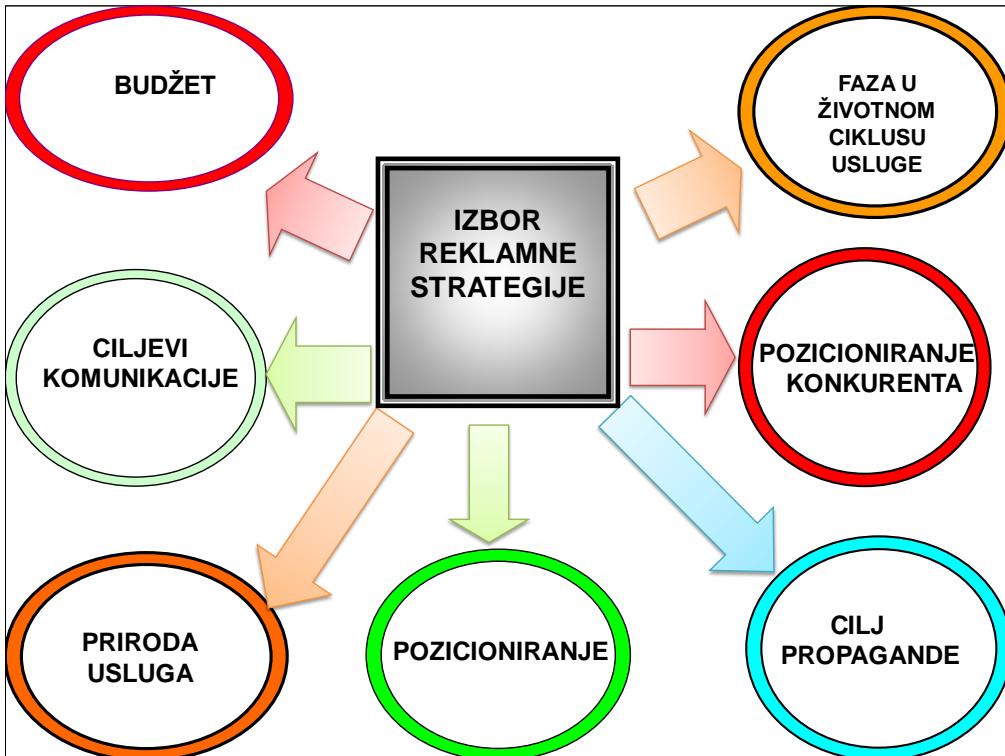
- budžet,
- faza u životnom ciklusu usluge,
- priroda usluga,
- pozicioniranje konkurenata,
- pozicioniranje usluge,
- cilj propagande i
- ciljevi komunikacije.

Faza u životnom ciklusu usluge ima priličan značaj na ciljeve propagande, ali i drugi faktori nose izvesnu dozu važnosti prilikom profiliranja marketinške strategije.

Naročito se posmatra reakcija konzumenata određenog tipa usluge, na duži vremenski rok, kako bi se mogla strateški formirati konkretna koncepcija uslužnog nastupa na definisanom segmentu ili celom tržištu usluga.

91 Cowell, D. Ibidem, str. 149

Slika 1.8. Faktori koji utiču na izbor strategije ekonomске propagande



Izvor: Mudie, P. And Cotton A., 1993.: „The Management and Marketing of Services“, Butterworth-Heinemann, London, str. 188. (redizajnirao autor)

UPRAVLJANJE USLUŽNIM IMIDŽOM

Predstava, odnosno slika jedne kompanije - imidž je realnost,⁹²pa je i aktivnost uslužne firme na njoj koncipirana.Svako iskrivljeno predstavljanje uslužne organizacije nosi negativne posledice koje su produkt nedostatka interno – eksternog komuniciranja.

Loš imidž može nastati zbog uslužne organizacije koja:

- jeste prepoznatljiva a ipak ima loš imidž i
- nije prepoznatljiva, ima neugledan, odnosno zastareo imidž.⁹³

Kada je imidž loš, u svakom slučaju posledice imaju i potrošači usluga konkretne kompanije. Reč je o nekom od oblika kvaliteta, koji je značajno podcenjen, a sama kompanija u takvoj situaciji ima dva potencijalna rešenja.

Prvo rešenje koje joj se nameće, predstavljeno je kao *pozitivan stav menadžera*. Naime, menadžeri svesni nepovoljne reputacije, brzo saniraju negativne efekte poljuljanog imidža, bez veće propagandne pompe.

Na žalost, drugo rešenje koje nije apsolutno poželjno i uopšte se ne preporučuje, prikazuje se kao *bacanje prašine u sopstvene oči*. Zapravo, iako je loš imidž više nego očigledan, organizacija putem propagandne kampanje želi da istakne da je kompanija, uslužno orijentisana, svesna potrošača, prepoznatljiva i savremena, a rezultati mogu biti katastrofalni. Mada tržisna komunikacija nije u skladu sa realnošću, tržišna realnost brzo pobeduje!

Napomenimo ponovo da imidž preslikava objektivnost uslužnog tržišta, ono što stvarno postoji, a od istine niko pobegao nije! Pokušaj da se imidž pokuša popraviti isključivo putem tržišne komunikacije, obično se završava tragično, uz brojne posledice i još goru reputaciju kompanije na neumoljivom uslužnom tržištu. Potrebno je, dakle, sagledati uzrok zbog koga je nastao imidž, koji se mora prihvati, pa tek onda preuzeti određeni set mera. Taj paket mera se odnosi na uslužnu organizaciju u celini, ili na njenu komunikativnu snagu, što se potom brzo i bez učešća propagandne kampanje uspešno sanira.

⁹² Sasser, E. and Arbeid, S. D., 1970.: "Seling Jobs in the Service Sector", *Business Horizons*, Vol 19, pp. 61-65

⁹³ Judd, V. C., 1987.: "Difference with the 5th:" *People Industrial Marketing Management*, 16, pp. 241-247

METODE I TOKOVI USLUŽNE DISTRIBUCIJE

Specifične karakteristike usluga imaju velike uticaje na sva područja marketing menadžmenta, uključujući i menadžment kanala marketinga. U prvom redu, misli se na definisanje strategije kanala marketinga, projektovanje kanala marketinga, upravljanje kanalom, a u nekim slučajevima i na samo vrednovanje pojedinačnog uslužnog aktera. Osnovna moć uslužnog menadžmenta u kanalima marketinga, usmerena je na modalitete na osnovu kojih može da se poboljša uslužni kvalitet.

Kvalitet odnosne usluge u marketing kanalu se dostiže kroz satisfakciju kupca usluga, veći kvantum lojalnih konzumenata i značajan rast profita. Sledeći šematski prikaz u narednoj tabeli ukazuje na brojne implikacije maloprodajnih usluga u raznim menadžment sferama.

Tabela 1.8. Implikacije maloprodajnih usluga u sedam područja menadžmenta⁹⁴

Usluge koje se upoređuju sa proizvodom	Menadžment promene za usluge maloprodaje
A. Merenje rezultata Kapitalni troškovi veoma variraju za različite usluge. Troškovi rada su u porastu. Pojedine usluge podržavaju prodaju proizvoda. Troškovi računovodstva dobijaju na značaju.	Povrat neto vrednosti nije uvek opredeljujuća mera vrednosti za maloprodavca. Kontrola sniženja cena i druge kontrole koje se odnose na proizvod nisu uvek primerene. Usluge koje podržavaju prodaju treba da budu drugačije vrednovane od usluga koje daju prihod.
B. Organizacija maloprodajnog objekta Najgledanije je uveliko specijalizovanje. Traženje zaposlenih za davanje usluge je puno specifičnije. Izdaci rastu za kvalifikovano osoblje prilikom pružanja usluga, u odnosu na prodajni personal.	Zahteva se poseban menadžment pri davanju usluga. Moderni metodi za izbor zaposlenih moraju biti korišćeni. Analiziraju se pregledi svih rezultata.

⁹⁴ Roosenbloom, B., 2004.: *Marketing Chanales, A Management View*, Thomson, South-Western, , p.473

C. Pružanje usluga Obim pružanja usluga je veći. Kontrola kvaliteta je sveobuhvatnija. Potreba nadgledanja satisfakcije potrošača je veća. Potreba za refundiranjem rasporeda rada zaposlenih je izraženija. Kvalitet mora da bude konzistentan za sve objekte.	Veština pružanja usluga treba da bude potvrđena od ovlašćenih kontrolora. Ovlašćeni kontrolori moraju biti sposobni da procene kvalitet usluge. Istraživanja prethodnih korisnika su potrebna da bi se izmerila njihova satisfakcija pruženom uslugom. Standardi za konzistenciju usluga moraju bili uspostavljeni i kontinualno vrednovani. Neophodna je jedinstvena obuka zaooslenih .
Usluge koje se upoređuju sa proizvodom	Menadžment promene za usluge maloprodaje
D. Cene Usluge troškovno variraju što utiče na teže određivanje cena usluga. Otežana je konkurenčija cena ili promocija koje su zasnovane na cenama.	Cene mogu biti određene unutar datog limita. Usluga treba da bude promovisana na bazi kriterijuma korisnosti, a nikako ne na cenama.
E. Promocija prodaje Vrednost usluge se potrošaču bolje prikazuje promocijom. Dostupnost usluge je teško prikazati u radnji. Vizuelna prezentacija je mnogo važnija. Unakrsna prodaja sa proizvodom je vrlo značajna. Kataloško reklamiranje usluge je prilično otežano.	Potrošači reba da se ubede u vrednost usluge. Isticanje usluge se zahteva radi privlačenja korisnika na uslugu. Mogu bili omogućene fotografije za poređenje pre i posle davanja usluga. Uslovi prodaje daleko od prodavnice moraju biti specifirani.
f. Reklamacije Povrat usluge je mnogo teži. Korisnik je jako osetljiv jer usluge uključuju zaposlene.	Nova politika menadžmenta usmerena je ka nezadovoljnim korisnicima usluga. Specifične garancije i politike osiguranja moraju biti dodatno definisane.
G. Kontrole Mogućnost krađe od strane korisnika je veća.	Mora biti uspostavljena lojalnost zaposlenih.

Autentične osobine usluga deluju na menadžment marketing kanala. Kada pođemo od neopipljivosti usluga i menadžmenta kanala onda treba nавести da se usluge mnogo teže diferenciraju od proizvoda, što zahteva od prodavaca da budu mnogo maštovitiji u cilju uspešne strategije u odnosu na konkurenčiju. Uslužna kompanija može da primeni strategiju proizvoda, odnosno da materijalizuje uslugu. Hemski kućevni proizvodi, na primer, sapuni, šamponi, ponuđeni od strane hotela njihovim konzumentima predstavljaju svojevrstan postupak korišćenja hotelskog objekta u vidu opipljive kategorije koja je usmerena ka gostima hotela. Cena i promocija, takođe, mogu da se koriste pri predstavljanju usluga u materijalnoj formi. Prodajom usluga kroz kanal marketinga postiže se kontakt osnov za materijaliziranje usluga, a to stvara uslov za diferenciranje u odnosu na konkurentske usluge.

Marriott Corporation je specijalizovana kompanija za obezbeđenje smeštaja na unapred ugovoren period od pet dana do nekoliko meseci ili, čak, duže. Hotelske usluge doprinose opuštenoj, toploj, porodičnoj atmosferi koja odgovara gostima.

Apartmani za smeštaj donose 20% prostora više po sobi u odnosu na luksuzne hotele. Navedeni apartmani imaju kompletno opremljene kuhinje sa posuđem i ostalom opremom, tako da konzumenti usluga mogu i sami spremiti obroke kao da su kući. Residence Inn nudi šoping usluge, a korisnici tih usluga mogu ujutru dostaviti spisak namimica na recepciji, te poručene proizvode naći u svom apartmanu - na kuhinjskim policama! Navedeni primer pokazuje kako je Residence Inn spoznao značaj usluga i modelirao opipljive koristi za kupce.

Ako se posmatra jedna putnička agencija koja ima dobar prilaz, pogodan parking, atraktivan travnjak, indirektno osvetljenje, kvalitet nameštaja i zavidnu čistoću, te ako ovu putničku agenciju poredimo sa nekom putničkom agencijom koja nije pristupačna, ne poseduje odgovarajući parking prostor, ima skroman eksterijer, a unutrašnju opremu nedovoljno modernu, osećaj korisnika o kvalitetu ponuđene usluge ovih agencija se bitno razlikuje. Uz objekat, sigurno, dolazi i zaposleno osoblje koje ima neposredan kontakt sa korisnicima usluga. Na primer, ako je turistički agent u modernijoj putničkoj agenciji skromno obučen i slabo govori engleski jezik, potencijalna prednost savremenog objekta se brzo zanemaruje. Na drugoj strani, skromna turistička agencija, ali i sa dobro obučenim turistickim agentima, koji su ljubazni i spremni da pomognu, nailazi na bolju prođu. Dakle, ako kanal marketinga ne obavlja svoj posao kvalitetno, nema ni preferiranja potrošača u pozitivnom pravcu.

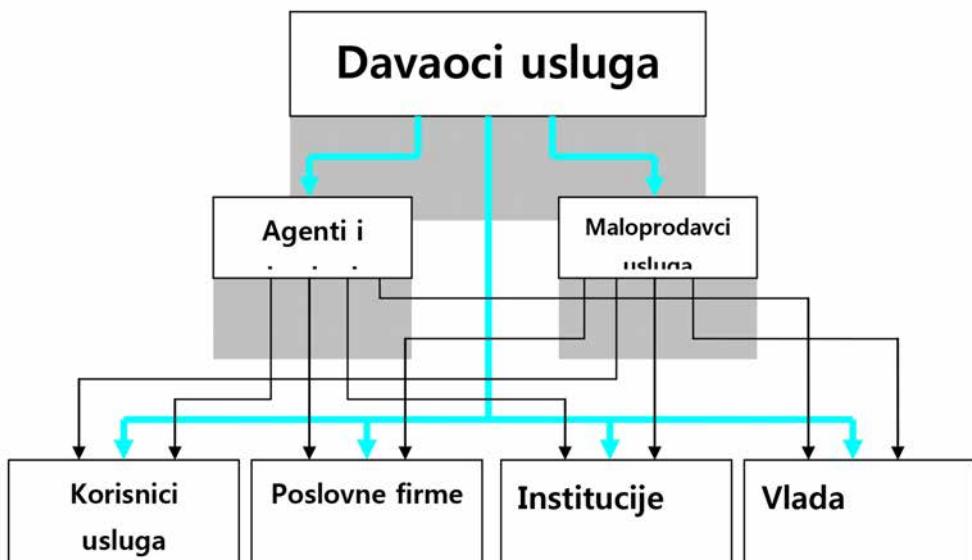
Holiday Inns Inc., na primer, je pripremio svoj koncept sa sloganom "nema iznenađenja", a to znači da njihov cilj predstavlja obezbeđenje konzistentnog nivoa usluga bez iznenađenja u uslužnom kvalitetu. Pošlo se od stroge određenosti usluga kroz 57 standarda koje sve jedinice moraju da zadovolje. I pored savremene tehnologije, u standardizaciji usluga se ne može sve idealno ostvariti. Tako, na primer, franšizne organizacije kroz efektivan menadžment kanala marketinga, ostvaruju gotovo perfektnu standardizaciju usluga.

Na primeru Sheraton Corporation se mogu videti svi problemi u dobijanju nezavisnih franšizanata. Pojedini franšizanti nisu hteli da investiraju u osnovna kapitalna poboljšanja (npr. sprinklere - protivpožarne sisteme), potom su pojedini imali nove ideje o projektu hotela, a sve to je daleko od prestižnog imidža Sheratona. Sheraton je, tako, odlučio da defranšizuje 250 hotela, te je sa odbranom grupom franšizanata i menadžmentom kanala marketinga zahtevao razvoj poznate i prepoznatljive koncepcije.

STRUKTURE U KANALIMA MARKETINGA USLUGA

U jednoj uslužnoj firmi mora postojati konkretna podvojenost u odnosu na identifikaciju uslužnog prioriteta. Prilikom osnivanja svake, pa i uslužne kompanije registruju se određene delatnosti kojima se navedena kompanija zakonski može baviti. Prirodno je očekivati da uslužna organizacija teži da pruži korisnicima usluga što veći, maksimalan broj usluga. Međutim, mora da postoji osnovna usluga zbog koje je kompanija i osnovana, kao i određeni niz drugostepenih, ili dopunskih usluga. Drugostepene usluge čine komplementarnu stavku osnovne usluge.⁹⁵ Prirodna je težnja da kanali marketinga usluga žele da ne budu veći u odnosu na kanale marketinga proizvoda, obzirom da se kanali marketinga usluga direktno upućuju od davaoca usluga (na primer maloprodavaca) do korisnika usluga (slika 2.8.).

Slika 2.8. Kanali marketinga uslugama

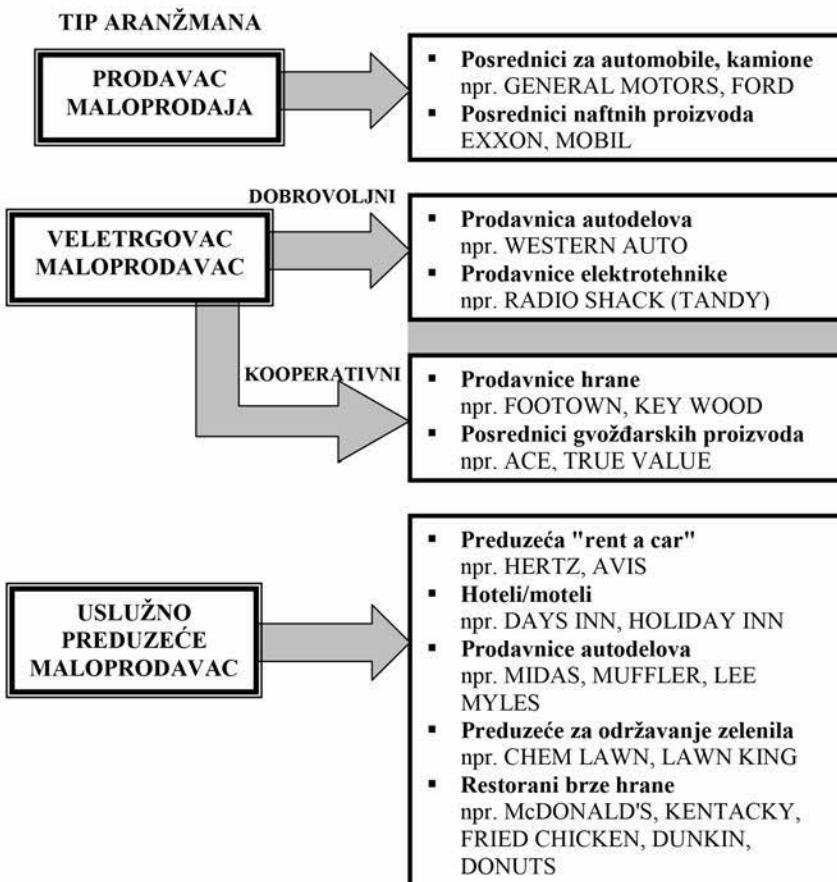


Izvor: Lovreta, S., Končar Jelena, Petković, G., 2006: Kanali marketinga, Ekonomski fakultet, Beogradstr. Str. 84 (redizajnirao autor)

⁹⁵ Očigledan primer složenosti uslužne organizacije imamo u turizmu i ugostiteljstvu. Hotelijerstvo, na primer, pruža usluge prenoćišta uz niz pratećih dopunskih usluga. Veliki broj takvih usluga je neophodan (recepција на primer), Postoji veliki broj dopunskih usluga u hotelijerstvu koje nisu neophodne. Organizacija mora da obezbeđuje i takve usluge, zbog toga što one u značajnoj meri utiču na nivo kvaliteta osnovne usluge, pa čak i ukoliko se u konkretnoj praksi i ne koriste (bar, telefon i sl.).

Osnovica savremenog poslovanja franšiznih sistema predstavlja kompletan radni prikaz pozicija za obavljanje poslovanja, a to obezbeđuje franšizator. Franšizanti potpisuju ugovor sa franšizatorom i ne očekuju da obezbede uslugu na njihov, već na franšizatorov način, kao što to piše u ugovoru o franšizi.

Slika 3.8. Franšizni kanali marketinga



U biti, franšizing daje alat za prevazilaženje problema standardizacije usluga u velikim uslužnim organizacijama, kada su sve jedinice nezavisne, u vlasničkom smislu. Apsolutna perfektnost standardizacije usluga između jedinica nije ostvarljiva u praksi. Ali, treba reći da franšizing može da obezbedi bilo koju vrstu usluga na vrlo visokom nivou koegzistencije i u vrlo širokom obuhvatu

METODE DISTIBUCIJE USLUGA

Razlikuju se određeni metodi prilikom procesa distribuiranja usluga, koji imaju određeni sled aktivnosti:

1. proizvodni sled , ili kretanje proizvoda od proizvođača do potrošača;
2. vlasnički sled, ili kupoprodajna razmena;
3. pregovarački sled, ili pravni sled između marketinških kuća;
4. promotivni sled i
5. informacioni sled.

Prodaja koja se najviše koristi, sa kratkim distribucionim kanalima, sigurno da predstavlja - direktna prodaja. Ova prodaja je vrlo značajna kod profesionalnih usluga. Modalitei kanala mogu biti dvojaki i u vidu :

- direktna prodaja i
- indirektne prodaje, ili prodaje preko posrednika. ⁹⁶

Direktna prodaja može da bude odabrana ili zbog asortimana ili zbog neodvojivosti usluge i dobavljača. Preko ovog metoda prodaje, uslužni marketing može da upotrebi autentična preimrućstva:⁹⁷

- bolje uslužnu kontrolu uslužne ponude;
- pravljenje razlika kod diferencijacije uslužnog proizvoda i
- izgradnju feedback - a , direktne povratne sprege sa potrošačima.

Distribucioni kanal koji se najviše upotrebljava je onaj kanal koji koristi posrednike u prodaji usluga. Razlikuju se različiti oblici posrednika na uslužnom tržištu:

- trgovci na veliko,
- hotelske usluge, usluge transporta, osiguranje, krediti i industrijske usluge;
- dileri i agenti;
- trgovci na veliko i
- trgovci na malo (fotografske radnje i radnje koje pružaju usluge čišćenja).

Kada uslužna firma menja svoje usluge, posrednike ili potrošačke segmente, tada na scenu stupa multimarketing. Moguće kombinacija svih faktora kojima se stvaraju glavne forme multimarketinga su date u sledećem tabelarnom prikazu.

96 Judd, V. C., 1987.:Diference with the 5th:*People Industrial Marketing Management*,16, pp. 241-247

97 Cowell, D., Ibidem, str. 203

Tabela 2.8. Različit pristupi multimarketinga

Pristup	Usluga/ proizvod	Vrste posrednika	Potrošači
1. "Svi putevi vode u Rim"	Isti	Različiti	Isti
2. "Razni potezi za različite narode"	Isti	Različiti	Različiti
3. "Potrošač je kralj"	Različiti	Različiti	Isti
4. "Ispuniti liniju snabdevanja"	Različiti	Isti	Različiti
5. "Sve stvari za sve ljude"	Različiti	Različiti	Različiti

Izvor: Light, H. D. 1986. : "A Guide for New Distribution Channel Strategies for Services Firms"; *Journal of Business Strategy*, Vol. 7., NO.1.i Ljubojević Č., 1996.: *Marketing usluga*, Presing, Beograd, str. 237.

Kombinatorika navedenih elemenata ima svoje dobre i loše strane, što zasigurno utiče na konkurenčku poziciju kompanije u oblasti usluga.

Na primer, kod prvog pristupa, uslužna firma prodaje iste usluge preko različitih posrednika istim uslužnim konzumentima, a kao krajnji cilj tog pristupa javlja se težnja da se širi ciljni skup konzumenata, uz upotrebu čitavog, raspoloživog arsenala sredstava. Zbog toga su, već na prvoj eliminatornoj stepenici, otpali neki od posrednika koji su pokazali neefikasnost i loše upravljanje. Dobra kontrola i upravljanje uslužnim kanalima je naročito značajna ukoliko firma ima više vrsta posrednika, a poseduje i više vrsta menadžerskih sposobnosti.

Tokovi uslužne distribucije

Neprestana tržišna utakmica na strani uslužne ponude, permanentno deluje na kvalitet i dužinu distribucionih kanala. Poznati teoretičar Light navodi eventualne varijable za kreiranje distribucionog kanala:⁹⁸

- kvantum posrednika,
- vrste posrednika,
- uslužna tehnologija ponude,
- funkcionalno alociranje i
- priroda usluge.

Svi procesi rukovođeni ciljem operišu sa globalnim ciljevima firme i kreiraju kanala kojim se povećava verovatnoća ostvarenja cilja. Strateški rukovođeni procesi teže za trajnom prednošću u odnosu na konkurentske okružje.

One firme koje prodaju proizvode široke potrošnje koriste intenzivnu distribuciju, a selektivna distribucija, koja podrazumeva izbor limitiranog broja posrednika u datoj oblasti, uporediva je sa kupovinom usluga.Ukoliko je distribucija data isključivo jednom posredniku, ekskluzivna distribucija, to znači da se ona odnosi na određene, specifične proizvode.

98 Light , H. D. 1986. : "A Guide for New Distribution Channel Strategies for Services Firms"; *Journal of Business Strategy*, Vol 7

USLUŽNI FRANŠIZING

Pominjući *multisite* strategiju, pominjemo i njen autentičan oblik kroz upotrebu franšizinga. Oblik marketinga, kod koga se prodaje osnovna formula lutzeru, i distribucija u kojoj davalac franšize ustupa pojedincu ili manjoj kompaniji (primaocu franšize) pravo da posluje na propisan način u toku određenog vremenskog perioda i na određenom mestu, predstavlja franšizing. Prema Adamsu i Mendelsonu, franšizing je posebna formu licenciranja intelektualnog svojinskog prava, a Norton je mišljenja da franšizing nudi jedinstven organizacioni pristup "distribucionim uređenjima"⁹⁹

Franšizing može biti tretiran kao generalna strategija, dok se franšize mogu javiti u tri opšta formata:¹⁰⁰

1. product format,
2. business format i
3. conversion franšizing.

Product format se odnosi na alijanse u okviru kojih primalac franšize distribuira proizvode franšizora pod njegovom trgovačkom markom, kao što je Coca-Cola, i njene kompanije koje pune flaše za nju.

Business format franšize predstavlja relativno nov oblik franšizinga koji se smatra najbolji, progresivni oblik franšizinga. Poznat je i po *package franchise* (paketu franšize) kod koga davalac franšize pruža primaocu franšize proizvod ili uslugu, trgovačku marku, metod operacija i tekuće upravljanje. Sadrži strateške izbore operacione tehnologije, kao i proizvodne, tržišne i administrativne strukture. Business oblik franšizinga je naročito rasprostranjen u malo-prodaji i brojnim drugim personalno - poslovnim uslugama.

Conversion franšizing se odnosi na razvoj franšizing sistema, kroz pretvaranje samostalnih preduzeća u članice franšizing sistema. Kompanije koje su samostalne, ujedno su i suočene sa zrelim tržištima i snažnom konkurenčijom, pa teže da unapređuju svoj položaj ulaskom u sistem franšize. Naravno, franšizori koriste ovo pretvaranje firmi u franšizante kao bi ostvarile brzi rast i prodor na uslužno tržište.

⁹⁹ Norton, S. W., 1988.: "Franchising Brand Name, Capital and the Enterpreneurial Problems", Strategic Management, str. 7-12

¹⁰⁰ Berry, I. L., Ibidem, str. 24-29

LOKACIJA USLUGA

Lokacija predstavlja veoma značajan faktor a izbor lokacije razlikuje se isključivo prema prirodi usluge koja se prodaje. Rathmell usvojoj knjizi "Marketing in Services Sector" koja je obavljena još davne 1974. godine, usluge klasificuje isključivo prema lokciji na tri mogća načina u:¹⁰¹

1. lokacija može da bude beznačajna,
2. lokacija može da bude koncentrisana i
3. lokacija može da bude disperzivna.

Na primer, lokacija može biti beznačajna za usluge kao što je slučaj po-pravki u domaćinstvu, obzirom da su one realizovane u mestu uslužnog kon-zumenta. To znači da su pristupačne i raspoložive za sve kupce kojima su potrebne.

Koncentrisanost usluga označava njihovu profiliranu grupisanost, a ona uključuje status koji je vezan sa određenim preduslovima: slabiji intenzitet tra-žnje, uz mobilnost kupca.

Disperzivne usluge određuju položaj prema uslovu tržisnog potencijala. Narav tražnje i karakteristike usluge zahtevaju disperziju na tržištu. Institucije tada mogu biti centralizovane, ali operacije su disperzivne.

¹⁰¹ Rathmell, J. L., 1974.: *Marketing in Services Sector*, Withrop, Cambridge, Mass

ULOGA I ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U USLUŽNOM PROCESU

Razlikuje se mesto i uloga zaposlenih u organizaciji kada se govor o njihovom kontaktu sa uslužnim kupcem.

Na primer, Lovelock smatra da je neophodno uzeti u obzir dve najvažnije činjenice, koje određuju značaj zaposlenih u kontaktu sa kupcima:¹⁰²

stepen adaptibilnosti usluge specifičnim potrebama konzumenata i
stepen uslužne svesti zaposlenih, da znaju kako se prilazi datom kupcu.

Zaposleno osoblje za kontakt sa kupcima ne predstavlja homogenu grupu, imajući u vidu da i recepcionar i plastični hirurg moraju da dođu u neposredan kontakt sa kupcima.. Postojeća, zajednička znanja predstavljaju dopunske sposobnosti, a za izvršenje usluge neophodne su primarne sposobnosti, povezane za sam karakter usluge. Primer soberice u hotelu i plastičnog hirurga su pokazani na slici 4.8.

Slika 4.8. Ključne i dopunske sposobnosti zaposlenih za kontakt sa potrošačima



U procesu stvaranja usluge treba praviti razliku između osoblja i obima kontakta sa potrošačima.

Kontakt podrazumeva fizičko prisustvo potrošača u uslužnom sistemu i definisani su kao procenat ukupnog vremena koje potrošač provedi u poređenju sa relativnim vremenom neposrednog pružanja usluge.

¹⁰² Lovelock, C. 1996.: *Services Marketing* (3rd Ed.), Prentice Hall, New Jersey.

S obzirom da postoje različiti tipovi uslužnih sistema, uvek su prisutne i brojne na proces pružanja usluga i na uslužne rezultate. Od svih posledica koje se javljaju prilikom procesa pružanja usluga, posebnu pažnju treba обратити на one koje se odnose na nezadovoljstvima potrošača, odnosno uzrocima koji doprinose nastajanju ovih problema:¹⁰³

- neodređenost uloge,
- konfliktnost uloge,
- preopterećenost uloge,
- loše povezani posao i službenik,
- izvođenje je mereno kvantitetom a ne kvalitetom,
- nedostatak ovlašćenja,
- nedostatak zajedničke namere i
- nedostatak menadžment opredeljenja.

U svojoj knjizi "*Menadžment i marketing usluga*", Mudie i Cottam¹⁰⁴ navode određen broj faktora koji igraju važnu ulogu u određivanju prirode interakcije: ciljevi, očekivanja, interpersonalne sposobnosti, stavovi, karakteri, inteligenciju, pravila, znanje i percipirani položaj, i faktori koji imaju znatan uticaj na uslužni susret, kao što su ličnost, stavovi, privrženost prema pravilima su nepredvidivi i nestabilni.

Navedene faktore veoma je teško kontrolisati i zato davalac usluge treba da poseduje uspešne međupersonalne sposobnosti i dobre informacije, a samim tim i veća je mogućnost za kontrolu kao i verovatnoća pozitivnog rezultata.

Kada se radi o sagledavanju percepiranog položaja, Mudie i Cottam smatraju da on može biti izведен između apsolutnog položaja koji nastaje iz dohotka, zanimanja i nivoa obrazovanja i relativnog statusa koji proizilazi iz različitog apsolutnog rangiranja učesnika u susretu.

Mudie i Cottam navode sledeće komunikacije koje treba sledeće:

- jasno definisane specifikacije poslova, strukture izveštavanja i glavna područja odgovornosti;
- poseban naglasak prema određenim zahtevima, npr. (kvalifikacije, godine iskustva),
- razloge koje pojedinci treba da imaju u vidu pri odlučivanju pristupa kompaniji i
- predstavljanje kulture i misije kompanije.

103 Parasuraman A. Ibidem, str. 80-109

104 Mudie, P and A. Cottam, 1993.: *The Management and Marketing of Services*, Butterworth-Heinemann.

U svojim radovima Bowen¹⁰⁵ i Lawler posebno ističu određene koristi koje nastaju davanjem većih ovlašćenja zaposlenima:

- na potrebe potrošača se brže reaguje;
- brže reagovanje na reklamacijama;
- zaposleni se osećaju bolje sa znatno uvećanim pozitivnim stavom prema poslu koje obavljaju;
- zaposleni prilaze u odnosu sa potrošačima sa mnogo više topline, razumevanja i želje da udovolje zahrevima potrošača;
- opunomoćeno osoblje postaje značajan izvor uslužnih ideja i
- dobro vođena *word of mouth* propaganda i zadržavanje potrošača.

Glavni uzroci smanjenog internog kvaliteta usluge, događaju se uglavnom što:

- odelenja ne shvataju i ne vide sebe u ulozi opsluživanja potrošača, naročito odelenja koja nemaju neposredan kontakt sa potrošačima;
- odelenja uglavnom nisu svesna uloge i odgovornosti ostalih delova organizacije, pa je samim tim i smanjen kontakt između samih odelenja;
- odelenja nemaju ukupan uvid u svoj udeo u satisfakciji potrošača i
- nedostatak svesti o tome da potrošač predstavlja najvredniju imovinu preduzeća, nedostatak interesovanja za probleme potrošača, kao i u suprostavljenim stavovima između *front-line* i *back-office* (uvažavanja i razumevanja) osoblja organizacije.

Interni marketing u kompanijama primetan je samo u tragovima, a jedan od prikaza unutarnjeg marketinga dat je u *Cranfield School Managementu*¹⁰⁶; pojedini segmenti ovog prikaza ukazuju na sledeće premise:

- multifunkcionalnost internog marketinga,
- značaj komunikacija,
- profilisanost internog marketinga,
- otupljuje oštricu konflikta,
- evolutivan karakter internog marketinga,
- iskustvenost,
- inovativnost,
- suptilnost internog marketinga,
- lojalnost zaposlenih.

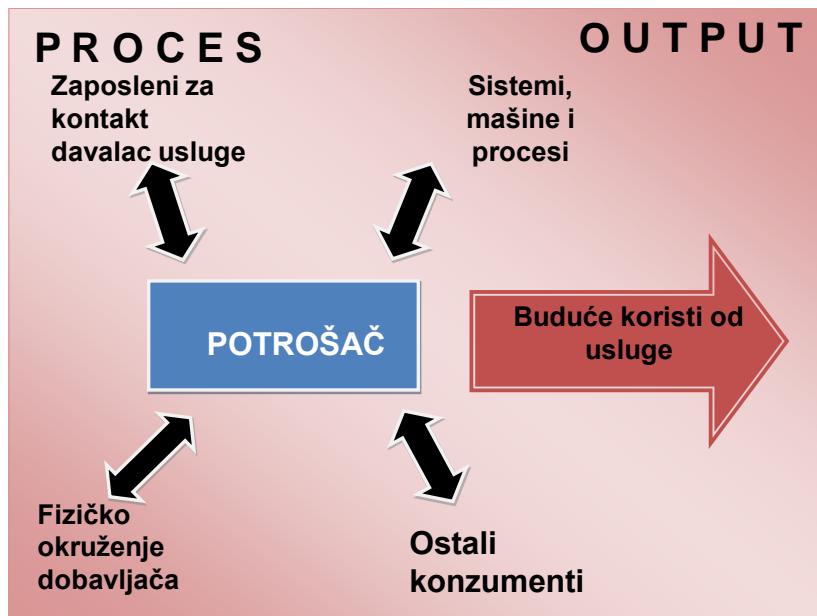
¹⁰⁵ Bowen, J., and Lawler, 1990, "Development of a Taxonomy of Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (Winter), 43-49.

¹⁰⁶ Adrian Payne, Developing a Strategic Approach to CRM, Cranfield School of Management

Unutrašnji, odnosno interni marketing u kompanijama, u svim njegovim oblicima, prezentovan je kao značajna aktivnost u razvoju potrošački orijentisane organizacije iz domena usluga. Pojašnjeni interni marketing se bavi komunikacijom, sa razvijanjem filinga, odgovornosti i jedinstva ciljeva. Primarni ciljevi intemog marketinga formulišu brojne mogućnosti razvoja interne i eksteme svesti kupaca, baš kao i uklanjanje funkcionalnih prepreka pri dosezanju veće efikasnosti organizacije.

Pri procesu proizvodnje usluga, konzumenti predstavljaju inpute, što ima svoju odražajnu notu (slika 5.8.) i kroz uslužni marketing. Uzajamni odnosi se prikazuju, po Gummessonu, na sledeći način¹⁰⁷ :

Slika 5.8. Kupac u procesu pružanja usluge



(pričaz autora)

- Međuuslovjenost između zaposlenih i kupca, odnosno njihova komunikacija, predstavlja svojevrsnu interakciju; npr. interakcija između lekara i pacijenta, putnika i stjuardesa. U slučaju da kupac ne sa-

¹⁰⁷ Gummesson, E. 1992.: "The New Marketing - Developing Long-term Interactive Relationship", Managing Services in the 1990s, Cassell.

rađuje (npr. pacijent ne uzima propisani lek i ako se putnik ne pojavi na vreme na vratima aviona), usluga ne može biti plasirana. Ponuđač usluge sada dobija oblik konzumenta usluge.

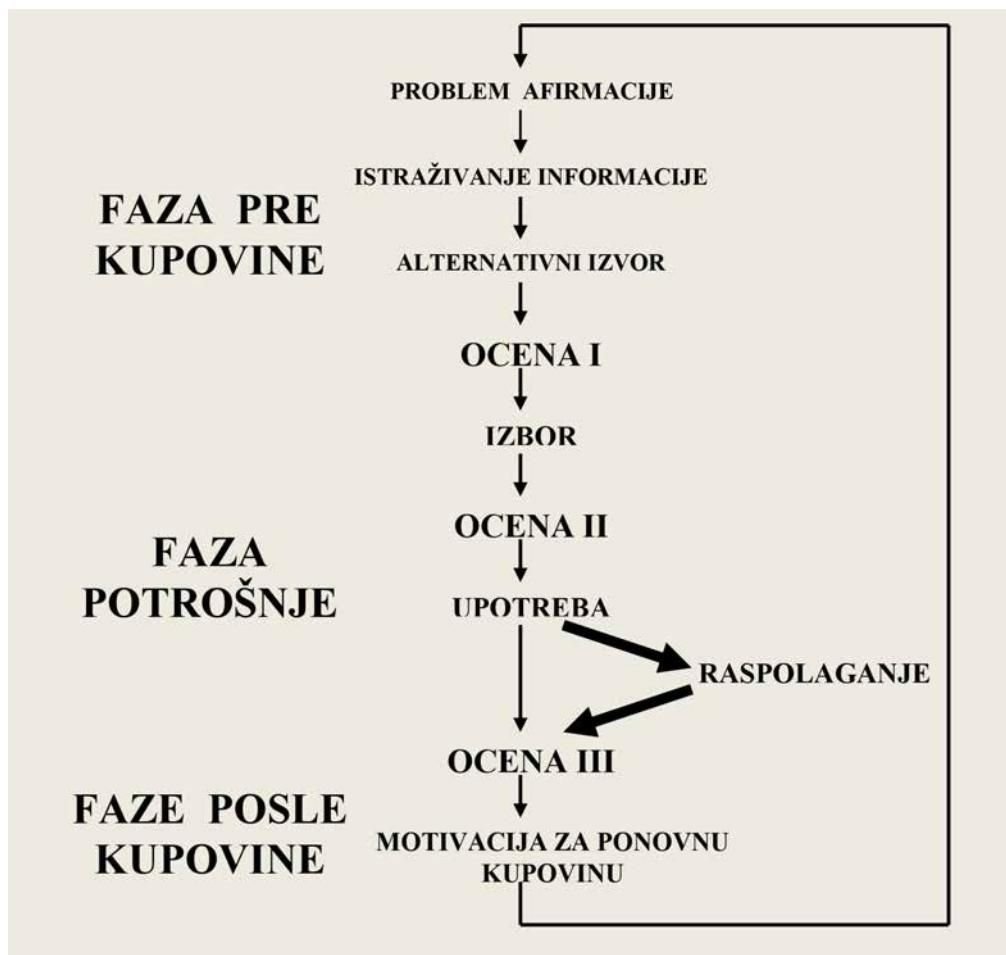
- Međuuslovjenost između kupca i sistema, mašina i procesa pružaoca usluge; npr. interakcija između bankarskog klijenta i *cash machine*, poreskog obveznika i poreskog sistema.

Posmatrajući rolu potrošača kao konzumenta usluge, teorije i modeli mogu pripomoći da se vidi kako konzument izgrađuje sopstvenu percepciju uslužnog kvaliteta.

Uglavnom se pominju tri osnovna modela:

- Prvi model ocene konzumenta je Sasser, Olsen i Wickoff-ov model ocenjivanja kvaliteta usluge; pomoću ovog modela se stiče spoznaja o funkcijama kvaliteta na koje su pojedini segmenti naročito osetljivi. Na ovaj način se pravovremeno uslužni proizvod adaptira zahtevima tržišta.
- Drugi model kupčeve ocene predstavlja Fisk-ov¹⁰⁸ model procesa potrošnje i predviđanja nove usluge. Ovaj model je prikazan na slici 10.3., a podeljen je u tri faze: faza pre potrošnje, faza potrošnje i faza posle potrošnje. Faza pre potrošnje sublimira postupke koji tipično prethode ponašanju u potrošnji, a prva ocena je ujedno i pokušaj da se identificuje najbolje moguće rešenje. U fazi potrošnje kupac izabira najbolju uslugu, dok izbor i iskustvo udruženo sa izborom služi kao predviđeno poređenje.
- Treći model ocenjivanja potrošača je ocena koja se dešava kao funkcija prve i druge ocene, kao i njihove upotrebe. Kada je potrošač zadovoljan uslugom on će biti motivisan za novu kupnju, a ako nije zadovoljan, onda motivacija za novu kupovinu ne postoji. Zbog toga poslednji model može biti korišćeni okvir za istraživanje satisfakcija i nezadovoljstva uslugama, ali i stimulans budućeg razvoja novog područja marketinga.

108 Fisk, R.P., 1981.: Toward a Consumption/Evaluation Process Model for Services (Cowell, str.223)

Slika 6.8. Proces potrošnje / ocene usluge

Izvor: Fisk, R. P., 1981.: *Toward a Consumption/Evaluation Process Model for Service*, U. Donnelly, I. H. i George, W. R. (Eds) *Marketing of Services*, AMA, Chicago; Ljubojević Č. Ibidem str. 271.

Potrebno je i detaljno razmatranje odnosa i interakcija između samih kupaca, a svi postojeći modeli ponašanja kupaca uzimaju u obzir input, ili ulaz koji ostali ljudski resursi mogu imati u pojedinačnom ponašanju u kupnji. Na primer uticaji porodice, referentne grupe i ostalih potrošača kao informacionih izvora i uticaja su vrlo prisutni. Ipak, pomenuti uticaji teže da budu smatrani kao događaji u fazi pre potrošnje ili u fazi posle potrošnje.

USLUŽNA INTERAKCIJA SA KUPCIMA

Postoji stalna komunikacijska isprepletost između kupaca i uslužne organizacije koja nudi odredjenu vrstu usluge, a što su te veze čvršće, raste i konkurentska pozicija takve organizacije.

Često su u uslužnim organizacijama potrošači i u ulozi ponuđača usluga. Konzumenti usluga su značajan humani resurs koji je isto tako važan kao i uslužno osoblje. Ako su potrošači dovoljno motivisani, mogu u jednoj organizaciji realizovati pozitivne efekte, i to, od učestvovanja u dizajniranju usluge do dizajniranja procesa upravljanja ljudskim resursima. Na osnovu toga, organizacije koje imaju takve potrošače imaju dopunsку konkurentsку prednost na zadanom uslužnom segmentu.

U cilju rastuće uloge uslužnog konzumenta, Prema Schneider-u i Bowenu, potrebno ih je klasificirati kao:

- humane resurse organizacije;
- liderске zamene i
- konsultante organizacije.

Obzirom da mnogi kupci nisu svesni sopstvene uloge u proizvodnji usluga, uslužna firma mora otkriti koju rolu oni žele da igraju, a zatim pronaći način da ih osposobi da je konačno i odigraju. Informacioni programi predstavljaju investicije u kvalitet usluge, ali sve kupce je neophodno i pravilno nagraditi, kao i maksimizirati nagradni kvantum. Mora se napraviti stimulativna paralela između njihovog učestvovanja u proizvodnji i dobijanja raspoloživih nagrada.

Dizajniranje sistema za isporuku usluge i učešće kupaca u njemu predstavlja jedan od glavnih zadataka uslužne kompanije. Danas kupci tačno znaju šta hoće, a izuzetno je važno da mogu poslužiti kao pravi dizajneri politika i procedura isto tako kao i uslužni ponuđači; izvesno je da uslužni konzumenti mogu biti uključeni u odluke koje su vezane za zapošljavanje i marketing organizacije.

Zaključuje se da, uključivanje potrošača na opisani način može dovesti i do izgradnje kvalitetnijih odnosa između uslužnog biznisa i kupaca, što podrazumeva izgradnju *learning relationship* (učeni odnosi) sa *best* kupcima, koji samo može doprineti opštem napretku. Izgrađuju se takvi odnosi koji omogućavaju sticanje znanja u vezi sa očekivanjima i potrebama kupaca i samih usluga koje im se blagovremeno adaptiraju.

ZNAČAJ USLUŽNOG AMBIJENTA U USLUŽNOM PROCESU

Radna atmosfera može biti značajno marketing sredstvo, pa i sam Kotler prepostavlja da će se u budućnosti u mnogim područjima marketinga, ravnomerno koristiti prostorna estetika, kao što se koristi cena, propagandu, prodaja i druga sredstva marketinga.

U jednom uslužnom ambijentu dobra atmosfera može uticati na ponašanje kupaca pri kupovini preko:

sredstava koja skreću pažnju,
sredstva za slanje poruka i
efektna sredstva

Tabela 3.8. Stvorena atmosfera i reakcije osećaja potrošača

Stvorena atmosfera u ambijentu	Reakcije u obliku osećaja potrošača
Elegantna	Status
Profesionalna	Poverenje i sigurnost
Srdačna	Sreća i uživanje
Mračna	Potištenost, napuštenost
Preteća	Zabrinutost
Topla	Udobnost
Zanimljiva	Privlačnost

Izvor: Bitner, M. J. 1992.: "Servicescapes: teh impact of phisycal surroundings on customer and employees", *Journal of Marketing*, 56. pp. 67/71.

Kod planiranja dizajna uslužnog ambijenta, pružaoci usluga imaju na umu okvir koji će razviti paradigmu o uticaju fizičkog ambijenta. Tako, Bitner¹⁰⁹ promatra ovaj dizajn u okviru ambijentalnih uverenja i svojevrsnog filinga, u koje treba uključiti:

¹⁰⁹ Bitner, M. J. 1992.: "Servicescapes: teh impact of phisycal surroundings on customer and employees", *Journal of Marketing*, 56. pp. 67/71.

- eksterijer,
- interijer i
- lični žig.

Što se tiče uбеђења и оsećanja oni su iskazani kroz:

- spoznaju,
- stavove i psihu.

Prema Mudie i Cottam - dizajn i kreiranje ambijenta treba da budu predmet promišljenih odluka, u najvećem broju, uslužnih organizacija.

Kontekst ambijenta se odnosi na fizički i nefizički pojam, odnosno na prostor gde se pruža usluga i gde uslužna organizacija i njeni potrošači dolaze u direktni kontakt. Kapacitet uslužne organizacije značajno utiče na performansu i komunikaciju usluge, pa simetrije, proporcije, ritam, sastav, i drugi elementi treba da budu razmotreni, kombinovani i razvijeni. Kod korisnika usluge treba inicirati umne i emocionalne reakcije, koje se ogledaju u obliku vizuelne percepcije kvaliteta usluge, a dizajner može da na pravi način kreira ambijent koji proizvodi željene reakcije kod uslužnog konzumenta.

Zanimljiva su gledišta koja Cumming i Porte navode kao ključna shvatanja kod psihologije boja. Crvenu boju kompariraju kao boju strasti, vrelinu vatre, a ona asocira pozitivnu energiju i sreću. Često koristi kada su u pitanju restorani brze hrane, zbog osećaja toplosti i komoditeta.

Ako se analizira žuta boja, ona ima stimulativni efekat u prostorijama gde je neophodna koncentracija, ali ako se previše koristi može da proizvede nepovoljan efekat.

Sa druge strane, zelena boja pripada umirujućim nijansama, a označava prirodan svet. Najbolja je za prostore gde je potrebna relaksacija i kombinovana sa plavom bojom doprinosi boljem apetitu, pa je dobra, na primer, za prostor vagon restorana. Ili, purpurna odnosno ljubičasto – crvena boja; predstavlja nemirnu i psihološki “tešku” boju pa se tretira ujedno i kao najne-naklonjenija boja u nekom ambijentu.

Elementi dizajna imaju ulogu, kako pojedinačno, tako i skladno ukomponovani, da podstaknu odgovarajuća osećanja i reakcije potrošača na kupovinu i korišćenje usluge. Dizajneri zato moraju da celokupno svoje znanje primene na uređenje i permanentno unapređenje ambijenta.

IX DEO

KVALITET USLUGA

KRITERIJUMI KVALITETA

Kvalitet se definiše na različite načine u zavisnosti od orientacije ili fokusa definicije. Tako, John Stewart, konsultant kompanije McKinsey: "Ne postoji jedinstvena definicija kvaliteta...Kvalitet je osećanje da je nešto bolje od nečeg drugog. On se menja tokom ljudskog života, menja se i od jedne generacije do druge, a uveliko zavisi i od mnogobrojnih aspekata ljudske aktivnosti".¹¹⁰

Da bi se preciziralo definisanje kvaliteta utvrđeni su posebni kriterijumi¹¹¹ i to:

Subjektivni kriterijum (*Judgemental Criterion*)

Ovaj kriterijum se zazniva na ideji da je kvalitet sinonim za superiornost proizvoda. Zbog toga ga pojedini autori nazivaju i transcedentni (onaj koji je iznad uobičajenog nivoa). Na subjektivnom shvatanju kvaliteta zasniva se i ideja o građenju brendova pojedinih kompanija imidža pojedinih proizvoda i kompanija (Alfa Romeo, Hilton hotel itd.).

Obzirom da nije dovoljno pouzdan oslonac pri donošenju izvršnih odluka, veoma se retko subjektivni kriterijum primenjuje u međunarodnoj praksi.

Kriterijum determinisan na proizvodu i usluzi (*Product-Based Criterion*)

Ovaj kriterijum definiše kvalitet kao funkciju posebnih, merljivih parametara a razlike u kvalitetu pripisuje kvantumskoj razlici određene karakteristika proizvoda. Na primer, potrošnja goriva ili količini hrane u obroku.

Ovo znači da se višim stepenom kvaliteta smatra onaj kod koga izabrani parametar ima vrednost koja više odgovara zahtevima potrošača (veća vrednost u količini hrane u obroku a manju u potrošnji goriva).

Kriterijum zasnovan na željama potrošača (*User-BasedCriterion*)

Ovaj kriterijum se zasniva na prepostavci da kvalitet predstavlja ono što korisnici potrošači žele. Kvalitet predstavlja svrshodnost obavljanja osnovne funkcije. Prema tom kriterijumu i restoran i motel zadovoljavaju potrebe konzumenta nudeći ugostiteljske usluge. Međutim, ako je primaran za goste

¹¹⁰ Stoner, J. A. F., and others, 1995.: *Management*, Prentice Hall

¹¹¹ Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., With Crosby, B. P., 1994.: *Management: Quality and Competitiveness*, Irwin,

ručak, tada će restoran zadovoljiti njegovu potrebu za hranom i pićem, a slučaju da gost želi da predahne, onda je motel, za gosta u prvom planu.

Kriterijum vrednosti (Value-Based Criterion)

Veza nivoa zadovoljstva proizvoda cene i usluge predstavlja srž ovog kriterijuma. Kvalitetan proizvod i usluga moraju biti u rangu konkurentnog proizvoda i usluge, ali sa nižom cenom.

Proizvodni kriterijum

(Manufacturing-Based Criterion)

Ovaj kriterijum pod kvalitetom podrazumeva postizanje zacrtanog ishoda proizvodnih procesa ili, drugim rečima, postizanje osobenih parametara. Za datu veličinu, pod parametrima podrazumevamo parciljna vrednost - pripadajuća tolerancija, određen od strane projektanta proizvoda/usluge. Ciljna vrednost se želi postići, dok je tolerancija određeno, realno njenodstupanje.

Dole navedene definicije¹¹² ilustruju navedene kriterijume:

Subjektivni kriterijum

“Kvalitet nije ni um ni materijal, već treći entitet nezavisan od druga dva iako se kvalitet ne može definisati, zna se šta on predstavlja”.

Robert Pirsing

Kriterijum determinisan na proizvodu i usluzi:

“Razlike u kvalitetu svode se na razlike u kvantitetu nekog željenog sastojka ili atributa”

Lawrence Abbott

Kriterijum zasnovan na zahtevima korisnika:

“Kvalitet je pogodnost za upotrebu”

J. M. Juran

Kriterijum vrednosti:

“Kvalitet znači ono najbolje za izvesne potrošačke uslove. Ovi uslovi su:
a) aktuelna upotreba (vrednost) i, b) prodajna cena proizvoda”.

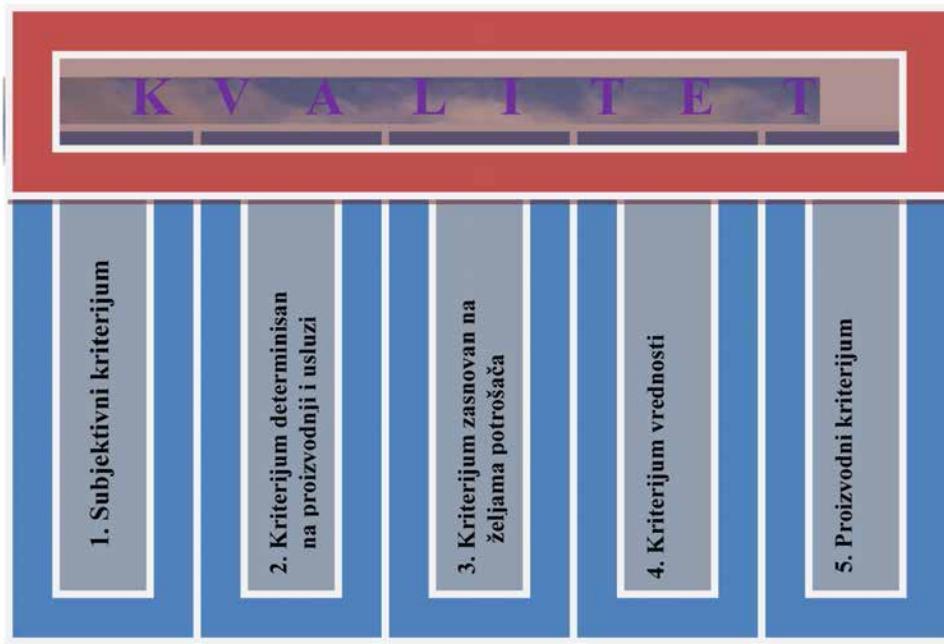
Armand V. Feigenbaum

112 Ivanchevich, J. M., and others, Ibidem

Proizvodni kriterijum:
“Kvalitet znači prilagođavanje zahtevima”

Philip B. Crosby

Prikaz 1.9. Kriterijumi kvaliteta



(Prikaz autora)

Autor Mitrović, Ž., u svojoj knjizi “Kvalitet i menadžment”, polazeći od različitih definicija kvaliteta, navodi:

1. Kvalitet predstavlja skup svojstava i
2. Kvalitet treba da zadovolji zahtev za upotrebu.¹¹³

Iz svega sledi zaključak da kvalitet predstavlja rezultat usklađivanja zahteva i interesa različitih grupa.

Pod pojmom korisnik¹¹⁴ (*Customer*) često se podrazumeva kupac proizvoda (bicikl) ili usluge (ručak u restoranu). Ali ove korisnike, preciznije, nazivamo potrošačima (*Consumers*).

113 Mitrović, Ž., 1996.: *Kvalitet i menadžment*, YUPIK, Beograd

114 Žigić, M., “Menadžment totalnim kvalitetom TQM”, Beograd, 2002. (www.serbianfuture.org)

Na primer, fabrika automobilskih motora kupuje čelik od železare, proizvodi delove, koje šalje na sklapanje. Železara je snabdevač (isporučilac) fabrike motora, koja je isporučilac fabrike automobila. Fabrika motora je korisnik železare, a fabrika automobila je korisnik fabrike motora.

Ovu vrstu korisnika nazivamo *spoljnim korisnicima*. Unutar svake od navedenih organizacija postoje i *unutrašnji korisnici*, oni koriste proizvode ili usluge drugih zaposlenih. Na primer odeljenje montaže je unutrašnji korisnik mašinskog odeljenja, a svi oni su korisnici usluga projektanata.

DIMENZIJE KVALITETA PROIZVODA I USLUGA

Iako se prethodnih osam tačaka odnose na ukupnu korisničku procenu kvaliteta, proizvod ne mora da bude najbolji u svim dimenzijama da bi svojim kvalitetom konkurisao nekom drugom proizvodu. Menadžeri moraju da proocene koje su dimenzije korisnicima najbitnije i da se usmere na njih.

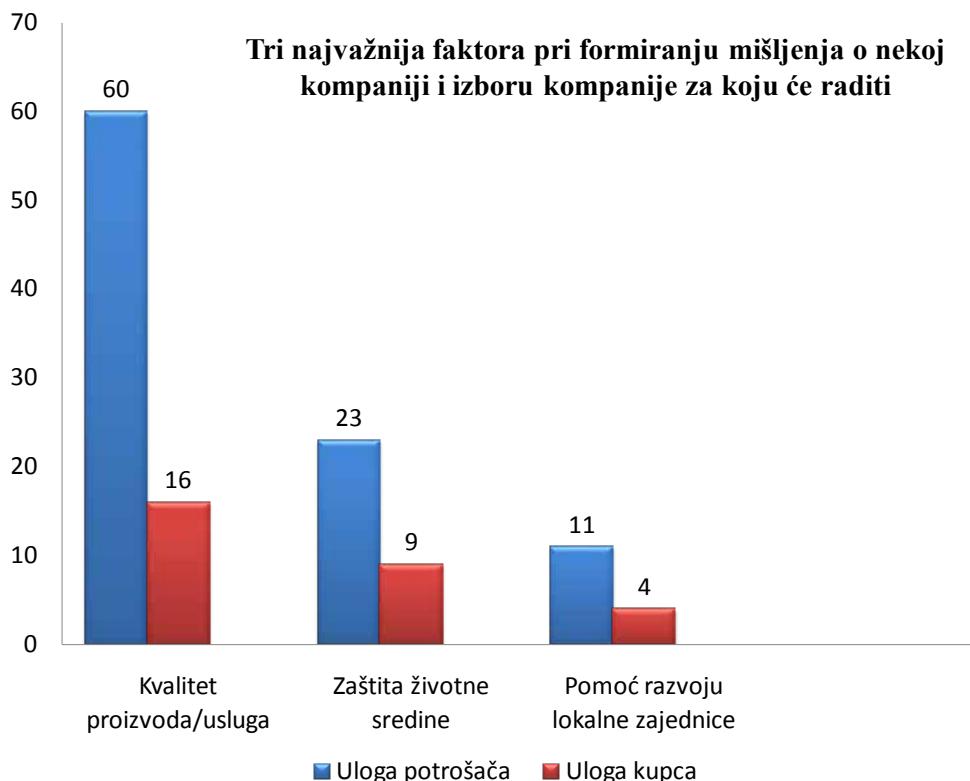
Jedan od važnih elemenata koncepta kvaliteta, vezuje se za odnos kvaliteta i cene. Viši nivo kvaliteta ne rezultira uvek povećanjem cene. Nekada unapređenje kvaliteta u suštini redukuje troškove kvaliteta.

Tabela 1.9. Osam dimenzija kvaliteta koje determinišu kvalitet sa aspekta tražnje:¹¹⁵

DIMENZIJE KVALITETA PROIZVODA I USLUGA		
	NAZIV DIMENZIJE KVALITETA	NAZIV USLUGE
1.	Performanse (<i>Performance</i>) ili usluge suštinske osobenosti	Bankarske usluge
2.	Specijalne karakteristike (<i>Special Features</i>) ili usluge specijalne osobenosti	Usluge Ketrica
3.	Sigurnost (<i>Reliability</i>) ili pouzdanost usluga	Usluge imaju uvek poznati nivo
4.	Adaptacija (<i>Conformance</i>) ili prilagođavanje uslugama	Usluge su uvek standardizovane
5.	Korekcije (<i>Servisability</i>) ili servis usluga	Urgentno, profesionalno korigovanje nastale greške prilikom pružanja usluga
6.	Korisni vek (<i>Durability</i>) ili vek trajanja usluge	Mera stepena korisnosti date usluge
7.	Percepcija potrošača (<i>Perceived quality</i>) ili stav korisnika usluga o kvalitetu usluga	Potrošačev lični stav o uslužnom kvalitetu
8.	Estetske osobenosti (<i>Aesthetics</i>) ili karakteristike pružaoca usluga	Uređenje prostora (knjižara, restoran)

115 Bovee, C. L., and others, 1993.: *Management*, McGraw-Hill, Inc.

Slika 1.9. Dve perspektive "svesti" građana o društveno odgovornim poslovima

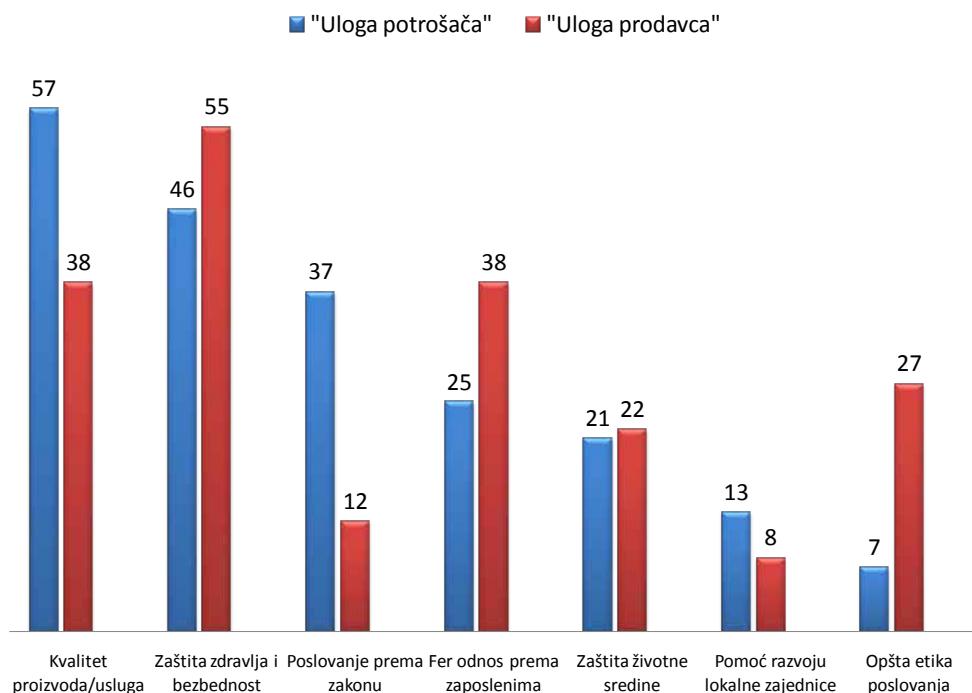


Izvor: www.kvalis.info

Na osnovu istraživanja Strategic marketing (slika 1.9.) u periodu između januara i juna 2005 godine, može se izvesti zaključak da građani nisu u stanju da ideju sopstvene koristi vide u celini, već sopstveni interes posmatraju kroz trenutnu ulogu u kojoj se nalaze, jednom kao potrošači, drugi put kao članovi (zaposleni) kompanije, suprotstavljajući se tako sopstvenom interesu u alternativnoj ulozi.

Sa druge strane, anketa (slika 2.9.), koja je obuhvatila populaciju između 25 i 35 godina, pokazala je da kod mlađih, fakultetski obrazovanih ljudi postoji daleko veći nivo svesti o tome šta je to kvalitet i zbog čega je on značajan.¹¹⁶

116 Perović, M. J., 2003.: , *Menadžment Informatika Kvalitet*, Kragujevac, str. 64-66

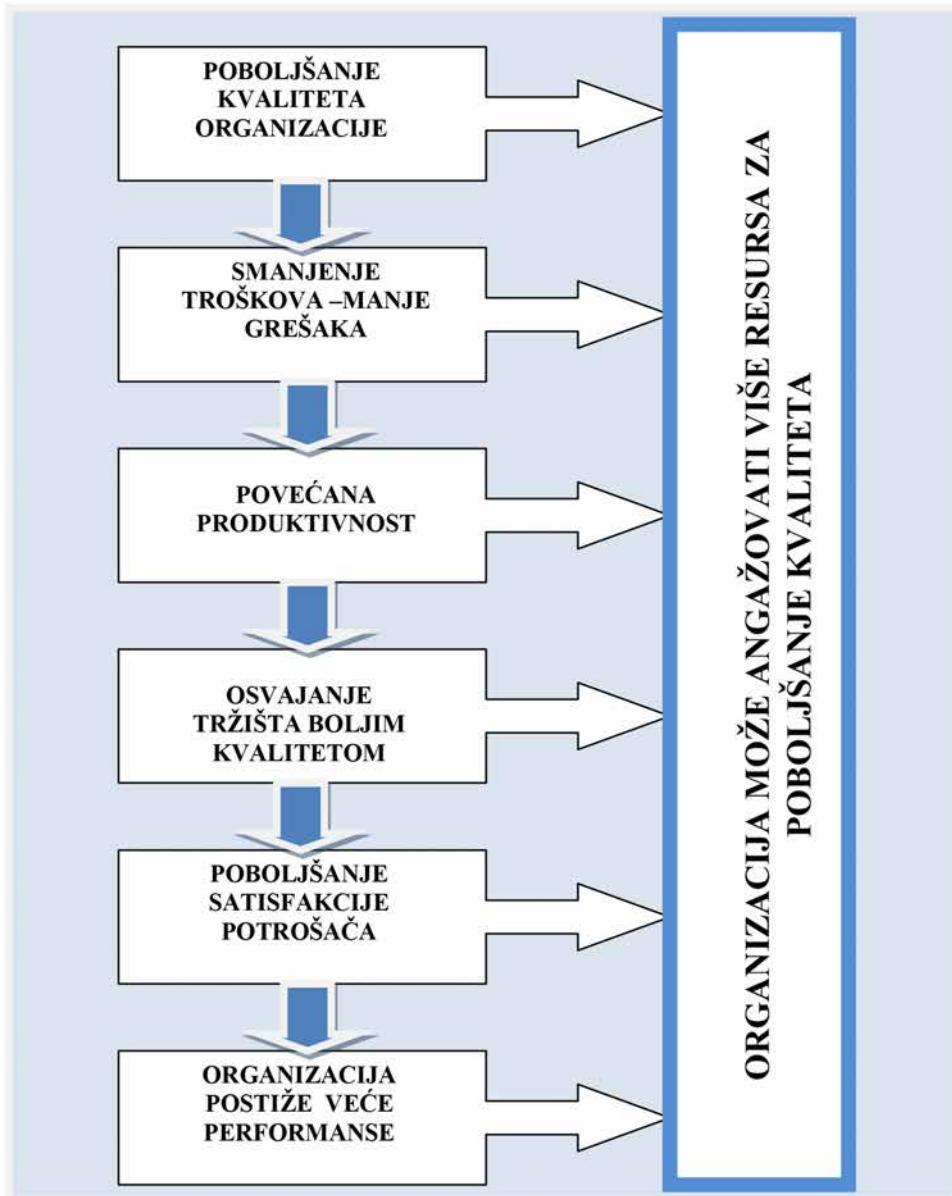
Slika 2.9. Stavovi javnosti

Izvor: www.kvalis.info

Kada organizacija poboljšava kvalitet, ona mora voditi računa kako se to odražava na njene ukupne troškove, produktivnost i potrošačku satisfakciju.

Ciklus: kvalitet, produktivnost i potrošačka satisfakcija, može se videti sa slike 3.9.

Slika 3.9. Ciklus: kvalitet, produktivnost i satisfakcija potrošača¹¹⁷



117 Bovee, C. L., Ibidem

MENADŽMENT TOTALNIM KVALITETOM -TQM

Total Quality Management je filozofija, set alata i procesa čiji outputi donose potrošačku satisfakciju i kontinuirano unapređivanje¹¹⁸. Svi članovi totalnog kvaliteta organizacije streme da unaprede poslovanje kroz participaciju svih članova u rešavanju problema u svim delovima organizacije¹¹⁹. TQM koncept se zalaže za pobedničko ponašanje “*win-win attitude*”, obezbeđujući dodatnu vrednost proizvodima i uslugama.

Total Quality Management objedinjava koncept kvaliteta proizvoda, procesnu kontrolu, obezbeđenje kvaliteta i unapređenje kvaliteta. To je koncept koji je usmeren na zadovoljavanje zahteva, eksternih i internih korisnika. TQM obezbeđuje zadovoljavanje potreba potrošača, unapređujući interne procese koji povećavaju profit preduzeća-kompanije i stvarajući uslove za proizvodnju novih proizvoda i usluga, a samim tim i veće tržišno učešće. Pokriva sve funkcije u organizaciji, počev od marketinga i prodaje, kroz dizajn, proizvodnju i usluge.

Koncepcija TQM u uslužnom sektoru:¹²⁰

1. Permanentan razvoj usluga
2. Preventivni mehanizam potencijalne greške u pružanju usluga
3. upravljanje univerzalnom uslužnom odgovornošću ponude usluga
4. opredeljenost ka stalnom potrošaču

Prikaz TQM-a pomoću slike :¹²¹

Glavne razlike između uslužnih organizacija koje primenjuju TQM pristup itradicionalnih uslužnih organizacija, mogu se videti iz (tabele 11.7.).

Rezultati istraživanja su pokazali da strategije kvaliteta i unapređenja američkih kompanija su najčešće:

1. Zadovoljenje potrošača 87%
2. Učešće zaposlenih 86%
3. TQM 68%

118 <http://www.iqd.com>

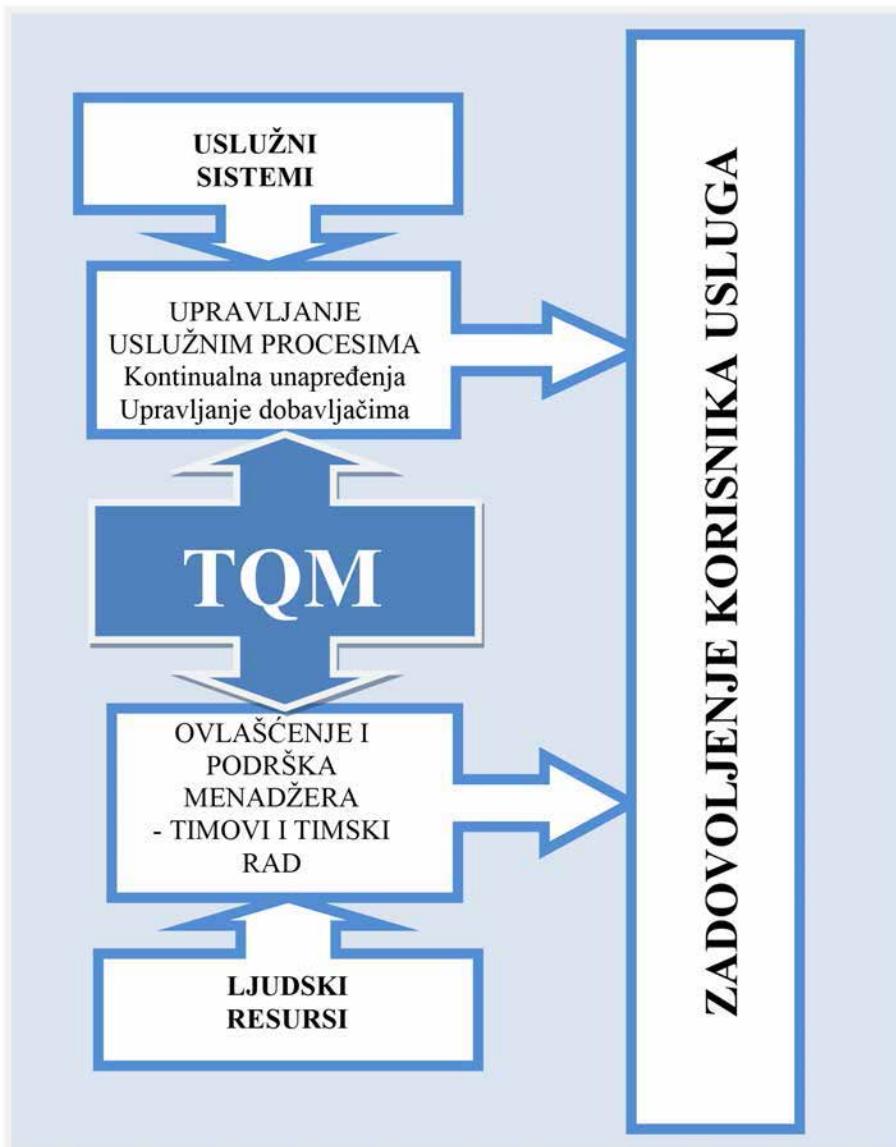
119 <http://www.hrzone.com>

120 <http://www.tqm.com>

121 James W. Cortada and John A. Woods, 1998.: *The Quality Yearbook*, McGraw-Hill, New York

Nagradu za kvalitet *Malcolm Baldrige* je uvela vlada SAD 1987. godine, da bi podstakla američke kompanije da primenjuju Menadžment totalnog kvaliteta, kao značajnog instrumenta konkurenčke tržišne pozicije

Prikaz 1.9. Koncepcija TQM-a u uslužnom sektoru



(autor)

Tabela 2.9. Karakteristike TQM i tradicionalnih organizacija¹²²

TQM organizacija	Tradicionalna organizacija
▪ Vođene interesom potrošača	▪ Vođenje organizacijom
▪ Potpuna usluga potrošačima	▪ Usluga potrošačima je manja od 100%
▪ Dugoročna posvećenost	▪ Profitabilnost na kratki rok
▪ Kontinuirana unapređenja	▪ Visoki troškovi proizvodnje I škart
▪ Eliminisanje škarta	▪ Visok otpad I dorada
▪ Visok kvalitet I niski troškovi	▪ Nizak kvalitet I visoki troškovi
▪ Kvalitet kod izvora (praćenje kvaliteta)	▪ Završena provera kvaliteta
▪ Vođenje ljudi i merenje varijacija	▪ Rangiranje ljudi i merenje rezultata
▪ Međunarodni timovi (Cross-functional teams)	▪ Odvojena odeljenja
▪ Visoka participacija zaposlenih	▪ Hierarchy odozgo na dole
▪ Komunikacija na viši nivo	▪ Formalni kanali komunikacije

Za svaku uslužnu kompaniju je veoma značajan SQI – Service Quality Indicator. Indikator kvaliteta usluga sadrži dvanaest delova i označava indeks svojevrsne ocene kvaliteta usluge kompanije od strane potrošača (konzumenta) usluga. Veliki broj baza podataka, svakodnevni izveštaj i rad u Cross – functional teams pospešuje kvalitet organizacije usluge kompanije. Jedan od primera uspešne kompanije nije iz područja usluga je Federal Express Corporation (Fed Ex). Kompanija je samo za desetak godina od svog osnivanja (1973.) ostvarila vrednost od mlrd\$, a već 1999. godine dobit Fed Ex je iznosio oko 7 mlrd\$. Uspeh kompanije Federal Express Corporation prikazan je na Slivi .

U Fed-ex-u se naročito poklanja pažnja obuci svih zaposlenih, pravednim unapređenjima, moralu i sistemu nagrađivanja. Naročito se ističe značaj TQM i SQI za unutrašnji razvoj i dalji napredak u poslovanju.

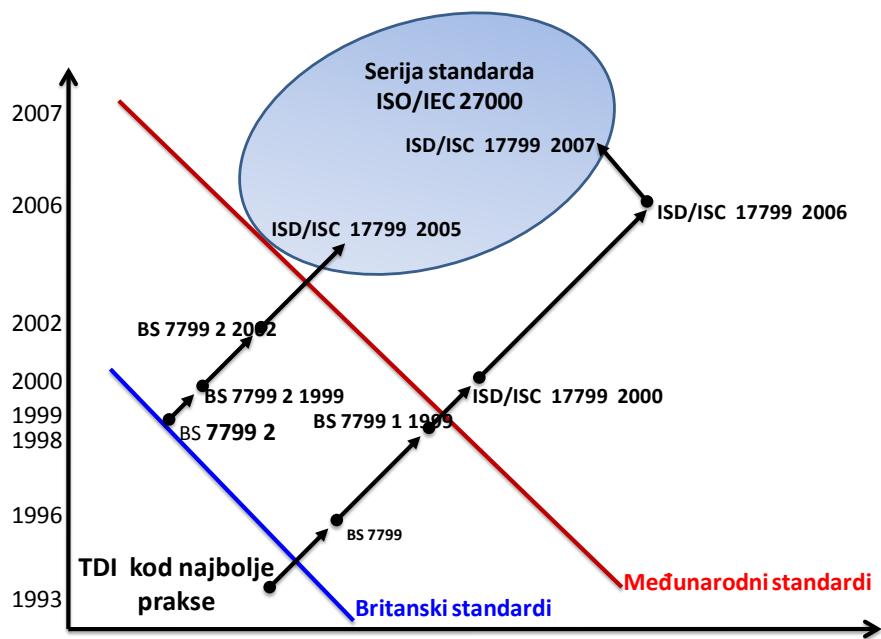
¹²² Capezio, P. and Morehouse, D., 1995.: "Taking the Mistery Out of TQM: A practical guide to TQM", National Press Publications

Slika 4.9. Četri glavna faktora uspešnog uslužnog proizvoda



(Autorski prikaz)

Informacije danas postaju izuzetno značajan resurs od koga zavisi pitanje opstanka kompanije-preduzeća. Pošto je sigurnost informacija veoma važna, razvijene zemlje (pre svih Velika Britanija) opredeljuju se za razvoj odgovarajućih standarda kvaliteta. Na taj način su nastali sredinom devedesetih godina XX-tog veka, standardi BS 7799 i BS 7799-2. Danas su standardi serije ISO/IEC 27 000 odlična poslovna praksa za sigurnost informacija. Ovo je porodica standarda ISMS koja treba da se u narednom periodu dalje razvija.

Slika 5.9. Razvoj standardaIzvor: www.emagazin.co.yu

INTEGRISANI MENADŽMENT SISTEM (IMS) I KVALITET PROIZVODA I USLUGA

Proširenje fokusa pažnje sa kvalitetom proizvoda i usluga na kvalitet menadžment sistema (MS) u kome se realizuju proizvodi i usluge predstavlja složen proces. Primena i sertifikacija različitih standarda/sistema: kvaliteta, socijalne odgovornosti korporacije, bezbednosti, odnosno pouzdanosti, zahteva nov, proaktivnog menadžment stil i sistemsku orientaciju.

Poseban problem su mala i srednja preduzeća koja ne raspolažu sa dovoljno resursa da same izgrade zahtevne sisteme. Angažovanje različitih konsultanata često dovodi do konfuzije usled njihovog različitog pristupa u kreiranju ovih sistema. Sa druge strane ni sami standarde koje treba zadovoljiti nisu u potpunosti međusobno horizontalno usklađeni.

U ovoj situaciji preduzeća se nalaze pred dilemom „Quo vadis“. Gledano sa strane grupa potrošača (kupci, akcionari) svaka zahteva samo sistem prema standardu. Sa stanovišta preduzeća, ono teži da se što jednostavnije prilagodi zahtevima različitih standarda, i sa sopstvenim resursima, ciljevima i planovima. Za svako preduzeće postoje dva ključna problema koje treba rešiti:

1. Integracija sistema u IMS i
2. Integracija IMS-a u preduzeće.

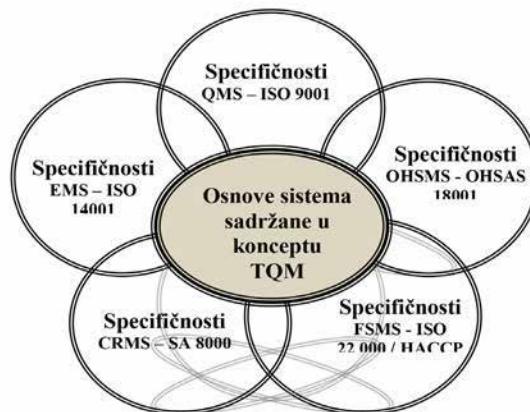
U tabeli 3.9. su dati opšti standardizovani menadžment sistemi, standardi u kojima su definisani zahtevi i korisnici koji su zainteresovani za ove sisteme, iz područja proizvoda i usluga.

TQM koncept na liderstvu i participaciji u kojoj su nosioci vrednosti organizacione kulture svi menadžeri, svi nivoi, svi ljudski resursi neprekidno. Ovaj koncept je prevashodno posvećen potrošačima!

Osnova TQM koncepta predstavlja postizanje bilansa u percepciji svih zainteresovanih korisnika kompanije u koje spadaju: kupci, akcionari, zaposleni, partneri, društvo i buduće generacije.

Tabela 3.9. Standardizovani menadžment sistemi (MS)

Menadžment sistem (MS)		Standard	Korisnik
Oznaka	Naziv	Oznaka	Zainteresovana strana
QMS	Quality Management System Menadžment sistem kvaliteta	ISO9001:2000	Kupac
FMS	Financial Management System Finansijski sistem kvaliteta	Sarbanes – Oxley Act	Acionari
RSMS	Food Safety Management System Menadžment sistem bezbednosti hrane	HACCP/ ISO 22000:2005	Kupac
CTCL	Competence of the Testing and Calibration Laboratories – Kopotentnost ispitnih i metrološki laboratorija	ISO/IEC 17025:1999	Kupac
DMS	Dependability Management System Menadžment sistem pouzdanosti	IEC 60300	Kupac

Slika 6.9. Koncepcija integrisanja menadžment sistema

(Autorski prikaz)

PERCEPCIJA, OČEKIVANJA I SATISFAKCIJA POTROŠAČA

Koncept satisfakcije je sam po sebi apstraktan, a njegovo ostvarivanje u uslužnom poslu može biti kompleksan i nesiguran proces. Satisfakcija potrošača je funkcija percepcije i očekivanja potrošača¹²³, odnosno matematički izraženo:

$$\text{satisfakcija} = \text{percepcija} - \text{očekivanja}.$$

Ta očekivanja potrošača predstavljaju verovatnoću događaja, a percepcija ocenu događaja u procesu proizvođenja i isporuke usluge.

Organizacija, kada posluje sa potrošačima, ima kako implicitne tako i eksplicitne obaveze. Za organizaciju nije dovoljno da učini pokušaj da se zadovolje potrebe potrošača, ako pri tom nisu uvažene i ugovorne obaveze. Sa ovog aspekta satisfakcija potrošača podrazumeva zadovoljenje određenih standarda proizvoda ili usluga, cene, isporuke, pouzdanosti i kvaliteta.

Sa aspekta potrošača, Jezgro satisfakcije predstavlja zadovoljenje ili prevazilaženje očekivanja potrošača. Oduševljeni potrošač (*customer delight*) predstavlja najviši nivo satisfakcije. Proces satisfakcije potrošača nesumljivo predstavlja kontinuiran proces koji niti počinje niti se završava kupovinom proizvoda ili usluge. *Customer delight* obuhvata sve od selekcije proizvoda ili usluge do kupovine i nastavlja se kroz naknadnu brigu za ponovnu kupovinu.

U celokupnom procesu jasne su tri sledeće faze faze:

- faza pre kupovine,
- prodajna faza i
- faza nakon nakon prodaje.

Svaka ad navedenih faza može značajno doprineti satisfakciji potrošača, počev od:

Prve faze u kojoj se očekivanja potrošača razvijaju putem propagande ili nekim drugim oblikom informisanja;

U drugoj fazi potrošač doživljava proces proizvodnje i isporuku usluge, i

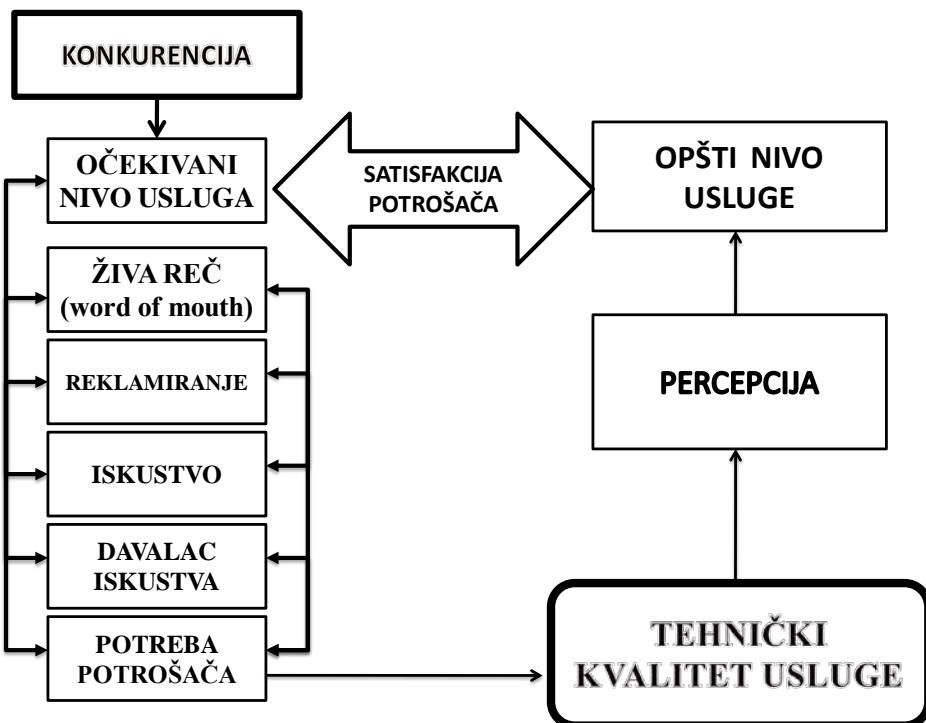
Treća fazi u kojoj potrošač spoznaje koristi od usluge.

Kombinacijom očekivanja potrošača i iskustva potrošača određuje se nivo satisfakcije. Uslužne organizacije usmeravaju upravljanje operacijama na

123 Mudie, P. i Cottam, A. 1993.: *The Management and Marketing of Services*, Butterworth-Heinemann.

način kako bi zaposleni u organizaciji isporučili visoke nivoe satisfakcije potrošaču i u tom smislu, interakcija sa potrošačima je isto tako važna kao i kvalitet ključnog proizvoda ili usluge koju pruža organizacija. U ovim organizacijama satisfakcija je od presudnog značaja i predstavlja strateško oružje u ostvarenju njenih ciljeva.

Slika 7.9. Model satisfakcije potrošača



Izvor: Bateson, E., 1988.: *Manging Service Marketing*, Text and Readings, The Dryden Press.(autorska adaptacija)

Najuspešnije organizacije su prihvatile strategiju zadržavanja stalnih potrošača i sticanja novih sa stalnim zadovoljavanjem i prevazilaženjem njihovih potreba i očekivanja.

Slika 1.9. šematski je prikaz boljeg razumevanja procesa satisfakcije potrošača i faktora koji utiču na njega.

Prema Roderick M. Mc Nealy-u¹²⁴ model satisfakcije potrošača predstavljen je procesom koji ima četiri faze:

1. identifikovanje potrošača - tekućih i potencijalni potrošači organizacije i potrošači koji koriste usluge konkurenčkih organizacija;
2. identifikovanje potreba i očekivanja potrošača - određivanje prioriteta potreba i očekivanja i pokušaj rangiranja i meriti istih;
3. merenje percepcije potrošača - treba razumeti i znati kako potrošači opažaju performansu isporuke ovih potreba i očekivanja;
4. razvijanje akcionih planova - organizacija mora imati integriran strateski plan koji je usmerena na prevazilaženje gema i koji je nastao između aktuelnog nivoa performanse i onog koji zahtevaju potrošači.

124 Mc Nealy, M. 1994.: *Making Customer Satisfaction Happen, A Strategy for Delighting Customers*. Chapman and Hall.

SPECIFIČNOSTI KVALITETA USLUGE

U okviru ponude postojanje fleksibilnosti i osjetljivosti, isključuje nastanak potencijalnih problema. Samo uspešno uvažavanje potreba potrošača zahteva razumevanje šta potrošač pokušava da učini sa uslužnom ponudom.

Za Crosby-a¹²⁵ to predstavlja podudaranje sa potrebama ili uvažavanje potreba potrošača. Oduševiti ili očarati potrošača (*customer delight*)¹²⁶ obezbeđuje nivo satisfakcije potrošača iznad njegovih očekivanja. U procesu dizajniranja uslužnog proizvoda kvalitet zauzima veoma značajno mesto. Pod valitetom usluge podrazumeva mišljenje stvoreno kod potrošača ili korisnika o koristi koje su dobili prilikom kupovine usluge. Kod donošenja fundamentalnih marketing odluka mora se imati u vidu da kvalitet uslužnog proizvoda utiče na obim tražnje za uslužnim proizvodom kao i na profit i predstavlja danas najvažnije sredstvo pozicioniranja uslužnog proizvoda i uslužne organizacije u odnosu na konkurente. Savremeno shvatanje marketinga kvalitet smatra ključnim problemom sa kojim se organizacija mora kontinuirano baviti. Kvalitet usluge prate problemi koji su vezani za funkciju menadžmenta organizacije. Sa aspekta menadžmenta, Parasuraman, Zetihami i Berry¹²⁷ ukazuju na neke važne specificnosti kvaliteta usluge:

- korisnicima usluga je teže da objektivno mere kvalitet usluge u odnosu na kvalitet proizvoda;
- percepcije kvaliteta usluge nastaju kao rezultat poređenja očekivanja potrošača sa stvarnom performansom usluge;
- ocene kvaliteta nisu nastale samo na osnovu rezultata - koristi usluge, već obuhvataju i ocenu samog procesa ispomke i
- potrošač ima mnogo manje opipljivih znakova kada kupuje usluge nego kada kupuju robe.

Kvalitet usluge sa aspekta menadžmenta je često posmatran kao pokretač promene u mnogim uslužnim organizacijama. Zato je neophodno i vrlo značajno, identifikovati razloge zbog kojih i gde nastaju propusti, a koji su direktno vezani za sposobnost pružanja konzistentnog kvaliteta usluge.

Kvalitet usluge je povezan sa nekoliko ključnih elemenata:

1. kvalitet usluge može predstavljati neuhvatljiv koncept definisanja; on predstavlja opštu meru koja je sastavljena od nekoliko elemenata, od

125 Crosby, P. B., 1979.: *Quality is Free*, McGraw-Hill.

126 Deming, W. E., 1986.: *Out of Crisis*, Massachusetts, Institute of Tehnology.

127 Parasuraman A., Zetihami A. V and Berry L. L., 1985.Ibidem, Vol. 49 (99-104)

kojih neki mogu biti pogodni za merenje, a drugi mogu biti predmet subjektivnih ocena, kao i probleme merenja kvaliteta usluge prate i problemi njegovog definisanja.

2. postoje problemi planiranja, izgradnje, standardizacije i održavanja kvaliteta u različitim uslužnim organizacijama, naročito tamo gde postoji visok stepen kontakta između kupca i prodavca usluge.
3. standardi kvaliteta usluge uglavnom su rezultat percepcije usluge od strane potrošača. Zato je neophodno spoznati koje atribute usluge potrošač uzima u obzir i kojim redom, prilikom procenjivanja kvaliteta usluge. Neophodno je predvidati koliko će se ti atributi menjati, imajući u vidu promenljive okolnosti. Dodatne teškoće kod dizajniranja, održavanja i upravljanja kvalitetom potiču od činjenice da usluge mogu biti različito definisane kod pojedinačnih uslužnih organizacija na osnovu zahteva potrošača.

Veoma često se u literaturi o uslužnom marketingu ističe značaj i uloga glavnog osoblja, koje je neposredno uključeno u isporuku usluge, u održavanju i unapređenju kvaliteta. Hostage¹²⁸ ističe da kvalitet ponuđene usluge zavisi, pre svega, od kvaliteta zaposlenog osoblja.

128 Hostage, G. M., 1975.: "Quality Control in Service Business", *Harward Business Review*, Vol 53.

TQM PRISTUP U OBLASTI USLUGA

U poslednje vreme, TQM pristup, naročito privlači sve veću pažnju kao rešenje ili ključ za kontinuirano unapređenje kvaliteta, za postizanje dugoročne konkurenčke prednosti. Ovaj pristup često ne pruža uvek očekivane finansijske rezultate, ali zato stvara zadovoljavajuća unapređenja u kvalitetu i konkurenčkoj prednosti.

Unapređujući kvalitet neminovno dovodi do smanjenja troškova, kao rezultat rapidnog smanjenja propusta i grešaka. Rezultat toga dovodi do povećanja prodaje a samim tim i finansijskog efekta, kao rezultat većeg nivoa satisfakcije potrošača.

Jedan broj istraživača ističe da takva unapređenje više preovlađuju u proizvodnji i kod standardizovanih usluga (npr. *fast food* restorani), nego u onim koja su visoko prilagođena individualnim potrbama (*highly customized*).

Prema Anderson-u i dr. prilagođavanje usluga individualnim potrebama sprečava funkcionisanje ekonomije obima, zato što su individualna unapređenja troškovno manje efikasna.

Donošenje profitabilnih odluka vezanih za troškove unapređenja kvaliteta predstavlja ključni problem uslužne organizacije. Svi napori za unapređenje kvaliteta moraju biti finansijski opravdani što podrazumeva poznavanje gde treba uložiti napore i kada treba smanjiti njihova ulaganje.

Proces unapređenja kvaliteta usluge ima prevashodan cilj da poveća dohotke od prodaje, a zatim da smanji troškove smenjujući ili eliminišući greške i propuste u procesu pruzanja usluge.

Prema Rust-u, Zahorik-u i Keiningham-u¹²⁹ unapređenje kvaliteta usluge može dovesti do dva korisna efekta:

- sposobnost uslužne organizacije da privuče i poveća broj potrošača, primenom *word of mouth* (pozitivne lične poruke), kao i sposobnost firme da reklamira svoju ponudu. Ovaj efekat ima veliku sličnost i predstavlja deo "ofanzivnog marketinga" kojim se žele privući novi potrošači .
- povećana satisfakcija tekućih potrošača dovodi do ponovnih kupovina, tako da male stope zadržavanja potrošača imaju ogroman efekat na profite organizacije. Troškovi marketinga za privlačenje novih potrošača su višestruko veći od zadržavanja postojećih potrošača kao i da postojeći potrošači teže da kupuju više od novih potrošača. Način

¹²⁹ Rust, T. R., Zahornik, J. A., and Keingham, I. T., 1995.: "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (58-70).

zadržavanja tekućih potrošača pomoći višeg nivoa satisfakcije naziva se "defanzivni marketing".

Pristup TQM mora uvažavati pristup prinosa na kvalitet koji su razvili Rust i njegovi saradnici.¹³⁰ Rust-ov pristup kvalitetu se zasniva na sledeće prepostavke:

1. kvalitet je investicija,
2. moraju biti finansijska opravdanost napora za unapređenje kvaliteta,
3. povećanje troškova na sprovođenju strategije za kvalitet, i
4. nisu uvek svi troškovi koji se ulažu u kvalitet podjednako validni.

Proces upravljanja kvalitetom može se predstaviti na nov način koristeći model unapređenja kvaliteta usluge i profitabinosti istraživača Rust-a i njegovih kolega. Ovaj model zahteva da se troškovi unapređenja kvaliteta budu tretirani na istaj osnovi kao troškovi investicija, a ako se tako ne tretiraju javlja se kao posledica nedostatak čvrste osnove za procenjivanje finansijskog uticaja. Ovaj model pruža okvir za vrednovanje finansijskog uticaja napora koji su preduzeti za unapređenje kvaliteta. Druga prepostavka je vezana da napori koji su vezani za kvalitet, moraju bili finansijski opravdani, moraju biti viđeni kao sinergija pod prepostavkom da kvalitet predstavlja investiciju

Ne isključuje se mogućnost da neki napori za unapređenje kvaliteta mogu biti neefikasni ili da je suviše mnogo trošeno (opadajući prinosi), ili da je novac za unapređenje trošen na pogrešne stvari (neefikasna upotreba fonda).

Grönroos¹³¹ predlaže program sa šest podprograma upravljanja kvalitetom usluge koji treba da pomogne implementiranje uslužne strategije, tako da se na izazove konstantnog povećanja uslužne konkurenkcije odgovori na pravi način.

Navodimo šest Grönroos-ovih pod programa:

1. razvoj uslužnog koncepta,
2. program upravljanja očekivanjima potrošača,
3. program upravljanja rezultatom usluge,
4. program internog marketinga,
5. program upravljanja fizičkim okruženjem i
6. program upravljanja percepcijom potrošača.

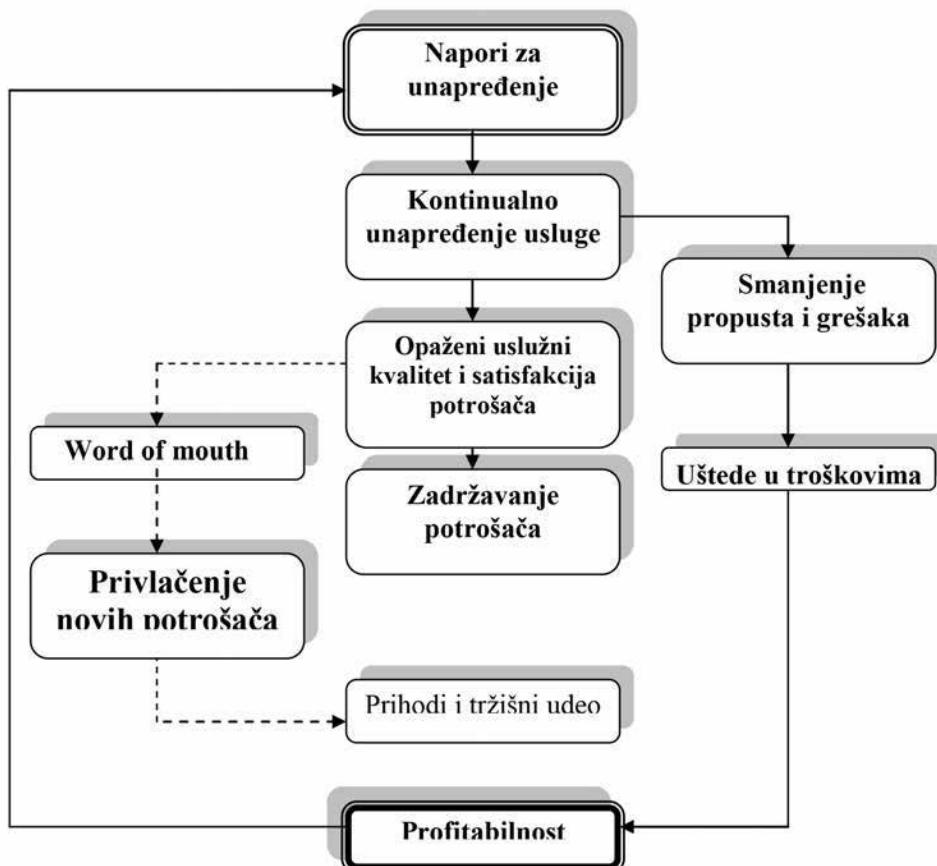
130 Rust, T. R., Zahornik, J. A. And I. T. Keingham, 1995. Ibidem

131 Grönroos, C., 1990.: *Service Management and Marketing, Managing The Moments of Truth and Service Competition*. Maxwell Macmillan.

Efekti ovakvog upravljanja treba da budu uočljivi kroz unapređenje produktivnosti (eliminisanje rasipanja), i kroz unapređenje prodaje (izgradnju baze lojalnih potrošača).

Fizički resursi, tehnologije i sistem uslužne organizacije, moraju biti razvijeni u skladu sa efikasnim internim standardima. Resursi i fizičko okruženje, mogu vrlo često proizvesti negativan uticaj na percepciju interakcije između prodavca i kupca usluge. Stoga upravljanja fizičkim okruženjem predstavlja neodvojiv deo ukupnog programa kvaliteta.

Slika 8.9. Proces TQM i profitabilnost



Izvor: Rust, T. R., Zahornik, J. A. and I. T. Keingham, 1995. :."Retum on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, Vol. 59

PRISTUPI UNAPREĐENJA USLUŽNOG KVALITETA

Unapređenje kvaliteta podrazumeva kontinuiranu aktivnost, proces kao ključni elemenat TQM koji je koncentrisan na određene ideale, vrednosti, resurse.

Po Collier-u¹³² postoje četiri važna pristupa unapređenja kvaliteta:

1. komunikacioni pristup,
2. humani pristup,
3. pristup sistemima i standardima i
4. pristup uslužnog menadžmenta.

Komunikacioni pristup treba biti iniciran i podržan od strane svih zaposlenih u uslužnoj organizaciju a posebno od top menadžmenta imajući u obzir njihova ovlašćenja.

Načini za realizaciju komunikativnog pristupa obuhvata referate, sastanke, biltene kompanije, TV video, biltene uprave, saopštenje misije i propagandne oglase. Njihov cilj je pokretnuti inicijative na svim nivoima unutar organizacija koje su vezane za kvalitet.

Humani pristup se često u literaturi predstavlja kao zabavni pristup iz razloga što se oslanja na manifestacije zabavnog karaktera koja predstavlja način pomoću koga se želi postići superiorna performansa uslužnog kvaliteta.

Harizmatičan pristup veoma dobro funkcioniše u malim i preduzetničkim firmama, u kojima su zaposleni motivisani i opunomoćeni da mogu pratiti sami ostvarenje kvaliteta. Ovaj pristup predstavlja takođe ljudski pristup i zavisi gotovo isključivo od harizmatičnosti lidera koji može neprekidno da inspiriše ljude kako bi nadmašili sebe. Povećanje obima i kompleksnosti organizacije dovodi do nastanka mnogih funkcionalnih podrupa, procesa, nivoa upravljanja i položaja, zbog čega se stvara potreba za primenu drugih pristupa kao dopuna harizmatičnom pristupu kao bi se postigla vrhunska performansa.

Velike kompanije harizmatičan pristup podžavaju drugim pristupima kao što su sistemi i standardi.

Jedna od retkih organizacija je Walt Disney, koja, pružajući uslugu, demonstrira u potpunosti uslužni menadžment pristup. Walt Disney stavlja akce-

¹³² Collier A. D., 1994.: *The Service/Quality Solution, Using Service Management to Gain Competitive Advantage*, IRWIN.

nat na posao vrhunskog definisanja i dizajniranja uslužnog paketa, uslužnog procesa i uslužnog susreta, koji je često nazivan imaginarnim (*"imagineering"*). Njihov uslužni proces se stvara pre svega iz perspektive potrošača, odnosno na osnovu njegovog mišljenja, tako da su uslužni susreti dignuti na nivo posebnog statusa u organizaciji.

Drugi korak uslužnog procesa se usmerava na izvršenje u smislu funkcionalnog kvaliteta koji se odnosi na proces i tehniku kvaliteta, odnosno rezultata koji se odnosi na korist koju potrošač dobija. Treći korak ističe kontinuirano unapređenja kvaliteta usluge. Sugestije zaposlenih i reklamacije potrošača su u potpunosti inkorporirane u cikluse stalnog unapređenja kvaliteta. Walt Disney je korišćenjem uslužnog menadžment pristupa, uspeo da izgradi kvalitet usilige i konkurenčku prednost na tržištu.

PROCES UNAPREĐENJA USLUŽNOG KVALITETA

Proces unapređenje uslužnog kvaliteta nije ni malo jednostavan proces imajući u vidu da on mora imati značajne implikacije na celu kulturu organizacije. U tom smislu Berry, Zetihamal i Parasuraman¹³³ ističu neophodne korake koji mogu dovesti do uspešnog unapređenja kvaliteta usluge:

- identifikovanje primarnih determinanti kvaliteta usluge,
- upravljanje očekivanjima potrošača,
- upravljanje pojavnim oblicima,
- obrazovanje potrošača u vezi sa uslugom,
- razvijanje kulture kvaliteta,
- automatizam kvaliteta i
- praćenje usluge.

Identifikovanje primarnih determinanti uslužnog kvaliteta je presudno za unapređenje kvaliteta. Ovde je prisutan problem zato što primaoci usluga-potrošači i davaoci usluga ne opažaju uslužni kvalitet na osnovu uobičajenih determinanti, mada ih podržavaju. Problem je zapravo u tome u što ih i primaoci i davaoci usluga procenjuju na različite načine. Ovaj problem ne predstavlja ozbiljnu smetnju na relaciji potrošač-davaoc usluge već odslikava sadržajno bogatstvo pojedinih usluga u kome potrošači vide određene vrednosti na osnovu svoje intelektualne percepcije.

Veoma je razvijen pristup kod uslužnih organizacija da cilju pridobijanja novih potrošača pribegavaju davanju određena obećanja potrošačima, kako bi se kod njih stvorio neophodan nivo očekivanja od usluge koje im se nude. Ta obećanja organizacije daju potrošačima uglavnom u skladu sa svojim mogućnostima za pružanje usluge, u nameri da ih potrošači prihvate, kao i da se pomoću njih stvari konkurentska prednost uslužne organizacije.

Za organizaciju je sigurno bolje, da obećanja ne prevazilaze nivo uslužnog kvaliteta, jer u suprotnom, mogu se realno očekivati neželjene posledice po organizaciju.

Kada govorimo o institucionalnim faktorima koji mogu pomoći u pružanju kvalitetnih usluga, ali mogu i omesti pružanja kvalitetne usluge. Najčešće se navode sledeći institucionalni faktori:

- *ljudski* koji obuhvataju profil radnog mesta, selekciju, obrazovanje, nagrađivanje i karijeru,
- *organizacija i struktura* - integracija i koordinacija funkcija i izveštavanje o strukturi,

¹³³ Berry, L. L., Zetihamal, V. A. and A. Parasuraman, 1985. *Quality counts in service, too*. Business Horizons, maj-jun 44-52.

- *merenje - praćenje reklamacija i satisfakcije potrošača*, ocena izvršenja,
- *sistemska podrška* - uključuje tehničku, kompjutersku i podršku baze podataka,
- *usluge* - obuhvataju dodatnu vrednost, asortiman i kvalitet, standarde izvršenja, koji zadovoljavaju potrebe i očekivanja potrošača,
- *programi* - upravljanje reklamacijama, sredstva prodaje i promocije, kao i menadžment sredstva,
- *komunikacije (interna)* - politike i procedure, povratna sprega u okviru organizacije i
- *komunikacija (eksterna)* - obrazovanje potrošača, stvaranje očekivanja.

Rust, Zahorik i Keinigham¹³⁴ ističu da se kod preuzimanja napora za unapređenje kvaliteta usluge mora uzeti finansijska opravdanost ovog procesa. Jedan od najznačajnijih ciljeva svakog programa merenja satisfakcije potrošača i kvaliteta usluge je omogućavanje menadžmentu, da tačno definiše proces i podprocese, kako bi napori za unapređenje kvaliteta doveli do većeg stepena zadržavanja potrošača.

Navedeni istraživači ističu da kod pristupa unapređenja kvaliteta usluge, koji podrazumeva i finansijsku opravdanost, prikupljene informacije treba da podrže odluku menadžmenta o angažovanju finansijskih sredstava, tek nakon što se uverimo da su ulaganja u sistem profitabilna.

Unapređenja kvaliteta usluge se sastoji od pet zasebnih faza:

1. prikupljanje informacija; ankete potrošača, tržišne informacije, interne informacije. Prva faza je tipična po tome što je teško koristiti razmišljanje menadžera, zbog čega neizbežno nastaju informacioni gepovi, čak i u naj sofisticiranim kompanijama,
2. prepoznavanje potencijalnih prilika - menadžeri identifikuju najbolju priliku za profitabilno unapređivanje kvaliteta,
3. limitirano testiranje unapređivanja; predviđeni troškovi i obim u kome očekivana promena u procentu zadovoljenih ili procentu veoma zadovoljnih (delight), zaista postoji,
4. finansijske konstrukcije; zasnovane na čvrstim podacima - jednačine finansijskog uticaja, sa ispravljenim procenama troškova i efikasnosti, koje se sada koriste kao input,
5. adaptirati napore za unapređenje kvaliteta - menadžment mora prilagoditi sve napore kako bi snažan finansijski prinos sigurno rezultovao uz neophodne troškove koji su vezani za preuzimanje ovih napora.

¹³⁴ Rust, T. R., Zahornik, J. A. And I. T. Keingham, 1995.: "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, Vol 59 (58-70).

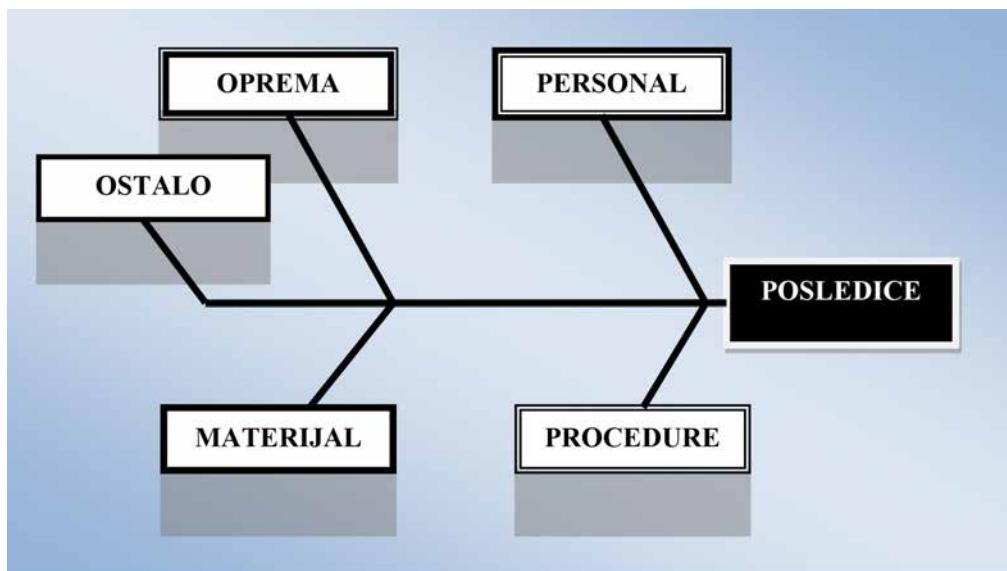
TEHNIKE MERENJA KVALITETA

TQM pristup ističe potrebu za ostvarenje potpune kulturne promene, da stari stavovi budu zamenjeni novim, zasnovanim na satisfakciji potrošača, eliminisanju ranijih propusta i kontinuiranom unapređenju kvaliteta usluge. Koristi nastaju zbog veće izražajnosti talenta, energije i privrženosti kod svakog zaposlenog u organizaciji. Međutim, ovde postoji druga strana ovog pristupa, koja se bavi merenjem, analizom i sistemskim pristupom u rešavanju problema.

Obavezno, kvalitet mora biti meren, baš kao i uzroci, zbog kojih nastaju greške. Neophodno je detaljno analizirati sve TQM koristi, kroz brojna sredstva i tehnike za merenje i registrovanje kvaliteta, među kojima se ističu:¹³⁵:

1. *Pareto analize*,
2. *Fishbone dijagram, brainstorming*,
3. *Gantt-ovi dijagrami i blok-dijagrami, kao i*
4. *histogrami za praćenje kvaliteta*.

Prikaz 3.9. Fishbone dijagram



Autor

135 Reynolds, I., 1994.: *Beyond TQM*. Sheldon Press.

Izloženi prikaz objašnjava fishbone dijagram, pomoću koga jedna avio - kompanija utvrđuje uzroke i posledice. Identificuje se najpre posledica u cilju odlaganja leta aviona čiji uzroci se mogu podeliti u nekoliko glavnih kategorija, a to su:

- *personal* - zadocnjenje posade,
- *oprema* - tehnički nedostaci,
- *ostalo* – nepovoljni vremenski uslovi,
- *materijal* – neblagovremeni dotok goriva, kao i
- *procedure* - zakasnela prijava leta.

Utvrđivanje uzroka problema predstavlja jedno pitanje, a nalaženje rešenja sasvim drugo pitanje. *Brainstroming* označava opštu tehniku za dostizanje kreativnih rešenja problema, na najbolji praktičan način. Permanentno se inicira grupa da sugerise ideje; navode se svi članovi grupe na: razmišljanja, inspiracije i ocenjivanja prema rešavanju problema. Održavaju se sastanci, kako bi se proizvelo mnogo ideja, uz isključenje kritike; svako razmišljanje je dobrodošlo, potrebno je davanje što većeg broja ideja, kao i pravilna kombinacija i poboljšanje tih ideja.

BENCHMARKING KVALITETA

U savremenom vremenu benchmarking predstavlja metodu koja je posvećena unapređenju rada i kvaliteta, a najčešće je koriste uspešne firme. U prevodu sa engleskog jezika, *benchmark* označava *standard, vrednost ili reper* prema kome se mere ili upoređuju druge vrednosti. Drugim rečima, benchmarking je sistematski pristup u unapređivanju procesa i aktivnosti u organizaciji; on se odvija kroz stalno poređenje sa istim ili sličnim procesima koji se smatraju najboljim, bez obzira kakvog su porekla, eksternog ili internog, navedeni procesi.

Posmatrana metoda se sastoji u otkrivanju, utvrđivanju i razumevanju procesa i poslova koji se na nekom drugom mestu obavljaju na najbolji mogući način i njihovom prenošenju i adaptiranju u odnosu na neke druge procese u određenom segmentu organizacije.

Benchmarking teži da se u organizaciji unaprede postojeći poslovi, uspostave novi standardi rada koji će doprineti da se i sama organizacija razlikuje od konkurenциje. U osnovi benchmarkinga je jasna, prirodna i razumljiva želja: da se uči od onih koji su bolji od nas.

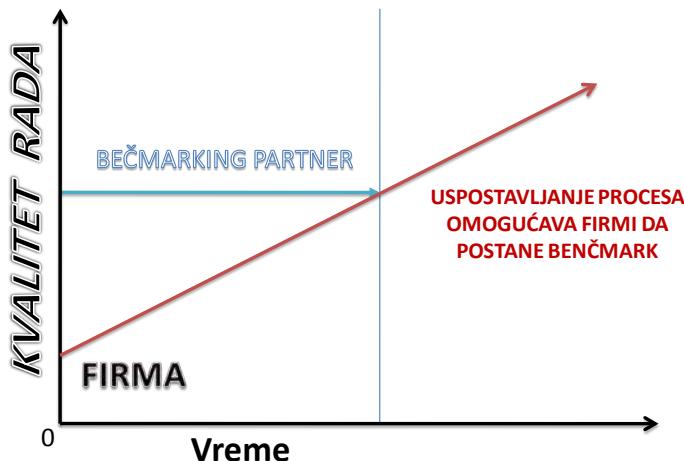
Mnogobrojne su definicije benchmarking-a, ali u prvom redu, sve one propagiraju učenje, razmenu informacija i usvajanje najboljih praksi u cilju postepenih poboljšanja u performansama.

U najkraćem, benchmarking predstavlja „Lično poboljšanje na osnovu učenja od drugih“. Praktično, ova metoda obuhvata: uočavanje razlika u performansama, nalaženje adekvatnih rešenja za poboljšanje, implementaciju rešenja i proces monitoringa uz analizu koristi.

Šire posmatrano, benchmarking predstavlja uporedno ocenjivanje performansi. Uže gledano, benchmarking predstavlja proces identifikacije i primene najboljih praktičnih rešenja u cilju poboljšanja svih poslovnih osobenosti posmatrane kompanije.

Kvalitetan benchmarking, u kome se loše performanse zamenjuju poboljšanjima, za produkt ima značajne opipljive koristi koje su:

- postepene promene u samom funkcionisanju ;
- poboljšanje kvaliteta i produktivnosti i
- poboljšanje samog načina merenja performansi.

Slika 9.9. . Proces benchmarking-a

Izvor: www.e-magazin.co.yu

Pouzdano se može tvrditi da benchmarking može pozitivno da utiče na elemente koji su neophodni da se nastavi kontinuirano poboljšanje, kao što su:

- realan stav u odnosu na relativne šanse i opasnosti;
- veći kredibilitet u odnosu na nove pristupe;
- bolja motivisanost osoblja, koja je u duhu promena;
- rešenost da se ostvari kompromis o tome šta je potrebno da bi se uvele promene;
- prihvatanje šire slike i sticanje šire perspektive uzajamnog delovanja faktora (ili aktera) koji omogućavaju sprovođenje dobre prakse;
- uzajamna interakcija na svim delovima, unutar i između uprava; i
- osećaj zadovoljstva građana u vezi s administrativnim i javnim uslugama.

Ponajviše zahvaljujući Robert Champ-u¹³⁶ nastaje izraz benchmarking; po ovom autoru on predstavlja *ubrzano učenje organizacije* (proces sticanja znanja, veština i sposobnosti unapređenja svih performansi organizacije, odnosno ova metoda se može dvojako definisati:

¹³⁶ Camp, C. R., 1989.: "Benchmarking; The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance", WI: ASQC Quality Press.

- *benchmarking*, kao kontinuiran proces merenja proizvoda, usluga i praksi prema najsnažnijim konkurentima ili onim kompanijama koje su priznate za industrijske lidere i
- *benchmarking* je traganje za najboljim praksama u industriji koje dove do superiorne performanse.

Na japanskom jeziku, ova reč odgovara terminu “*dantotsli*” koji znači pokušaj da se postane “*najbolji među najboljima*”. Neophodno je dakle, da se uporede i kopiraju operacije, proizvodi, usluge unutar i izvan industrije u kojoj se uslužna organizacija nalazi.

Veoma često, benchmarking predstavlja deo šireg pristupa kontinualnim podsticajima za unapređenje i nalazi se pod kišobranom upravljanja kvalitetom, merenja performanse, ili kontinuiranog unapređenja menadžmenta. Međutim, on je posmatran najčešće kao “pokretač” podsticaja za kontinuirano unapređenje.

Prva kompanija koja je to uočila je Xerox Corporation; ona je prva prihvatile benchmarking kao glavno sredstvo u postizanju konkurentske prednosti. Najpre je započela benchmarking u proizvodnji, sa ciljem unapređenja kvaliteta proizvoda i unapređenja karakteristika proizvoda. Ipak, bilo je nekih teškoća u njegovom izvršenju u odeljenjima kao što su usluge održavanja, fakturisanja, naplate i distribucije, sve dok nije bilo priznato da su “proizvodi”, zapravo predstavljali proces. Istražujući lagano, Xerox je pronašao sopstvene prednosti u svom poslovnom miljeu.

Benchmarking je moguće primeniti za veliki broj područja, uključujući reklamiranje, prodaju, istraživanje i razvoj, potrošače i proizvode, distribuciju, marketing, finansije, pogon i opremu, organizacione aspekte i planiranje. Benchmarking aktivnosti su najpre bile isključivo usmerene na konkurenčiju, dok nije postalo jasno da konkurentska prednost nije postignuta samo pomoću istraživanja snaga i slabosti konkurenata. Da bi se konkurentska prednost ostvarila i zadržala, nije dovoljno samo usklađivanje sa naporima konkurenata već i nadmetanje sa njima.

Bolnica u Americi, uzećemo je za primer, ima problem sa usluživanjem pacijenata hranom, jer su pacijenti spremljenu hranu ocenili lošom ocenom. U želji da unapredi proces pripreme i kvalitet bolničke porcije, ova bolnica je u procesu benchmarking-a, uzela praktičan proces usluživanja hranom najboljeg u tom poslu *Ritz Charlton* grupu hotela koji takođe služe veliki broj obeda u toku dana. Praksa “najboljih” služi samo kao “polazna tačka” koja zahteva dalje razmatranje njihove primene u organizaciji.

Christopher, Payne i Ballantyne¹³⁷ analiziraju benchmarking pristup kao slojeviti proces kroz:

1. identifikaciju konkurenetskog okružja ,
2. definisanje ključnih uslužnih faktora ,
3. ustanovljenje relativnog mesta i uloge kompanije ,
4. konstruisanje uslužnih profila za svakog konkurenta ponaosob, kao i
5. analiziranje relevantnih činjenica koje odgovaraju uslužnoj dimenziji.

¹³⁷ Christopher, M., Payne and D. Balantyne, 1993.: "Relationship Marketing, Bringing quality, customer service, and marketing together", Butterworth – Heinemann.

X DEO

USLUŽNA KOMPANIJA I KVALITET USLUGA

KVALITET USLUŽNE KOMPANIJE

Definisanje i praćenje kvaliteta obavlja se u okviru uslužne organizacije. Shodno tome, nameće se potreba razmotranja četri ključna područja organizacije u okviru kojih pitanja kvaliteta usluga može biti izloženo:

- uslužni susret;
- dizajn usluge;
- produktivnost usluge i
- uslužna organizacija i kultura.

Price, Arnould, Tierney¹³⁸, u cilju boljeg razumevanja uslužnih odnosa, ističu važne do sada zanemarene dimenzije “*moments of truth*”, kada se potrošači nalaze u interakciji sa davaocem usluge:

- vremensko trajanje uslužnog susreta;
- emotivni sadržaj uslužnog susreta i
- prostorna blizina davaoca usluge i potrošača.

Od ovih dimenzija uslužnog susreta značajno utiču na uobličavanje performanse davaoca usluge i veza između performanse davaoca usluge, afektivne reakcije i satisfakcije potrošača. Studije pokazuju da ove tri dimenzije uslužnog susreta direktno utiču na performansu davaoca usluge a samim tim i na uslužne rezultate. Performansa davaoca usluge zasniva se na njihovoj veštinama i kompetentnosti koje su u neposrednoj vezi sa isporukom usluge.

Osoblje uslužnog sektora koje isporučuje uslugu ima određene specifične uloge u okviru graničnog sloja organizacije i zaslužuju posebnu pažnju samim tim što je u direktnom kontaktu sa potrošačima ono je u mogućnosti da pruži uslužnoj organizaciji sve bitne informacije o potrošačima što se tiče očekivanja i korisnosti koje potrošači očekuju od usluge. Bitneru i dr.¹³⁹ navode postojanje dva ključna načina kako da se znanje, dobijeno od osoblja za kontakti:

- znanje mogu da koriste sami zaposleni na prvoj liniji usluživanja, kako bi unapredili svoju interakciju sa potrošačima i kvalitet usluge i
- znanje može da koristi firma, odnosno menadžment firme, u cilju donošenja izmene strategije uslužne organizacije u cilju stvaranja kvalitetnijih usluga.

138 Price, L. L., Arnould, J. E. and P. Tierney 1995. Ibidem

139 Bitner, J. M. Booms, H. B. and A. L. 1994.: “Critical Service Encounters The Employee’s Viewpoint” *Journal of Marketing* Vol 59.

DIMENZIJE KVALITETA USLUGA

Garvin¹⁴⁰ smatra da se reč kvalitet u uslužnim firmama mora rastaviti na delove pogodne za njihovo lakše manipulisanje. Samo se tada mogu definisati nivoi kvaliteta, u okviru kojih se organizacija može pojaviti na tržištu.

Na opazenost kvaliteta usluge upozorava Grönroos¹⁴¹ koji kvalitetu pripisuje dve osnovne dimenzije i koje se ogledaju u vidu:

1. tehničke ili rezultantske dimenzije i
2. funkcionalne ili dimenzije, koja je vezana za sam proces usluživanja.

Poznato je da je za potrošača veoma značajno šta dobija u interakcijama sa uslužnom firmom, kao i korist koju potrošač dobija od usluge, što bitno utiče na orijentisanost uslužne organizacije što se tiče kvaliteta usluge. Kvalitet uslužnog proizvoda je uglavnom meren onim koju korist potrošač dobija u procesu usluživanja. Međutim, korist predstavlja samo jednu dimenziju kvaliteta - tehnički kvalitet koji je rezultat procesa proizvodnje usluge. Osim toga, ovde su prisutne i nekoliko interakcija između davaoca usluge i potrošača i koje obuhvataju uspešno upravljanje *moments of truth*. Ovo ukazuje da tehnička dimenzija kvaliteta ne može biti jedina vrednost za ukupan kvalitet usluge.

Proces isporuke ili funkcionalni kvalitet, odnosi se na to kako potrošač prima, plaća, dozivljava ili koristi uslugu. On obuhvata sve aspekte načina na koji je usluga isporučena, odnosno sve proceduralne korake i stil pružanja usluge. Pojam funkcionalnog kvaliteta otkriva nam, da je proces isporuke, isto toliko značajan kao rezultat usluge, ali treba i naglasiti da se funkcionalna dimenzija kvaliteta ne može tako objektivno proceniti, kao što je slučaj sa tehničkom dimenzijom. U tom slučaju je neophodno imati na umu značaj subjektivnog opažanja usluge od strane potrošača. Možemo da rezimiramo da kod kvaliteta usluge imamo dve osnovne dimenzije koje se ogledaju u tome, šta potrošač prihvata i na koji način prihvata, dozivljava i koristi uslugu.

140 Garvin, G. A., 1987.: "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*,

141 Grönroos C. 1993.: *Strategic Management and Marketing in Service Sector*, Cambridge Press

KATEGORIJE KVALITETA USLUGE

Prilikom ocenjivanja kvaliteta usluge, prema dosadanjim radovima brojnih istraživača, potrošači koriste slične kriterijume. Istraživači Zeithaml i Berry¹⁴² ističu deset ključnih kategorija koje oni nazivaju kategorijama kvaliteta usluge. Njihove kategorije su izložene sledećim redom:

1. *Pouzdanost* - podrazumeva sposobnost da se pouzdano, tačno i dosledno pruži obećana usluga,
2. *Osetljivost* - spremnost i odlučnost osoblja da pruži uslugu u suštini podrazumeva neophodnost pružanja brže uslugu kao i pružanje neophodnu pomoć potrošačima, što zahteva ugrađenu brzinu i fleksibilnost u procesu pružanja usluga.
3. Kompetentnost se ogleda u posedovanje veština i znanja koja su više nego neophodna za izvršenje usluge.
4. *Pristupačnost* predstavlja mogućnost olakšavanja kontakta sa potrošačima.
5. *Kurtoaznost* je determinanta koja sadrži učitivost, respekt, obzir i prijateljsko osećanje koje potrošač treba da uoči kod osoblja za kontakt sa potrošačima.
6. *Komunikativnost* se zasniva na lako razumljivim porukama ka potrošačima u cilju permanentno dobro održavanje informisanosti potrošača.
7. *Kredibilitet* se ogleda kroz naziv kompanije, reputaciju kompanije, lične karakteristike osoblja koje dolazi u kontakt sa potrošačima i stepen agresivne prodaje koja je obuhvaćena interakcijama sa potrošačima.
8. *Sigurnost* podrazumeva oslobađanje od opasnosti, rizika i neizvesnosti, a ogleda se kroz fizičku bezbednost, finansijsku sigurnost i poverenje.
9. *Razumevanje i upućenost* na potrošača obuhvata aktivnosti u cilju razumevanja potreba potrošača. Ova determinanta podrazumeva izučavanje specijalnih zahteva potrošača.
10. *Opipljivost* prepostavlja pojavu fizičkih dokaza opreme koja se koristi u procesu pružanja usluge; komunikacionih materijala, koji prepostavljaju pojavnje oblike usluge, fizičke pogodnosti, izgled osoblja, sredstava, fizičko predstavljanje usluge (plastična kreditna kartica).

¹⁴² Parasuraman, A, Zeihaml, A V. and L. L. Berry 1985.: "A Conceptual Model of Service Quality and Implications for Future", *Journal of Marketing*, Vol. 49.

Navedene kategorije nisu sveobuhvatne što je i razumljivo postojanjem mnogobrojnih karakteristika i načinu prilaza istraživača tim karakteristikama. U tom smislu navodimo i determinante kvaliteta koje su dali tri istraživača: Parasuraman, Zeithaml i Berry svodeći determinante kvaliteta na pet najznačajnijih:¹⁴³

1. *pouzdanost* - sposobnost da se obećana usluga pruži tačno i do sledno,
2. *osetljivost* – podrazumeva bržu uslugu i spremnost da se pomogne potrošačima,
3. *sigurnost* – zahteva znanje i kurtoaznost osoblja i spremnost da se udahne poverenje i pouzdanje,
4. *empatija* - predstavlja brigu i pažnju prema potrošačima,
5. *opipljivost* – pogodnosti opreme i osoblja za kontakt sa potrošačima.

Rezultate ankete prikazuje Tabela 1.10., gde se karakteristike kvaliteta usluge su ocenjivane u rasponu od 1 do 5. Rezultat koji je veće od 4 ukazuju da atributi usluge imaju veliki značaj za izgradnju pozitivnog imidža kvaliteta. Atributi usluge sa ocenom od 3 do 4 mogu se posmatrati kao neutralni, zato što ga ne mogu povećati pozitivno, kada je u pitanju percepcija kvaliteta, ali mogu ga značajno umanjiti. Atributi usluge sa ocenom ispod 3, nisu bili zapaženi kao značajni kod organizacija koje su anketirane.

Tabela 1.10. Značaj uslužnih determinanti¹⁴⁴

Determinanta kvaliteta	Značaj determinante
Kompetencija.....	4.6
Opažena vrednost usluge.....	4.6
Pouzdanost.....	4.6
Kurtoaznost osoblja.....	4.5
Sposobnost da se postave stvari na pravo mesto - kada je nešto propušteno.....	4.5
- kada je potrošač u neprilici.....	4.5
Komunikacija sa potrošačima.....	4.5
Celokupno vreme pružanja usluge.....	4.4

143 Parasuraman, A, Ibidem.

144 Armistead, C. and G. Cleark, 1994.: "Service Quality and Service Recovery: The role of capacity Management", *The Future of Services Management*

Prijateljsko osećanje osoblja.....	4.2
Raspoloživost usluge.....	4.2
Vreme inicijalne reakcije.....	4.2
Koliko se potrošači osećaju značajnim.....	4.1
Pristupačnost pravim ljudima.....	4.0
Proizvodni imidž.....	3.9
Pristupačnost i lokacija.....	3.7
Potrošačev pogled na finansijski rizik.....	3.6
Vreme provedeno sa osobljem za kontakt.....	3.5
Pojedinačno dizajnirane usluge.....	3.3
Čisto okruženje (okolina).....	3.3
Moć garancije.....	3.2
Pomoćne robe.....	2.9
Udobnost okruženja.....	2.9
Potrošačeve gledište rizika	
- ličnog.....	2.8
- fizičkog.....	2.8

Uočljivo je da se neke od navedenih determinanti direktno zavisne od učinka osoblja za kontakt sa potrošačima. Empatija i sigurnost odgovaraju ovoim determinantama, a moglo bi se reći da i osetljivost i pouzdanost, takođe u veoma velikoj meri zavise od učinka ljudi.

Program procene kvaliteta varira od organizacije do organizacije a podrazumeva određivanje elemenata koje treba da merimo. U najvećem broju uslužnih organizacija ustanovljeni su kriterijumi pomoću kojih potrošač procenjuje kvalitet usluge.¹⁴⁵ U prve kriterijume spadaju: opipljivost, pouzdanost, osetljivost, kompetencija i kurtoaznost.

Od presudnog značaja za uslužne organizacije na prvom mestu je kvalitet usluga. Kada je u pitanju definisanje najznačajnijih karakteristika kvaliteta usluge Armistead i Clark¹⁴⁶ su sproveli anketu među stručnjacima koji rade u većem broju uslužnih poslova.

¹⁴⁵ Parasuraman, A., Zeihaml, A. V. and L. L. Berry 1985. :"SERVQUAL: A multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, 64 (1), Spring.

¹⁴⁶ Armistead, C. and G. Clark, 1994.: "Service Quality i Service Recovery: The Role of Capacity Management" u Armistead, C., *The Furore of Service Management*, The Crainfeld University.

OČEKIVANI KVALITET I PERCEPCIJA USLUGE

Prema Grönroos-u¹⁴⁷ dobar percipirani kvalitet se postiže kada doživljeni kvalitet zadovoljava očekivanja potrošača, odnosno očekivani kvalitet. U slučaju nerealnih očekivanja ukupni opaženi kvalitet će biti nezadovoljavajući, mada kada bi bio meren na neki objektivni način ovaj doživljeni kvalitet može biti dobar (slika 1.2.).

Na stvaranje očekivanog kvaliteta ultiče nekoliko faktora:

- tržišne komunikacije,
- *word-of-mouth* komunikacije,
- imidž (korporativnog i lokalnog) i
- potreba potrošača.

Tržišne komunikacije obuhvataju propagandu, *direct mail* adnose sa javnošću i prodajne kampanje, koji su pod direktnom kontrolom firme. Što se tiče imidža i *word-of-mouth*, ove faktore firma može indirektno kontrolisati. Značajne implikacije na očekivanja potrošača, imaju potrebe potrošača ali one predstavljaju i sredstvo za prevazilaženje očekivanja potrošača. U tom slučaju, doći će do većeg stepena satisfakcije-oduševljenja potrošača.

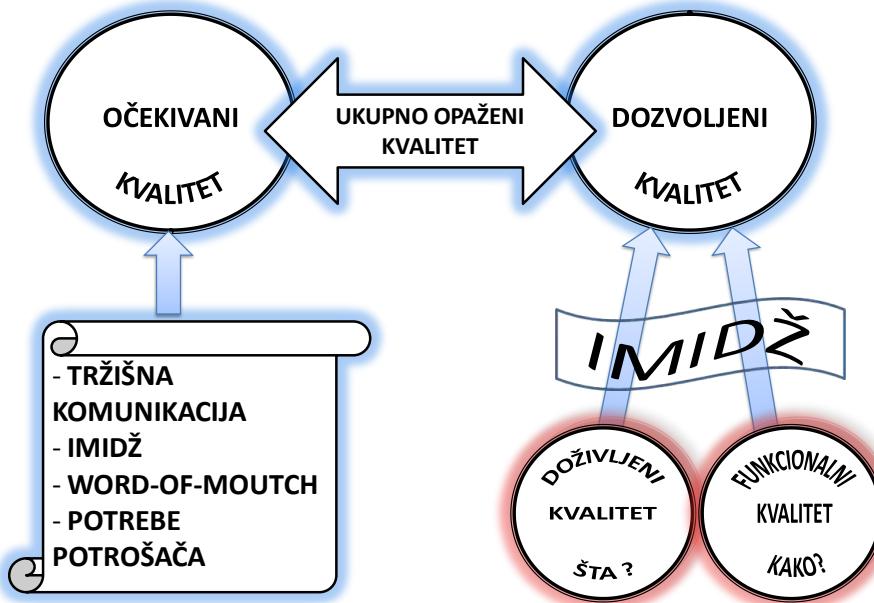
U slučaju da dođe do pružanja usluge neadekvatnog kvaliteta, greška se može popraviti ili obrazložiti zašto su stvari išle pogrešno samo kroz aktivni kontakt sa potrosaeem. Ovo je nezgodnije i verovatno manje efikasno u odnosu na dobro upravljanje *moment-of-truth*.

Koncept *moment-of-truth* ili trust doslovno znači vreme i mesto kada i i gde davalac usluge ima mogućnost da demonstrira potrošaču kvalitet svoje usluge. Jan Carlzon ga definiše kao epizodu u okviru koje potrošači dolaze u kontakt sa nekim aspektom kompanije i u toku tog kontakta ona ima mogućnost da stvori utisak kod potrošača. To predstavlja pravu moguću priliku, koja se mora iskoristiti, inače potrošač može biti izgubljen. Putem upravljanja ovim *moment-of-truth* mi upravljamo potrošačkom percepcijom usluge.

Često se predlaže podela uslužnog proizvoda na dva različita elementa:

1. elemenat uslužnog proizvoda koji uključuje proizvodnju i proces isporuke usluge i
2. elemenat uslužnog proizvoda koji stavlja akcenat na buduće koristi koje potrošač dobija od usluge.

¹⁴⁷ Grönroos, C., 1992.: *Service Management and Marketing*, Maxwell MacMillian Publishing

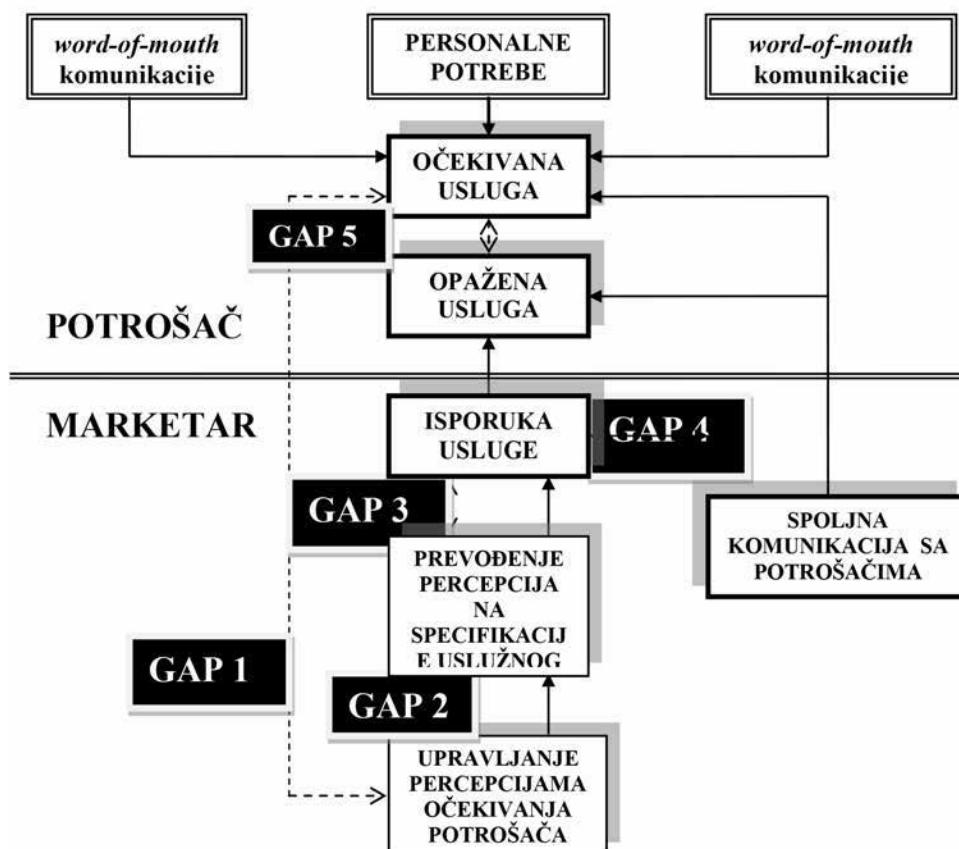
Slika 1.10. Ukupno opaženi kvalitet

Izvor: Grönroos C. 1988.: "Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality". *Review of Business*, No.3. (redizajnirao autor)

ANALIZA PROBLEMA U KVALITETU USLUGE

Da bi bolje razumeli kvalitet usluge i podsticanje na ispitivanje ključnih problema koji nastaju u vezi sa kvalitetom, uzećemo za primer model analize propusta (*gap analysis*), koga su razvili Parasuraman, Zeithaml i Berry¹⁴⁸. Ovaj model ujedno može da posluži u unapređenju kvaliteta usluge.

Slika 2.10. Model analize problema u kvalitetu usluge



Izvor: Parasuraman, A., Zeithaml, A. V. and L. L. Berry 1985.: "A Conceptual Model of Service Quality and Implications for Future", *Journal of Marketing*, Vol. 49. (redizajn autora)

148 Parasuraman, A., Zeithaml, A. V. and L. L. Berry, 1985.: "A Conceptual Model of 4. Service Quality and Its Implications for Future Research ", *Journal of Marketing*, Vol 49 (99-104)

Slika 2.10. u gornjem delu modela navedene su pojave koje su vezane za ponašanje potrošača. Očekivana usluga predstavlja funkciju ranijeg iskustva potrošača, personalnih potreba i *word-of-mouth* komunikacije. Doživljena (opažena) usluga je rezultat serije internih odluka i aktivnosti. Percepcije menadžmenta vezane za očekivanja potrošača utiču na odluke koje su vezane za proces specifikacije uslužnog kvaliteta. Od tržišne komunikacije se može očekivati da će uticati, kako na očekivan, tako i na opaženi kvalitet usluge.

Na prikazanoj slici ilustrovano je pet osnovnih propusta (Gepova), koji nastaju između različitih elemenata osnovne strukture. Ovi gepovi su rezultat nedoslednosti u procesu upravljanja kvalitetom. Osnovna struktura pokazuje na kom se stepenu mora razmatrati uslužni kvalitet, kada se on analizira i planira.

Gep 1. prikazuje odstupanje između očekivanja potrošača i upravljanja percepcijama potrošača, što znači da menadžment pogrešno percepira očekivanja potrošača, kao i opštu neusklađenosnost između davaoca usluge i potrošača. Najčešći uzrok tome je što mnoge organizacije ne razumeju šta potrošači očekuju od usluge, i obavezno nastaje kao posledica dobijanja netaćnih informacija rezultatima istraživanja tržišta i analize konkurenčije, netačno interpretirane informacije u vezi sa očekivanjima potrošača, nepostojanja analize tražnje i neadekvatna informisanost o odnosu firme i njenih potrošača.

Ako rezimiramo uzroke gepa 1, najkraće rečeno one su:

1. neadekvatna orientacija marketing istraživanja,
2. nedostatak vertikalne komunikacije,
3. nedovoljan fokus na razvoj odnosa i
4. loše upravljanje žalbama potrošača uz neadekvatne korektivne akcije.

Gep 2. je prikaz odstupanja između percepcija menadžmenta i specifikacija uslužnog kvaliteta, što znači da specifikacije kvaliteta usluge nisu konzistentne sa percepcijama menadžmenta, kada je u pitanju kvalitet. Na ovo utiču brojni faktori, pre svih, odsustvo angažovanja ukupnog menadžmenta u ostvarenju kvaliteta usluge, nedostatak resursa i prevelika traznja, nedostatak jasnog cilja koji se postavlja pred organizaciju i u nedovoljnu podršku top menadžmenta u procesu planiranja kvaliteta usluge. Uslužne organizacije imaju često neprilike, zato što sve ovo značajno utiče, sa aspekta potrošača, na kvalitet usluge.

Ako rezimiramo uzroke gepa 2, najkraće rečeno one su:

1. loše dizajnirana usluga,
2. odsustvo standarda definisanih sa aspekta potrošača i
3. neodgovarajući uslužni ambijent i fizički elementi usluge.

Gap 3. označava da specifikacije kvaliteta nisu usklađene sa performansom proizvodnje usluge i procesa isporuke. Nastaje kao posledica suviše komplikovane specifikacije, neusklađenosti kompetencija osoblja sa specifikacijama, lošeg upravljanja uslužnim operacijama, ili nedovoljnog internog marketinga.

Najčešći razlozi zbog kojih dolazi do gepa 3 su:

1. nedostaci u upravljanju ljudskim resursima,
2. potrošači ne sarađuju na pravi način,
3. problemi sa uslužnim posrednicima i
4. loše usklađivanje ponude i tražnje.

Gap 4. ukazuje na razliku između isporučene usluge i onoga što je predhodno saopsteno potrošaču u vezi sa uslugom. Data obećanja pomoću tržišne komunikacije, nisu konzistentna sa isporučenom uslugom. Ekonomski propaganda i drugi oblici komunikacije mogu presudno uticati na očekivanja potrošača. Kao i u svakodnevnim ljudskim odnosima, neispunjena obećanja ostavljaju gorak ukus u ustima i negativno utiču na razvoj dugoročnih odnosa.

Osnovni uzroci gepa 4 su:

1. odsustvo integrisanih marketing komunikacija,
2. neefektivno upravljanje očekivanjima potrošača,
3. preterana obećanja i
4. neadekvatne horizontalne komunikacije

Gap 5. potencira razliku između očekivanja i percepcija potrošača koja je rezultat uticaja ranije istaknutih gepova kada usluga nije konzistentna sa očekivanom ili traženom uslugom i ta razlika predstavlja ključni izazov u procesu pružanja dobrog kvaliteta usluge, kojim se mora zadovoljiti ili prevazići očekivanje potrošača. Možemo o ovom gepu reći da on ukazuje prouzrokovane probleme vezane za kvalitet, što dovodi do loše *word-of-mouth* komunikacije, negativnog uticaja na korporativni i lokalni imidž i na kraju do gubljenja pozicije na tržištu usluga.

UPRAVLJANJE USLUŽNIM KVALITETOM

Razmatranja kvaliteta usluge je u direktnoj vezi sa zadovoljenja potreba i očekivanja potrošača. Sistemi kvaliteta služe za stvaranje i održavanje visokog kvaliteta roba i usluga. Upravljanje kvalitetom predstavlja integralni deo procesa zadovoljenja potreba i očekivanja internih i eksternih potrošača. Proces upravljanja zahteva jasno razumevanje zelja potrosača i mogućnosti organizacije za njihovo ispunjenje.

Vrlo brzi razvoj sistema kvaliteta u poslednjim godinama pa se može kategorizovati prema redosledu:

- inspekcija kvaliteta;
- kontrola kvaliteta;
- obezbeđivanje kvaliteta;
- potpunu kontrolu kvaliteta i
- TQM pristup kvalitetu.

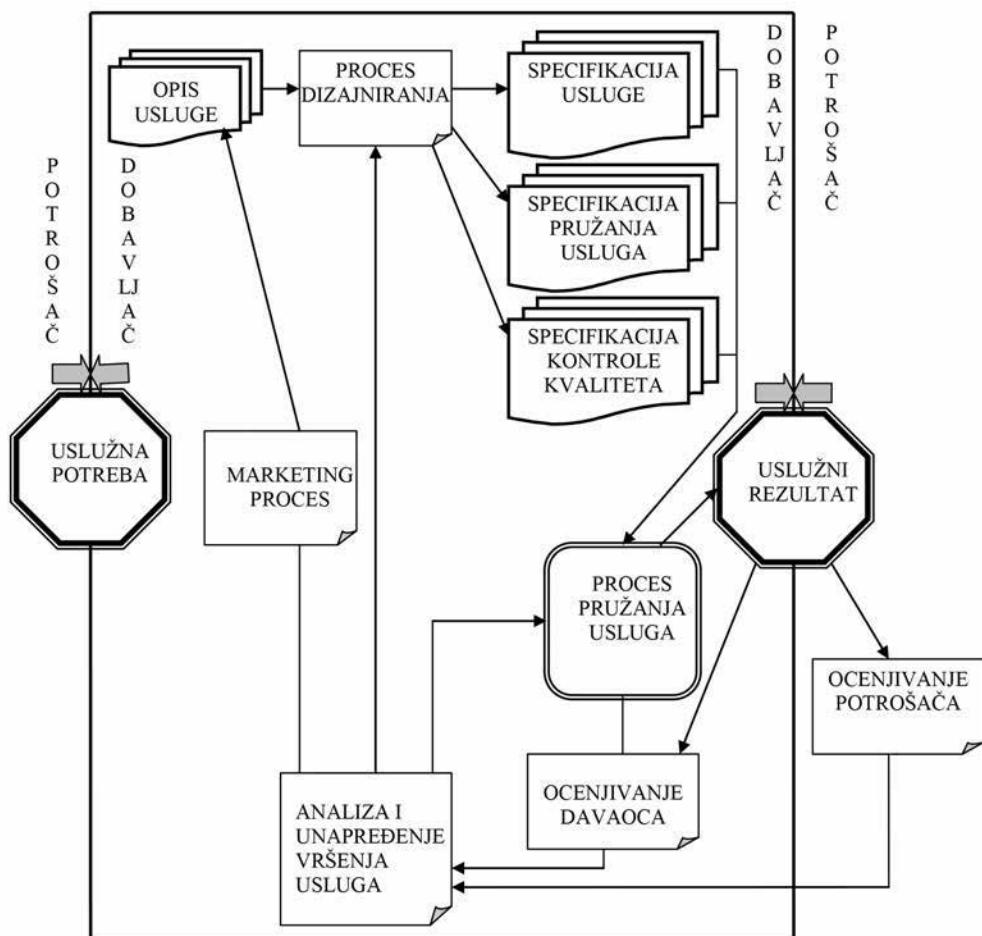
Primenom inspekcije kvaliteta je jedini način za obezbeđenje kvaliteta proizvoda ili usluge. Ona se ogledala na prostom inspekcijski zasnovanom sistemu kojim se ispituje jedna ili više karakteristika proizvoda, usluge ili aktivnosti i upoređuje sa određenim setom zahteva, u cilju ocenjivanja njihove usklađenosti.

Usnerenst kontrole kvaliteta je ka otkrivanjem nedostataka, vezanih za proizvode ili usluge, ona se razvija iz inspekcijskih aktivnosti u izrazima prefinjenosti metoda i sistema, kao i sredstava i tehnika upravljanja kvalitetom.

Obezbeđivanje kvaliteta stavlja u prvi plan, sprečavanje nastanka greške, odnosno drugačiju kontrolu kvaliteta, kojom se želi otkriti greška. Obezbeđivanje kvaliteta koristi proizvodne i operacione metode menadžmenta i druge proceduralne pristupe u obezbeđivanju ugradnje kvaliteta u sistem.

Sistem obezbeđenja potpune kontrole kvaliteta ili sistema odnosi se na organizovanje kvaliteta u proizvodu ili usluzi sprovođenjem politike obezbeđenja kvaliteta, kao i kroz kontinualno unapređenje, odnosno stvaranje ambijenta u kome celokupno osoblje daje doprinos unapređenju kvaliteta.

Ovaj pristup omogućava organizaciji ostvarenje, dokumentovanje i čuvanje uspešnog sistema kvaliteta, ana može na taj način demonstrirati potrošačima svoju predanost kvalitetu i sposobnost zadovoljenja njihovih potreba za kvalitetom. Na taj način se obezbeđuju standardi za obezbeđivanje kvaliteta koji predstavljaju osnovu za primenu TQM pristupa.

Slika 3.10. Dijagram upravljanja uslužnim kvalitetom

IZVOR: Armistead, C., 1994. : *The Future of Service Management*, Cranfield University, School of Management

Sistem za obezbeđivanje kvaliteta oписан u ISO 9000 standardima može predstavljati solidnu osnovu za implementaciju TQM pristupa.

On funkcioniše na osnovu nekoliko principa:

- zapisati kako zadaci treba da budu izvršeni,
- voditi evidenciju,
- vršiti reviziju,
- upravljati kontrolom kvaliteta,
- alocirati odgovrnost i
- kontrolisati administrativni posao.

Osnovni princip kontinuiranog unapređenja, koji je fundamentalan za TQM, potvrđuju da inkrementalni pristup obezbeđuje dugoročno unapređenje. Međutim, pre početka sa radom na kontroli kvaliteta, treba preuzeti sledeće korake:¹⁴⁹

- gledajući sliku 13.4. treba staviti inicijalni fokus na povratnu spregu od klijenta do tekuće performanse,
- unapređenja treba da budu tražena u marketing funkcijama: dizajnu i isporuci usluge,
- tešnje povezati okvir sistema formalne dokumentacije koji mora biti dizajniran i izvršen u skladu sa principom: *toliko puno koliko moraš i toliko malo koliko smeš (as much as you must and as little as you may!)* i
- paralelno sa poslednjim korakom preuzeti akcije kako bi se pružila podrška osoblju u njihovom radu.

Standardi kvaliteta čine suštinu, oni predstavljaju predmet pažnje praktičara i značajan elemenat dinamike promene u upravljanju kvalitetom. ISO 9004-2 obuhvata upravljanje kvalitetom usluge, stoga je bitno razviti na takav način uslužne standarde za certifikaciju kako bi odgovarali standardu za upravljanje kvalitetom koji već postoji.

¹⁴⁹ Armisted, C., 1994.: *The future of Services Management*. The Crainfield Management Research Series, Kogan Page.

NAGRADA "MALCOLM BALDRIGE"- KRITERIJUMI ZA KVALITET

U toku 1987. godine, američki Kongres je definisao nacionalnu godišnju nagradu za kvalitet, pod imenom - "Malcolm Baldrige", čime su interes i briga za kvalitet podignuti na nivo države. Kriterijumi koji su uvedeni za dobijanje prestižne nagrade postali su standard i putokaz za sve one kompanije koje se bave unapređenjem kvaliteta. Kompanije koje se prijavljuju za nagradu se ocenjuju u sedam kategorija, a maksimalni broj bodova koji se može osvojiti je 1000, i to:

1. Liderstvo - 95 boda
2. Informatika - 75 boda
3. Strateško planiranje - 60 boda
4. Menadžment ljudskih resursa - 150 boda
5. Upravljanje procesom kvaliteta - 140 boda
6. Ostvareni rezultati - 180 boda
7. Zadovoljenje potreba potrošača - 300 poena

Prve tri godine, za nagradu se prijavilo 203 kompanije, ali nagradu je dobilo samo njih 9. Od pobednika se traži da svoje uspešne strategije, pozitivna rešenja i iskustva podele sa drugim kompanijama, tako da se efekat nagrade višestruko multiplikuje. Sledeći značajan efekat koji ovu nagradu čini prestižnom je činjenica da kompanije koje su nagradu dobile, imaju pozitivan uticaj na svoje mnogobrojne dobavljače, kao značajne karike u procesu TQM. Na primer, prava potvrda toga je da Motorola ili Westinghouse, kao dobitnici nagrade proteklih godina, ne žele da posluju sa dobavljačima koji se i sami nisu prijavili za nagradu i koji se ne angažuju na sprovođenju njenih proklamovanih kriterijuma.



UNAPREĐENJE SISTEMA KVALITETA

Uvođenje TQM menadžmenta je počelo u pedesetim godinama i veže se za pionire Deminga i Jurana. Osnovni pristup TQM-a je usmeren oko koncepta proširenja strateškog poslovnog plana sa uvođenjem ciljeva kvaliteta. Tako da proces zadovoljenja ciljeva vezanih za kvalitet ide paralelno sa zadovoljenjem tradicionalnih ciljeva kao što su prodaja, razvoj novog proizvoda i profit. Juran 4-5 ističe veliku ulogu top menadžmenta u omogućavanju primene novog osnovnog pristupa. Tako liderstvo postaje presudno za uspeh ostvarenja TQM i kontinuirano unapređenje kvaliteta i na kraju konkurenčku prednost.

Koncept nazvan "Juran Trilogy" je osnova koja stoji iza ovog pristupa a koji je prilagođen tradicionalnom menadžment procesu planiranja, kontrole unapređenja. Juran iznosi da upravljanje kvalitetom obuhvata tri procesa: planiranje kvaliteta, kontrolu kvaliteta i unapređenje kvaliteta. Ova konceptualni okvir pokazuje na koji način funkcija kvaliteta treba da bude organizovana, da bi se postigla maksimalna efikasnost u okviru organizacije.

Crosby¹⁵⁰ je razvio niz od četranaest koraka za unapređenje kvaliteta koji su zasnovani na praksi "zero defects culture" (kultura nultih defekata), koja je dizajnirana da smanji troškove i unapredi kvalitet pomoći "pružanja pravih stvari na pravi način u pravo vreme".

Suštinski elementi ovog pristupa ogledaju se kroz:

- potrošački usmeren standard kvaliteta,
- interni (osoblje organizacije) i eksterni potrošači,
- sprečavanje, a ne lečenje,
- orientacija na više instance,
- svaki službenik organizacije je kontrolor kvaliteta,
- komunikacija u dva smera,
- stalno unapređivanje i
- merenje - korišćenje pareto analize, blok dijagrama procesa, uzročno posledični dijagrami.

Conway-eva¹⁵¹ strategiju upravljanja kvalitetom za menadžere "The Right Way to Manage", opisuje ovaj sistem kao sistem menadžmenta za ostvarenje unapređenja kroz kvalitet u svim aktivnostima. Conway-ev sistem je usmeren ka eksternim potrošačima organizacije koji govore organizaciji koje proizvode ili usluge žele da kupe i koju cenu su voljni da plate. On obuhvata

150 Crosby, Ph., 1979.: *Quality is Free*, Penguin Group.

151 Conway, E. W., 1990.: *The Quality Secret: The Right Way to Manage*. Conway Qualitay.

operacije organizacije i on se proširuje na eksterne dobavljače organizacije. Pomoću procesa unapređenja sistem kontinuirano otkriva, kvantifikuje i eliminiše četiri oblika rasipanja: materijala, kapitala, ljudskog vremena, energije i talenta. Međutim, Conway sagledava mogućnosti za prodaju i ostvarenje profita prilagođavanjem organizacije i to pre svega sisteme ljudskih odnosa, tako da ljudi žele da rade na sasvim nov način, razvijanje potpuno novog pristupa i privrženost firme kontinuiranom unapređenju kvaliteta. To zahteva potpunu reviziju korporativane kulture koju treba da obavi na svim nivoima organizacije.

Opisujući koncept TQM kao filozofiju, Saylor¹⁵² ističe "sistematicnu, konzistentnu i raširenu po celoj organizaciji, perspektivu koja uključuje svakog u sve". Ovaj koncept se usresređuje na primarno isticanje potpune satisfakcije kako internih tako i eksternih potrošača, koja u okviru menadžment okruženja, zahteva kontinuirano unapređenje svih sistema i procesa. TQM filozofija naglašava neophodnost angažovanja svih zaposlenih u organizaciji, kako bi se unapredio kvalitet. Ovakav tip filozofije Saylor formuliše da bi se ostvarila pobeda na tržištu.

Praktičan model TQM-a, koji bi bio pogodan za primenu u malim i srednjim firmama, izgradio je Roger Tunks¹⁵³. On praktično opisuje svaki korak procesa koji je dizajniran za razvoj uspešne organizacije koja je prvenstveno usresređena na kvalitet, primenom sistema "brže putanje do kvaliteta" koja se ogleda u bržem ostvarenju rezultata, manjem broju grešaka, smanjenim troškovima i na kraju povećanoj satisfakciji potrošača.

Pristup Tunks-a je prevashodno orijentisan na ostvarenje pune satisfakcije potrošača, zadovoljenje ili prevazilaženja očekivanja i potreba potrošača. Za uspešno ostvarenje ovog programa, u osnovne pretpostavke spadaju:

1. povećan obim ovlašćenja zaposlenima,
2. privrženost top menadžmenta,
3. kultura korporacije,
4. saopštenje misije,
5. benchmarking,
6. obrazovanje i sposobljavanje,
7. nagrađivanje i davanje priznanja,
8. sredstva komunikacije,
9. liderstvo i
10. poslovna etika.

152 Saylor, H. J. 1992. *TQM Field Manual*. McGraw-Hill.

153 Tunks, R., 1992.: *Fast Track to Quality*, McGraw-Hill.

Implementacija ovog pristupa u organizaciju zahteva krupne promene unutar i u vezi sa organizacijom. Ljudi se moraju promeniti; potrebni su novi stavovi i nova specijalizovana znanja u cilju zadovoljenja potreba i očekivanja (internih i eksternih) potrošača.

Proces reinžineringa je relativno skoro pronađeno sredstvo i predstavlja noviji trend u menadžmentu. On predstavlja u prvom redu proces inovacije, zatim ključni proces ostvarenja prodornih rezultata. Ogleda se kroz temeljno redizajniranje radnog procesa. Pomoću reinžinjeringu definiše se osnovni proces i koje organizacione elemente treba eliminisati.

Organizacije moraju znati kako da razlikuju sta je "lepo da se ima" od toga sta je "neophodno da se ima". Ako organizacije dovoljno dobro poznaju svoje potrošače, mogu odgovoriti na sve izazove. Proces reengineering-a je često korišćen zasebno, međutim, on značajno potpomaže realizaciju TQM ciljeva u svim organizacijama.

WORLD-CLASS SERVICE

Osnovna karakteristika uslužnih organizacija "svetske klase" (world-class service) je pre svega njena superiorna poslovna performansa koja je nastala kao rezultat upravljanja: procesom, potrošačima-korisnicima usluge, osobljem i strukturom. Za ovakav rezultat zasluzna je dobro postavljena jasna vizija strategijski određenog koncepta, inkorporacijom odgovarajuće kulture i sa vrhunskim liderstvom. Kod uslužnih organizacija "svetske klase" linija razvoja ima stalnu uzlaznu putanju što je rezultat dobro postavljene strategije razvoja i njenog doslovног primenjivanja.

Organizacije svetske klase imaju impresivne poslovne rezultate u koje osim finansijskih i nefinansijskih rezultata spadaju i satisfakcija potrošača kao i zaposlenih u kompaniji. Ove organizacije imaju pre svega za cilj da stvaraju vrednost i zato su priznate od strane potrošača, industrijskih organizacija, ekonomskih istraživača i poslovnih analitičara.

"Svetske klase", kako se navodi, organizacije predstavljaju uzor drugim, manje uspešnim organizacijama koje imaju prirodnu težnju da se upoređuju sa najboljim organizacijama kako bi došli do strateškog modela koji bi im omogućio brži, veći i sigurniji razvoj. (Proces upoređivanja, istaknut u prethodnom tekstu, sa najboljim označen je kao benchmarking a organizacija "svetske klase" označava se kao benchmarking organizacija.

U samom početku procesa benchmarkinga, prvo pitanje koje se postavlja, odnosi se na ključne karakteristike benchmarking organizacije koje su proizvele imponzantan uspeh).

Karakteristike world-class service

U okviru posmatrane organizacije postoje dve vrste motora aktivnosti koje su podjednako zasluzne za dostignute rezultate. Reč je zapravo o pokretačima sa nivoa korporacije koji odslikavaju strukturalni mozaik organizacije, uz primenu široke paleta aktivnosti na operativnom nivou .

Osnovne karakteristike koje su na nivou korporacije, uključuju:

Iskazano liderstvo - originalno uslužno liderstvo na svim nivoima organizacije, neophodno je za razvoj i održavanje organizacije svetske klase. Ovaj koncept organizacije mora se stalno naglašavati i određivati. Izražena je liderska volja da se sasluša i usmeri komunikacija u organizaciji u oba smera. Liderstvo mora da karakteriše vera i investiranje u ljude, sisteme, obuku i isporuku impresivne usluge.

Profilisana vizija korporacije, nije samo u tome da organizacija zna

gde ide već i da ima sposobnost da to prenese i drugima. Viziju kreiraju dokazani lideri, pruža zaposlenima nešto u šta moraju da veruju, nešto što ih provokira i uliva im emocionalnu snagu koja je potrebna da bi isporučili kvalitetnu uslugu.

Zacrtan koncept uslužne kompanije, mora da definiše aktivnosti na upadljiv i jasan način. Dobro definisan uslužni koncept u organizacijama svetske klase je izuzetna komunikativnost koju zaposleni i potrošači dobro razumeju. Imidž marke je prepoznatljiv na tržištu, sa prizvukom epiteta tržišnog lidera.

Regenerativna kultura je kultura koja se sama obnavlja, ne vraća se u prošlost, na »dobra, stara vremena«, već podstiče razvoj novih načina razmišljanja i postupanja. Pozitivan stav je generisan organizacionom kulturom koja je konzistentna sa objavljenom konkurentskom strategijom, a njenoj vrednosti doprinose svi zaposleni.

Jasno razvijena strategija organizacije svetske klase iskazana je kroz jasne planove, određujući način kako će jedna uslužna organizacija postići svoje ciljeve i viziju. Vizija nije nerealna, već nešto konkretno što zaposleni smatraju za normalnu potrebu i nešto što je dostižno.

Osnovne karakteristike na operativnom su:

- volja da se sasluša potrošač
- stalnost razvoja procesa
- konzistentnost usluge
- učitivost
- stav »can do« (»mogu«)
- pozitivno razmišljanje o malom i velikom
- posvećenost zaposlenih
- pravilno upravljanje performansom
- preispitivanje postignutog

Volja da se sasluša potrošač - Organizacije svetske klase koriste mnoge metode i čine veliki napor da saslušaju svoje potrošače. Detaljno razmatraju dobijene komentare jer su svesni da potrošački pogledi imaju veoma važnu ulogu u upravljanju razvojem. Sjedinjenju potrebe potrošača i sopstvene kriterijume, što ima presudnu ulogu i za finansijski uspeh.

Stalnost razvoja procesa - Organizacije svetske klase imaju strategiju stalnog razvoja svojih usluga. Razvoj nije samo redizajn, već pre svega reinvenacija usluga. Ove su organizacije spremne, a i to čine, preuzimaju rizike - kada imaju osećaj da će krenuti dobro. One su isto tako pripravne i da se povuku, pa čak i napuste ideju, bez obzira na troškove istraživanja, ako se čini da se inovacija neće isplatiti. Organičenja u isporuci vide kao fleksibilna i

pažljivo upravljaju preplitanjima svoje ponude sa drugim pružaocima usluga.

Konzistentnost usluge – ogleda se ustaljenom i rutinskom praksom u isporuci usluga i mogu iznenaditi potrošače svojim nivoom usluge, svojom voljom da se bave problemom, svojom sposobnošću da vrate poverenje potrošača posle problema, te i samom brzinom svoje usluge. Takve uslužne kompanije se smatraju izuzetnim jer sjedinjuju osnove usluživanja sa umetnošću iznenađenja.

Učtivost - Potrošači organizacija svetske klase su izuzetno zadovoljni što se njihovi predlozi i komentari rado slušaju i prihvataju razumne zahteve vezane za uslugu. Organizacija svetske klase nikada ne koristi mehaničke odgovore u smislu »žao nam je, mi ne možemo to da prihvatimo.« već ohrabruje potrošače, u okviru maksimalnog uvažavanja zahteva potrošača. Poznat je kliše na recepcijama hotela, kao standardni odgovor: »No problem«. Za organizacije svetske klase, ovo predstavlja realnost. Kada potrošač zatraži nešto treba da se pita: »Da li su me saslušali i hoće li ispuniti moj zahtev, ili je moj zahtev nestao u crnoj rupi?«, a kada sebi da odgovor, znaće da li je imao posla sa organizacijom svetske klase.

Stav »can do« - Organizacije svetske klase koncentrisane su na dugo-ročne veze sa potrošačima i traže načine da ugode potrošačima.

Pozitivno razmišljanje o velikom i malom - Predsednik »British Airways-a«, Lord Marshall, o ovome je rekao: »Ništa suviše veliko. Ništa suviše malo.«. Organizacije svetske klase nikada ne gube pogled na »celu sliku«, držeći strategiju, koncept i viziju u prvom planu, dok u isto vreme obraćaju veliku pažnju i na detalje. David Good, generalni direktor »Central Samui Beach Resort Hotel«, rekao je: »Radi se o malim stvarima, ličnim kontaktima, kao što je provođenje vremena sa gostima; par minuta tu i tamo da se upoznaju ljudi, par minuta da se sa njima porazgovara.« Obraćanje pažnje na detalje izdvaja ove organizacije od konkurenčije. Kroz detalje potrošač susreće izuzetnost.

Posvećenost zaposlenih - Sjajnu uslugu isporučuju zaposleni, direktno ili indirektno. Osoblje je posvećeno organizaciji i uslužnom konceptu jer su uključeni u proces razvoja usluge, ohrabreni da ovladaju procesom isporuke, da traže načine za njeno poboljšanje, a motivisani su priznanjima i nagradama.

Pravilno upravljanje performansom - Ključni pokretači se mere, usluga se pažljivo određuje i postavljaju ciljevi u ključnim oblastima poslovanja. Rezultati, finansijski i operacioni, prenose se kroz celu organizaciju. Ciljevi se baziraju ne samo na tome šta je postignuto u prošlosti nego i na aktivnostima konkurenčije i drugih izvanrednih organizacija. Organizacije svetske

klase dobro razumeju ostatak industrije i regularno i sistematično proveravaju usluge svojih konkurenata, ne samo zbog poređenja nego i zbog učenja, razvoja i rasta.

Preispitivanje postignutog - Ovo je jedna od ključnih stvari koja odvaja izvanredno od vrlo dobrog – nedostatak ugodnosti. Organizacije svetske klase nikada ne prihvataju da su postignuti ciljevi. Ustaljena je praksa stalnog preispitivanja organičenja a ohrabrenje talenata vodi ove organizacije stalno napred.

XI DEO
MARKETING AKTIVNOSTI

AKTIVNOSTI MARKETINGA

Neke postavke koncepcije marketinga Kotler¹⁵⁴ je slikovito izrazio na sledeće načine:

- «Pronađi želje i ispuni ih»
- «Proizvodi ono što možeš prodati, a ne pokušavaj da prodaješ ono što ne možeš proizvesti»
- «Voli kupca, a ne proizvod».

Marketing se sastoji, kao što je već rečeno, od aktivnosti pojedinaca i organizacija koje omogućuju, olakšavaju i ubrzavaju razmenu putem stvaranja proizvoda, određivanja njihovih cena, promocije i distribucije.

Marketing počinje pre nego što proizvod postoji i nastavlja se dugo nakon njegove prodaje, prateći stalno šta se događa na tržištu i neprestano tražeći puteve za povećanje stepena zadovoljenja potreba kupaca.

Neke od aktivnosti obavljaju veletrgovina, maloprodaja, agenti, brokeri, dileri, transportne organizacije, finansijske institucije, osiguravajuće organizacije, agencije za istraživanje tržišta, propagandne agencije i sl., a neke obavljaju čak i sami kupci (prevoz robe, na primer).

Skup aktivnosti marketinga koje obavlja jedno preduzeće čini marketinšku poslovnu funkciju. Ove aktivnosti su obično objedinjene u okviru zasebne organizacione jedinice koja se često naziva sektor, odeljenje ili služba za marketing.

Kao poslovna funkcija, marketing koordinirano sa drugim poslovnim funkcijama (proizvodnom, finansijskom, kadrovskom i dr.) povezuje ukupne aktivnosti preduzeća sa zahtevima kupaca.

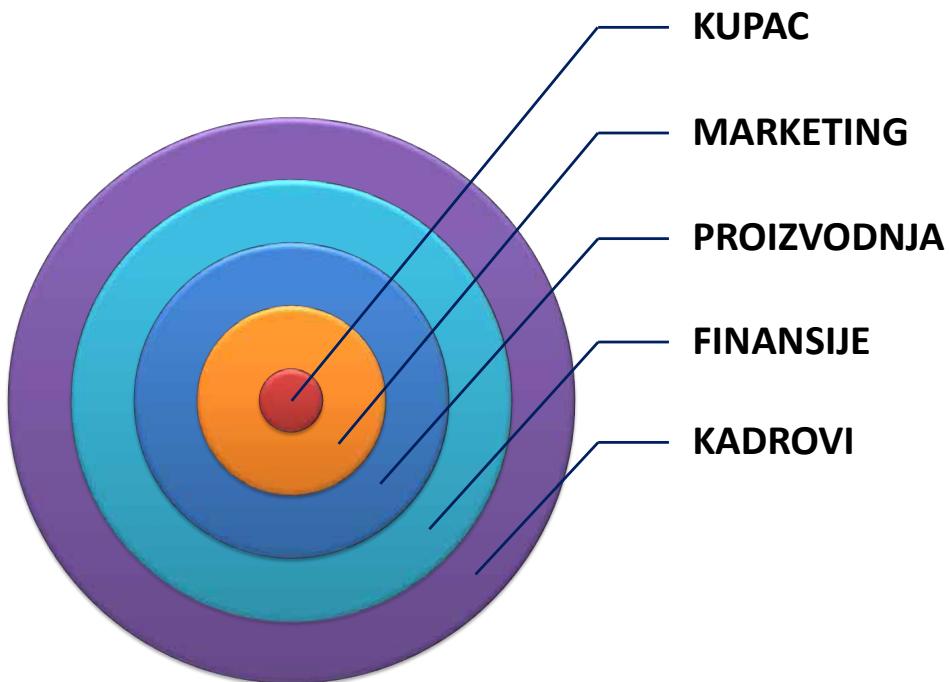
Marketing je most koji povezuje mogućnosti preduzeća sa potrebama kupaca.

Da bi marketing (kao poslovna funkcija) mogao uspešno da obavi svoju integrativnu ulogu potrebno je:

- da sve aktivnosti koje čine marketing kao poslovnu funkciju budu međusobno koordinirane,
- da marketing kao poslovna funkcija bude koordiniran sa ostalim poslovnim funkcijama u preduzeću, i
- da marketing kao poslovna funkcija obezbedi neophodnu koordinaciju sa organizacijama i institucijama sredine (kupcima, dobavljačima, kanalima prodaje, bankama, saobraćajnim organizacijama, osiguravajućim organizacijama, istraživačkim organizacijama i dr.).

154 Kotler, P., 2007.: *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Asee, Novi Sad, str. 121-153

Prikaz 1.11. Funkcije uslužnog marketinga



Marketing kao važna funkcija ima značajnu ulogu u odlučivanju o fundamentalnim pitanjima poslovanja, kao što su:

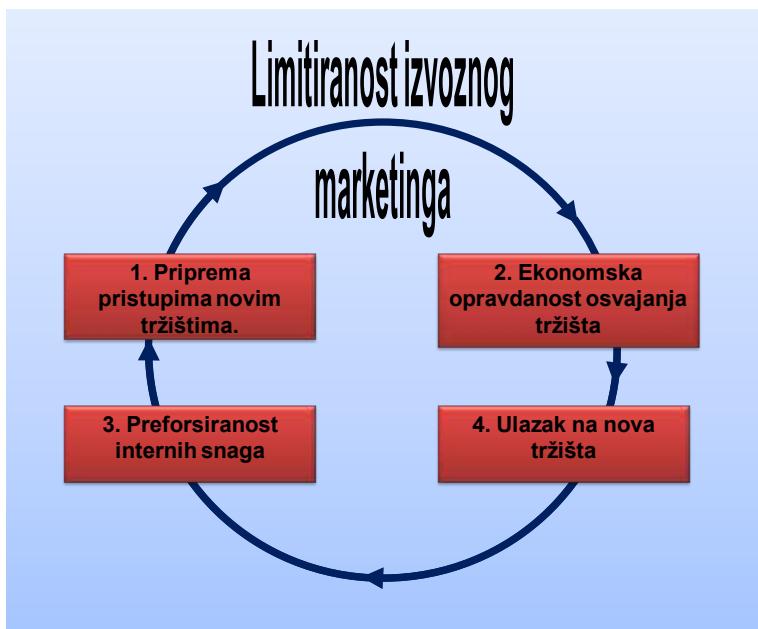
- šta treba da čini ponudu preduzeća (koji proizvodi i usluge)?
- kome treba ponuditi proizvode i usluge (izbor ciljnog tržišta)?
- kada treba ponuditi proizvode i usluge, kom cilnjom tržištu?
- kako treba da izgleda ponuda (usklađivanje elemenata ponude i njihovo prilagođavanje potrebama i zahtevima ciljnog tržišta)?
- pod kojim uslovima ponuditi proizvode i usluge (određivanje cene, određivanje popusta za različite tipove kupaca, određivanje ostalih bitnih uslova prodaje)

RAZVOJ IZVOZNOG MARKETINGA

Savremene kompanije precizno određuju nedostatak veština izvoznog marketinga kao suštinsku prepreku za razvoj održivog međunarodnog tržišta. Najčešća ograničenja međunarodnog marketinga su:

1. Priprema pristupa novim tržištima.
2. Ekonomска opravdanost osvajanja tržišta,
3. Preforsiranost internih snaga ulaskom na novo tržište, kao i
4. Ulazak na nova ino - tržišta.

Prikaz 2.11. Limitiranost izvoznog marketinga



Proces izvoznog marketinga

Proces izvoznog marketinga je sintetizovan, svi su delovi međusobno povezani, zavise jedan od drugog, a uspeh kampanje zavisi od međusobnog delovanja različitih faza. Prva faza procesa izvoznog marketinga je revizija izvoznih šansi i opasnosti korporacije u smislu izvoznih mogućnosti. Druga faza je lociranje tržišta na koja treba izvoziti. Treća faza je razvoj izvozne strategije i probaj preduzeća na tržište. Četvrta je priprema za marketing kampanju. Na kraju, na potezu je kompanija, koja treba da realizuje

planirani izvozni cilj.

Ovaj postupak se koristi u kompanijama koja tek počinju da razvijaju svoje izvozne aktivnosti. Program može da omogući pojedinačnu uslugu za svako preduzeće individualno. Savremeni razvoj izvoznog marketinga je kompleksan posao sa međusobno povezanim koracima, koji su nezavisni. Radi pojednostavljenja ovog višestepenog procesa, proces je prikazan u pet koraka:

Slika 1.11. Proces izvoznog marketinga



Za svaku kategoriju proizvoda i usluga, postoji aktuelno i potencijalno tržiste, kao što je pojašnjeno na prikazu 14.6. gde je ilustrativno i nedvosmisleno predstavljen prvi brend koji se pojavio na određenom tržištu stvarajući tako određenu kategoriju proizvoda ili usluge. Uzet je namerno proizvod koji je svojom pojavom nagovestio spektar novih usluga.

Ukoliko je to tržište dovoljno veliko, a i jeste jer je od planetarne važnosti, sasvim je realno očekivati da će se pojaviti i drugi proizvod a samim tim i uvećanje spektra usluga, koji je prepoznao istu mogućnost.

Pojava drugog konkurenta nagoveštava i realnu mogućnost pojave i narednog, trećeg konkurenta. Treći konkurent se tada suočava sa teškoćama pošto prva dva uglavnom zauzimaju najveći deo tržišta, po nekim autorima prva dva konkurenta pokrivaju oko 75% tržista, ostavljajući tako vrlo malo prostora za trećeg konkurenta kao i ostale koji se pojave na tom istom tržištu.

Pozicioniranje je povezano sa segmentacijom. Ranije smo naveli da pozicioniranje znači isticanje konkretnih karakteristika po kojima se proizvodi i usluge jedne kompanije razlikuju od proizvoda i usluga konkurenčije. Pozicioniranje može da doprinese preciznosti u targetiranju novog segmenta, a dozvoljava i diferencijaciju unutar postojećeg segmenta.

Svaki brend ima utvrđenu poziciju ili teži konkretnom pozicioniranju, čak i unutar istog segmenta. Izbor karakteristika i njihovo isticanje daju osobenost brendu, razlikuju ga od drugih i čine prepoznatljivim. Svaka nova segmentacija tržišta pojavom novih konkurenata dovodi do hiperfragmentiranosti tržišta. Efekti fragmentacije, na dugi rok, preovlađuju nad efektima ekspanzije, pa time i smanjuju mogući uspeh novog proizvoda ili usluge.

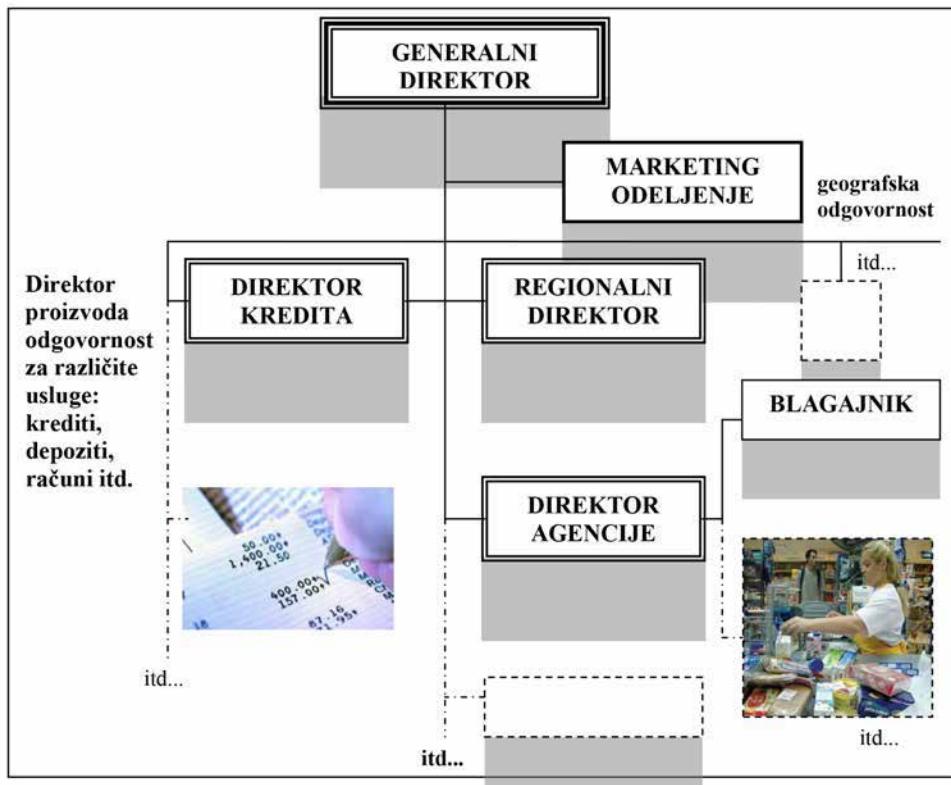
Slika 2.11. Uslužno opredeljena organizacija



Autor

Savremeni menadžeri moraju računati na uslužnu organizaciju kroz postojanje tri navedena nivoa, a kupci su uključeni kao deo organizacije ne uzimajući ih u obzir kao puke konzumente, nezavisne od uslužne organizacije.

Slika 3.11. Odgovornost personala za operacije i marketing u uslužnoj organizaciji



Izvor: Gummesson, E. 1981.: "Markering Cosr Concepr in Service Firms": *Industrial Marekting Management*, No. 1.(redizajnjirao autor)

Uslužno osoblje je izuzetno značajno, kako bi model mogao da se razvije, kroz stalno sadejstvo i permanentnu revitalizaciju. Uslužni menadžment se nalazi u koordinacionom sloju i njegova suštinska odgovornost se ogleda u aktivnosti koordinacije da se proizvede potrebna i kvalitetna usluga, a krunski zadatak menadžmenta nije samo puko kontrolisanje i vođenje zaposlenih, nego kreacija sistema koji stvarno čini mogućim pružanje kvalitetne usluge.

Kod organizacija uslužnog tipa, proces je potpuno različit, obzirom da kod njih ne dominiraju već postojeći, uobičajeni marketing poslovi. Sa druge strane, kod marketing odeljenja robne organizacije ostaju najčešće tekući marketing zadaci i samo deo marketing funkcije može biti vođen od strane klasičnog marketing odelenja. Značajne marketing aktivnosti su najčešće izvan

kontrole marketing menadžera i marketing odeljenja.¹⁵⁵

Kod uvođenja tradicionalnog marketing upravljanja uslužnim marketin-gom, postoji potencijalna opasnost koja se ogleda u tome što ono kao sred-stvo upravljanja ne može biti odgovorno za ukupnu marketing funkciju firme. Po Gummesson-u, u profesionalnim uslužnim firmama, marketar mora biti odgovoran i za deo koji je vezan za operacione zadatke. Zabeleženo je u praksi mnogo slučajeva gde je osoblje odgovorno kako za proizvodnju tako i za aktivnosti koje prate prodajni proces. Na slici 26. šematski se prikazuje istovremena odgovornost za proizvodne aktivnosti kao i za marketing procese od strane personala.

Po mišljenju Lovelock-a, menadžeri uslužnih organizacija – firmi, istovremeno moraju biti odgovorni i za marketing i za odnose sa potrošačima, kao i za aktivnosti koje su vezane za personalni i operacioni menadžment. To znači da odgovornost za marketing aktivnosti treba da bude skoro jednaka kao odgovornost za personal i operacije.

Iz navedenih stavova, proizilazi neminovnost podsticanja uspostavljanja i razvijanja komunikacije između marketinga, operacija i personala. Na taj način menadžeri u uslužnim organizacijama razvijaju takve organizacione oblike, u kojima se uspostavlja odgovarajuća ravnoteža između celokupnog marketinga i drugih funkcija menadžmenta. Izuzetno je važno razumevanje značaja ravnoteže između marketinga i ostalih operacija. Time što osoblje ima dvostruku odgovornost, njihov status veoma je složen; osoblje koje stvara i isporučuje usluge postaju *part - time marketers* (honorarni marketari).

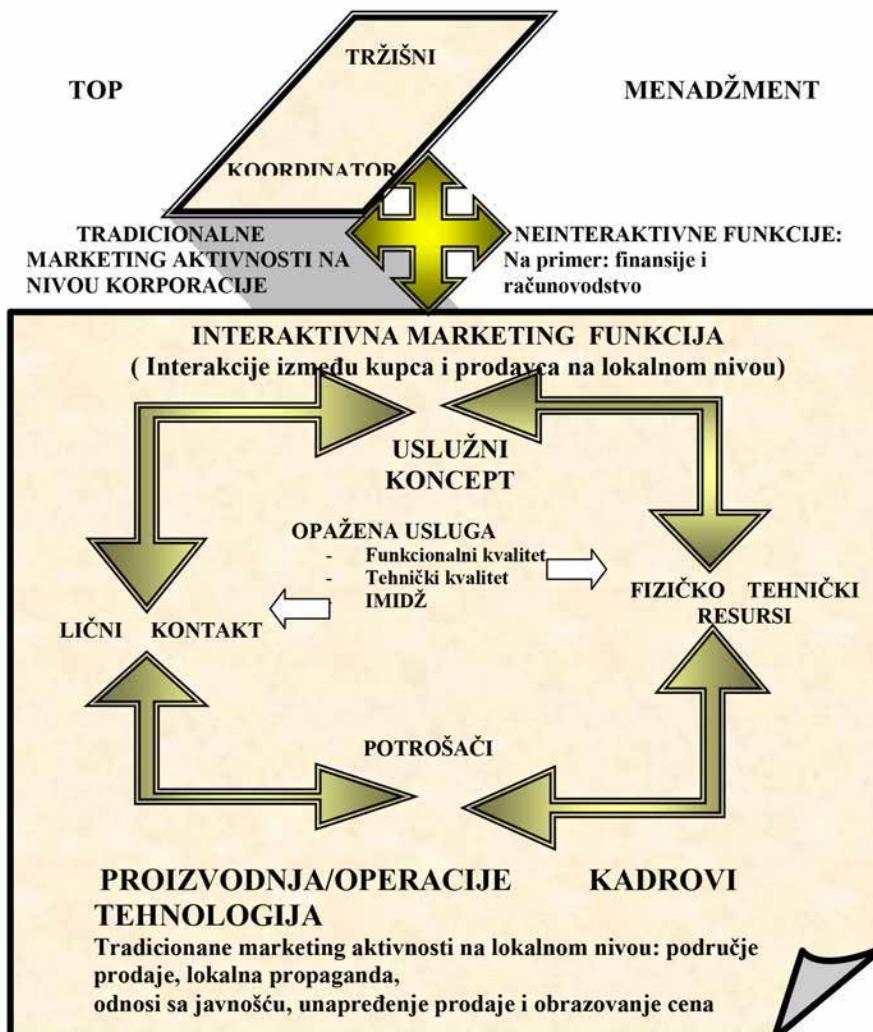
U uslužnim organizacijama, funkcije marketinga obuhvataju sve resurse i aktivnosti koji imaju neposredan uticaj na uspostavljanje, održavanje i jačanje odnosa sa potrošačima, bez obzira na njihove lokacije. Treba napomenuti i to da marketinško odeljenje kao dugoročno organizaciono rešenje, može otežavati funkcionisanje celokupne organizacije na tržišno orijentisan način i ako nije uključeno u sve procese – aktivnosti uslužne organizacije.

Sva dosadašnja istraživanja funkcionisanja marketinga u uslužnim organizacijama, doveli su do spoznaje nekih tendencija marketing odeljenja, koje ukazuju da određene marketing funkcije, u nekoj fazi razvoja organizacije mogu biti od koristi, dok u dugom roku postaju prepreka za ostvarivanje tržišno orijentisanih napora u organizaciji. Ukratko rečeno, ako stručnjaci za

¹⁵⁵ Grönroos, C. 1980.: "Designing a Long Range Marketillg Srrategy": Long Range Planning, April.

marketing ne žele da preuzmu deo odgovornosti, koja se odnosi na druge menadžment funkcije, rezultat svega toga je nepostojanje interaktivne marketing funkcije, loš funkcionalni kvalitet usluge i imidž organizacije, što svakako prouzrokuje gubljenje kupca.

Slika 4.11. Potrošački usmerena uslužna organizacija



Izvor: Grdnroos, C. 1989.: *Inovate Marketing Strategies and Organization Structures Firm in Bateson, E. G., 1989.: Managing Service Marketing*, The Dryden Press.(pre-rada autora)

Na primer, jedan od teoretičara, Grönroos, pod interaktivnom funkcijom smatra sledeće: proizvodnju, kadrove i tehnologiju na lokalnom nivou. Sve funkcije moraju biti koordinisane sa tradicionalnim marketing aktivnostima i ostvarene kako na perifernom nivou, tako i na centralnom nivou. Tek tada lokalni menadžer postaje odgovoran za celokupne marketing aktivnosti na perifernom nivou. Koordinator u rastućoj kompaniji je neophodan da koordinira sve marketing aktivnosti na nivou cele firme. Takav koordinator može biti lice u manjoj firmi ili služba u većoj kompaniji, a njihova odgovornost se odnosi na unutarnji marketing, analizu tržišta i usluga.

Povrh svega toga, neophodno je istaći da uslužne firme u razvoju, ukoliko žele da ostanu tržišno orijentisane i da budu uspešne, moraju biti sposobne da sublimiraju snagu sa prefiksom malog, sa lokalne perspektive, sa snagom pripadanja velikoj firmi. Pokazalo se ispravnim tvrđenje da su relativno male uslužne firme, na lokalnom nivou, više tržišno orijentisane nego veće kompanije uslužne orientacije. Set odluka koje su donesene na lokalnom nivou, uglavnom su čvršće i neposrednije povezane sa tržištem usluga. Sa druge strane, očigledno je da se razvija interaktivna marketing performansa, na mnogo prirodniji način uz puno uvažavanje sistema kvaliteta.

Može se reći da jedan top manadžment, u praksi, lako prenosi odgovornost i ovlašćenja na nekog šefa odelenja. Sa druge strane, tradicionalno marketing odeljenje nije dobar način upravljanja marketing funkcijom uslužne kompanije, obzirom da takvo odeljenje nije u mogućnosti da planira i ostvari aktivnosti interaktivne marketing funkcije.

POLITIČKI MARKETING

Definisanjem marketinga u širem smislu reči, koji se označava kao "ekonomska aktivnost koja upravlja protokom dobara od proizvođača ka potrošaču";¹⁵⁶ za politički marketing možemo da kažemo da predstavlja granu marketinga koja se bavi promocijom stranaka i kandidata pa se može i nazvati "personalni marketing". U centralnoj sferi političkog marketinga nalazi se čovek (*homos – politicus*) kao centralno biće koje bira nosioce političke vlasti.

Bezbroj aktivnosti koje neminovno prate politički marketing isključivo su vezane za tržište koje je fragmentisano i svaka politička stranka procenjuje i odlučuje na kom će segmentu tržišta delovati.

Primer: U Italiji se za izborno nadmetanje prijavljuje više od milion kandidata za razne funkcije: upravne organe, organe opština, okruga i pokrajina, regionalnu upravu, Poslanički dom, Senat i Evropski parlament. Biračko telo Italije čini oko 46 miliona glasača, ne uključujući dodatnih pet miliona građana koji nemaju pravo glasanja za Senat, zbog neodgovarajuće starosne strukture.

U okviru političkog marketinga diferenciraju se sledeće aktuelne teme:

1. Istraživanje političkog tržišta obavlja se na isti način kao kada jedna kompanija koja lansira određeni proizvod mora da analizira snagu konkurenata, preferencijal potrošača i pritom stvori prepoznatljivost svoje marke – brennda na tržištu. Tako nastupa i svaka politička partija na svojoj, nacionalnoj političkoj pozornici. U okviru svog marketing miksa stranka lansira političkog lidera (stranački kandidat), po minimalnoj ceni (finansiranje stranačke kampanje), uz brojna i raznovrsna sredstva komunikacije (od promotivnog materijala do telemarketinga). Sa druge strane, upravljanje političkom kampanjom podrazumeva planiranje imidža, uz pravilnu organizaciju kampanje.

2. Politički lider predstavlja zapravo proizvod političkog marketing miksa. Fragmentisanost stranaka i homogenost njihovog predizbornog programa rezultuju kroz proces personalizacije politike. Stranački kandidat postaje *numero uno – kandidat broj 1* kao presudni faktor za konačnu odluku biračkog tela. Ovakva izborna pojava glasanja za jednu ličnost ponekad može da dovede do kontrasta koji se ogleda u opadanju broja glasača prema pripadnosti konkretnoj stranci. Članovi jedne političke grupacije moraju da se dogovore ko će im za određeni mandatni period biti lider. Oni to čine na osnovu svog Statuta u kome je osim programa stranke regulisan postupak izbora odgovarajućih tela (predsedništva, komisija, odbora i dr.).

Način komunikacije, sposobnost dobijanja „glasa više“ od neposrednih konkurenata, prilagodljivost i postojanost – samo su neke od osobina „prvog

156 Bussetti, G., Tabozzi R., 1998.: *Dizionario dei termini economici*

među jednakima“ – koji poseduje vrhunsku političku platformu. Kada je politički lider izabran, on premešta inicijalnu okosnicu svojih istomišljenika u potencijalne centre moći (stavlja ih na nove izborne liste, pronalazi im radni ili honorarni aranžman u kompanijama ili drugim institucijama). Sve karike u lancu lidera moraju biti organizovane i pravovremeno usmeravane, kako bi se imidž lidera stalno održavao, a delokrug njegove moći širio.

3. Cena političke kampanje je realnost, jer svaka izborna kampanja zahteva određena materijalna sredstva. „*Bez novca – ništa nije moguće, ali ni sa novcem nije uvek sve moguće*“ poznata je američka sintagma. Politička kampanja pored obaveznog novčanog dela, mora da sadrži i nematerijalni deo – kvalitetan stranački tim, promotivnu strategiju, kao i korektne odnose sa brojnim i raznovrsnim medijima.

Profesionalno sprovedena kampanja može da uštedi novac, koji tako postaje investicija te političke stranke. Ukoliko se kampanja sprovodi nestručno, obavezno dolazi do nepotrebogn rasipanja novca, a time i smanjenja stranačkog budžeta. U sprovođenju političke kampanje stranke koriste brojne usluge kako marketinga tako i usluge određenih agencija koje se bave istraživanjem na terenu.

Aktuelna pitanja u međunarodnoj trgovini uslugama

U okviru Urugvajske runde, prvi put je uključena u multilateralne pregovore problematika međunarodne trgovine uslugama, sa zadatkom da se obezbedi multilateralni okvir principa i pravila za trgovinu uslugama. Razrađeni su modeli za pojedine sektore usluga, u cilju povećanja trgovine usluga, dajući akcenat na transparentnost i liberalizaciju u skladu sa dostignutim nivoom privrednog razvoja trgovinskih partnera.

Za aktivnosti koje se danas uglavnom svrstavaju u sferu usluga, koristio se tridesetih godina prošlog veka, naziv tercijarne delatnosti.



Kolin Klark (Colin Clark), predstavnik tradicionalne teorije usluga, definiše usluge kao uslužnu industriju koja obuhvata sve ono što ne spada u poljoprivredu sa ribarstvom i šumarstvom i prerađivačku industriju sa rudarstvom. Takav pristup definisanja usluga obuhvata niz raznovrsnih aktivnosti uključujući i niz usluga koje stižu kao međuproizvodi (intermedijarni inputi) u procesu proizvodnje kao što su: usluge prevoza proizvoda, održavanje privrednih objekata, poslovne telefonske usluge i dr., kao i najveći deo proizvodnje malog obima (na

primer, aktivnosti pekara, krojača, obućara i s1.), koje se ne mogu svrstati u prerađivačku industriju, a čije je bitno obeležje velikoserijska proizvodnja.

Pojam usluga u savremenoj teoriji određuju nivo privrednog razvoja, zapošljavanja stanovništva i međunarodne trgovine. One izučavaju sve promene koje su nastale u privrednoj strukturi uopšte, a posebno one promene koje nastaju u sektoru usluga, kao rezultat tehnološkog napretka tj. razvoja i uvođenje informatičke tehnologije - kompjutera, mikročipova, satelita, automatizacije, elektronske obrade podataka, novih izvora energije i sl.

Međunarodni standard klasifikacije u sektoru usluga obuhvata: građevinarstvo, komunalne delatnosti, trgovinu, transport i komunikacije, usluge državne uprave, obrazovanja, zdravstva, kulture, pravne i poslovne usluge (bankarstvo, osiguranje i s1.).

Usluge su poznatom "Urugvajskom random" razvrstane u četiri kategorije:

1. Usluge u obliku dobara (filmovi, knjige, kompjuteri, softver i s1.);
2. Usluge koje su materijalno opipljive (prevoz i skladištenje robe, finansiranje robnih tokova, ekomska propaganda i prodaja);
3. Usluge kao svojevrsna zamena za robu u materijalnom smislu reči (fransizing, lizing, faktoring, forfeting, popravka i održavanje);
4. Usluge koje nisu u direktnoj vezi sa robom (obrada podataka, turistička putovanja, hotelske usluge).

Važnost uključivanja problematike usluga u sistemu međunarodnih trgovinskih pravila proizilazi iz sve većeg značaja usluga u formirajući društvenog proizvoda. Udeo usluga u strukturi društvenog proizvoda razvijenih zemalja kreće se između 50% i 70% (Danska 71%, Sjedinjene Američke Države 67%, Kanada 67%, Švedska 66%, Belgija 64%, Australija 63%,). U manje razvijenim zemljama udeo usluga u društvenom proizvodu se kreće ispod 40%, a u onim najmanje razvijenim zemljama od 5% do 10%. Uslužni sektor je značajno područje i sa stanovišta zapošljavanja. Oko 75% radne snage je zaposleno u uslugama u najrazvijenijim zemljama, a procenjuje se da ima oko 50 miliona zaposlenih u sektoru usluga u zemljama OECD-a, što ukazuje da je uslužni sektor značajno područje sa stanovišta zapošljavanja.

Međunarodni sporazum o uslugama se oslanja na tri glavna utemeljenja. Prvo utemeljenje obuhvata osnovne obaveze koje se primenjuju na sve zemlje članice. Drugo se odnosi na koncesione liste koje su predmet stalnog procesa liberalizacije, i treće su aneksi koji se odnose na specijalne situacije pojedinih uslužnih sektora.

Prvi deo sporazuma precizira priroda usluga i to:

- usluge koje se pružaju iz jedne zemlje na teritoriji druge zemlje;
- usluge koje se pružaju na teritoriji jedne zemlje potrošačima bilo koje

- zemlje članice (usluge turizma);
- usluge koje se pružaju putem prisustva pružaoca usluge jedne članice na teritoriji bilo koje druge članice (usluge bankarstva, osiguranja); i
 - usluge koje pružaju državljeni bilo koje zemlje članice na teritoriji bilo koje zemlje članice (na primer, izvođenje investicionih radova i projekata, konsultantskih usluga i dr.).

Drugi deo međunarodnog sporazuma o uslugama definiše opšte obaveze i disciplinu poštovanja preuzetih obaveza. Najvažnija klauzula je ona koja se odnosi na najpovlašćenije nacije, koja obavezuje sve zemlje članice da će pružiti odmah i bezuslovno pružaocu usluge bilo koje zemlje članice tretman koji neće biti manje povoljan nego onaj koji ona daje pružaocu usluge bilo koje druge zemlje članice. Primena principa klauzule najvećeg povlašcenja predviđa i mogućnost izuzetaka primene za pojedine zemlje članice i za pojedine usluge, što se mora precizirati u Aneksu sporazuma (prelazni period od 10 godina). Bez obzira na to što za trgovinu uslugama ne postoje carine, na granici je neophodno da se unapred preciziraju uslovi međunarodne trgovine uslugama. Zemlje članice Svetske trgovinske organizacije su inicijalne obaveze utvrdile nacionalnim listama koncesija i proširivaće ih u narednim rundama o uslugama.

UPRAVLJANJE MEĐUNARODNIM FINANSIJSKIM POSLOVANJEM

Pojam i karakteristike sistema međunarodnog plaćanja

Posredstvom međunarodnog platnog prometa (MPP) u savremenom svetu, omogućuje se obavljanje uvoza i izvoza roba i usluga, uvoza i izvoza kapitala – novca kao i neke druge poslovne transakcije.

“Međunarodni platni promet predstavlja posledicu međunarodnih poslovnih odnosa u kojima dolazi do prometa i razmene stvari (posebno robe i novca) koji se odvijaju na različitim geografskim prostorima.”¹⁵⁷

Platnim prometom podrazumevaju se sva plaćanja koja se obavljaju između privrednih subjekata različitih zemalja, tj. rezidenata različitih pravnih i privrednih sistema (uplate i isplate pravnih i fizičkih lica) preko banaka koje predstavljaju specijalizovane finansijske institucije.

Sva plaćanja između navedenih subjekata koji učestvuju u međunarodnom platnom prometu odvijaju se po osnovu plaćanja obaveza u vezi sa prometom proizvoda, izvršavanja ugovorenih i realizovanih usluga i radova, plaćanja koja su u vezi sa dužničko-poverilačkim odnosima, kao i obaveza koje proizilaze iz određenih finansijskih obaveza.

Banke su te koje su jedino ovlašćene institucije u većini zemalja u svetu, za obavljanje ove vrste posla, mada nisu isključena i druga rešenja koja uključuju i druge finansijske institucije koje se mogu javiti kao posrednici u izvršavanju plaćanja.

Odlučivanje o tome ko će se baviti poslovima međunarodnog platnog prometa isključivo je determinisano na makroekonomskom nivou, pa imamo primer da u većini zemalja, zvanično i jedino važeće odobrenje za bavljenje ovim poslom je u nadležnosti centralne banke, u drugim zemljama to je u nadležnosti određenih finansijskih ministarstava, a u pojedinim zemljama vlada te zemlje ima isključivu nadležnost.

“Banke, obavljajući međunarodna plaćanja, zaključuju posebne sporazume sa odabranim bankama u drugim zemljama o međusobnoj saradnji u izvršavanju naloga za plaćanja svojih komitenata.”¹⁵⁸ Posebnim sporazumom između banaka uspostavlja se poslovni korespondentski odnos, a zbog te međusobne povezanosti nazivaju se korespondentske banke. “Osnovni cilj i svrha uspostavljanja korespondentskih odnosa među bankama je uzajamna

157 Živković, A., 2005.: *Poslovanje banaka*, Ekonomski fakultet Beograd, str. 28

158 Života Ristić, :*Trzistc novca*, Beogradd, 1990, str.78.

saradnja u bankarskim poslovima, u prvom redu u poslovima međunarodnog platnog prometa".¹⁵⁹ Cilj uspostavljanja korespondentskih odnosa je da omogući brže, efikasnije i ekonomičnije obavljanje međunarodnih plaćanja.

Međunarodni platni promet je posebno regulisan obzirom na izuzetan značaj koji ima za svaku zemlju, isključivo po postojećim važećim i jedinstvenim propisima. Dobro organizovan platni promet sa inostranstvom je od izuzetnog značaja ne samo za njegove subjekte, već i za privrede zemalja koje su u uključene u međunarodni platni promet. Od toga kako je međunarodni platni promet organizovan u zemlji članici, zavisi brzina plaćanja, a samim tim i racionalnije korišćenje deviznih sredstava, što može neposredno uticati i na stanje platnog bilansa zemlje kao i njena privredna kretanja na makronivou.

159 Života Ristić, ibidem, str.79

VRSTE MEĐUNARODNOG PLAĆANJA

U savremenoj svetskoj privredi sa utvrđenim uslovima, postoje tri sistema međunarodnog plaćanja:

1. Sistem slobodnog deviznog plaćanja (konvertibilan sistem plaćanja)
2. Sistem kliničkog plaćanja i
3. Sistem plaćanja putem kompenzacije.

1) Slobodna devizna plaćanja su plaćanja kod kojih se potraživanja stečena u jednoj zemlji mogu koristiti za plaćanja u bilo kojoj drugoj zemlji. Ona se ostvaruju preko tekućih računa, koje banka jedne zemlje drži kod inostrane banke - svog korespondenta. Ovo predstavlja redovan način plaćanja između zemalja koje imaju konvertibilnu valutu, a konvertibilnost valuta je uslov za slobodna devizna plaćanja.

U slučaju kada zemlje nemaju konvertibilnu valutu ona može svoje obaveze platiti nekom od postojećih konvertibilnih valuta ali ne svojom valutom. Ova osobina slobodnog deviznog plaćanja pruža mogućnost svim zemljama, da se roba može kupiti tamo gde su uslovi i cena najpovoljniji i ovaj način plaćanja omogućava da se sve finansijske transakcije realizuju u što kraćem vremenskom periodu.

"Osnovna pretpostavka korišćenja ovog sistema plaćanja je raspolažanje deviznim sredstvima, a što može biti problem za one zemlje koje imaju platno-bilansne poteškoće. Znači, da ovaj sistem plaćanja sužava robni promet sa onim zemljama koje nemaju dovoljno deviznih sredstava za izmirenje obaveza prema stranim partnerima. Takođe, ovde se javlja i problem deviznih kurseva koji se koriste prilikom obračuna plaćanja."¹⁶⁰

Treba naglasiti da konvertibilan sistem plaćanja obezbeđuje spoljnotrgovinskoj praksi upotrebu velikog broja različitih kombinacija uslova i načina plaćanja, veliki broj različitih instrumenata plaćanja u zavisnosti da li se radi o naplati u gotovom ili o kreditnom poslu, isplati u roku, pre ili posle isporuke.

2. Klirinška (vezana) plaćanja; način međunarodnog plaćanja koja se koriste između dve ili više zemalja u slučaju da te zemlje ne poseduju konvertibilnost valuta. Kliring omogućava da se međunarodna plaćanja izvršavaju u domaćim, nacionalnim valutama, bez upotrebe deviza. Njegova realizacija zahteva sklapanje odgovarajućeg ugovora u kome se utvrđuju robne liste a često i količine robe koje se mogu kupovati, odnosno prodavati u tim zemljama.

160 Živković, A., 2005.: Ibidem str.

Kliring može biti:

- bilateralni i
- multilateralni.

Bilateralan oblik klirinja se javlja između dve zemlje, a multilateralni kada učestvuje više zemalja. "Kod klirinškog načina plaćanja ne pojavljuje se efektivni novac zemalja učesnica u kliringu, već se vrednost izvoza i uvoza u oba pravca iskazuje preko jcdinstvenog klirinškog računa, otvorenog kod centralne banke."¹⁶¹

U ugovoru o kliringu, predviđa se valuta plaćanja uvoza i izvoza (to je najčešće obračunski dolar), i kako će se likvidirati eventualni saldo klirinškog računa na kraju godine (on ne bi trebalo da postoji). Međutim, saldo se u praksi skoro uvek javlja i to kako dugovni koji zapravo znači da je vrednost izvoza veća od vrednosti uvoza, tako i potražni gde je vrednost uvoza veća od vrednosti izvoza.

Plaćanje kompenzacijom je u stvari razmena jedne robe za drugu a da se pri tome ne

koristi novac kao sredstvo plaćanja. Po svom karakteru, predstavlja naturalni oblik razmene koji se zadržao do danas. Kompenzacija se razlikuje od klirinja u tome što se ona javlja na nivou preduzeća a ne na nivou zemlje. Uvoznik (preduzeće) sklapa ugovor sa ino firmom o kupovini robe, a istovremeno sa njom sklapa ugovor i o prodaji domaće robe u istom iznosu, tj. u istoj vrednosti. "Pojava kompenzacionih poslova u današnjim uslovima međunarodne razmene predstavlja izraz potrebe da se na ovaj način prevaziđu nestašice deviznih sredstava i razna administrativna ograničenja i zabrane koje su uvedene u pojedinim zemljama.

Da bi mogao da se zaključi neki kompenzacioni posao sa stranim elementom potrebno je da se prethodno pronađu takve vrste robe na domaćem i stranom tržištu, za koje su zainteresovani svi učesnici u kompenzaciji, da te robe imaju istu cenu i da je isporuka terminski podešena tako da jedan od učesnika u kompenzaciji ne bi kreditirao drugog."¹⁶²

161 Živković, A., 2005.:Ibidem str.

162 Živković, A., 2005.:Ibidem str.

ELEKTRONSKO BANKARSTVO

Obavljanje savremenih međunarodnih bankarskih poslova u platnom prometu je gotovo u potpunosti automatizovano. Platni promet predstavlja sistem elektronskih razmena transakcija između, uglavnom automatizovanih banaka i masovno je u primeni od 70-ih godina prošlog veka.

Na Internetu se elektronsko bankarstvo prvi put pojavilo 1995. godine, kada je u SAD formirana SFNB (*Security First Network Bank*).

Prvi talas; *virtualne banke* (*NetBank, Wingspan*); postojeće banke prihvataju Internet usluge počev od 1998. godine i uzimaju u obzir da konzumenti finansijskih usluga imaju lojalnost prema banci kao instituciji, ali ujedno i naviiku da lično banku i posećuju.

Usluge u elektronskom bankarstvu su raznovrsne:

- e-bankarstvo na malo; usluge namenjene stanovništvu i manjim poslovnim komitentima na daljinu, 24 sata dnevno, samousluživanjem i sa manjim troškovima,
- korporativno bankarstvo; usluge namenjene većim poslovnim komitentima, a to su: informacione usluge, transakcione usluge, upravljanje novčanim tokovima kompanije, upravljanje njenim kompletnim portfoliom,
- međubankarsko e-poslovanje; obavlja se preko klirinših kuća (za veće vrednosti transakcija) ili *switching centara* (za manje vrednosti).

Na primer, poznata banka *Banco de Bradesco* dnevno opslužuje 3.000.000 korisnika, po tome je prva u Brazilu, a peta u svetu, jer je finansijske usluge ponudila preko Interneta.

Jedna od najznačajnijih inovacija u ovom sektoru - *Bradesco Net*, nudi veliki broj usluga svojim klijentima, pa je formirala izuzetno veliku bazu podataka na osnovu koje predlaže inovativne usluge klijentima.

U sredstva elektronskog plaćanja spadaju:

- elektronske kartice,
- digitalni novčanici sa elektronskom gotovinom,
- elektronski čekovi, i
- plaćanje putem potvrde treće strane.

Elektronske kartice. Poverenje u plaćanje elektronskim karticama zasniva se na opštem prihvatanju ovog načina plaćanja kao garantnog sredstva plaćanja (čekovne i novčane karte), kreditne i debitne kartice, klasične elektronske kartice i inteligentne kartice.

Pametne kartice. Pronalazač pametnih kartica je Roland Moreno, koji

je 1974. za *Bull Computers* napravio na hiljade različitih sistema; od kojih su najpoznatije Visa i American Express verzije:memorijske kartice i kartice sa mikroprocesorom. Ove kartice koriste se za plaćanja i identifikaciju korisnika, a njihovom primenom eventualne zloupotrebe platnih kartica smanjene su sa 3-5%, na samo 0,5%.

Multifunkcijske inteligentne kartice imaju upotrebu u različite svrhe:

- primena u kontroli pristupa zabava
- pristup finansijskim servisima
- zdravstvene usluge
- kupovina u maloprodaji
- usluge transporta i telekomunikacija
- elektronska gotovina

Digitalni novčanici. naziv digitalni novčanici potiče od engleske reči *digital wallets* i imaju sledeće karakteristike:

- podudarni su sa klasičnim novčanicima
- elektronska jedinica je sa identifikacionim podacima korisnika
- pomoću specijalizovanih programa se prenosi iznos kojim korisnik slobodno raspolaze
- autentifikacija korisnika obavlja se upotrebom digitalnih sertifikata ili drugih kriptografskih metoda
- odlažu se i transferišu novčani iznosi
- proces plaćanja dobija na sigurnosti.

Elektronska gotovina - *digital cash*

Ovaj oblik trgovine predstavlja jedan od prvih oblika platnih sistema e-trgovine gde kupac preuzima aplikaciju digitalnog novčanika i elektronsku gotovinu, troši ga kod prodavaca, koji su spremni da je preuzmu.

Tržišni lider u ovoj oblasti je *PayPal*, e-pošta kao osnova za informisanje; evropski sistem je *Digi Cash*, a korisnici najčešće digitalno potpisuju nalog za prenos (transfer) novca sa kreditne kartice u digitalni novčanik.

Peter Theil, 16. novembra 1999. godine, prvi put, je sa prijateljima u restoranu upotrebio PDA da prijatelju, Maxu Levchinu, pošalje svoj deo u računu, koristeći program koji su oni zajedno napravili. Tada su odlučili da ga prenesu na Internet i tako je nastao *PayPal*, prvi sistem koji omogućava slanje novca pomoću elektronske pošte.

Elektronski čekovi se koriste od 1995. godine i predstavljaju analognu tehnologiju sa klasičnim čekovima u digitalnom obliku izdavanja i korišćenja.

Korisniku se izdaju određeni brojevi elektronskih čekova, a on navodi pri plaćanju podatke koji obezbeđuju sigurnost ove tehnike plaćanja.

Prednosti elektronskih čekova su sadržane u činjenici da izdavalac čeka ne daje broj računa primaocu i ne šalje osetljive informacije, zbog toga što su elektronski čekovi jeftiniji i ažurniji od papirnih.

Najpoznatiji sistemi elektronskih čekova su: *eCheck* i *Achex*.

Plaćanje putem potvrde treće strane naročito je popularno u Japanu gde se digitalno akumuliranje računa malih iznosa obavlja kod specijalizovanih pružalaca usluga, a naplata se obavlja periodično tako što se korisniku dostavlja račun sličan telefonskom računu.

Najpoznatiji sistem je *qPass*, zasnovan na digitalnim novčanicima i kreditnim karticama.

XII DEO

**MENADŽMENT USLUGAMA
U INFORMACIONIM TEHNOLOGIJAMA**

MENADŽMENT IT USLUGAMA

Danas skoro svaka, pa i najmanja, organizacija mora imati informacioni sistem, koji je u manjoj ili većoj meri podržan računarima, mrežama, softverom, i ostalim savremenim elementima sistema elektronskog poslovanja. Sve to spada u infrastrukturu o kojoj najviše rukovodstvo organizacije mora voditi računa, imalo ili ne uspostavljen sistem menadžmenta kvalitetom. Infrastrukturu treba održavati i usklađivati sa poslovnim potrebama organizacije, zakonima i propisima. Neovisno da li taj posao obavlja interno osoblje ili je poveren eksternoj organizaciji, tim procesom podrške primarnim procesima organizacije se mora upravljati. Ovaj deo knjige je posvećen temi kako postaviti zahteve i implementirati procese koji će osigurati zahtijevanu raspoloživost, funkcionišanje i sigurnost IT infrastrukture.

Kao i u drugim slučajevima, početna tačka je upoznavanje sa standardima i modelima koji se odnose na predmetnu oblast. Dat je kratak pregled BS 15000 i ITIL; također su pomenuti i drugi pristupi kao što su IT Service CMM i ISO/IEC 14764.

BS 15000 STANDARD

BS 15000 je prvi svetski standard o menadžmentu IT uslugama i ujedno jedina referenca u odnosu na koju se može izvršiti provera usuglašenoštiti u oblasti menadžmenta IT uslugama. Standard specificira set međusobno povezanih procesa kojima se obezbeđuje menadžment IT uslugama. PDCA model je i ovdje primjenjen, s tim da je definisan i set globalnih ulaza/izlaza iz menadžmenta IT uslugama. Svaki od procesa definisan je svojim ciljem i specifikacijom aktivnosti - šta organizacija mora uraditi da postigne definisani cilj. BS 15000 (2nd edition) sastoji se od dva dijela.

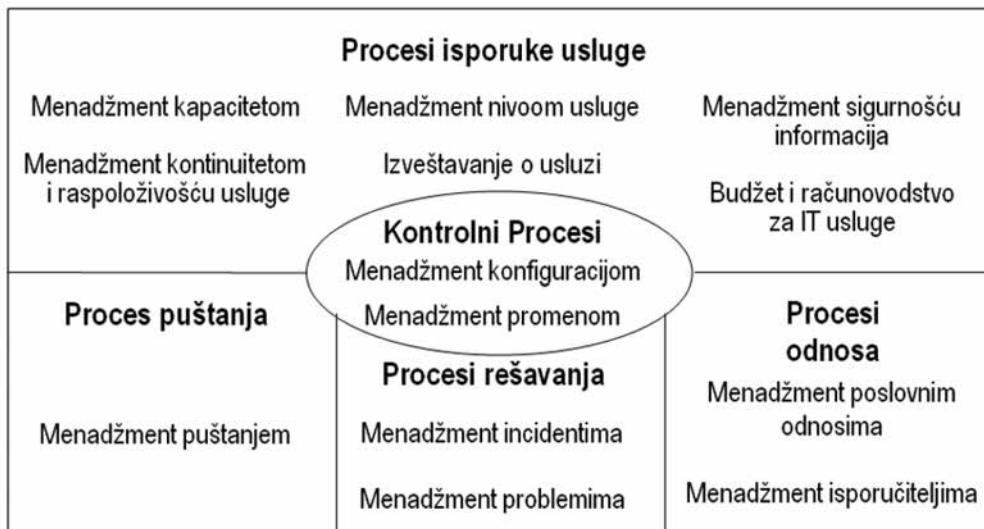
BS 15000-1 sastoji se od deset sekcija:¹⁶³

1. Predmet i područje primene,
2. Termini i definicije,
3. Zahtevi za sistem menadžmenta,
4. Planiranje i implementacija menadžmenta uslugama,
5. Planiranje i implementacija novim ili izmijenjenim uslugama,

¹⁶³ BS 15000-1:2002, IT service management - Part 1: Specification for service management

6. Proces isporuke usluga,
7. Veze između procesa,
8. Procesi rješavanja problema,
9. Kontrolni procesi, i
10. Procesi puštanja usluge.

Slika 1.12. *Procesi menadžmenta uslugom (BS 15000-1:2002)*



Koordinirana integracija i implementacija procesa menadžmenta usluga osigurava stalnu kontrolu, veću efikasnost i prilike za poboljšavanja. Implementacija specificiranih zahtjeva omogućava organizaciji da isporučuje IT usluge prihvatljivog kvaliteta. Prvi dio standarda ima višestruku namenu, neke od njih uključuju definisanje zahteva za "outsource" procese za koje se raspisuje tender, osiguravajući pritom konzistentnost benchmarkinga isporučilaca IT usluga u lancu snabdijevanja, služi kao osnova za identifikaciju procesa i aktivnosti kojima će isporučilac usluge zadovoljiti zahteve kupaca, i naravno služi u svrhu formalne certifikacije.

BS15000-2¹⁶⁴ sa podnaslovom: kodovi prakse menadžmenta uslugama ima isti sadržaj kao i deo 1 standarda. Za svaki zahteva pored cilja koji se mora postići, date su detaljnije preporuke šta organizacija može/treba uraditi

164 BS 15000-2:2003, IT service management - Part 2: Code of practice for service management

da realizuje specificirani cilj. Poznavaoci ove oblasti prepoznat će mnoge od procesa i aktivnosti koje su realizovali tokom godina poslovanja, ali i identifikovati mnoge aktivnosti koje su također godinama izbegavali da implementiraju, odlažući „to“ za neka bolja vremena. Stoga, ovaj drugi deo standarda obezbeđuje isporučiteljima IT usluga konzistentan pristup u uspostavljanju sistema menadžmenta uslugama i/ili se pripremaju za proveru usuglašenosti sa zahtevima BS 15000-1 i/ili planiraju poboljšavanja svog sistema menadžmenta uslugama. Oba dela standarda, kao i drugi standardi o sistemima menadžmenta, ograničeni su na „šta se mora uraditi?“, dok odgovore na pitanja „kako?“ možete potražiti u ITIL i mnogim publikacijama na temu IT usluga.

ITIL (INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIB- RARY)

ITIL - biblioteka najbolje prakse, smernica i preporuka je prvobitno uspostavljena na inicijativu Britanske vlade od strane njihove „Central Computer & Telecommunications Agency (CCTA)“ još 1980-tih godina. Polazni cilj je bio da se stvore preduslovi potrebni za regulisanje tržišta IT usluga. Naime, mnogi IT sistemi nisu funkcionali kako je to projektovano upravo zbog neadekvatnog održavanja, što je nanosilo velike štete svim privrednim subjektima i vladinim agencijama takođe. Sadržaj biblioteke je primenjivan širom Evrope na sve aktivnosti koje se odnose na ITSM radi uspostavljanja najbolje prakse u isporuci IT usluga. Danas, ITIL je globalno prihvaćena kao „de facto“ standard za najbolju praksu procesima ITSM. Biblioteku sada administrira i održava Office of Government Commerce (OGC). ITIL je bio glavni izvor korišćen pri razvoju BS 15000 u kojem su učestvovali British Computer Society (BCS), OGC, IT Service Management Forum (itSMF) i drugi tehnički eksperti iz IT organizacija. U potpunosti su prihvaćeni ključni procesi, dodati su samo procesi menadžmenta.

ITIL se sastoji od 7 setova: Managers Set; Service Support; Service Delivery; Software Support; Networks; Computer Operations; Environmental. Osnovni fokus ove biblioteke čine set procesa koji su podrška uslugama i set procesa koji se realizuju pri isporuci usluge. Zajedno, ove dve oblasti sastoje se od disciplina koje su odgovorne za osiguranje i menadžment efektivnim IT uslugama. Neke od disciplina uključuju: menadžment konfiguracijom, menadžment problemima, menadžment promenama, kontrola softvera i distribucija, menadžment nivoom usluga, menadžment kapacitetom, planiranje nepredvi-

divih situacija, menadžment raspoloživošću, menadžment cijenom IT usluga.

Svaki od procesa je opisan posredstvom izbora sledećih subjekata:

- obrazloženje-namena procesa,
- cijena i dobiti,
- osnovni koncept,
- planiranje i implementacija,
- alati,
- metode i tehnike,
- aktivnosti i veze sa ostalim procesima.

U nastavku je dat kratak opis samo nekih od procesa sadržanih u ITIL.

Sporazum o nivou IT usluga (Service Level Agreement-SLA) je ključni zahtev za osiguranjem bilo koje (važne) usluge. Nabavljač IT sistema, ili dela IT sistema se može sporazumeti sa isporučiteljom IT sistema da ga on i održava ili pak održavanje može biti povereno trećoj strani kao „outsource“ proces isporučioca IT sistema. Održavanje može takođe da bude osigurano putem sporazuma dve strane, korisnika i isporučioca IT usluga, koji je neovisan od isporučioca IT sistema. U oba slučaja, treba definisati zahteve za isporuku usluge, na dobrobit obe ugovorne strane. Potrebno je da obe strane potpuno usaglase koncept pružanja usluge i obaveze s tim u vezi. Kako svaka improvizacija vodi ka potencijalnom nerazumijevanju, poželjno je da kao i svi ostali koristite SLA Toolkit. To je (Word template) dobro organizovan upitnik, koji vas vodi kroz oblasti od interesa, tako da jednostavnim izborom standardizovanih usluga dolazite do međusobne saglasnosti sa drugom ugovornom stranom o nivoima IT usluga.

Sve oblasti pružanja usluge moraju biti merljive i definisane u okviru SLA. SLA je centralna tačka dinamičkog modela pružanja IT usluga .

Menadžment nivoom usluga (Service Level Management-SLM) je primarna odgovornost menadžmenta organizacije koja isporučuje IT usluge, komjom se osigurava da su dogovorene usluge isporučene kada i gde je podrazumevano da budu isporučene. Menadžment nivoom usluga obuhvata nekoliko procesa i nadležni menadžer je odgovoran za osiguranje odgovarajuće podrške realizaciji istih i usaglašavanje izlaza iz tih procesa. Neki od procesa su:

- Preispitivanje postojećih usluga;
- Pregovaranje sa kupcima;
- Implementacija poboljšanja politike usluga i relevantnih procesa;
- Uspostavljanje prioriteta;
- Planiranje rasta usluga;
- Preispitivanje „outsource“ procesa;
- Izrada i nadzor nad realizacijom sporazuma o nivou usluga;
- Uključivanje procesa računovodstva u praćenje cijena usluga;

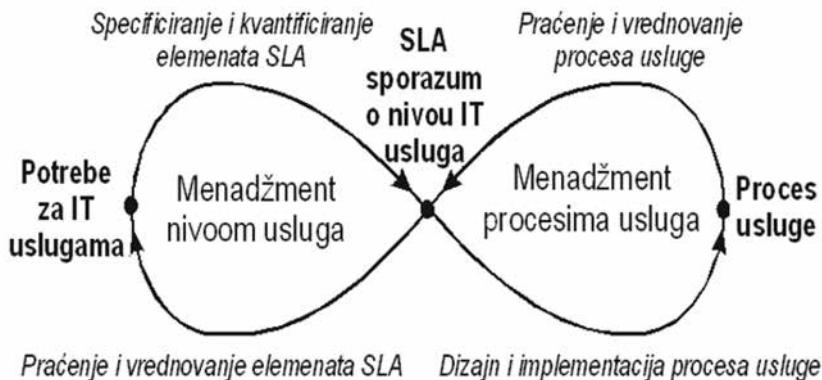
Menadžment raspoloživošću je praksa identifikacije nivoa raspoloživosti IT usluge i ima prvenstvenu namenu pri preispitivanju nivoa usluge sa kupcem/klijentom. Raspoloživost se obično izračunava na osnovu analize stabla otkaza. Sve oblasti usluge moraju biti merljive i definisane u skladu sa sporazumom o nivou usluge. Da bi se dobila mera raspoloživosti treba meriti najuticajnije parametre usluge, kao što su:

- Statistika ugovorenog: odnos ugovorenog i realizovanog
- Nepredviđeni slučajevi: detalji, lokacija, učešće treće strane, itd.
- Kapacitet: vreme potrebno za jednu online transakciju, izrada izvestaja, broj jednovremenih korisnika, itd.
- Help Desk pozivi: broj izveštenih incidenata, vreme odgovora, vreme rješavanja.
- Detalji cijene: cijena usluge, penali (ako ugovoreni nivo usluge nije realizovan).

Menadžment kapacitetom je disciplina kojom se osigurava da je IT infrastruktura raspoloživa u pravo vrijeme, u korektnom obimu, po pravoj cijeni, što pomaže da se osigura da je IT • infrastruktura korišćena na optimalan način. Ovo uključuje ulaze iz mnogih oblasti poslovanja da bi se identifikovalo koje usluge su (ili će biti) zahtijevane, koja infrastruktura je zahtijevana radi podrške ovim uslugama, koji nivo planiranja za svaku eventualnost će biti potreban, i koja će biti cijena takve infrastrukture.

Planiranje za svaku eventualnost Kada se projektuje IT sistem i bira softver za njega, rijetko se imaju u vidu i one okolnosti koje ne spadaju u tzv. „normalne postupke i normalne situacije“ a i to se dešava, češće nego to želimo priznati, a pogotovo kad treba izvijestiti rukovodstvo o stvarnim uzrocima otkaza. Rezultat je obično porazan: sistem je pao ili odbija da izvrši zahtevanu transkciju, itd. Planiranje nepredviđenog je proces planiranja da se osigura da IT usluga može oporaviti sistem i nastaviti rad kada nastupi ozbiljan incident. To nisu samo reaktivne mere, plan obuhvata i protu aktivne mere kojima se reducira rizik katastrofe u prvom redu.

Slika 2.12. PDCA ciklus isporuke IT usluge



Planiranje nepredviđenog je od takve važnosti da mnoge organizacije implementaciju ovog procesa stavlju na prvo mesto pri ugovaranju IT usluga. Međutim, ni ovo nije dovoljno, stoga u svakodnevnoj praksi mnogih organizacija susrećemo „Planiranje nastavka poslovanja“ radi osiguranja da ceo proces od početka do kraja može nastaviti sa radom u slučaju nastanka ozbiljnog incidenta. Planiranje za svaki slučaj (Contingency planning) uključuje nekoliko osnovnih koraka:

- Dodjeljivanje prioriteta poslovima koje treba ponovo uspostaviti na osnovu rezultata uticaja tih poslova na poslovanje organizacije;
- Analiza rizika za svaku IT uslugu, radi identifikacije preimุstava, pretnji, slabosti i protivmera za svaku uslugu;
- Vrednovanje opcija za oporavak IT sistema; Izrada plana za svaku eventualnost;
- Testiranje, preispitivanje, i revizija plana kao redovna planska aktivnost.

Mnogi od izveštaja govore da ovaj proces nije nimalo lako implementirati, a i kada je to urađeno najčešće nije sprovedeno testiranje, preispitivanje i revizija; plan je urađen samo radi plana i praktično je mrtvo slovo na papiru.

Menadžment promenom je praksa kojom se osigurava da se sve promene elemenata konfiguracije sprovode na planiran i autorizovan način. Ovo uključuje evidenciju poslovnih razloga za bilo koju promenu, identifikaciju specifičnog elementa konfiguracije i IT usluga na koju se promena odnosi, planiranje promene, testiranje promene, i razradu rezervnog plana - ukoliko rezultat promene rezultira u neočekivano stanje elementa konfiguracije u odnosu na primarni plan.

Menadžment konfiguracijom je implementacija baze podataka koja sadrži organizacione elemente koji su upotrebljeni u osiguranju i menadžmentu IT uslugom. To je više od običnog registra dobara, ona sadrži informacije koje se odnose na održavanje, premeštaj opreme i probleme koji su bili prisutni u vezi svakog elementa konfiguracije (hardver, softver, dokumentacija, osoblje). Menadžment konfiguracijom sastoji se od četiri zadatka: identifikacije IT komponenata, kontrole - ko je odgovoran za promenu elementa konfiguracije, statusa - utvrđivanje statusa/održavanje ažurnosti statusa i verifikacije - preispitivanja i provere kojom se osigurava da su informacije sadržane u bazi podataka elemenata konfiguracije tačne.

Dokumentovanje procesa. Pojedinosti procesa održavanja softvera treba da budu dokumentirane, tako da lica zadužena za održavanje slijede isti proces. Sam proces i odgovarajuće mere koje se odnose na proces poboljšanja softvera treba da budu podržani metričkim podacima.

Politike sigurnosti informacija naglašavaju sigurnost informacijskih resursa. One su osnova sigurnosti u organizaciji. Potrebno je uraditi sledeće:

- Razviti ih ako već ne postoje (ili kupiti gotov proizvod koji zadovoljava postavljene zahteve),
- Implementirati ih na odgovarajući način, i
- Upravljati i usaglašavati ih sa promenama u informacionom sistemu.

Prvo treba osmisliti strukturu i sadržaj politika IT sigurnosti, a zatim utvrditi da su one kompletne, da su saglasne sa tekućim internim i eksternim pretnjama, da zadovoljavaju potrebe kupca. Postoje brojni načini kreiranja politika sigurnosti, od kupovine gotovog proizvoda do pažljivog preispitivanja implementacije svakog zahteva standarda BS 7799-2. Lista pitanja je vrlo dugačka. Najefikasniji način je da se koriste unapred pripremljene politike (raspoložive na Web-u, jedna od ponuda sadrži više od 1,300 politika sigurnosti informacija) i iz nje izabere ono što odgovara potrebama organizacije i ono što je zahtijevano standardom BS 7799-2.¹⁶⁵

Obično se pri kupovini softvera/poslovnih aplikacija pažnja dominantno obraća na funkcionalnost, a o sigurnosti i zakonskim obavezama u vezi sa sigurnošću manje vodi računa. Prihvata se izjava prodavca (najčešće bez provere treće - nezavisne strane) da je aplikacija sigurna.

Međutim, tokom upotrebe dešava se da upravo zbog propusta u definisanju zahteva i nivoa provere¹⁶⁶ u fazi prijemnog ispitivanja iz ove oblasti,

165 www.information-polices-and-standards.com/policies.exe

166 S. Lisse: „ISO/IEC 14598 - IT - Vrednovanje softverskog proizvoda - Smernice za vrednovanje softvera“ Zbornik Info-Teh, Vrnjačka Banja, 15.-19. juni 1998

dolazi do niza otkaza.

Tada se krivica prebacuje na organizaciju koja pruža uslugu održavanja IT infrastrukture u smislu da nije sposobna da održava ovu karakteristiku IT sistema, ne vodeći računa da ista nije nikada ni postojala u sistemu.

Preporuka je, da se organizacija korisnik IT usluga prijavi za sertifikaciju prema zahtevima standarda ISO/IEC 27001:2005 (BS 7799-2: 2005); provera treba da obuhvati kako sopstveno osoblje i resurse tako i organizaciju koja njoj pruža IT usluge. Koliko sutra, za mnoge organizacije, a naročito one iz javnog sektora, sertifikacija sistema sigurnošću informacija biće zakonska obaveza, stoga što pre počnete veće su šanse da se ne pridružite skupini organizacija kojima će na osnovu zakona biti uskraćeno pravo na produžetak registracije i poslovanje. Da, dobro ste razumeli, vaša izjava (uglavnom stidljivo napisana sitnim slovima) da čuvate poslovne i lične informacije svojih klijenata neće biti dovoljna; biće obavezno posedovanje validnog certifikata izdanog od treće strane. Provera će, saglasno zahtevima ISO 27001:2005, obuhvatiti i vaš proces upravljanja IT infrastrukturom, neovisno da li ga obavlja interno odjeljenje ili je kao „outsource“ proces djelimično ili u potpunosti povereno isporučitelju IT usluga.

Implementacija politika sigurnosti informacija. Imati dokumentirane politike nije samo po sebi dovoljno, njihov sadržaj mora biti implementiran. To je često lakše reći nego sprovesti! Osnovno pitanje je kako je realizovana politika, da li je utvrđena strategija realizacije i da li su definisani konkretni ciljevi koji se moraju postizati. Propusti u realizaciji politika često izlažu organizaciju rizicima¹⁶⁷ koji mogu biti istog nivoa značajnosti i (negativnog) uticaja na poslovanje organizacije kao i da iste nisu uopšte objavljene i implementirane. Relacije između sigurnosti informacija i analize rizika su po svojoj prirodi veoma kompleksne. Analiza rizika je osnova u odnosu na koju se utvrđuje adekvatnost kontrola predviđenih za primenu u datim specifičnim situacijama ili specifičnim oblastima/ sistemima/ aplikacijama. Mnoge moderne politike IT sigurnosti preporučuju ili zahtijevaju da organizacija definiše okolnosti za koje se zahteva analiza rizika.

Politika IT sigurnosti i zakonske obaveze. Organizacija isporučilac IT usluga mora predvideti svoju odgovornost u odnosu na usaglašenost IT sistema sa zahtevima zakona i propisa. Pri certifikaciji organizacije isporučitelja IT usluga prema zahtevima BS 15000-1, zahtevi za sigurnost informacija su zadovoljeni ako je organizacija certificirana po ISO/IEC 27001:2005.

167 S.Lisse: „Menadžment rizikom - šta je to?“, Časopis „Kvalitet“ br. 1-2/03.

„IT SERVICE CMM“

KRATAK ISTORIJAT CAPABILITY MATURITY MODELAA

CMM® ili u prijevodu „model zrelosti sposobnosti“ je prvi od nekoliko modela razvijen na SEI/CMU i bio je prvenstveno namijenjen softverskom inženjeringu. Prva verzija modela (1987) nije bila naročito upotrebljiva. Verzija Software CMM v1.1:1993 opisuje pet nivoa zrelosti sposobnosti organizacije i procese softverskog inžinjeringu koji moraju biti uspostavljeni u potpunosti za svaki nivo zrelosti. Uspešna primena i dobiti nekoliko hiljada softverskih organizacija koje svoje procese poboljšavanja sposobnosti realizuju po ovom modelu rezultirala je u zahteve praktičara iz drugih oblasti za razvoj niza sličnih modela namenjenih: sistem inženjeringu, akviziciji softvera, itd. Narastajući broj modela stvarao je zbrku u izboru modela i ponavljanje opisa i zahteva za pojedine oblasti u nekoliko modela, pa se kao prirodan slijed stvari 2000-te pojavio CMMI (Capability Maturity Model Integrated) i to u dve verzije:

- CMMI Staged Representation,¹⁶⁸ koji je nastavio pristup CMM® od pet nivoa zrelosti organizacije, i
- CMMI Continuous Representation, [3], koji je usvojio pristup ISO/IEC 15504 od šest nivoa sposobnosti procesa životnog ciklusa softvera i/ili sistema.¹⁶⁹

Obje verzije CMMI imaju više od 700 A4 stranica i po nivou detalja značajno se razlikuju od ISO i ISO/IEC standarda. Američka stručna javnost je tražila da modeli ne budu skup „suvoparnih“ zahteva ili preporuka kao što je to slučaj sa ISO standardima, primenjivim na sve organizacije bez obzira na vrstu i veličinu organizacije. Stoga, ukoliko se bavite projektovanjem i razvojem softvera ili ste sistem inženjer bilo koji od ova dva modela je vredan truda potrebnog da se isti prouče. Pritom, dilemu koji od njih u većoj meri odgovara vašoj organizaciji razriješiće samo proučavanje oba modela. Morate ih proučiti i razumeti da bi na kraju saznali da li je to za vas „kiselo grožđe“. Dok uspostavljanje i implementacija sistema menadžmenta kvalitetom saglasno ISO 9001:2000 zahtevima (u tipičnom roku od 12-18 meseci) predstavlja za mno-

¹⁶⁸ Capability Maturity Model Integration (CMMI): CMMI for Systems Engineering and Software Engineering. Staged Representation Technical Report CMU/SEI-2002-TR-01, Software Engineering Institute/Carnegie Mellon University, CMMI Product Team, December 2002

¹⁶⁹ JUS ISO/IEC 12207, Informaciona tehnologija Procesi životnog ciklusa softvera

ge prevelik skok na lestvici kulturoloških promena organizacije, dotle CMMI predstavlja „prirodan“ put evolucije, bilo povećanja nivoa zrelosti organizacije, bilo poboljšavanja sposobnosti procesa koji su potrebni organizaciji da uspešno realizuje zahteve kupaca. Dosadašnja iskustva zbirno pokazuju da je za „osvajanje“ svakog od nivoa potrebno 12-18 meseci. Primeri uspešnih u implementaciji CMM ukazuju da ROI (povratak investiranog) kao ključni pokazatelj ima prioritet nad svim ostalim indikatorima i da se odnos uloženog/dobiti kreće od 1:5 do 1:50. Pritom treba imati u vidu da su ključni činioci ROI: zadovoljstvo kupaca i zadovoljstvo osoblja, manja fluktuacija zaposlenih i da se sve to ne može realizovati bez kontinuiteta liderstva menadžmenta.

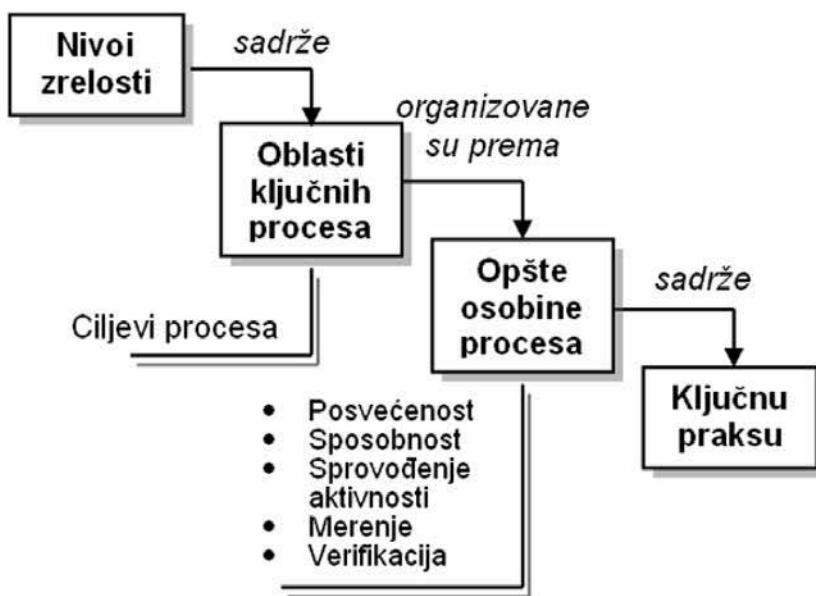
Iako je CMM v1.1 i dalje predstavljao primenjiv put poboljšavanja sposobnosti softverskih organizacija, ipak je odlučeno da SEI/CMU krajem 2003-će prestane sa da podržava CMM® v1.1 i prestane da održava bazu ocenjenih organizacija. Napred navedeni modeli ipak nisu u dovoljnoj meri obuhvatili jednu od svagde prisutnih oblasti, a to je „Usluge u Informacionim tehnologijama“.

MODEL ZRELOSTI SPOSOBNOSTI ISPORUČIOCA IT USLUGA

Model „IT service CMM“¹⁷⁰ je rezultat projekta realizovanog u periodu 1995. - 2000. uz učešće nekoliko IT kompanija i tri univerziteta, pod djelomičnim sponzorstvom Holandskog ministarstva za ekonomski poslovi. Cilj projekta je bio da se razvije metod specificiranja i kontrole IT usluga.

Kao osnova za izradu ovog modela poslužio je Software CMM® v1.1:1993 koji je namijenjen za razvoj i održavanje softvera, ali ima generičku strukturu koja se mogla ponovo iskoristiti. „IT service CMM“ specificira pet nivoa zrelosti sposobnosti organizacija koje pružaju usluge u informacionim tehnologijama. Primeri IT usluga su održavanje softverskih sistema, funkcionišanje informacionih sistema, menadžment i održavanje radnih stanica, mreža i servera, administriranje baza podataka, web-servera i drugi servisi. Važno pitanje je kako su definisane ove usluge i kako se njima upravlja.

Slika 3.12. Struktura IT Service CMM



¹⁷⁰ Frank Niessink, Viktor Clerc, Ton Tijdink, and Hans van Vliet: “The IT Service Capability Maturity Model_ IT Service CMM Version 1.0, Release Candidate1”, January 28, 2005, www.itservicecmm.org

Kompleksnost IT aplikacija otežava jasno definisanje potreba kupaca/korisnika IT usluga i usklađivanje sa sposobnostima isporučioca IT usluga. Kupci najčešće ne znaju da iskažu realne zahteve za uslugom i ne znaju koji nivo usluge je uopšte moguće dobiti. S druge strane, isporučitelji IT usluga ne znaju kako da povuku granicu između pojedinih IT usluga i kako da ih prilagode potrebama specifičnih kupaca. Ovaj model namijenjen je i kupcima i isporučiteljima IT usluga, omogućava da se ocene sposobnosti davaoca IT usluga. Pored toga model obezbeđuje smernice i korake daljih poboljšavanja sposobnosti isporučioca IT usluga.

Ciljevi IT Service CMM

IT Service CMM ima tri cilja:

- Isporučitelji IT usluga i njihovi kupci mogu da koriste "IT Service CMM" da bi utvrdili zrelost sposobnosti isporučioca IT usluga.
- Isporučitelji IT usluga mogu da koriste "IT Service CMM" da bi poboljšali svoje sposobnosti u pružanju IT usluga.
- "IT Service CMM" podržava diskusiju o tome šta to znači biti dobar isporučilac IT usluga.

Prva dva cilja su usmereni na primenu "IT Service CMM" od strane pojedinačnih isporučilaca i kupaca IT usluga, a treći cilj je usmeren ka široj menadžment populaciji. Pošto je model javno dostupan i besplatan, očekuje se da će doprineti diskusiji šta to znači biti zreo isporučilac IT usluga.

NIVOI ZRELOSTI SPOSOBNOSTI ORGANIZACIJE

Model zrelosti sposobnosti isporučilaca IT usluga sastoji se od pet nivoa. Svaki nivo opisuje stanje zrelosti organizacije - isporučioca IT usluga.

- nivo - Inicijalni: Proces isporuke IT usluge okarakterisan je kao „ad hoc“, povremeno čak i kao haotičan, sa nepredvidivim performansama. Nekoliko procesa je definisano, i uspeh zavisi od individualnog truda i heroizma izvršilaca.
- nivo - Ponovljiv: Organizacija na nivou dva po modelu „IT Service CMM“ je sposobna da ponovi prethodno demonstrirane performanse, tj. sposobna je da isporučuje usluge u istom kvalitetu kao i u ranijim situacijama, sve dok su situacije slične. Ova ponovljivost je rezultat implementacije sedam ključnih procesa:
- Menadžment privrženošću uslugama. Svrha ovog procesa je da osigura da je privrženost uslugama zasnovana na sadašnjim i budućim potrebama kupca za IT uslugama - usmerenost na kupce.
- Planiranje isporuke usluga. Ovaj proces osigurava da je uspostavljeno planiranje isporuke usluga u skladu sa misijom organizacije i da je osigurana interna privrženost pružanju usluga.
- Praćenje i nadzor nad realizacijom usluga. Za vreme isporuke usluge, realizuje se nadzor nad performansama radi realizacije korektivnih mera neposredno po utvrđivanju neusaglašenosti. Jednovremeno praćenje je i osnova za izveštaje kupcu o realizovanim uslugama.
- Menadžment isporučiteljima. Dio usluge koja je podugovorena sa trećom stranom mora biti upravljana i kontrolisana.
- Menadžment konfiguracijom. Tokom realizacije IT usluge obavezno je upravljati konfiguracijom, što počinje identifikacijom svakog elementa IT proizvoda i kontrolom nad njim tokom vršenja IT usluge.
- Menadžment događajima. Ovaj ključni proces je usmeren na događaje koji se dešavaju tokom isporuke usluge. Događaji mogu biti incidenti, kao što su nedostupnost servisa krajnjem korisniku IT sistema. Ove neusaglašenosti se moraju otkloniti na vreme; ni u kom slučaju korisnik ne sme biti uskraćen za ugovorene servise duže od planiranog vremena.
- Osiguranje kvaliteta usluge. Nezavisna grupa za osiguranje kvaliteta osigurava uvid u procese i rezultate vršenja usluge i izveštava najviše rukovodstvo.

Da bi organizacija isporučilac IT usluge bila na „Nivou 2“ mora u potpunosti implementirati ovih sedam procesa. Za trenutak razmislite o dubini ili

slojevitosti organizacijske šeme isporučioca IT usluga koja je potrebna da se osigura pravilno funkcioniranje-realizacija procesa. Posmatrajte to kroz prizmu svojih procesa koje ste automatizovali IT infrastrukturom, kroz svoje nivoe odlučivanja i uporedite to sa najčešće susretanim jednim nivoom „od boga datog“ isporučioca IT usluga.

- nivo - Definisan: Procesi pružanja IT usluga su dokumentovani i standardizovani i čine osnovne elemente standardizovanih tipova IT usluga. Svi tipovi usluga se isporučuju upotrebom odobrenih, u organizaciji standardizovanih procesa usaglašenih sa zahtevima kupca. Organizacije na trećem nivou imaju uspostavljen sveobuhvatan proces obuke zaposlenih u čitavoj organizaciji, upravljanja resursima i rješavanja nestandardnih problema. Ključni procesi zahtijevani za nivo tri su:
 - Definisanje usluga koje pruža organizacija: izrađen je katalog usluga koji organizacija može isporučiti. Opis usluge je iskazan na način da su evidentne dobiti za kupca.
 - Definisanje procesa organizacije: organizacija opisuje procese korišćene za isporuku usluga, usluga opisanih u katalogu. Katalog usluga i opis procesa moraju biti ažurni i usaglašeni sa tekućom praksom.
 - Fokus na standardizovane procese odnosi se na obaveznost prime-ne standardizovanih procesa i utvrđivanje performansi tih procesa u praksi.
- Menadžment integrisanim uslugama: ovaj proces je usmeren na prilagođavanje standardnih procesa organizacije specifičnim potreba-ma kupaca IT usluge.
- Isporuka usluge: prilagođeni procesi usluge su realizovani radi isporuke usluge.
- Program obuke: zaposleni prolaze obuku da bi bili sposobljeni za ispunjavanje svoje uloge u pružanju standardne usluge.
- Koordinacija između grupa: isporuka usluge zahteva disciplinu u ko-ordinaciji različitih grupa. Uspostavljen proces obezbeđuje adekvatnu komunikaciju između različitih grupa.
- Rješavanje problema: zahtevi za uslugu i incidenti koji su registrova-ni kao deo menadžmenta događajima se analiziraju radi identifikacije i rješavanja nastalih problema kod korisnika IT usluga.
- Menadžment resursima: proces koordinacije resursa zahtijevanih za isporuku različitih usluga različitim kupcima koje opslužuje organiza-cija.

Organizacija koja je na „Nivou 3“ stvarno ume da uradi posao, a da li pritom zarađuje?, odgovor je dat kao izlaz iz procesa implementiranih na „Nivou 4“.

nivo - Upravlјiv: Uspostavljeno je merenje i procesa isporuke IT usluge i kvaliteta usluge, i merenje je integrisano je u standardizovane procese.¹⁷¹ Organizacija je usmerena na postizanje kvantitativne kontrole nad procesima pružanja IT usluga. Uspostavljanje procesa merenja omogućava sakupljanje i analizu podataka potrebnih za odlučivanje. Ovaj nivo sadrži tri procesa:

1. Menadžment procesima usmeren na kvantitativnu kontrolu performansi isporučenih usluga,
2. Menadžment kvalitetom usluga usmeren na postizanje boljeg uvida u kvalitet isporuke usluge i postizanje specifičnih ciljeva kvaliteta.
3. Finansijski menadžment integrisan u prednja dva procesa.

nivo - Optimizirajući: Na ovom nivou organizacija je sposobna da mijenja procese na kontrolisan način da bi poboljšala sposobnost procesa i ukupan kvalitet isporuke usluga. Promena procesa je inicirana poboljšanim ciljevima, novim tehnologijama ili problemima koje treba preduprediti. U ovoj fazi razvoja modela nivo sadrži tri procesa:

Menadžment promenama procesa: ovaj proces je fokusiran na poboljšavanja i promenu procesa u organizaciji radi poboljšavanja kvaliteta usluga i povećanja produktivnosti.

Menadžment promenama tehnologije: nove tehnologije se identifikuju, ocenjuju i implementiraju u organizaciji na kontrolisan način. Validacija pilot primene i institucionalizacija prihvaćenih promena.

Prevencija problema: identifikacija uzroka utvrđenih i potencijalnih grešaka i preuzimanje mera da se iste (ponovo) ne pojave.

Svaki nivo zrelosti (izuzev prvog nivoa) sadrži skup procesa potrebnih da se realizuju ciljevi predmetnog nivoa. Da bi se dostigao određeni nivo zrelosti, svi procesi za taj nivo i niže nivoe moraju biti implementirani u uslužnoj organizaciji.

Oblast ključnih procesa smatra se implementiranim ako su postignuti ciljevi svake od oblasti. Oblast ključnih procesa se stoga sastoji od ciljeva (obično dva do četiri) i aktivnosti, ovde nazvanim ključnom praksom. Za organizaciju koja implementira sve aktivnosti iz određene oblasti ključnih procesa očekuje se da će postići ciljeve za tu oblast. Ovim je ujedno dat pregled prvog dela „IT Service CMM“, drugi deo sadrži detaljnu specifikaciju „šta?“ organizacija mora uraditi da bi implementirala svaki od procesa. Svaki od ključnih

¹⁷¹ S. Lisse: „An Approach to Effective Facts Based Decision Making“, Proceedings of 11th International CIRP Live Cycle Engineering Conference, Beograd 20.-22. June 2004,

procesa ima sebi svojstvene procese/aktivnosti podrške i menadžmenta sadržanih u opštim osobinama procesa.

Opšte osobine Service CMM

IT Service CMM razlikuje pet opštih osobina procesa:

Posvećenost da se sprovede opisuje aktivnosti koje organizacija mora osigurati da bi proces bio uspostavljen i da traje. Uključuje praksu uspostavljanja politike i ciljeva kvaliteta, i ostale postupke rukovođenja, potrebnih za realizaciju poslovnih ciljeva organizacije.

Sposobnost da se sprovede opisuje preduslove koji moraju postojati u projektu ili organizaciji da bi se proces kompletno implementirao. Uključuje organizacionu strukturu, postupke sa resursima, obuku zaposlenih, alate i tehnologije, kao i odgovarajući budžet za sprovođenje aktivnosti pružanja usluge.

Sprovođenje aktivnosti opisuje uloge i procedure neophodne za implementaciju ključnih procesa, čiji izlazi su proizvod/usluga kojima se postiže zadovoljstvo kupca.

Uključuje postupke planiranja, primenu procedura, rezultate procesa, praćenje procesa i proizvoda, korektivne/ preventivne mere i zapise kojima se dokazuje usaglašenost proizvoda i procesa sa zahtevima.

Merenje i analiza opisuje potrebu za merenjem procesa i proizvoda/usluga i analizu podataka. Najviše rukovodstvo mora utvrditi potrebu za merenjima i analizom podataka, da bi moglo da donosi odluke zasnovane na činjenicama i informacijama. Uspostavljanje i održavanje procesa merenja prema standardima PSM i/ili ISO/IEC 15939¹⁷².

Verifikacija implementacije opisuje korake da se osigura da su sprovedene aktivnosti u saglasnosti sa uspostavljenim i institucionaliziranim procesima. Zahteva nezavisnu organizaciju za osiguranje kvalitete. Uključuje: praksu proveravanja (interne i/ili eksterne provere) i preispitivanja od strane najvišeg rukovodstva.

Kada se kaže daje proces implementiran onda se podrazumeva da su pored ključnih aktivnosti procesa prisutne i sve gore navedene opšte osobine procesa svojstvene tom procesu, koje zajedno osigurava postizanje ciljeva predmetnog procesa.

¹⁷² S. Lisse: „Mjerenje performansi procesa preduslov procesa poboljšavanja“, Časopis „Kvalitet“ br. 9-10/02

Primena IT Service CMM

Kao što je napred rečeno, kupci IT usluga mogu koristiti ovaj model sa ciljem utvrđivanja zrelosti (potencijalnih) isporučilaca. Isporučitelji mogu koristiti ovaj model da bi utvrdili stvarni nivo zrelosti i identifikovali oblasti u kojima im je potrebno poboljšavanje, imajući u vidu svoju misiju, viziju i strateške ciljeve. Pošto je ovaj model zasnovan na Softverskom CMM®, provera može biti zasnovana pristupima korišćenim u CMM®, ali pritom treba promeniti upitnik.

Kao i kod ostalih modela i standarda prisutna su tri tipa provere:

1. interna provera,
2. provera s druge strane i
3. provera od strane nezavisnog ocenitelja provera s treće strane.

Treba napomenuti da kod ovog modela kao i kod drugih modela postizanje određenog nivoa zrelosti nije samo sebi cilj poboljšavanja. Poboljšavanje treba biti pokretano poslovnim potrebama organizacije i ovisi od specifičnih poslovnih ciljeva. Pritom je IT Service CMM samo instrument podrške procesa poboljšavanja i pomoći pri određivanju redosleda poboljšavanja.

JUS ISO/IEC 14764, Informaciona tehnologija - Održavanje softvera

Ovaj međunarodni standard¹⁷³ utvrđuje zahteve vezane za proces održavanja softvera. Održavanje softvera je jedan od primarnih procesa u životnom ciklusu softverskog proizvoda, kao što je to opisano u standardu JUS ISO/IEC 12207. Ovaj standard daje okvir u kojem se generički i specifični planovi održavanja softvera mogu izvoditi, vrednovati i podešavati u smislu predmeta i obima datih softverskih proizvoda. Namjenjen je za korišćenje u svim poduhvatima održavanja bez obzira na model životnog ciklusa korišćen u razvoju softvera (npr., inkrementalni, vodopadni, evolucioni).

173 JUS ISO-IEC 14764, Informaciona tehnologija - Održavanje softvera

Slika 4.12. Zahtev za modifikaciju (preuzeto iz JUS ISO/IEC 14764)



Detaljno su opisani i sledeći aspekti održavanja:

- tipovi održavanja;
- dogovori o održavanju;
- alati za održavanje;
- merenje softvera;
- dokumentovanje procesa;
- rano uključenje u razvoj;
- pogodnost za održavanje;
- prenos softvera;
- dokumentovanje softvera.

Strategija održavanja softvera se sastoji od sledećih elemenata:

- koncept održavanja;
- plan održavanja;
- plan povlačenja;
- obaveštenje o nameri;
- rezultati povlačenja;
- obuka kadrova;
- povučeni softverski proizvod;
- izveštaj o izvršenju;
- arhivirana osnovna konfiguracija¹⁷⁴.

¹⁷⁴ JUS ISO/IEC TR 15846, Informaciona tehnologija - Procesi životnog ciklusa softvera Upravljanje sastavom (konfiguracijom)

Sve ovo se može realizovati sa minimumom troškova ako ste na početku imali dovoljno širok pogled na sve procese životnog ciklusa softvera¹⁷⁵ i koristili smernice standarda ISO/IEC 9126 pri definisanju zahteva za softverski proizvod. Obzirom da je zainteresovanima raspoloživa serija JUS ISO/IEC standarda sprovedena od strane komisije KS1 Zavoda za Standardizaciju.

¹⁷⁵ JUS ISO/IEC 12207, Informaciona tehnologija Procesi životnog ciklusa softvera

FUSNOTE

1. Zabрана izvoza u periodima oskudacija, strogi propisi koji su išli i do smrte kazne, propisi koji regulišu ko i pod kojim uslovima može obavljati spoljnju trgovinu.
2. Platon, Zakoni, BIGZ, Beograd, str. 742a.
3. Peters, T.1989.: *Thriving on Chaos, Handbook for a Management Revolution*, Pan Books.
4. Grönroos, C. 1988.: "The New Competition in Service Economy", *The Five Rules of Service, International of Operations and Product Management*. No.3.
5. Dabović, D., 1995.: *Globalni metropolis*, HRS, Beograd, str.37.
6. Bell, Daniel, 1976.: *The Coming of Post-Industrial Society*, Basic Books, Njujork, str. 128.
7. Dabović, D. Ibidem, str. 38.
8. Dabović, D. Ibidem, str. 40.
9. Boulding, Kenneth, 1964.: "The Meaning of the Twentieth Century: The Great Transition", *Viking Press*, New York, str. 104.
10. Tofler, Alvin, 1986.: Treći talas I, Prosveta, Beograd, str. 215.
11. Touraine, Alaine: *Postindustrijsko društvo*, BIGZ, Beograd, str. 21.
12. Touraine, Alaine: Ibidem
13. Tofler, Alvin; Treci talas II, str. 39.
14. Dabović, D. Ibidem, str. 42.
15. Giarini, O. 1990.: *Notes on the Concept of Service Quality and Economic Value*, Lexington, Mas. pp.127.
16. Ochel, W. and M. Weger 1987.: "Service Economic in Europe", *Pinter Publisher for the Commision of the European Communities*.
17. Kotller P. 1997.: Marketing Management, Prentice Hall. str. 430.
18. Galogaža, M.:Uslužna ekonomija, Marketing Management College, Novi Sad, 2006. str. 27.
19. Maleri, V.:Dienstleistungsprodukton, Köln, 1983.
20. Parasuraman, A., Zeithaml V., Berry L., A., 1985.: "Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, No 49, str. 57-59
21. Kotler, P., 1997.: *Marketing Management*, Prentice Hall, str. 467
22. Zeithaml Valerie A., and Bitner Mary Jo., 2000.:*Services Marketing*, Mc Graw Hill, International Edition, str.12.

23. Grönroos, C.,*Ibidem*.
24. Evans, J. R. i Berman, B., 1990.: *Marketing*, Mac Millan Publishing Company.
25. Armistead, C., 1994.: *The Future of Services Mnagement*, Crainfield University, Kogan Page.
26. Fitzgerald, L., 1990.: *Perfonnances Measurement in Service Business*, CIMA.
27. Agarwal. R. D., 1990.: *Organisation and Manegement*, Mc Graw Hill, New York, str.4.
28. Collier, A. D. 1994.: *The Service/Quality Solutions, Using Service Management to Gain Competitive Advantage*. IRWIN
29. Grönroos C. 1990.: *Service Management and Marketing, Managing The Moments of Truth in Service Competition*, Maxwell MacMillan.
30. Grönroos C. *Ibidem*.
31. Ljubojević, Č 1996. : *Marketing usluga*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd. Str. 42/43.
32. Gummesson, E. 1992.: "The New Marketing - Developing Long-tenn Interactive Relationship", *Managing Services in the 1990s*, Cassell.
33. Christopher, M., Payne, A. i D. Ballantyne, 1993.: *Relationship Marketing Bringing quality, customer service and marketing together*, ButterworthHeinemann.
34. William Shockley III, 2000.: *Planning for Knowledge Management*, Quality Progress, USA
35. Jeremy Hope, Tony Hope, 1997.: "Competing in the Third Wave -The Ten Key Management Issues of the Information Age", *Harvard Business School Press*, Boston, USA
36. "Know-how" znači skup nepatentirane praktične informacije koja je rezultat iskustva i provere od strane davaoca franšize i on je tajan, temeljit i određen: "Tajan" znači da know-how, kao celina ili u preciznom obliku i zbiru svojih delova, nije poznat ili lako dostupan; nije ograničen u smislu da svaki pojedinačni deo know-how-a treba da bude potpuno nepoznat ili nedostupan van posla kojim se bavi vlasnik franšize; "Temeljit" znači da know-how sadrži važne informacije o prodaji proizvoda krajnjim potrošačima, a posebno o prezentaciji proizvoda za prodaju, obradi proizvoda u vezi s pružanjem usluga, metodama ophođenja s kupcima, kao i administrativnim i finansijskim upravljanjem; know-how mora da bude koristan primaocu franšize tako da mu omogućuje, na datum zaključivanja ugovora, da poboljša svoju konkurentnost, tako da

poboljša korisnikovo poslovanje ili mu pomogne da stupi na novo tržište; "Određen" znači da know-how mora da bude opisan na dovoljno razumljiv način tako da je moguće proveriti da li se ispunjavaju kriterijumi tajnosti i važnosti; opis know-how može biti smešten u franšizni ugovor ili na poseban dokument ili zabežen na bilo koji drugi ustanovljen način.(www.pks.co.yu)

37. Amy Zuckerman, Hal Buell, 1998.: *Is the World Ready for Knowledge Management*, Quality Progress, USA
38. Grupa autora, *Knowledge Management Tools*, Butterorth-Heinemann, Newton, USA, 1997.
39. Grupa autora, *Knowledge Management Tools*, Butterorth-Heinemann, Newton, USA, 1997.
40. Larry Todd Wilson, Diane Asay, 1998.: *Putting Quality in Knowlegde Management*, Learner First Ine, USA
41. William Shockley III, Ibidem
42. Larry Todd Wilson, Diane Asay, Ibidem
43. Amy Zuckerman, Hal Buell, Ibidem
44. William Shockley III, Ibidem
45. Larry Todd Wilson, Diane Asay, Ibidem
46. Thomas A. Stenjart, 1997.: *Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations*, Doubleday, New York,
47. Thomas A. Stenjart, Ibidem
48. Larry Todd Wilson, Diane Asay, Ibidem
49. www.yutrend.com/rubrike/osnove
50. Harvard Business School Press , "Knowlegde Management", , Boston, USA, 1998.
51. Izvor: Harrington E. Scott, and Niehaus R. Gregory, 1999.: *Risk management and insurance*, Irwin McGraw Hill; Ivanović, S., 2003.: "Upravljanje rizikom i osiguranje", Projekat 1491, Ekonomski institut Beograd, Bilten Industrija, br. 1-2, str.70/75
52. Ljutić Branko, 2000.: "Manadžment rizika i osiguranje", Poslovna politika, br. 6. Beograd
53. www.iii.org
54. Frederic, S. Mishkin,:2006.: *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansiska tržišta*, Beograd, str 309/310
55. Robbins, S. P., and Coulter, M.,1996.: *Management*, Prentice Hall, Inc.
56. Garvin. D. 1988.: "Managing Quality: The Strategic and Competetitive

- Edge", *The Free Press*
- 57. Langeard, E i Eiglier. P. 1983.: Strategic Management of Service Development in Emergin Perspectives of Service Marketing, AMA
 - 58. Langeard. E i Eiglier, P. 1983.: *Strategic Management of Service Development in Emergin Perspectives of Service Marketing*, AMA
 - 59. Ljubojević, Č., Ibidem, str. 145
 - 60. Sasser. W. E. i Morgan. P., T. 1977.: The Bermuda Triangle of Food Service Chain, Yhe Cornell Hotel and Restaurant Administratioll Quality
 - 61. Langeard. E i Eiglier, P. 1983.: Strategic Management of Service Development in Emergin Perspectives of Service Marketing, AMA
 - 62. Ljubojević, Č., Ibidem, str. 146
 - 63. Langeard, E i Eiglier. P. 1983.: Strategic Management of Service Development in Emergin Perspectives of Service Marketing, AMA
 - 64. Bateson. G. E. .T. 1988.:*Managing Service Marketing*, The Dryden Press
 - 65. Langeard, E i Eiglier. P.,1993.: *Strategic Management of Service Development in Emergin Perspectives of Service Marketing*, AMA
 - 66. Cowell, W. D. 1991.: The Marketing of Service, Butterworth - Heinemann
 - 67. Heskett, L. Y, Sasser. W. E. i Hart, L. W., 1990.: *Service Breakthrougs*, The Free Press
 - 68. Peter, M. E., 1995.: Competetive Advantage, The Free Press
 - 69. Christopher, M., Payne and D. Balantyne, Ibidem.
 - 70. Felts, C. 1995.: "Taking the Mystery Out of Self-Directed Work Team", *Industrial Management*, pp. 6.
 - 71. Sadgrove, K. 1995.: *Making TQM*, Work Kogan Page, pp. 6.
 - 72. Gushway, B. and D. Lodge, 1994.: *Organizational Behavior and Design*, Kogan Page.
 - 73. Cowell, D., 1991.: The Marketing of Services, Butterworth- Heinemann, str. 82
 - 74. Ljubojević, Č.,Ibidem, str. 130
 - 75. Cowell, D., 1991.: The Marketing of Services, Butterworth- Heinemann, str. 89
 - 76. Ljubojević, Č.,Ibidem, str. 131
 - 77. Guiltion, P.J., 1987.: "The Price Buindling of Services: A Normative Framework", *Journal of Marketing*, , Vol. 51, str. 75

78. Cowell, D., 1991.: *The Marketing of Service*, Butterworth – Heinemann, str. 148
79. Cowell, D. Ibidem, str, 148
80. Armistead, C. G., Clark, G.R., 1993.: "Resource Activity Mapping: The Value Chain in Service Operations Strategy", *The Service Industries Journal*,
81. Lovelock. C., 2000.: *Services Marketing-People, Technology and Strategy*, Prentice Hill.
82. Kotler Filip, and Fernabdo Trias de Bes, 2003.: *LATERALNI MARKETING*, Adises, Novi Sad, str.30
83. Isključeni su samo ljudi alergični na mlečne proizvode. Ali ta grupa je tako mala da se u računicama obično ne uzima u obzir.
84. Kotler, P. 2003.,Ibidem, str. 32
85. Edward de Bono, 1970.: "Lateral Thinking", A Text Book of Creativity, Chapter 19: "Concepts",London, *Pelican Books*,
86. Kotlet, P., 2003. Ibidem, str.35
87. Parasuraman A., Zetihaml, A. V. and L L Berry 1985.: "A Conceptual Model of 4. Service/Quality and Its Implications for Future Research ", *Journal of Marketing*, Vol ⁴⁹ (99-104)
88. Hostage, G. M. (1975). "Quality Control in Service Business", *Harward Business Review*, Vol 53.
89. Price, L.L., Arnauld, J. E. and P. Tierney 1995.: "Going to Extremes Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance" *Journal of Marketing*, Vol 59
90. Bitner, J. M., Booms, H. B. and A. L. 1994.: "Critical Service Encounters The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing* Vol 58
91. Schneider, B., 1980.: "The Service Organizations Climate Is Crucial", *Organizational Dynamics*, Vol 52-56
92. Cowell, D. Ibidem, str, 149
93. Sasser, E. and Arbeid, S. D., 1970.: "Selling Jobs in the Service Sector", *Business Horizons*, Vol 19, pp. 61-65
94. Judd, V. C., 1987.: "Difference with the 5th:" *People Industrial Marketing Management*,16, pp. 241-247
95. Roosenbloom, B., 2004.: *Marketing Channels, A Management View*, Thomson, South-Western, , p.473
96. Očigledan primer složenosti uslužne organizacije imamo u turizmu i ugostiteljstvu. Hotelijerstvo, na primer, pruža usluge prenocišta uz niz pratećih dopunskih usluga. Veliki broj takvih usluga je neophodan (re-

- cepcija na primer), Postoji veliki broj dopunskih usluga u hotelijerstvu koje nisu neophodne. Organizacija mora da obezbeđuje i takve usluge, zbog toga što one u značajnoj meri utiču na nivo kvaliteta osnovne usluge, pa čak i ukoliko se u konkretnoj praksi i ne koriste (bar, telefon i sl.).
97. Judd, V. C., 1987.: *Diference with the 5th: People Industrial Marketing Management*, 16, pp. 241-247
 98. Cowell, D., Ibidem, str. 203.
 99. Light , H. D. 1986. : "A Guide for New Distribution Channel Strategies for Services Firms"; *Journal of Business Strategy*, Vol 7.
 100. Norton, S. W., 1988.: "Franchising Brand Name, Capital and the Enter-penurela Problems", *Strategic Management*, str. 7-12.
 101. Berry, I. L., Ibidem, str. 24-29.
 102. Rathmell, J. L., 1974.: *Marketing in Servics Sector*, Withrop, Cambridge, Mass
 103. Lovelock, C. 1996.: *Services Marketing* (3rd Ed.), Prentice Hall, New Jersey.
 104. Parasuraman A. Ibidem, str. 80-109.
 105. Mudie, P and A. Cottam, 1993.: *The Managemeif and Marketing of Services*, Butterworth-Heinemann.
 106. Bowen, J., and Lawler, 1990,: "Development of a Taxonomy of Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of the Academy of MarketingScience*, 18 (Winter), 43-49.
 107. Adrian Payne, Developing a Strategic Approach to CRM, Cranfield School of Management
 108. Gummesson, E. 1992.: "The New Marketing - Developing Long-tenn Interactive Relationship", *Managing Services in the 1990s*, Cassell.
 109. Fisk, R.P., 1981.: Toward a Consumption/Evalotiuation Process Model for Servvices (Cowell, str.223)
 110. Bitner, M. J. 1992.: "Servicescapes: teh impact of phisycal surroundings on customer and employees", *Journal of Marketing*, 56. pp. 67/71.
 111. Stoner, J. A. F., and others, 1995.: *Management*, Prentice Hall
 112. Ivanchevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., With Crosby, B. P., 1994.: *Management: Quality and Competitivness*, Irwin,
 113. Ivanchevich, J. M., and others, Ibidem
 114. Mitrović, Ž., 1996.: *Kvalitet i menadžment*, YUPIK, Beograd
 115. Žigić, M., "Menadžment totalnim kvalitetom TQM", Beograd, 2002. (www.serbianfuture.org)

116. Bovee, C. L., and others, 1993.: *Management*, McGraw-Hill, Inc.
117. Perović, M. J., 2003.: , *Menadžment Informatika Kvalitet* , Kragujevac, str. 64-66.
118. Bovee, C. L., Ibidem
119. <http://www.iqd.com>
120. <http://www.hrzone.com>
121. <http://www.tqm.com>
122. James W. Cortada and John A. Woods, 1998.: *The Quality Yearbook*, McGraw-Hill, New York
123. Capezio, P. and Morehouse, D., 1995.: "Taking the Mistery Out of TQM: A practical guide to TQM", *National Press Publications*
124. Mudie, P. i Cottam, A. 1993.: *The Management and Marketing of Services*, Butterworth-Heinemann.
125. Mc Nealy, M. 1994.: *Making Customer Satisfaction Happen, A Strategy for Delighting Customers*. Chapman and Hall.
126. Crosbi, P. B., 1979.: *Quality is Free*, McGraw-Hill.
127. Deming, W. E., 1986.: *Out of Crisis, Massachusetts*, Institute of Tehnology.
128. Parasuraman A., Zetihami A. V and Berry L. L., 1985.Ibidem, Vol. 49 (99-104)
129. Hostage, G. M., 1975.: "Quality Control in Service Business", *Harward Business Review*, Vol 53.
130. Rust, T. R., Zahornik, J. A., and Keingham, I. T., 1995.: "Retum on Quility (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (58-70).
131. Rust, T. R., Zahornik, J. A. And I. T. Keingham, 1995.Ibidem
132. Grönroos, C., 1990.: *Service Management and Marketing, Managaing The Moments of Truth and Service Competition*.Maxwell Macmillan.
133. Collier A. D., 1994.: *The Service/Quality Solution*, Using Service Management to Gain Competitive Advantage, IRWIN.
134. Berry, L. L., Zetihamal, V. A. and A. Parasuraman, 1985. *Quality counts in service, too*. Business Horizons, maj-jun 44-52.
135. Rust, T. R., Zahornik, J. A. And I. T. Keingham, 1995.: "Retum on Quility (ROQ): Making Service Quality Funnanciall Accountable", *Journal of Marketing*, Vol 59 (58-70).
136. Reynolds, I., 1994.: *Beyond TQM*. Sheldon Press.
137. Camp, C. R., 1989.: "Benchmarking; The Search for Industry Best Prac-

- tices that Lead to Superior Performance", WI: ASQC *Quality Press*.
138. Christopher, M., Payne and D. Balantyne, 1993.: "Relationship Marketing, Bringing quality, customer service, and marketing together", Butterworth – Heinemann.
139. Price, L. L., Arnauld, J. E. and P. Tierney 1995. Ibidem
140. Bitner, J. M. Booms, H. B. and A. L. 1994.: "Critical Service Encounters The Employee's Viewpoint" *Journal of Marketing* Vol 59.
141. Garvin, G. A., 1987.: "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*,
142. Grönroos C. 1993.: *Strategic Management and Marketing in Service Sector*, Cambridge Press
143. Parasuraman, A, Zeihaml, A V. and L. L. Berry 1985.: "A Conceptual Model of Service Quality and Implications for Future", *Journal of Marketing*, Vol. 49.
144. Parasuraman, A, Ibidem.
145. Armistead, C. and G. Clark, 1994.: "Service Quality and Service Recovery: The role of capacity Management", *The Future of Services Management*
146. Parasuraman, A., Zeihaml, A. V. and L. L. Berry 1985. :"SERVQUAL: A multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, 64 (1), Spring.
147. Armistead, C. and G. Clark, 1994.: "Service Quality i Service Recovery: The Role of Capacity Management" u Armistead, C., *The Future of Service Management*, The Crainfield University.
148. Grönroos, C., 1992.: *Service Management and Marketing*, Maxwell MacMillian Publishing
149. Parasuraman, A., Zetihaml, A. V. and L. L. Berry, 1985.: "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research ", *Journal of Marketing*, Vol 49 (99-104)
150. Armisted, C., 1994.: *The future of Services Management*. The Crainfield Management Research Series, Kogan Page.
151. Crosby, Ph., 1979.: *Quality is Free*, Penguin Group.
152. Conway, E. W., 1990.: The Quality Secret: *The Right Way to Manage*. Conway Quality.
153. Saylor, H. J. 1992. *TQM Field Manual*. McGraw-Hill.
154. Tunks, R., 1992.: *Fast Track to Quality*, McGraw-Hill.
155. Kotler, P., 2007.: *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Asee, Novi Sad, str. 121-153

156. Grönroos, C. 1980.: "Designing a Long Range Marketillg Srrategy": Long Range Planning, April.
157. Bussetti, G., Tabozzi R., 1998.: *Dizionario dei termini economici*
158. Živković, A., 2005.: *Poslovanje banaka*, Ekonomski fakultet Beograd, str. 28
159. Života Ristić, : *Trzistc novca*, Beogradd, 1990, str.78.
160. Života Ristić, ibidem, str.79
161. Živković, A., 2005.:Ibidem str.
162. Živković, A., 2005.:Ibidem str.
163. Živković, A., 2005.:Ibidem str.
164. BS 15000-1:2002, IT service management - Part 1: Specification for service management
165. BS 15000-2:2003, IT service management - Part 2: Code of practice for service management
166. www.information-polices-and-standards.com/policies.exe
167. S. Lisse: „ISO/IEC 14598 - IT - Vrednovanje softverskog proizvoda - Smernice za vrednovanje softvera“ Zbornik Info-Teh, Vrnjačka Banja, 15.-19. juni 1998.
168. S.Lisse: „Menadžment rizikom - šta je to?“, Časopis “Kvalitet” br. 1-2/03.
169. Capability Maturity Model Integration (CMMI): CMMI for Systems Engineering and Software Engineering. Staged Representation Technical Report CMU/SEI-2002-TR-01, Software Engineering Institute/Carnegie Mellon University, CMMI Product Team, December 2002.
170. JUS ISO/IEC 12207, Informaciona tehnologija Procesi životnog ciklusa softvera
171. Frank Niessink, Viktor Clerc, Ton Tijdink, and Hans van Vliet: “The IT Service Capability Maturity Model_ IT Service CMM Version 1.0, Release Candidate1”, January 28, 2005, www.itservicecmm.org.
172. S. Lisse: „An Approach to Effective Facts Based Decision Making“, Proceedings of 11th International CIRP Live Cycle Engineering Conference, Beograd 20.-22. June 2004.
173. S. Lisse: „Mjerenje performansi procesa preduslov procesa poboljšavanja“, Časopis “Kvalitet” br. 9-10/02.
174. JUS ISO-IEC 14764, Informaciona tehnologija - Održavanje softvera
175. JUS ISO/IEC TR 15846, Informaciona tehnologija - Procesi životnog ciklusa softvera Upravljanje sastavom (konfiguracijom)
176. JUS ISO/IEC 12207, Informaciona tehnologija Procesi životnog ciklusa softvera

LITERATURA

1. Agarwal, R. D., 1990.: *Organisation and Management*, Mc Graw Hill, New York.
2. Amy Zuckerman, Hal Buell, 1998.: *Is the World Ready for Knowledge Management*, Quality Progress, USA.
3. Arndt, J., 1985.: *Journal of Marketing*, JSTOR.
4. Armistead, C.G., Clark, G.R. 1993.: "Resource Activity Mapping: The Value Chain in Service Operations Strategy", *The Service Industries Journal*.
5. Armistead, C., 1994.: *The Future of Services Management*, Crainfield University, Kogan Page
6. Bateson, E., 1988.: *Manging Service Marketing*, Text and Readings, The Dryden Press.
7. Bateson, E. G. J., 1989.: *Managing Services Marketing*, The Dryden Press
8. Bell, Daniel, 1976.: *The Coming of Post-Industrial Society*, Basic Books, Njujork.
9. Berry, L. L., Zetihamal, V. A. and A. Parasuraman, 1985. *Quality counts in service, too*. *Business Horizons*, maj-jun 44-52.
10. BS 15000-1:2002, IT service management - Part 1: Specification for service management.
11. BS 15000-2:2003, IT service management - Part 2: Code of practice for service management.
12. Bitner, M. J. 1992.: "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customer and employees", *Journal of Marketing*, 56.
13. Bitner, J. M., Booms, H. B. and A. L. 1994.: "Critical Service Encounters The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing* Vol 58.
14. Bitner, J. M. Booms, H. B. and A. L. 1994.: "Critical Service Encounters The Employee's Viewpoint" *Journal of Marketing* Vol 59.
15. Bovee, C. L., and others, 1993.: *Management*, McGraw-Hill, Inc.
16. Boulding, Kenneth, 1964.: "The Meaning of the Twentieth Century: The Great Transition", *Viking Press*, New York.
17. Bowen, J., and Lawler, 1990.: "Development of a Taxonomy of Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (Winter).
18. Buzzell, R.D. and T. B. Gale, 1987. :*The PIMS Principals: Linking*

- Strategy to Performance. Free Press.
- 19. Bussetti, G., Tabozzi R., 1998.: *Dizionario dei termini economici*
 - 20. Camp, C. R., 1989.: "Benchmarking; The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance", WI: ASQC Quality Press.
 - 21. Capezio, P. and Morehouse, D., 1995.: "Taking the Mistery Out of TQM: A practical guide to TQM", *National Press Publications*.
 - 22. Capability Maturity Model Integration (CMMI): CMMI for Systems Engineering and Software Engineering. Staged Representation Technical Report CMU/SEI-2002-TR-01, Software Engineering Institute/Carnegie Mellon University, CMMI Product Team, December 2002.
 - 23. Christopher, M., Payne, A. i D. Ballantyne, 1993.: *Relationship Marketing Bringing quality, customer service and marketing together*, Butterworth Heinemann.
 - 24. Collier, A. D. 1994.: The Service/Quality Solutions, Using Service Management to Gain Competitive Advantage. IRWIN.
 - 25. Conway, E. W., 1990.: The Quality Secret: *The Right Way to Manage*. Conway Quality.
 - 26. Cowell, D., 1991.: The Marketing of Services, Butterworth- Heinemann,
 - 27. Crosbi, P. B., 1979.: *Quality is Free*, McGraw-Hill.
 - 28. Dabović, D., 1995.: *Globalni metropolis*, HRS, Beograd.
 - 29. Deming, W. E., 1986.: *Out of Crisis*, Massachusetts, Institute of Tehnology.
 - 30. Edward de Bono, 1970.: "Lateral Thinking", A Text Book of Creativity, Shapter 19: "Concepts",London, *Pelican Books*,
 - 31. Evans, J. R. i Berman, B., 1990.: *Marketing*, Mac Millan Publishing Company.
 - 32. Felts, C. 1995.: " Taking the Mystery Out of Self-Directed Work Team", *Industrial Management*.
 - 33. Fitzgerald, L., 1990.: *Perfonnances Measurement in Service Business*, CIMA.
 - 34. Frank Niessink, Viktor Clerc, Ton Tijdink, and Hans van Vliet: "The IT Service Capability Maturity Model_ IT Service CMM Version 1.0, Release Candidate1", January 28, 2005, www.itservicecmm.org.
 - 35. Frederic, S. Mishkin,:2006.: *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finsiska tržišta*, Beograd
 - 36. Galogaža, M.:Uslužna ekonomija, Marketing Menagement College, Novi Sad, 2006.

37. Garvin, G. A., 1987.: "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*,
38. Garvin, D. 1988.: "Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge", The Free Press
39. Giarini, O. 1990.: *Notes on the Concept of Service Quality and Economic Value*, Lexington
40. Gordon Lai, 1998.: *Relationship marketing*, New York.
41. Grönroos, C. 1980.: "Designing a Long Range Marketing Strategy": Long Range Planning, April.
42. Grönroos, C. 1988.: "The New Competition in Service Economy", *The Five Rules of Service, International of Operations and Product Management*. No.3.
43. Grönroos C. 1988.: "Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality". *Review of Business*, No.3.
44. Grönroos C. 1990.: Service Management and Marketing, Managing The Moments of Truth in Service Competition, Maxwell MacMillan.
45. Grönroos C. 1992.: *Service Management and Marketing*, Maxwell MacMillan Publishing.
46. Grönroos C. 1993.: *Strategic Management and Marketing in Service Sector*, Cambridge Press.
47. Guiltion, P.J., 1987.: "The Price Bundling of Services: A Normative Framework", *Journal of Marketing*, Vol. 51.
48. Gummesson, E. 1981.: "Marketing Cosr Concep in Service Firms": *Industrial Marketing Management*, No. 1.
49. Gummesson, E. 1992.: "The New Marketing - Developing Long-term Interactive Relationship", *Managing Services in the 1990s*, Cassell.
50. Gummesson Evert: Marketing Management, Boston, 2000.
51. Gushway, B. and D. Lodge, 1994.: *Organizational Behavior and Design*, Kogan Page.
52. Harrington E. Scott, and Niehaus R. Gregory, 1999.: *Risk management and insurance*, Irwin McGraw Hill; *Harvard Business School Press*, "Knowlegde Management", , Boston, USA,
53. Heskett, L. Y. Sasser. W. E. Hart, L. W. c., 1990.: *Service Breakthroughs*, The Free Press.
54. Heskett, L. Y. Jones, O. T. Loveman, W. G., Sasser, W. E. And A. L. Schlesinger, 1994.: "Putting Service Profit Chain Work", *Harward Business Review*.
55. Hostage, G. M. 1975.: "Quality Control in Service Business", *Harward*

- Business Review*, Vol 53.
- 56. Hostage, G. M., 1975.: "Quality Control in Service Business", *Harward Business Review*, Vol 53.
 - 57. *Industrija 1 - 2 / 2003.*, Ekonomski Institut Beograd.
 - 58. Ivanchevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., With Crosby, B. P., 1994.: *Management: Quality and Competitivness*, Irwin,
 - 59. Ivanović, S., 2003.: "Upravljanje rizikom i osiguranje", *Projekat 1491, Ekonomski institut Beograd, Bilten Industrija*, br. 1-2.
 - 60. Ivrh, P., 1992.: *Marketing for Professional Services*, Pirman Publishing, London.
 - 61. James W. Cortada and John A. Woods, 1998.: *The Quality Yearbook*, McGraw-Hill, New York.
 - 62. Jeremy Hope, Tony Hope, 1997.: "Competing in the Third Wave -The Ten Key Management Issues of the Information Age", *Harvard Business School Press*, Boston, USA.
 - 63. Jlleris, S., 1996.: *Service Economy - A Geographical Approach*, JohnWiley and Soils.
 - 64. Judd, V. C., 1987.: "Diference with the 5th:" *People Industrial Marketing Management*, 16.
 - 65. JUS ISO/IEC 12207, Informaciona tehnologija Procesi životnog ciklusa softvera.
 - 66. JUS ISO-IEC 14764, Informaciona tehnologija - Održavanje softvera
 - 67. JUS ISO/IEC TR 15846, Informaciona tehnologija - Procesi životnog ciklusa softvera Upravljanje sastavom (konfiguracijom).
 - 68. JUS ISO/IEC 12207, Informaciona tehnologija Procesi životnog ciklusa softvera
 - 69. *Knowledge Management Tools*, Butterorth-Heinemann, Newton, USA, 1997.
 - 70. Kotller P. 1997.: *Marketing Menagement*, Prentice Hall.
 - 71. Kotler, P., 2003.: Trais de Bes, *Lateral Marketing*.
 - 72. Kotler Filip, and Fernabdo Trias de Bes, 2003.: *Lateralni marketing*, Asee Book, Novi Sad.
 - 73. Kotler, P., 2007.: Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem, Asee, Novi Sad.
 - 74. Langeard. E i Eiglier, P. 1983.: *Strategic Management of Service Development in Emergin Perspectives of Service Marketing*, AMA.
 - 75. Larry Todd Wilson, Diane Asay, 1998.: *Putting Quality in Knowlegde*

- Management, Learner First Ine, USA.*
- 76. Lee, J. Krajewski i Larry., P. Ritzman (1990): *Operarions Managemenr, Strategy and Analisis,, Addison - Wesley Publishing Company.*
 - 77. Light, H. D. 1986. : "A Guide for New Distribution Channel Strategies for Services Firms"; *Journal of Business Strategy*, Vol. 7., NO.1.
 - 78. Lisse S.: „ISO/IEC 14598 - IT - Vrednovanje softverskog proizvoda - Smernice za vrednovanje softvera“ Zbornik Info-Teh, Vrnjačka Banja, 15.-19. juni 1998.
 - 79. S. Lisse: „An Approach to Effective Facts Based Decision Making“, Proceedings of 11th International CIRP Live Cycle Engineering Conference, Beograd 20.-22. June 2004.
 - 80. Lisse S.: „Menadžment rizikom - šta je to?“, Časopis “Kvalitet” br. 1-2/03.
 - 81. Lisse S: „Merenje performansi procesa preduslov procesa poboljšavanja“, Časopis “Kvalitet” br. 9-10/02.
 - 82. Lovelock, C. 1996.: *Services Marketing* (3rd Ed.), Prentice Hall, New Jersey.
 - 83. Lovelock. C., 2000.: *Services Marketing-People, Technology and Strategy*, Prentice Hall.
 - 84. Lovreta, S., Končar Jelena, Petković, G.,2006: Kanali marketinga, Ekonomski fakultet, Beogradstr.
 - 85. Ljubojević, Č 1996. : *Marketing usluga*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd.
 - 86. Ljubojević, Č., 1995.:*Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Subotica.
 - 87. Ljutić Branko, 2000.: “Manadžment rizika i osiguranje”, *Poslovna politika*, br. 6. Beograd.
 - 88. Maleri, V., 1983:*Dienstleistungsprodukton*, Köln.
 - 89. Mc Nealy, M. 1994.: *Making Customer Satisfaction Happen, A Strategy for Delighting Customers*. Chapman and Hall.
 - 90. Mudie, P. i Cottam, A. 1993.: *The Management and Marketing of Services*, Butterworth- Heinemann, London.
 - 91. Norton, S. W., 1988.: “Franchising Brand Name, Capital and the Enterpenurela Problems”, Strategic Management.
 - 92. Ochel, W. and M. Weger 1987.: “Service Economic in Europe”, *Pinter Publisher for the Commision of the European Communities.*
 - 93. Pany. R.,1991.:”People Business, Making Professional Firms Profitable”: *Business Books Ltd*, London.
 - 94. Parasuraman, A., Zeihaml, A. V. and L. L. Berry 1985. :”SERVQUAL:

- A multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, 64 (1), Spring.
- 95. Parasuraman A., Zetihaml, A. V. and L L Berry 1985.: "A Conceptual Model of 4. Service/Quality and Its Implications for Future Research ", *Journal of Marketing*, Vol 49.
 - 96. Payne, A., 2004.: *Developing a Strategic Approach to CRM*, Harvard Business School.
 - 97. Perović, M. J., 2003.: , *Menadžment Informatika Kvalitet* , Kragujevac.
 - 98. Peters, T.1989.: *Thriving on Chaos, Handbook for a Management Revolution*, Pan Books. Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, No 49.
 - 99. Platon, Zakoni, BIGZ, Beograd.
 - 100. Porter, M. E., 1995.: Competitive Advantage, The Free Pres.
 - 101. Price, L.L., Arnauld, J. E. and P. Tierney 1995.: "Going to Extremes Managing Service Encounters and Assessing Provider Perfonnance" *Journal of Marketing*, Vol 59.
 - 102. Rathmell, J. L., 1974.: *Marketing in Services Sector*, Withrop, Cambridge, Mass.
 - 103. Reynolds, I., 1994.: *Beyond TQM*. Sheldon Press.
 - 104. Riddie, D. 1986.:Service - Led Growth: *The role of the Service Sector in World Developement*, Praeger, New York.
 - 105. Robbins, S.P., and Coulter, M.,1996.: *Management*, Prentice Hall, Inc.
 - 106. Roosenbloom, B., 2004.: *Marketing Chanales, A Management View*, Thomson, South-Western,
 - 107. Rust, T. R., Zahornik, J. A., and Keingham, I. T., 1995.:"Retum on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, Vol. 59.
 - 108. Sasser. W. E. i Morgan. P., T. 1977.: The Bermuda Triangle of Food Service Chain, Yhe Cornell Hotel and Restaurant Administratioll Quality.
 - 109. Sasser, E. and Arbeid, S. D., 1970.:"Seling Jobs in the Service Sector", *Busines Horizonts*, Vol. 19.
 - 110. Sasser, W E., Olsen, R. P. and D. D. Wyckoff 1978.: "Management of Service Operations'; *Allyn and Bacon*, Boston.
 - 111. Saylor, H. J. 1992. *TQM Field Manual*. McGraw-Hill.
 - 112. Sadgrove, K. 1995.: *Making TQM*, Work Kogan Page.
 - 113. Schneider, B., 1980.: "The Service Organizations Climate Is Crucial", *Organizational Dynamics*, Vol 52-56.

114. Schneider, B and Bowen, E. D. 1995.: *Winning The Service Game*, Harvard Business School Press.
115. Schoel, W.F. i J.J. Ivy, 1981.: *Marketing : Contemparary Concepts and Practices*, Allyn and Bacon, Boston.
116. Stoner, J A. F., and others, 1995.: *Management*, Prentice Hall.
117. Thomas A. Stenjart, 1997.: *Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations*, Doubleday, New York.
118. Tofler, Alvin, 1986.: Treći talas I, Prosveta, Beograd.
119. Touraine, Alaine: *Postindustrijsko društvo*, BIGZ, Beograd
120. Trout, J. And Rivkin, S., 2000.: *Business Strategy*, New York
121. Tunks, R., 1992.: *Fast Track to Quality*, McGraw-Hill.
122. Veljković S., 2006.: MARKETING USLUGA, Ekonomski fakultet, Beograd
123. *Wall Street Journal*, 31.01.2003.
124. Wayland, R. E. and Cole, P. M., 1997.: *Custome Connections*, Boston
125. William Shockley III, 2000.: *Planning for Knowledge Management*, Quality Progress, USA
126. Žigić, M., "Menadžment totalnim kvalitetom TQM", Beograd, 2002.
127. Živković, A., 2005.: *Poslovanje banaka*, Ekonomski fakultet Beograd
128. Života Ristić, :*Tržište novca*, Beogradd, 1990.
129. Zeithaml Valerie A., Bitner Mary Jo., 2000.: *Services Marketing*, Mc Graw Hill, International Edition

Web stranice:

www.hrzone.rs
www.iqd.rs
www.kvalis.inf
www.e-magazin.rs
www.fabus.edu.rs
www.iii.or
www. ibm.co
www. federalreserve.or
www.tqm.rs
www.yutrend.com/rubrike/osnove
www.information-polices-and-standards.com/policies.exe

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука

658.8:338.46
005:658.64

СТОЈАНОВИЋ, Владимира, 1965-

Marketing usluga / Vladimir S. Stojanović. - 2. izd. - Banja Luka : Evropski defendologija centar za naučna, politička, ekonomska, socijalna, bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja : Udruženje nastavnika i saradnika Univerziteta u Banjoj Luci, 2018 (Banja Luka : Grafopapir). - 296 str. : ilustr. ; 25 cm

Tiraž 300. - Napomene i bibliografske reference uz tekst.
- Fusote: str. 280-288. - Bibliografija: str. 289-295.

ISBN 978-99976-22-37-2 (Evropski defendologija centar)

COBISS.RS-ID 7399192