

UPRAVLJANJE PROIZVODNJOM I USLUGAMA

Dr Živorad Vasić

MSc Dragana Sajfert

Dr Milica Jevremović

Dr Nikola Jančev

Visoka škola elektrotehnike i računarstva strukovnih studija
Beograd, 2016.

Autori	<i>Dr Živorad Vasić, 1956</i>
	<i>Dragana Sajfert, 1978</i>
	<i>Milica Jevremović, 1980</i>
	<i>Nikola Jančev, 1979</i>
Recenzenti	<i>Dr Živoslav Adamović</i> <i>Dr Predrag Staletić</i>
Izdavač	<i>Visoka škola elektrotehnike i računarstva</i> <i>strukovnih studija u Beogradu</i>
Lektor	<i>Nada Vasić</i>
Korice	<i>Milica Jevremović</i>
Tehnička obrađa	<i>Zvonko Telpinger</i> <i>Dr Milica Jevremović</i>
Štampa	<i>Razvojno-istraživački centar grafičkog inženjerstva TMF,</i> <i>Beograd</i>
ISBN	978-86-7982-249-9

I izdanje

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

005:338.46
658.5

UPRAVLJANJE proizvodnjom i uslugama / Živorad
Vasić ... [et al.]. - 1. izd. - Beograd : Visoka škola
elektrotehnike i računarstva strukovnih studija, 2016
(Beograd : Razvojno-istraživački centar grafičkog
inženjerstva TMF). - 275 str. : ilustr. ; 25 cm

Tiraž 30. - Bibliografija: str. 265-275. - Registar.

ISBN 978-86-7982-249-9

1. Васић, Живорад, 1956- [аутор]

а) Производња - Управљање б) Услуге - Управљање
COBISS.SR-ID 225810444

SADRŽAJ

DEO 1 UPRAVLJANJE PROIZVODNjom

1. UPRAVLJANJE PROIZVODNjom.....	1
2. PROIZVODNA STRATEGIJA.....	5
2. 1. Model proizvodne strategije	5
2.2.Međunarodna proizvodnja.....	8
2.3.Stepeni efektivnosti proizvodnje	9
3. OBLIKOVANJE PROIZVODA.....	13
3. 1. Strategija uvođenja novog proizvoda	13
3. 2. Proces razvoja novog proizvoda.....	14
4. UPRAVLJANJE KVALITETOM.....	21
4. 1. Definisanje kvaliteta proizvoda	21
4. 2. Proces planiranja i kontrole kvaliteta	22
4. 3. Organizacija kvaliteta i sistem totalnog kvaliteta.....	24
4. 4. Troškovi kvaliteta	25
5. IZBOR PROCESA.....	30
5. 1. Klasifikacija procesa.....	30
5. 1. 1. Linijski tok procesa	30
5. 1. 2. Prekidani tok procesa.....	32
5. 1. 3. Projekat.....	33
5. 2. Odluke o izboru procesa	35
5. 2. 1. Proces proizvodnje prema vrsti porudžbine kupca.....	37
5. 2. 2. Proces proizvodnje za skladište	38
5. 2. 3. Proizvod/proces strategija.....	39
5. 2. 4. Vertikalna integracija	41
5. 3. Analiza toka procesa.....	41
5. 3. 1. Analiza dijagrama toka	42
5. 3. 2. Analiza toka materijala	43
5. 3. 3. Analiza toka informacija	44
5. 4. Prostorni raspored sredstava za rad	45
5. 4. 1. Prostorni raspored kod prekidanih procesa	45
5. 4. 2. Prostorni raspored kod linijskih procesa	46
5. 4. 3. Prostorni raspored kod projekata	46
6. PLANIRANJE I TERMINIRANJE KAPACITETA	49
6. 1. Izračunavanje kapaciteta sredstava za rad	50

6. 1. 1. Ugrađeni kapacitet.....	51
6. 1. 2. Raspoloživi kapacitet.....	51
6. 1. 3. Potrebni kapacitet	53
6. 2. Operativna priprema proizvodnje	54
6. 2. 1. Terminiranje	56
6. 3. Analiza terminiranja	62
6. 4. Proizvodnja upravo na vreme (UPV) - JIT proizvodnja.....	64
6. 4. 1. Karakteristike tehnologije Just-in-time	64
6. 4. 2. Elementi JIT sistema	67
6. 4. 3. Industrijski elementi potrebni za realizaciju JIT tehnologije	68
JIT tehnologija podrazumeva potpuno automatizovanu proizvodnju, jak i pouzdan informacioni softverski sistem i visok nivo pouzdanosti svih elemenata koji učestvuju u realizaciji Just-in-time tehnologije.	
Automatizovana proizvodnja podrazumeva primenu robotizovanih mehanizovanih industrijska sredstva (slika 6. 7):.....	
68	
7. UPRAVLJANJE ZALIHAMA.....	72
7. 1. Svrha zaliha	73
7. 2. Ekonomična količina porudžbine – EKP.....	74
7. 3. Sistemi upravljanja zalihama.....	77
7. 3. 1. Sistem kontinuiranog nadzora (Q).....	77
7. 3. 2. Sistem povremenog nadzora (P).....	80
8. RUKOVOĐENJE RADNOM SNAGOM U PROIZVODNJI.....	84
8. 1. Ciljevi rukovođenja radnom snagom.....	84
8. 2. Načela rukovođenja radnom snagom	84
8. 3. Japanski koncept rukovođenja radnom snagom	85
8. 4. Novi pristupi rukovođenja ljudima i organizacijama	86

DEO 2

UPRAVLJANJE USLUGAMA

9. UVOD.....	91
9. 1. Definisanje usluge	91
9. 2. Suština usluge	92
9. 3. Definisanje strategije i uslužnih proizvoda	94
9. 4. Uslužni ciklusi	95
9. 5. Efikasnost usluge.....	96
9. 6. Karakteristike usluga	97
9. 6. 1. Neopipljivost usluge	100
9. 6. 2. Heterogenost (varijabilnost) usluge	101
9. 6. 3. Simultanost proizvodnje i potrošnje usluge.....	102

9. 6. 4.	Nepostojanost usluge	102
9. 6. 5.	Uslugu je teško posedovati	103
9. 7.	Elementi usluge kao proizvoda.....	103
9. 7. 1.	Prateći elementi usluge	105
9. 8.	Klasifikacija usluga	108
9. 8. 1.	Klasifikovanje usluga	111
9. 9.	Značaj usluga za razvoj društva.....	116
9. 9. 1.	Faktori koji su uticali na razvoj sektora usluga	116
9. 9. 2.	Uticaj uslužnog sektora na razvoj društva	118
9. 9. 3.	Međunarodna razmena usluga	121
10.	SEKTOR USLUGA	126
10.1.	Proces kupovine usluga	126
10.2.	Okruženje potrošača	130
10.2.1.	Referentne grupe.....	131
10.2.2.	Zadovoljstvo korisnika usluga	134
10.2.3.	Kvalitet usluge kao suštinska komponenta	136
10.2.3.1.	Definisanje kvaliteta usluge.....	136
10.2.3.2.	Model kvaliteta idealne usluge	139
10.2.3.3.	Dimenzije kvaliteta usluge	144
10.3.	Očekivanja korisnika usluga	147
10.4.	Percepcija usluga od strane korisnika.....	152
10.5.	Merenje satisfakcije potrošača.....	155
11.	ISTRAŽIVANJE USLUŽNE ORGANIZACIJE.....	165
11. 1.	Ciljevi istraživanja u uslugama	165
11. 2.	Postupak istraživanja usluga.....	168
11. 3.	Određivanje populacije za istraživanje.....	172
12.	KREIRANJE NOVE USLUGE	183
12.1.	Inovacija u sektoru usluga	183
12.2.	Proces kreiranja nove usluge	186
12.3.	Menadžment kvalitetom usluge.....	191
12.4.	Proces usluživanja.....	193
12.4.1.	Model procesa usluživanja	195
12.4.2.	Pojam uslužnog ambijenta.....	197
12.4.3.	Uticaj uslužnog ambijenta na ponašanje potrošača	199
13.	LJUDSKI FAKTOR I USLUGA	207
13. 1.	Uticaj ljudskog faktorana uslugu	207
13. 2.	Uticaj organizacione kulture na uslužno poslovanje	209
13. 3.	Menadžment ljudskih resursa i proces usluga	214
14.	DISTRIBUCIJA USLUGA.....	224

14. 1. Direktna isporuka usluga	226
14. 2. Isporuka usluge preko posrednika	228
14. 3. Isporuka usluge elektronskim kanalima	230
14. 4. Lokacija i vreme isporučivanja usluga	233
14. 4. 1 Lokacija isporuke usluge.	233
14. 4. 2 Vreme isporuke usluge	234
14. 5. Stvaranje uspešne distribucije usluga.....	235
14. 6. Usaglašavanja kapaciteta u uslužnom sektoru.....	238
14. 7. Čekanje na uslugu	242
14. 8. Proces komunikacije uslužne organizacije	245
14. 9. Načini komuniciranja uslužne organizacije	250
14. 10. Rezultati istraživanja	254
14. 10. 1. Proizvođači usluga i roba	254
14. 10. 2. Kontakt s kupcem – klijentom.....	255
14. 11. Matrica usluga.....	257
14. 12. Sistem pružanja usluga	259
INDEKSI.....	275

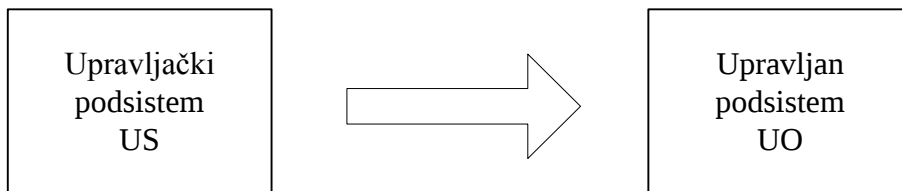
DEO I
UPRAVLJANJE PROIZVODNJOM

1. UPRAVLJANJE PROIZVODNJOM

Upravljanje proizvodnjom predstavlja skup radnji koje obezbeđuju efikasnu proizvodnju proizvoda, od strane proizvodnog preduzeća. Na taj način prduzeće istovremeno zadovoljava potrebe svojih kupaca i stiče određeni profit koji mu obezbeđuje najpre opstanak, a zatim dalji rast i razvoj.

Ako proizvodnju posmatramo kao upravljački sistem, uočićemo da se ista sastoji od dva podsistema, (sl 1. 1.) i to:

1. Upravljačkog podsistema - subjekat upravljanja (US-upravljački subjekat)
2. Upravljanog podsistema - objekat upravljanja (UO-upravljački objekat).



Slika 1. 1. Podsistem upravljanja

Ako proizvodnju posmatramo kao proces transformacije ulaznih elemenata u izlazne, tada bi smo isti mogli prikazati kao na slici 1. 2. (Vasić et all, 2015).



Slika 1. 2. Proces transformacije

Ako tehnološki tok proizvodnje posmatramo kao veliki niz "operacija", tada možemo reći, da ulaz u transformacioni proces čine: materijal, ljudi,

oprema, objekti - zgrade, finansije, znanje i informacije, a izlaz: proizvod, pomoćne usluge i otpad. Da bi se obavila kvalitetna transformacija, neophodni su i kvalitetni ulazni resursi.

Pre ulaska u transformacioni proces treba izvršiti kontrolu ulaznog materijala. Isti treba da odgovara standardu koji je definisan tako da izlazni materijal omogućava željeni kvalitet proizvoda. Ljudi koji rade na kontrolisanju materijala moraju biti stručni i adekvatnog zanimanja, da obavljaju kvalitetan prijem i omoguće transformacionom procesu željeni kvalitet proizvoda.

Sem nabrojanog, potrebna nam je oprema i zgrade gde se odigrava proizvodni proces. Oprema služi da transformiše materijale ili za ispitivanje kvaliteta materijala u raznim fazama proizvodnje. Veliku pažnju treba posvetiti i samom transportu materijala, odnosno korišćenju transportnih sredstava kao što su: konvejeri, viljuškari, valjkasti transporteri i slična oprema unutar proizvodnog pogona, odnosno fabrike, ili drumskom saobraćaju (između lokacije, ako su pogoni dislocirani) i u planiranju, praćenju i kontroli takvog kretanja uz pomoć kompjuterskih sistema. To nas dovodi do sistema tehnoloških informacija, koje postoje unutar organizacije i u stvari nam govori o ukupnoj tehnološkoj opremi (razvod gasa kroz pogon, centralno grejanje, vodovod i drugo), koja predstavlja deo infrastrukture objekata, i koja potpomaže direktne proizvodne operacije.

Novac takode predstavlja ulaz u sistem, bilo u formi dugoročnog kapitala (kupovina opreme, zgrada, infrastrukture, kao i praćenje strateškog razvoja, kao što je istraživanje novih proizvodnih procesa, što dovodi do razvoja "novih" tehnologija), ili kao gotovina u obrtna sredstva, da bi se održala kontinuirana proizvodnja. Jedan od interesantnih načina posmatranja nekih novčanih tokova su obrtnost tokova drugih resursa. Ovo finansiranje mora da se plati kroz dividende akcionarima, interes na dugoročne pozajmice i konačnu otplatu kapitala, sem ako se provajderi kapitala zadovolje time da je rast kontinuiran i da je poboljšanje postignuto.

Rezime:

Upravljanje proizvodnjom predstavlja skup radnji koje obezbeđuju efikasnu proizvodnju proizvoda, od strane proizvodnog preduzeća, pri čemu preduzeće istovremeno zadovoljava potrebe svojih kupaca i stiče određeni profit koji mu obezbeđuje najpre opstanak, a zatim dalji rast i razvoj.

Upravljanje proizvodnjom možemo posmatrati sa više tački gledišta i to kao:

1. Upravljački sistem;
2. Proces transformacija;
3. Tehnološki tok niza operacija

Ako proizvodnju posmatramo kao upravljački sistem, možemo uočiti da se tako posmatran sistem sastoji iz dva podsistema:

1. Upravljačkog podsistema - subjekat upravljanja US (upravljački subjekat);
2. Upravljanog podsistema- objekat upravljanja - UO (upravljački objekat).

Ako proizvodnju posmatramo kao proces transformacije ulaznih elemenata u izlazne, tada proizvodnju posmatramo po principu „crne kutije“, što znači da se inputi u procesu proizvodnje transformišu u outpute, a zadatak menadžera proizvodnje jeste da odredi funkcionalnu zavisnost budućih izlaza od prethodnih ulaza.

Ako tehnološki tok proizvodnje posmatramo kao veliki niz "operacija, možemo reći da ulazni elementi mogu biti:

1. materijal;
2. ljudi;
3. oprema;
4. objekti - zgrade;
5. finansije;
6. znanje;
7. informacije,;

izlazni:

1. proizvod;
2. pomoćne usluge;
3. kapital i
4. otpad.

Cilj:

Cilj ovog dela je da se studenti osposobe da proizvodnju sagledaju kao:

1. upravljački sistem;
2. proces transformacija;
3. tehnološki tok niza operacija;
4. da odrede funkcionalnu zavisnost koja će omogućiti maksimalne izlaze uz minimalna ulaganja (ulaze).

Pitanja:

1. Aspekti proizvodnje.
2. Iz kojih se delova sastoji proizvodnja sa aspekta proizvodnje kao upravljačkog procesa.
3. Objasniti proizvodnju kao proces transformacije.
4. Objasniti pojam crne kutije.
5. Navesti najčešće ulazne elemente nekog proizvodnog preduzeća.
6. Navesti najčešće izlazne elemente nekog proizvodnog preduzeća.

Literatura:

- [1]. Adamović, Ž., Sajfert, Z., Živković, D., Ambrozi, M., Tasić, I., Adamović, D. (2005). *Proizvodni i operativni menadžment*. Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin".
- [2]. Vasić Ž., Radojević Z., Sajfert D., Jevremović M.(2015). *Operativni menadžment*. Beograd: Visoka škola elektrotehnike i računarstva.
- [3]. Radojević, Z. (2002). *Operativni menadžment*. Beograd: Grafoslog.

2. PROIZVODNA STRATEGIJA

Sve je više očigledno da proizvodnja mora pomoći kompaniji da ostvari konkurentski položaj na tržištu. Dostizanje konkurentске prednosti kroz poboljšane performanse proizvodnje zahteva strateški odgovor proizvodne funkcije. Povezanošću proizvodnih odluka, a samim tim i proizvodne strategije sa korporativnom strategijom, proizvodnja može pomoći da poslovanje ostvari konkurentsku prednost (Šreder, 1996).

Proizvodnom strategijom i njenom definicijom, bavilo se mnogo autora, (Šredere et all. , 1986; Hejes i Vilrajt, 1984; Skinner 1985; Hil 1989). Po Šrederu, Andersonu i Klivlendu, proizvodna strategija se definiše kao sastavnica četiri komponente:

1. Misija;
2. Specifične sposobnosti;
3. Ciljevi;
4. Politika.

Pomaže u vođenju donošenja odluka u svim fazama proizvodnje.

Hayes (Hejes) i Wheelwright (Vilrajt), proizvodnu strategiju definišu kao konzistentni model u proizvodnom odlučivanju i kako bi se trebale donositi glavne odluke u proizvodnji i kako bi ih trebalo međusobno integrisati.

Po Skinner (Skineru) (1985), proizvodna strategija se definiše u uslovima povezanosti između odluka u proizvodnji i korporativne strategije. Ako su odvojene, proizvodne odluke su često kratkog veka i kao rezultat toga proizvodnja je odvojena od poslovanja, a veza sa korporativnom strategijom je slaba.

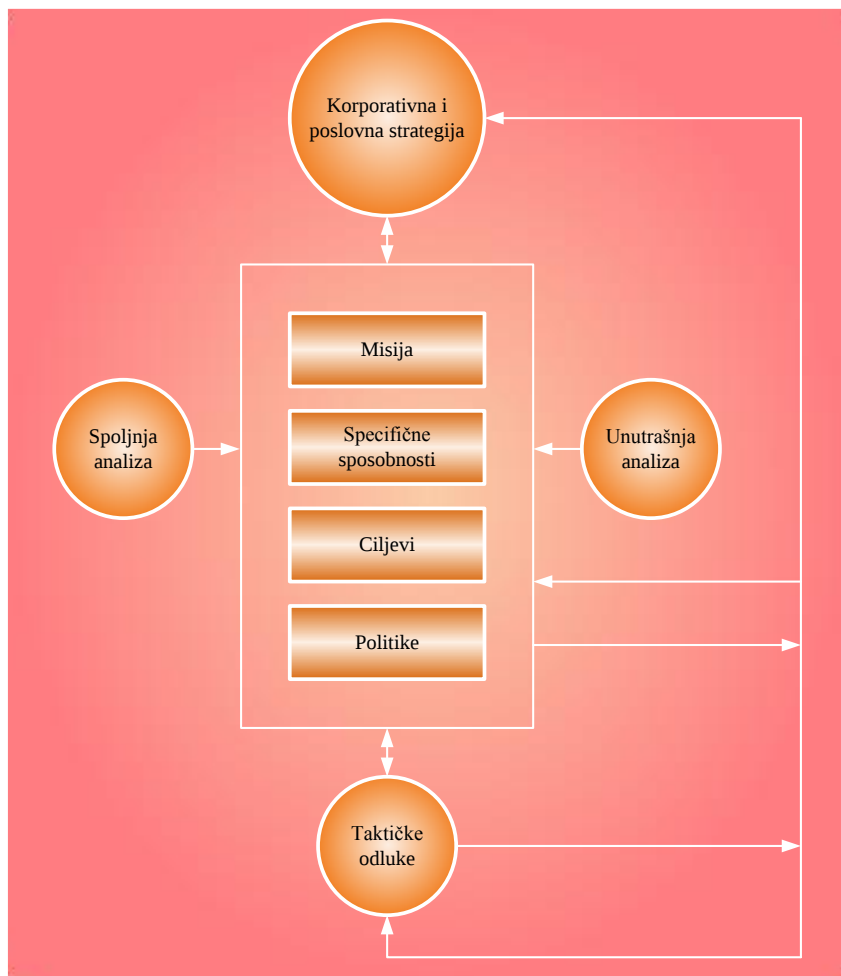
Hill (1985) je razvio inovativni pristup za definisanje i razvoj proizvodne strategije. On pokazuje kako povezati odluke o proizvodnji sa marketinškom strategijom. Tada sve odluke o proizvodnji slede zahteve kupaca.

2. 1. Model proizvodne strategije

Većina autora se slaže da bi proizvodna strategija bila funkcionalna, trebala bi da se vodi prema poslovnoj strategiji, da bi rezultirala jednim konzistentnim modelom odlučivanja.

Na sl 2. 1. prikazana su četiri najvažnija elementa proizvodne strategije:

1. Misija;
2. Specifične sposobnosti;
3. Ciljevi;
4. Politike.



Slika 2. 1. Model proizvodne strategije (Šreder, 1996).

Misija definiše svrhu proizvodne funkcije u odnosu prema poslovnoj i korporativnoj strategiji. Misija bi trebala ustanoviti prioritet među proizvodnim ciljevima i to:

1. troškovima;
2. kvalitetom;
3. isporukom i
4. fleksibilnošću.

Specifične sposobnosti predstavljaju ono čime se proizvodnja mora isticati u odnosu na konkurenciju. Specifične sposobnosti mogu imati razne oblike: najniže troškove, najviši kvalitet, najbolju isporuku, najveću fleksibilnost.

Ciljeveve proizvodnje treba smatrati razradom misije u kvantitativnim i merljivim izrazima. Postoji nekoliko merila kao što su: troškovi, kvalitet, isporuka, fleksibilnost.

Proizvodne politike definišu kako će ciljevi proizvodnje biti ostvareni. Proizvodne politike trebaju biti razvijene za svaku od pet kategorija donošenja odluka i to:

1. kvalitet;
2. procese;
3. kapacitete;
4. zalihe i
5. radnu snagu.

Kao što je već navedeno, moguće je koristiti četiri varijante: kvalitet, troškove, isporuku, fleksibilnost. Svaki od ovih ciljeva zahteva određene akcije u smislu njihove realizacije, a u isto vreme svi ciljevi proizvodnje su povezani. Ako naglasak stavimo na poboljšanje kvaliteta, takođe postizemo i smanjenje troškova, poboljšanje strukture vremena i povećanu fleksibilnost.

Proizvodna strategija mora biti povezana sa finansijskom i marketinškom strategijom. Postoje dve vrste poslovne strategije vezane za proizvodnju.

Prva strategija je zasnovana na imitiranju proizvoda, koja je tipična za zrelo tržište osetljivo na cene, sa standardnim proizvodima.

Druga strategija je zasnovana na inovacijama proizvoda i uvođenju novih proizvoda. Ta strategija se obično koristi na tržištima koja se razvijaju i imaju mogućnost rasta. Jedno od najvažnijih pitanja u razvoju proizvodne strategije je prilagođavanje spoljnim faktorima. Postoji nekoliko spoljnih faktora izuzetno važnih za budućnost:

1. potrebe kupaca;
2. nove tehnologije;
3. sirovine;
4. pravni faktori;
5. promenljivost radne snage;
6. konkurencija.

Potrebe kupaca, izražene količinom potražnje ili vrstom proizvoda su jedan od najuočljivijih faktora koji utiču na proizvodnju. Sve više kompanija uređuje svoju proizvodnu strategiju u cilju što boljeg zadovoljavanja kupaca na što lakše i inovativnije načine.

Raspoloživa tehnologija ima važan uticaj za proizvodnju jedne kompanije. Kako se menjaju proizvod i procesne tehnologije isto tako se moraju menjati i proizvodne tehnologije. S obzirom na sve današnje okolnosti, preživljavanje kompanije u mnogome može zavisiti od njenog tehnološkog razvoja.

Pravne faktore treba uzeti u obzir kod formulisanja proizvodne strategije. Sve je više zakonskih promena i regulativa koje na razne načine utiču na kompanije i proizvodnju. Veliki broj tih promena tiče se zaštite životne sredine, sigurnosnih regulacija, obezbeđivanja jednakih mogućnosti i sl.

Konkurencija je spoljni faktor od najvećeg interesa za proizvodnju. Može se odraziti kod novih proizvoda, u većem pritisku na kontrolu troškova, razlikama u kvalitetu, promenama u visini potražnje. Cilj svake kompanije je da stvori određene konkurentske prednosti kroz razne superiorne strategije.

2.2.Međunarodna proizvodnja

Mnogi proizvodi i usluge su po samoj svojoj prirodi pokrivali veliki deo globalnog tržišta. Zahvaljujući proširenju komunikacionih (telekomunikacionih i saobraćajnih) sistema širom sveta, sve više se smanjuje razlika u zahtevima kupaca na međunarodnoj sceni, tako da sve više postaju ujednačeniji. Usled svih tih promena, poslovanje i proizvodnja postaju još više internacionalizovani. U tom smislu kompanije primenjuju razne strategije za osvajanje novih dalekih tržišta, poput otvaranja fabrika, poslovnica, razvojnih centara. Na taj se način dolazi do stvaranja globalnih misija, ciljeva i politika.

Usmerena proizvodnja objašnjava nedostatke koji se javljaju pri proizvodnji više vrsta proizvoda u jednoj fabrici. Zbog toga se proizvodnja

usmerava i svaki proizvod dobija svoje posebne proizvodne trake, tj stvaraju se tzv. fabrike u fabrikama. Na ovaj način pospešuje se konkurentnost, vreme proizvodnje pa i sam kvalitet proizvoda.

Postoji nekoliko vrsta dimenzija usmerenosti:

1. usmerenje proizvoda;
2. tip procesa;
3. tehnologija;
4. opseg prodaje;
5. proizvodnja za skladište, proizvodnja po narudžbi.

2.3.Stepeni efektivnosti proizvodnje

Postoje 4 stepena efektivnosti proizvodnje:

1. interno neutralna proizvodnja;
2. eksterno neutralna proizvodnja;
3. interno podržavajuća proizvodnja;
4. eksterno podržavajuća proizvodnja.

Interno neutralna proizvodnja ima za cilj minimiziranje bilo kakvog negativnog uticaja koji proizvodnja može imati na poslovanje. Proizvodnja nije primarni cilj kompanije i kao takva održava se fleksibilnom i reaktivnom. Zavisi od uticaja poslovnih i marketinških strategija i treba da štiti od štetnih problema uzrokovanih konkurencijom ali ne i da koristi konkurentske potencijale proizvodnje. U ovoj proizvodnji se malo rizikuje i koriste se sigurne tehnologije.

Eksterno neutralna proizvodnja. Na ovom stepenu proizvodnja je neutralna na spoljne faktore i nastoji biti dobra kao bilo koji od konkurenata u toj grani industrije. Nema inovacija, jednostavno se prati rad konkurencije i ostaje se na njihovom nivou. Kompanija svoju proizvodnju na ovom nivou ne vidi kao izvor konkurentske moći. Mnoge kompanije žele dostići ovaj nivo proizvodnje, ali vremenom shvataju da bi trebali u svojoj proizvodnji dostići treći ili četvrti stepen.

Interno podržavajuća proizvodnja. Ovaj stepen proizvodnje pruža unutrašnju potporu poslovnoj strategiji. U ovom slučaju proizvodne odluke se donose u saglasnosti sa poslovnom strategijom i od proizvodnje se traži da aktivno podupire i pojačava konkurentsku snagu kompanije. Tada proizvodnja ima jasnu misiju, dugoročne ciljeve, stratešku politiku i određene konkurentske prednosti. Kompanije na ovom stepenu vode računa

o tehnologiji i mogu razvijati različita tehnološka rešenja od onih koje ima ostala industrija.

Eksterno podržavajuća proizvodnja. Ovde se radi po ideji da bi proizvodnja trebala biti glavna konkurentska snaga u poslovanju. Na ovom stepenu proizvodnja predviđa nove postupke i razvija jedinstvene načine upravljanja proizvodnjom kao i novim procesnim tehnologijama. Kod kompanija na ovom stepenu, često se dešava da razvijaju sopstvene procese i vlastitu opremu. Takođe kompanije na ovom stepenu imaju dobro integrisan funkcionalni menadžment, gde sve funkcije u kompaniji podupiru poslovnu strategiju i sprovode je u delo. Neke od kompanija na ovom nivou su: Hewlett-Packard, General electric, IBM, Delta Airlines. . .

Rezime:

U cilju ostvarenja konkurentske prednosti, ključnu ulogu, izraženu poboljšanjem performansi krajnjeg proizvoda odnosno usluge, ima proizvodna funkcija. Preduslov za postizanje bolje pozicije na tržištu, jeste uspostavljanje tesne veze proizvodne sa korporativnom strategijom. Osnovni elementi proizvodne strategije su: misija, specifične sposobnosti, ciljevi i politike.

Misija definiše svrhu proizvodne funkcije u odnosu prema poslovnoj i korporativnoj strategiji kao i prioritet u dostizanju proizvodnih ciljeva sa aspekta: troškova, kvaliteta, isporuke i fleksibilnosti.

Specifične sposobnosti predstavljaju ono čime se proizvodnja mora isticati u odnosu na konkurenciju. Specifične sposobnosti mogu imati razne oblike: najniže troškove, najviši kvalitet, najbolju isporuku, najveću fleksibilnost.

Ciljeve proizvodnje treba smatrati razradom misije i trebaju biti izraženi kvantitativnim i merljivim izrazima. Postoji nekoliko merila kao što su: troškovi, kvalitet, isporuka, fleksibilnost.

Proizvodne politike definišu kako će ciljevi proizvodnje biti ostvareni. Proizvodne politike trebaju biti razvijene za svaku od pet kategorija donošenja odluka i to: kvalitet, procese, kapacitete, zalihe i radnu snagu. Proizvodna strategija može biti zasnovana ili na imitiranju proizvoda, ili na inovacijama i uvođenju novih proizvoda.

Postoje 4 tipa efektivnosti proizvodnje: interno neutralna proizvodnja, eksterno neutralna proizvodnja, interno podržavajuća proizvodnja i eksterno podržavajuća proizvodnja.

Ciljevi:

Cilj ovog dela je da se studenti osposobe da:

1. razumeju odnose između proizvodne i korporativne strategije;
2. definišu proizvodnu strategiju;
3. definišu misiju proizvodne funkcije u skladu sa misijom preduzeća;
4. definišu ciljeve proizvodnje koji će kvantitativno biti iskazani i merljivi.

Pitanja:

1. Definicija proizvodne strategije.
2. Elementi proizvodne strategije.
3. Koji se proizvodni ciljevi definišu proizvodnom strategijom.
4. Šta predstavljaju specifične sposobnosti kao element proizvodne strategije.
5. Koja su merila za proveru uspešnosti proizvodnih ciljeva.
6. Koje se odluke definišu proizvodnom politikom kao elementom proizvodne strategije.
7. Kada se primenjuje proizvodna strategija zasnovana na imitiranju, a kada na inovaciji proizvoda.
8. Koji su spoljni faktori koji utiču na razvoj proizvodne strategije.
9. Stepeni efektivnosti proizvodnje.
10. Osnovne karakteristike interno neutralne proizvodnje.
11. Osnovne karakteristike eksterno neutralne proizvodnje.
12. Osnovne karakteristike interno podržavajuće proizvodnje.
13. Osnovne karakteristike eksterno podržavajuće proizvodnje.

Literatura:

- [1]. Hayes, R. And Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. New York: John Wiley & Sons.
- [2]. Hayes, R. H. , and G. P. Pisano (1996). *Manufacturing Strategy: At the Intersection of Two Paradigm Shifts*. Production and Operations Management 5 (1) 25–41.
- [3]. Hill, T. J. (1985). *Manufacturing's strategy - the strategic management of the manufacturing function*. London: Macmillan Education.
- [4]. Skinner, W. (1985). *Manufacturing: the formidable competitive weapon*. New York: John Wiley & Sons.
- [5]. Šreder, R. (1996). *Upravljanje proizvodnjom*. Zagreb: Mate.

- [6]. Šreder, R., Anderson, J. i Klivlend G. (1986). *Strategic Planning-Forward in Reverse?* Harward Business Review, studeni-prosinac 1985. 111-119.

3. OBLIKOVANJE PROIZVODA

U uslovima oštre konkurencije, oblikovanje proizvoda može imati odlučujuću ulogu za opstanak preduzeća, naročito kad je reč o industrijskoj proizvodnji. Proizvodna funkcija sa postojećom tehnologijom, treba biti u stanju da dizajnira i napravi novi proizvod, koji će zadovoljiti potrebe i zahteve kupaca.

Iz tih razloga, važno je razumeti kako se odvija proces oblikovanja novog proizvoda i utvrditi sve interakcije koje nastaju u proizvodnom procesu.

Oblikovanje proizvoda je multifunkcionalna aktivnost koja zahteva visok stepen korelacije između poslovnih funkcija, jer se odluke o proizvodima odnose na svih pet područja odlučivanja:

1. kvalitet;
2. oblikovanje procesa;
3. kapacitete;
4. zalihe i
5. ljudske resurse.

Sve odluke o procesima proizvodnje treba da budu u skladu sa strategijom novih proizvoda, koji predstavljaju rezultat razvoja poslovne strategije.

3. 1. Strategija uvođenja novog proizvoda

Razvoj proizvoda, moguće je ostvariti uz pomoć jedne od tri strategije:

1. tržišno povlačenje;
2. tehnološko guranje i
3. međufunkcionalna aktivnost.

Strategija tržišnog povlačenja, zasniva se na „principu, proizvoditi onoliko koliko se može prodati“ i polazi od sledećih pretpostavki:

1. potrebe kupaca predstavljaju polaznu osnovu za uvođenje novog proizvoda;
2. proizvodi se samo onoliko koliko se može prodati;
3. uticaj postojeće tehnologije i proizvodnih procesa na razvoj novog proizvoda je neznatan.

Strategija tehnološkog guranja, zasniva se na principu „Prodavati ono što se može proizvesti“ pri čemu je novi proizvod rezultat primene savremene tehnologije, zasnovan na:

1. velikom iskorišćenju primenjene tehnologije i postojeće opreme i procesa;

2. malom uvažavanju zahteva tržišta;
3. prodavati sve ono što se može proizvesti;
4. agresivnom marketingu.

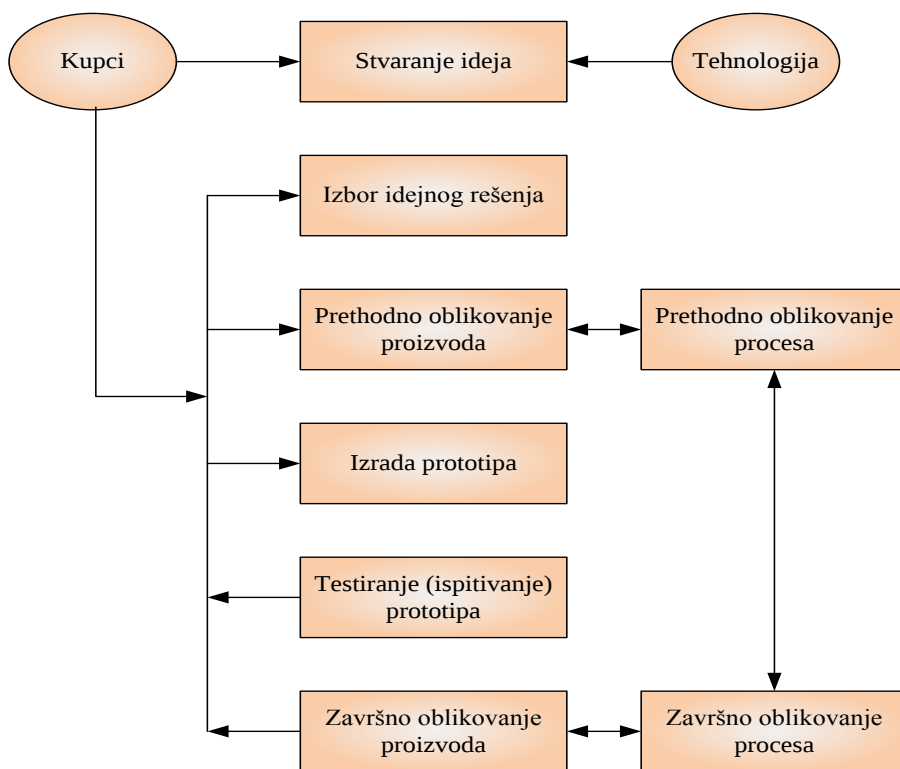
Strategija - međufunkcionalna aktivnost, predstavlja pristup razvoja i uvođenja novog proizvoda koji zahteva tesnu saradnju funkcije marketinga, inženjeringa i proizvodnje. Osnovne karakteristike ove strategije su:

1. razvoj proizvoda je rezultat zajedničkog napora funkcije marketinga, inženjeringa i proizvodnje;
2. prednost na tržištu, ostvaruje se zadovoljenjem zahteva kupaca primenom odgovarajuće tehnologije;
3. nedostatak ove strategije ogleda se u otežanoj saradnji i koordinaciji navedenih funkcija.

3. 2. Proces razvoja novog proizvoda

Proces razvoja novog proizvoda odvija se u šest koraka (sl. 3.1.):

1. stvaranje ideja;
2. izbor idejnog rešenja proizvoda;
3. prethodno oblikovanje proizvoda;
4. izrada prototipa;
5. testiranje prototipa;
6. konačno oblikovanje proizvoda.



Slika 3. 1. Model procesa razvoja novog proizvoda

1. Stvaranje ideja.

- a. najčešći motiv za rađanje ideja mogu biti poznavanje potreba i želja kupaca
- b. ideje mogu nastati kao rezultat i poznavanja mogućnosti i primene postojeće ili nove tehnologije
- c. poznavanje tržišnih potreba je osnov za selekciju i izbor ideja.

2. Izbor idejnog rešenja proizvoda.

- a. sve generisane ideje ne mogu se razviti u nove proizvode
- b. preduslov da se ideja pretoči u novi proizvod je da ispuni tri uslova:
 - zadovoljenje tržišnih zahteva
 - investiciono-finansijsku i društvenu opravdanost
 - stepen tehnološke izvodljivosti
- c. pre konačne odluke o izboru idejnog rešenja za proizvod može se izvršiti detaljna analiza alternativnih idejnih rešenja putem ispitivanja tržišta i probne proizvodnje

- d. za objektivnu ocenu ponuđenih idejnih rešenja, najbolje je koristiti kvantitativne metode, najčešće metodu kontrolne bodovne liste, čija je primena prikazana uT-3.1.
- e. primena ove metode za izbor najboljeg idejnog rešenja, uključuje listu faktora koji su presudni za zadovoljstvo postignutim kvalitetom budućeg proizvoda, kojima dodeljeni određeni ponderi, kako bi se naglasili njihovi različiti uticaji na ukupan planirani kvalitet proizvoda.

3. Prethodno oblikovanje proizvoda.

- a. u ovoj fazi određuje se najbolji oblik (dizajn) na osnovu ideje o novom proizvodu
- b. zahteva razmatranje velikog broja alternativa koje predstavljaju kompromis između troškova, i kvaliteta (karakteristika proizvoda)
- c. krajnji (izabrani) oblik treba da bude konkurentan na tržištu i tehnološki u proizvodnji.

4. Izrada prototipa.

- a. nakon prethodnih selekcija i odobrenja preliminarne oblika, pristupa se izradi prototipa
- b. izrada prototipa može se uraditi u više varijanti slične konačnom proizvodu
- c. tokom ove faze, vrši se detaljno ispitivanje i eventualne korekcije proizvoda
- d. ukoliko zadovoljava postavljene zahteve, nakon korekcija daje se dozvola za završno oblikovanje proizvoda pri čemu se uzimaju u obzir planirane količine proizvodnje.

5. Testiranje prototipa.

- a. cilj ispitivanja prototipa jeste provera ispunjavanja marketinških i tehnoloških karakteristika prototipa na malom prostoru interesantnog tržišta
- b. ispitivanja tržišta obično traje od 6 meseci do 2 godine
- c. svrha ispitivanja je da se dobiju kvantitativni pokazatelji o tome kako kupci prihvataju novi proizvod i kakve su njegove tehničke karakteristike tokom eksploatacije.
- d. važno je u konačni oblik ugraditi sve konstruktivne i tehnološke promene koje su implicirane dobijenim rezultatima ispitivanja prototipa.

6. Konačno oblikovanje proizvoda.

Tokom ove faze, izrađuje se konstruktivna i tehnološka dokumentacija. Izmenom određenih karakteristika kvaliteta na prototipu, dobija se završni oblik proizvoda. U ovoj fazi težište treba staviti na kompletiranje ukupne dokumentacije, kako bi mogle da se izrade planirane količine proizvoda.

T:3.1. Izbor idejnog rešenja proizvoda uz pomoć bodovne liste

Ocena karakteristika proizvoda $\Rightarrow$	Slab (1)	Dovoljan (2)	Dobar (3)	Vrlo dobar (4)	Izvrstan (5)	Težinski faktor (ponder)
Karakteristike proizvoda $\Downarrow$						
Prodajna cena		√				15%
Kvalitet proizvoda				√		10%
Količina prodaje			√			20%
Proizvodna kompatibilnost	√					10%
Konkurentska prednost				√		10%
Tehnički rizik		√				15%
Usklađenost sa poslovnom strategijom				√		20%
Ukupno bodova $0,15 \times 2 + 0,10 \times 4 + 0,20 \times 3 + 0,10 \times 1 + 0,10 \times 4 + 0,15 \times 2 + 0,20 \times 4 = 2,9$						

U praksi se koriste različiti pristupi oblikovanju proizvoda, a najčešći su:

1. robustan dizajn (postojanost proizvoda na mikroklimatske promene);
2. analiza vrednosti i (optimizacija odnosa kvaliteta i troškova proizvoda;
3. modularni dizajn (mogućnost raznolikosti proizvoda iz standardnih modul-delova).

Od navedenih procesa, zadržaćemo se samo na modularnom dizajnu.

Modularni dizajn je takav pristup oblikovanju proizvoda koji istovremeno omogućava veliku raznolikost delova i malu raznolikost komponenata. Osnovna ideja koja se pri tom koristi je razviti seriju osnovnih komponenata

(modula) proizvoda od kojih se može sačiniti veliki broj različitih proizvoda. Za proizvodnju postoji samo ograničen broj osnovnih komponenata. Ovakvim pristupom gde se postiže kontrola različitih komponenata koje ulaze u sastav proizvoda, ostvaruje se efikasna proizvodnja većih količina i omogućava se istovremeno standardizacija procesa i opreme.

Modularni dizajn nudi sasvim drugačiji način da se dođe do većeg broja varijacija proizvoda, a da se troškovi smanje. Umesto da se svaki proizvod oblikuje odvojeno, organizacije oblikuju proizvode od standardnih modula (komponentata). U ovom pristupu značajno je razviti zajedničke module koji se ugrađuju kod više od jedne vrste proizvoda, pri čemu na njemu treba izbaciti sve suvišne dodatke. Modularni dizajn zahteva širi pogled na liniju proizvoda i može da podrazumeva promene na nekim proizvodima (koje ne vode njihovoj optimizaciji) kako bi se optimizirala cela vrsta proizvoda (linija).

Rezime:

Proizvodna funkcija sa postojećom tehnologijom, treba biti u stanju da dizajnira i napravi novi proizvod, koji će zadovoljiti potrebe i zahteve kupaca. Iz tih razloga, važno je razumeti kako se odvija proces oblikovanja novog proizvoda i utvrditi sve interakcije koje nastaju u proizvodnom procesu. Oblikovanje proizvoda je multifunkcionalna aktivnost koja zahteva visok stepen korelacije između poslovnih funkcija, jer se odluke o proizvodima odnose na svih pet područja odlučivanja: kvalitet, oblikovanje procesa, kapacitet, zalihe i ljudske resurse.

Razvoj proizvoda, moguće je ostvariti uz pomoć jedne od tri strategije:

1. tržišno povlačenje;
2. tehnološko guranje i
3. međufunkcionalna aktivnost.

Strategija tržišnog povlačenja, zasniva se na „principu, proizvoditi onoliko koliko se može prodati.

Strategija tehnološkog guranja, zasniva se na principu „Prodavati ono što se može proizvesti“ pri čemu je novi proizvod rezultat primene savremene tehnologije.

Strategija - međufunkcionalna aktivnost, predstavlja pristup razvoja i uvođenja novog proizvoda koji zahteva tesnu saradnju funkcije marketinga, inženjeringa i proizvodnje.

Proces razvoja novog proizvoda odvija se u šest koraka:

1. stvaranje ideja;
2. izbor idejnog rešenja proizvoda;
3. prethodno oblikovanje proizvoda;
4. izrada prototipa;
5. testiranje prototipa;
6. konačno oblikovanje proizvoda.

Ciljevi:

Cilj ovog dela je da studenti shvate:

1. da oblikovanje proizvoda predstavlja multifunkcionalnu aktivnost;
2. da je oblikovanje proizvoda zasnovano na 5 područja odlučivanja: (kvalitet; oblikovanje procesa; kapacitet; zalihe; ljudski resursi; kako se odvija proces razvoja novog proizvoda).

Pitanja:

1. Navesti područja odlučivanja na koje se odnosi aktivnost oblikovanja proizvoda.
2. Navesti vrste strategija uvođenja novih proizvoda.
3. Osnovne karakteristike strategije tržišnog povlačenja.
4. Osnovne karakteristike strategije tehnološkog guranja.
5. Osnovne karakteristike strategije multifunkcionalna aktivnost.
6. Navesti i opisati osnovne korake u procesu razvoja novog proizvoda.
7. Navesti najčešće pristupe i njihove karakteristike u procesu oblikovanja proizvoda.

Literatura:

- [1]. Doyle, P. (1998). *Marketing Management and Strategy*, Second Edition. London: Prentice Hall Europe.
- [2]. Meffert, H. (1998). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- [3]. Hans-Erik, Erikson (2008). *Business Modeling with UML: Business Patterns at Work (ebook)*, Wiley, ebook. ISBN: 0471295515
- [4]. Kotler, P. (2003.) *A Framework for Marketing Management*, 2nd edition, Prentice Hall.

- [5]. Senić, R. (1989). *Prilog klasifikaciji inovacija proizvoda prema stepenu inovativnosti*. Beograd: *Ekonomski anali*, br. 102, juli-decembar.
- [6]. Senić, R. (1993). *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*. Beograd: Savremena administracija.

4. UPRAVLJANJE KVALITETOM

4. 1. Definisanje kvaliteta proizvoda

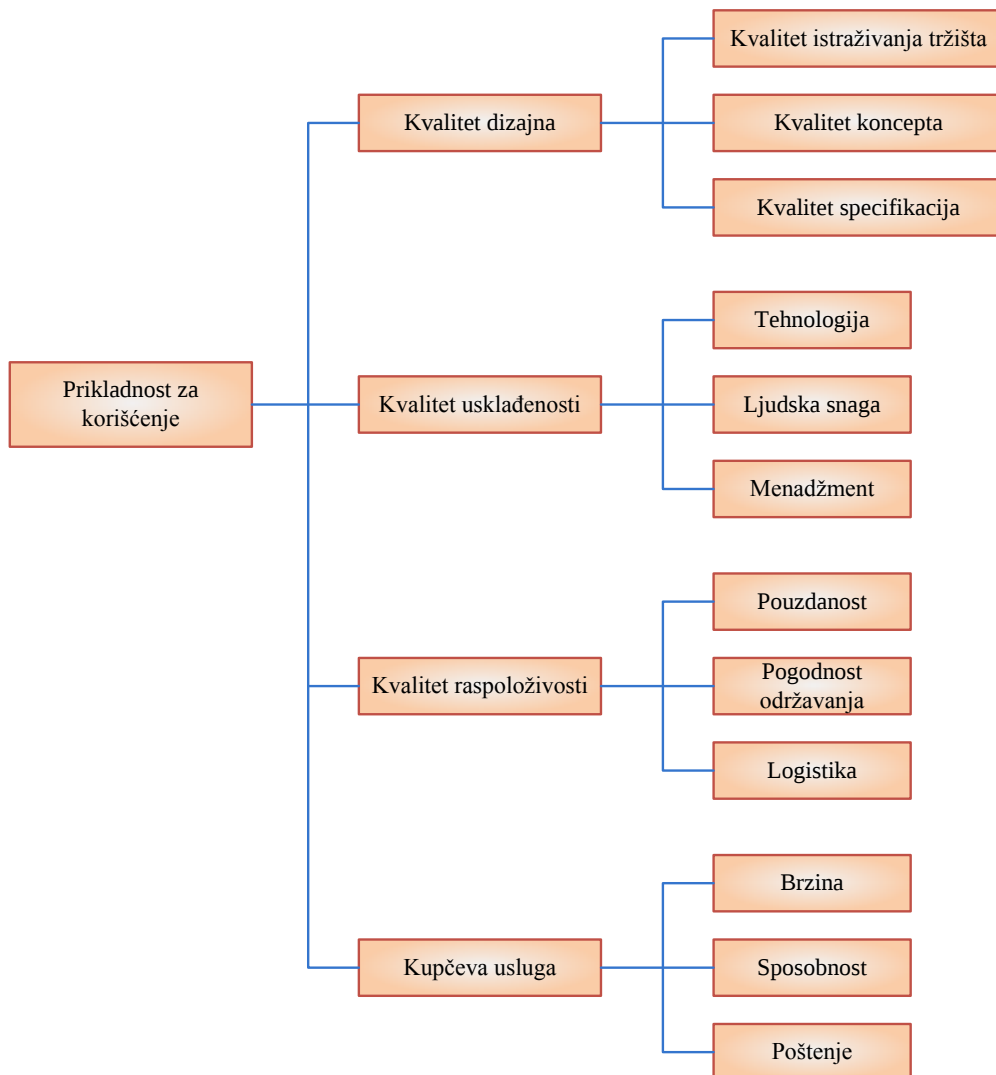
Kvalitet proizvoda postaje sve važnije konkurentsko pitanje. Kvalitet je pojam koji se pojavljuje u mnogim oblastima, međutim, ne postoji jedinstvena definicija kojom se ovaj pojam može opisati. Na osnovu analize većeg broja definicija, može se reći da kvalitet predstavlja skup svih svojstava i karakteristika proizvoda, procesa ili usluga koje se odnose na mogućnost da zadovolje potrebe kupaca.

Pri definisanju kvaliteta sa aspekta preduzeća i poslovnih procesa unutar kompanija, najdetaljniji prikaz dao je David Garvin, koji je definisao 5 pristupa u posmatranju pojma kvaliteta, i to:

1. *Transcedentni pristup* - koji kvalitet posmatra kao najbolje moguće zadovoljenje specifikacije koju traži proizvod ili usluga, tj. predstavlja sinonim za izvanrednost;
2. *Proizvođački pristup* - koji podrazumeva kreiranje proizvoda ili usluge koja je u potpunosti oslobođena grešaka i u potpunosti je u skladu sa predviđenom specifikacijom;
3. *Kupčev pristup* po kojem je neophodno osigurati da je proizvod svrsishodan. Ovo je takođe i pristup prema kojem je pored ispunjavanja specifikacije bitno i na pravi način kreirati specifikaciju proizvoda koja će biti prikladna za kupca;
4. *Proizvodni pristup* - prema kojem kvalitet predstavlja precizno definisan i merljiv skup osobina koje će zadovoljiti kupca;
5. *Pristup baziran na vrednosti* - koji pomera proizvođački pristup korak dalje, te definiše kvalitet u odnosu na troškove i cenu. Prema ovom pristupu, kupci su ponekad spremni da za nižu cenu prihvate manje ispunjenje specifikacija koje doprinose kvalitetu proizvoda ili usluge.

Kvalitet je mnogo teže definisati za uslužne nego za industrijske proizvode. Međutim, bez obzira da li je reč o uslužnim ili industrijskim proizvodima i za jedne i za druge važe iste dimenzije kvaliteta, kako je prikazano na slici 4. 1:

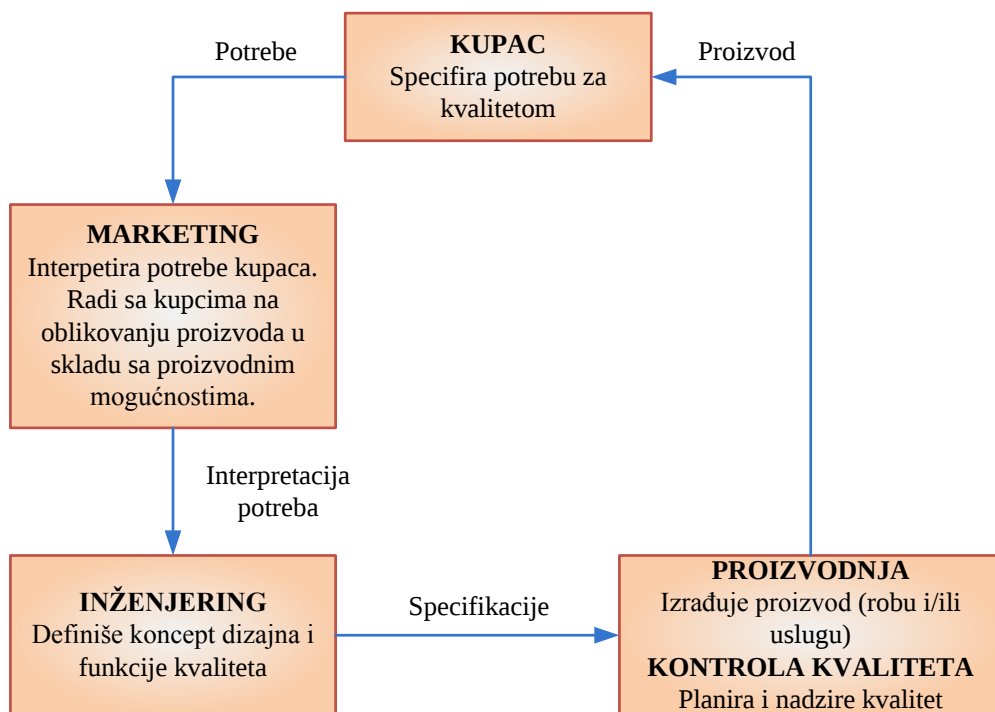
1. kvalitet dizajna (konstrukcije);
2. kvalitet usklađenosti (prema specifikacijama, konformnosti);
3. sposobnosti (raspoloživost, pouzdanost i pogodnost održavanja);
4. terenskih usluga - usluga korisnika (prodaja, pošten odnos, servis);



Slika. 4. 1 Dimenzije kvaliteta(J. M. Juran 1988)

4. 2. Proces planiranja i kontrole kvaliteta

Proces planiranja i kontrole kvaliteta zahteva neprekidnu interakciju između kupaca (korisnika, potrošača) sa jedne i pojedinih delova organizacije (marketing, inženjering i proizvodnja) sa druge strane.



Slika 4. 2. Ciklus kvaliteta (Šreder, 1996).

Kako je prikazano na slici 4.2. centralno mesto u ciklusu kvaliteta zauzima kupac sa specificiranim potrebama koje prepoznaje marketing funkcija (bilo iz direktnog kontakta sa kupcima ili na drugi način istraženog tržišta) koje prosleđuje inženjeringu i proizvodnji. Inženjering u saradnji sa drugim organizacionim delovima (proizvodnjom, istraživanjem i razvojem, finansijama i sl), vrši oblikovanje proizvoda u cilju zadovoljenja potreba kupaca, ili zajedno sa potrošačem (kupcem, korisnikom) deluje na izmeni dizajna, kako bi se izrada proizvoda uskladila sa proizvodnim mogućnostima. Usaglašavanjem i kompletiranjem dizajna i specifikacija, utvrđuje se projektovani kvalitet proizvoda i pristupa redovnoj proizvodnji, uz stalno poboljšanje proizvoda.

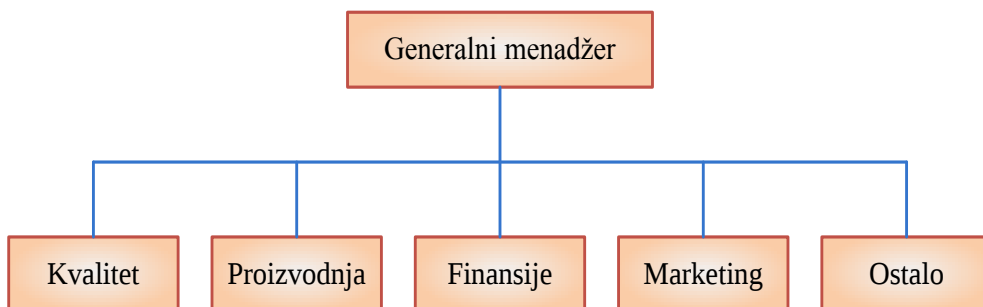
Proces planiranja i kontrola kvaliteta tokom ciklusa kvaliteta odvija se kroz sledeće faze: (Schreder, 1999)

1. definisanje značajnih funkcija proizvoda (npr udobnost, trajnost, atraktivnost i sl);
2. donošenje odluke o načinu merenja svake od funkcija;

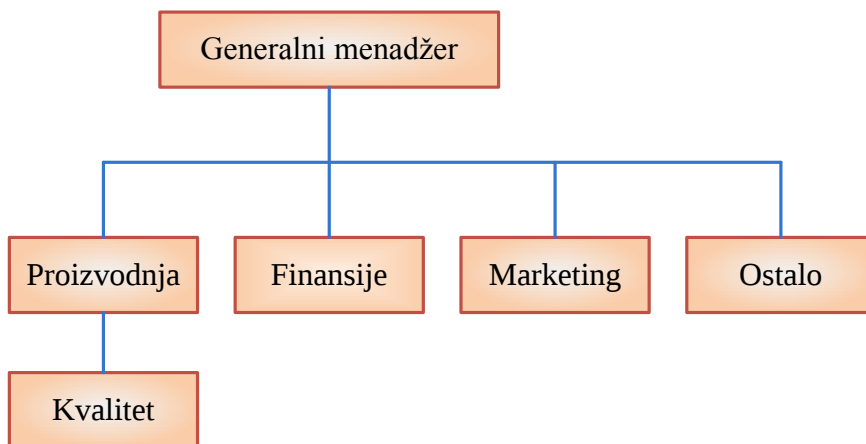
3. definisanje standarda kvaliteta (granice gornjeg i donjeg odstupanja);
4. utvrđivanje programa nadzora od strane nadređenih i samog izvršioca (veličina statističkog uzorka);
5. utvrditi i eliminisati eventualne uzroke lošeg kvaliteta (loš materijal, postupak izrade, neispravne mašine i alati isl.);
6. nastaviti sprovođenje poboljšavanja (rad sa dobavljačima na kvalitetnijoj dostavi, obuka zaposlenih, redovno i preventivno održavanje mašina i opreme u cilju preventivnog otklanjanja uzroka lošem kvalitetu).

4. 3. Organizacija kvaliteta i sistem totalnog kvaliteta

U praksi industrijske proizvodnje, najčešće se sreću dva modela organizacije službe kvaliteta. Jedan model zagovara nezavisnost kvaliteta od proizvodnje i pod direktnim je nadzorom glavnog menadžera, dok drugi model, službu (odsek) kvaliteta smešta unutar proizvodnje i neposrdno je podređen menadžeru proizvodnje, kako je prikazano na sl. 4. 3A/4. 3. B. (Šreder, 1996).



Slika. 4. 3A Organizacija kvaliteta (Šreder, 1996).



Slika. 4. 3B Organizacija kvaliteta

Pristalice prvog modela, tj odseka kvaliteta, nezavisnog od proizvodnje i ostalih funkcija, nalaze uporište u tome da kvalitet ne sme biti pod uticajem ostalih funkcija u preduzeću kako se ne bi na uštrb njega nalazila kompromisna rešenja u cilju ispunjenja termin planova i dozvoljenog budžeta.

Pristalice drugog modela, svoj stav pravdaju u bliskoj saradnji i koordinaciji radne snage, dobavljača i svih drugih učesnika u neposrednoj proizvodnji uz tvrdnju da je menadžer proizvodnje najpodesnija osoba za nadzor kvaliteta.

Novi pristup, takozvani sistem totalnog kvaliteta, zastupa takvo formacijsko mesto kvalitea, gde ovaj sektor koordinira rad tri osnovne funkcije proizvodnog preduzeća: marketing, inženjering (razvoj) i proizvodnju, pri čemu su jasno definisane uloge svake od njih u pogledu kvaliteta. Koncept totalnog kvaliteta stavlja akcenat na planiranje, uz smanjen stepen kontrole jer se preciznim planiranjem i efikasnom realizacijom plana, kvalitet proizvoda dovodi u granice planiranih odstupanja.

4. 4. Troškovi kvaliteta

Troškove kvaliteta možemo podeliti u dve osnovne grupe:

1. troškove kontrole i
2. troškove lošeg kvaliteta.

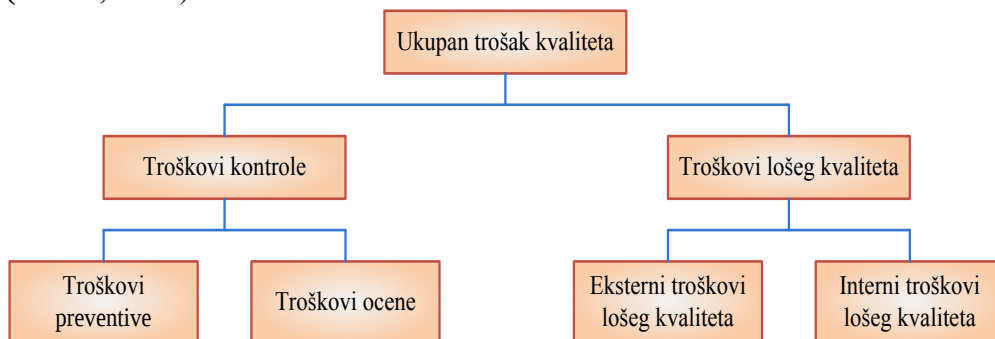
Troškovi kontrole rezultat su aktivnosti koje se preduzimaju radi otklanjanja grešaka nastalih tokom procesa proizvodnje. Ove troškove čine troškovi:

1. preventive u koje spadaju:
 - a) troškovi plairanja kvaliteta;
 - b) troškovi ponovnog ispitivanja novog proizvoda;
 - c) troškovi obuke i
 - d) troškovi analize.
2. troškovi kontrole u koje spadaju:
 - a) troškovi direktne kontrole i
 - b) troškovi otklanjanja greške na proizvodu pre nego što dođe do kupca.

Troškovi lošeg kvaliteta mogu biti:

1. interni koje čine troškovi:
 - a) nastalog škarta;
 - b) ponovne obrade;
 - c) nižeg standarda i
 - d) neplaniranog zastoja rada mašina.
2. eksterni koji mogu biti troškovi:
 - a) garancije;
 - b) vraćene robe;
 - c) odbitaka i sl.

Ukupni troškovi kontrole kvaliteta prikazani su na sl. 4.4. Izvedeno je iz T4.1 (Šreder, 1996).



Slika. 4. 4. Struktura troškova kvaliteta(Šreder, 1996).

Rezime:

Kvalitet proizvoda postaje sve važnije konkurentsko pitanje. Kvalitet je pojam koji se pojavljuje u mnogim oblastima, međutim, ne postoji jedinstvena definicija kojom se ovaj pojam može opisati.

Na osnovu analize većeg broja definicija, može se reći da kvalitet predstavlja skup svih svojstava i karakteristika proizvoda, procesa ili usluga koje se odnose na mogućnost da zadovolje potrebe kupaca.

Pri definisanju kvaliteta sa aspekta preduzeća i poslovnih procesa unutar kompanija, najdetaljniji prikaz dao je David Garvin (1984), koji je definisao 5 pristupa u posmatranju pojma kvaliteta, i to:

1. transcendentni pristup;
2. proizvođački pristup;
3. kupčev;
4. proizvodni pristup;
5. pristup baziran na vrednosti.

Bez obzira da li je reč o uslužnim ili industrijskim proizvodima i za jedne i za druge važe iste dimenzije kvaliteta:

1. kvalitet dizajna (konstrukcije);
2. kvalitet usklađenosti (prema specifikacijama, komfornosti);
3. sposobnosti (raspoloživost, pouzdanost i pogodnost održavanja);
4. terenskih usluga - usluga korisnika (prodaja, pošten odnos, servis).

Proces planiranja i kontrola kvaliteta tokom ciklusa kvaliteta odvija se kroz sledeće faze: (Šreder, 1996).

1. definisanje značajnih funkcija proizvoda (npr udobnost, trajnost, atraktivnost i sl);
2. donošenje odluke o načinu merenja svake od funkcija;
3. definisanje standarda kvaliteta (granice gornjeg i donjeg odstupanja);
4. utvrđivanje programa nadzora od strane nadređenih i samog izvršioca (veličina statističkog uzorka);
5. utvrditi i eliminisati eventualne uzroke lošeg kvaliteta (loš materijal, postupak izrade, neispravne mašine i alati isl.);
6. nastaviti sprovođenje poboljšavanja (rad sa dobavljačima na kvalitetnijoj dostavi, obuka zaposlenih, redovno i preventivno održavanje mašina i opreme u cilju prevntivnog otklanjanja uzroka lošem kvalitetu).

U praksi industrijske proizvodnje, najčešće se sreću dva modela organizacije službe kvaliteta. Jedan model zagovara nezavisnost kvaliteta od proizvodnje i pod direktnim je nadzorom glavnog menadžera, dok drugi model službu (odsek) kvaliteta smešta unutar proizvodnje i neposrdno je podređen menadžeru proizvodnje.

Novi pristup, takozvani sistem totalnog kvaliteta (TQM), zastupa takvo formacijsko mesto kvalitea, gde ovaj sektor koordinira rad tri osnovne funkcije proizvodnog preduzeća: marketing, inženjering (razvoj) i proizvodnju, pri čemu su jasno definisane uloge svake od njih u pogledu kvaliteta. Koncept totalnog kvaliteta stavlja akcenat na planiranje, uz smanjen stepen kontrole jer se preciznim planiranjem i efikasnom realizacijom plana, kvalitet proizvoda dovodi u granice planiranih odstupanja.

Troškove kvaliteta možemo podeliti u dve osnovne grupe:

1. troškove kontrole i
2. troškove lošeg kvaliteta.

Troškovi kontrolerezultat su aktivnosti koje se preduzimaju radi otklanjanja grešaka nastalih tokom procesa proizvodnje.

Troškovi lošeg kvaliteta mogu biti interni i eksterni.

Cilj:

Cilj ovog dela je da se studenti osposobe da:

1. kvalitet sagledaju sa različitih pristupa;
2. uoče zajedničke dimenzije kvaliteta u uslugama i industrijskoj proizvodnji;
3. da shvate proces planiranja i kontrole kvaliteta;
4. da shvate smisao totalnog kvaliteta koji se zasniva na koordinaciji 3 osnovne funkcije poslovnog sistema: marketinga, proizvodnje i finansija;
5. shvate strukturu troškova kvaliteta.

Pitanja:

1. Definisane kvaliteta proizvoda.
2. Proces planiranja i kontrole kvaliteta.
3. Organizacija kvaliteta i totalni kvalitet.
4. Troškovi kvaliteta.

Literatura:

- [1]. Preuzeto (15. 6. 2016) sa [http:// weebly. com/uploads/4/3/5/1/43513407/upravljanje_proizvodnjom. pdf](http://weebly.com/uploads/4/3/5/1/43513407/upravljanje_proizvodnjom.pdf).
- [2]. Gavrin, David, A. (1984). *What does product Quality real men Sloan Management*. Cambridge: Review, B.k, Cambridge, 25-43.
- [3]. Janković-Milić, V. , Anđelković-Pešić, M. (2005). *Kontrolne karte i dijagrami u funkciji eliminisanja defekata u procesu*. Niš: Ekonomske teme, 18(3). str. 111-117.
- [4]. Juran, J. M., Gryna, F. M., Bingham, R. S. (1988). *Quality control Handbooh 4*. New York: McGrow Hill.
- [5]. Nikolić, M., Gligorijević, Ž. (2000). *Ekonomika industrije*. Beograd: Ekonomski Fakultet.
- [6]. Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. (2008). *Operation Management- Chapter 17. Quality planning and control*, (5th Edition). Prentice Hal
- [7]. Todorović, Z. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
- [8]. Živković, Ž., Gligorić, M. (2002). *Upravljanje kvalitetom*. Zvornik: Tehnološki fakultet.

5. IZBOR PROCESA

5. 1. Klasifikacija procesa

Sušтина izbora procesa ogleda se u donošenju odluke o izboru procesa, uključujući izbor tipa procesa i odluke o mogućnostima vertikalne integracije. Zastupljenost određenog procesa u velikoj meri zavisi od karakteristika proizvodnje, kao što su: obim proizvodnje, fleksibilnost, zatim troškovi i to kako troškovi koji se odnose na ulaganja u opremu i radnu snagu, tako i na troškove po jedinici proizvoda.

Za razliku od toka proizvoda koji se u industrijskoj proizvodnji poklapa sa tokom materijala, u čisto uslužnim industrijama ne postoji fizički tok proizvoda ali postoji, redosled operacija kod izvođenja (pružanja) usluge. Ponekad u uslužnoj proizvodnji postoji tok kupaca, ili tok informacija, koji određuje sled operacija. Sled uslužnih operacija, smatra se "tokom proizvoda" u uslužnoj industriji.

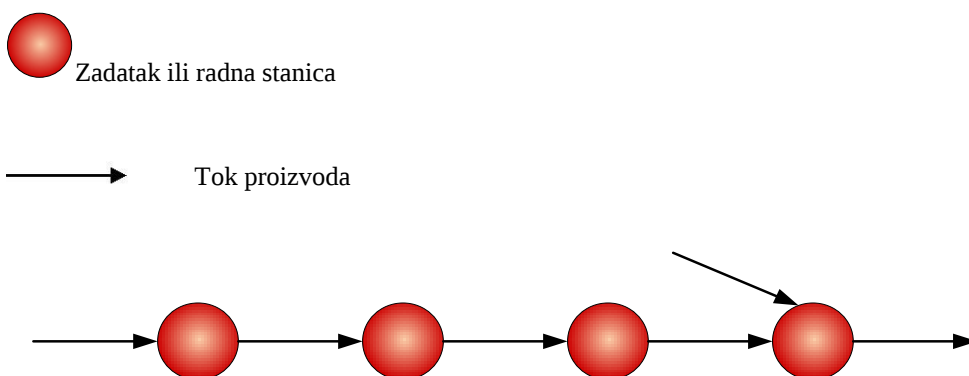
Postoje dve glavne vrste klasifikacije procesa proizvodnje i to:

1. Prema vrsti toka proizvoda:
 - a) linijski tok;
 - b) prekidani tok i
 - c) projektni tok.
2. Prema vrsti porudžbine kupca:
 - a) proces proizvodnje za skladište;
 - b) proces proizvodnje prema porudžbini kupaca

5. 1. 1. Linijski tok procesa

Proces linijskog toka se odvija prema redosledu odvijanja operacija prilikom stvaranja proizvoda, odnosno usluge. Primena ovog toka moguća je kod izrade visokostandardizovanih proizvoda, pri čemu se vodi računa o vremenskoj usklađenosti operacija, kako ne bi došlo do zastoja (čekanja) narednih operacija. Model linijskog toka prikazan je na slici 5. 1.

Proizvod (roba ili usluga) se stvara u redosledu od početnog do završnog dela linije, stim što se mogu uvesti i bočni tokovi koji se "ulivaju" u glavni tok, kako bi se "ispeglala" vremenska neusklađenost određenih rdnih operacija. Slikovito se predstavlja grafičkim simbolima gde su:



Slika 5. 1. Linijski tok

Kod linijskog toka razlikuju se dve vrste proizvodnje:

1. masovna proizvodnja;
2. kontinuirana proizvodnja.

Masovna proizvodnja se odnosi na tip proizvodnje koji zahteva instaliranje opreme u vidu montažne linije, npr. u automobilskoj industriji, dok se kontinuirana proizvodnja odnosi na takozvane procesne industrije, kakve su hemijska, cementna, industrija papira, piva, čelika, elektro-energetska i druge.

Dva osnovna obeležja linijskog toka jesu maksimalna efikasnost i krajnja nefleksibilnost. Nefleksibilnost se može umanjiti primenom računarskog upravljanja opremom i smanjenjem vremena prilikom uvođenja eventualnih promena na montažnim linijama.

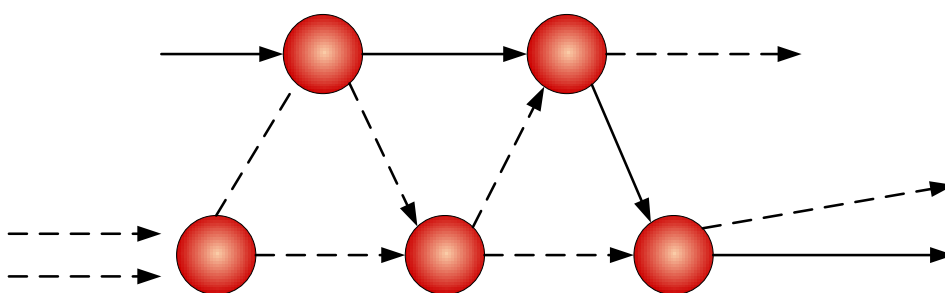
Preduslovi koji se moraju ispuniti za primenu linijskog procesa su: potreba za velikom količinom proizvoda, standardizovani proizvod ili grupe srodnih proizvoda.

Nepovoljni faktori koji se pojavljuju su:

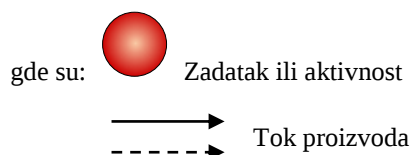
1. rizik od zastarevanja proizvoda;
2. nezadovoljstvo radnika zbog monotonog posla;
3. rizik promene procesne tehnologije i
4. nefleksibilnost.

5. 1. 2. Prekidani tok procesa

Prekidani tok ili procesni oblik prostornog rasporeda sredstava za rad karakteriše proizvodnja u serijama u prekidanim intervalima i grupisanje opreme i radnika po stručnim spremama prema sličnosti u radne centre. Proizvodnja s prekidanim tokom procesa krajnje je fleksibilna za promenu proizvoda ili obima (budući da koristi opremu opšte namene i visoko stručnu radnu snagu), ali je isto tako prilično neefikasna. Izmešani plan toka i različitost proizvoda vodi do velikih problema u kontroli zaliha, terminskih planova i kvaliteta. Model prekidanog toka prikazan je na slici 5. 2.



Slika 5. 2. Prekidani tok



Osnovno obeležje prekidanih procesa je u tome da su mašine sličnih namena i radnici sličnih kvalifikacija grupisani zajedno. To je takođe poznato kao procesni oblik prostornog rasporeda sredstava za rad.

Kod prekidanog toka procesa proizvodnje izrađuje se veći broj proizvoda iste vrste u jednom ciklusu proizvodnje. Proizvodnja se odvija u serijama, kao sledu ili grupama istovrsnih ili srodnih (po obliku, dimenzijama, sastavu, tipu, standardu) proizvoda.

Osnovni nedostatak ovog procesa je mogućnost stvaranja zaliha nedovršene proizvodnje, usled preklapanja poslova, koji u isto vreme zahtevaju iste izvršiioce ili istu opremu (mašine). Constable i New (1976) su sugerisali način za merenje gubitka efektivnosti (EF) uz pomoć količnika koji oni nazivaju efektivnost protoka EF:

$$EF = \frac{\text{ukupno vreme rada angažovanog na poslu}}{\text{ukupno vreme proizvodnje}} \times 100 \quad (1)$$

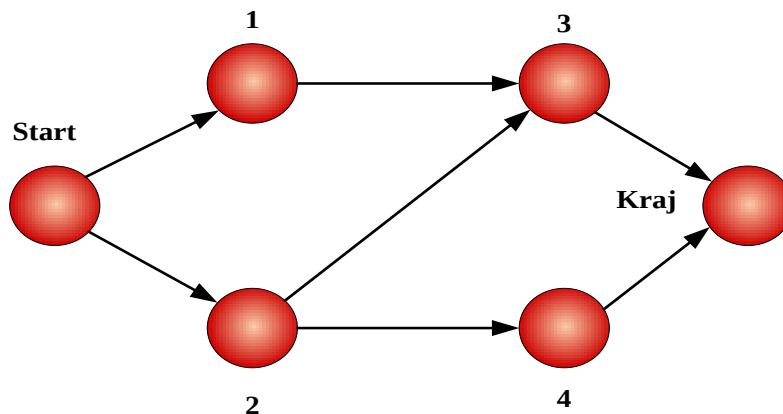
Proizvodnja s prekidanim tokom procesa ima obično efektivnost oko 10 do 20%, retko više od 40%. Suprotno tome, EF se kod proizvodnje s linijskim tokom procesa približava količniku od 90 do 100%.

Zaključimo, proizvodnja s prekidanim tokom procesa ima opravdanja kad proizvod nije standardizovan i kad se radi o malom obimu proizvodnje. U tom slučaju ovakva proizvodnja je najefektivnija i uključuje najmanji rizik. Takvi su oblici proizvodnje česti u početnom toku životnog ciklusa svih proizvoda, za proizvode koji su u svojoj prirodi specijalni i za proizvode s malim tržištem.

5. 1. 3. Projekat

Projektni proces operacija, koristi se kod proizvodnje pojedinačnog proizvoda, kao što su: umetničko delo, zgrada, film, brod i tako dalje. Kod projekta nema toka proizvoda, ali postoji redosled operacija po kome se proizvod (zadatak) realizuje. Osnovne faze projektnog procesa jesu faza planiranja praćenja i kontrole realizacije projekta.

Fazi planiranja prethode aktivnosti analize: strukture, vremena, resursa i troškova projekta, tako da su to tri ključna elementa, koje treba kontrolisati i pratiti tokom realizacije projekta. Na slici 5. 3. su prikazani prioriteti među različitim zadacima koje je potrebno ostvariti za realizaciju projekta.



Slika 5. 3. Projektni tok



Projektni pristup često puta karakterišu visoki troškovi i teškoće u menadžerskom planiranju i kontroli, usled mogućih eksternih ili internih promena koje mogu nastupiti tokom realizacije projekta. Ovim pristupom se obično utvrđuje datum do kojeg proizvod mora biti proizveden. Najčešće metode koje se koriste za analizu projekta jesu metode struktuiranja, a za planiranje, praćenje i kontrolu realizacije, najčešće se koriste tehnike mrežnog planiranja (PERT i CPM) kao i gantogram (linijski dijagram).

Karakteristike, sličnosti i razlike između navedenih tipova procesa prikazuje tabela 5.1.

T:5. 1. Tabela prikaz karakteristika toka procesa

KARAKTERISTIKE PROCESA			
KARAKTERISTIKE	LINIJSKI PROCES	PREKIDNI PROCES	PROJEKTNI PROCES
Proizvod Vrste narudžbi Tok proizvoda Raznolikost obima Tip tržišta Obim	kontinuirana i velika-serijska sekvencijalni (faze) mala masovno veliki	u serijama izmešan velika specijalna srednji	pojedinačne nema ga vrlo velika jedinствeno jedinica (proizvoda)
Rad Veštine Tip zadatka Plata	male ponavljajući mala	velike nerutinski visoka	velike nerutinski visoka
Kapital Ulaganja Zalihe Oprema	velika male specijalne namene	srednja velike opšte namene	mala srednje opšte namene
Ciljevi Fleksibilnost Troškovi Kvalitet Isporuka	mala mali konzistentan na vreme	srednja srednji konzistentan na vreme	velike visoki (veliki) konzistentan na vreme
Kontrola i planiranje Kontrola proizvodnje Kontrola zaliha	laka laka	laka laka	laka laka

5. 2. Odluke o izboru procesa

Odluke o izboru procesa su od izuzetne važnosti za preduzeće i stoga se donose od strane vrhovnog menadžmenta. Ovim odlukama, prethodi poznavanje planirane količine proizvodnje na bazi predviđene tražnje, kao i odluka o fizičkim kapacitetima. Uzimajući u obzir klasifikaciju procesa prema toku (tri toka) i prema porudžbini kupaca (2 pristupa), kombinacijom istih, moguće je prepoznati šest različitih tokova proizvodnje. Treba naglasiti da svih šest procesa važe i za industrijsku proizvodnju (proizvodnju materijalnih dobara) i za proizvodnju usluga (Tabela 5. 2)

T: 5. 2. Matrica kombinacija procesa (Šreder, 1996)

	Proizvodnja za skladište	Proizvodnja prema porudžbini
Linijski tok	I.	II.
	Rafiniranje ulja	Montažna traka za automobile
	Mlevenje brašna	Telefonska kompanija
	Fabrika konzervi	Energetske usluge
	Restoran sa samoposluživanjem	
Prekidani tok	III.	IV.
	Radionica mašinske obrade	Radionica mašinske obrade
	Restoran brze hrane	Restoran
	Fabrika staklene robe	Bolnica
	Roba za domaćinstva	Zlatara koja radi prema narudžbi
Projektni tip	V.	VI.
	Kuće za nepoznatog kupca	Građevine
	Komercijalne slike	Filmovi
		Brodovi
		Portreti

Kod proizvodnje linijskog toka uobičajena je proizvodnja za skladište, ali se može proizvoditi i prema porudžbini. Kod projekata uobičajena je proizvodnja po porudžbini, ali je moguća i proizvodnja za skladište.

Glavni činioci koji utiču na odluku o izboru procesa su:

1. **Tržišni uslovi** - (obim potražnje proizvoda/usluga odnosno preduzeća).
 - a) ukoliko je potražnja velika ili u stalnom porastu, preduzeće, treba da uvede linijski tok procesa, koji podrazumeva primenu standardizacije i niske cene proizvoda
 - b) prekidani proces zahteva tržište manjeg obima za proizvode sa prosečnim cenama
 - c) projektni proces iziskuje tržište za skupe proizvode, pri čemu se od preduzeća očekuje da ostvari konkurentsku prednost na

takvom tržištu. Prednost može ostvariti na više načina a najčešći su postizanje boljeg kvaliteta, niže cene u odnosu na konkurenciju, rok isporuke, mogućnost daljeg održavanja isl.

2. **Potrebe za kapitalom**, su različite za različite tokove procesa. Linijski tok je najskuplji, jer pretpostavlja izgradnju fabričkih postrojenja i montažne trake, ali je i najefikasniji. Pošto kapital nije moguće uvek pribaviti u željenoj količini, to ujedno predstavlja ograničavajući faktor u donošenju odluke o izboru procesa.
3. **Radna snaga**. U zavisnosti od tipa toka procesa koji se koristi, različite su i potrebe za radnicima. Linearni tok, zbog svoje standardizovanosti i jednostavnosti poslova, zahteva nižu stručnost radnika i jeftiniju radnu snagu, dok projektni i prekidani procesi zahtevaju skuplju, stručniju radnu snagu. Dostupnost stručne radne snage takođe može biti ograničavajući faktor kod izbora procesa.
4. **Menadžerske veštine**. Linijski tok je najzahtevniji tok po pitanju posedovanja menadžerskih veština, **jer se ova vrsta menadžera bavi upravljanjem fabrikama i velikim brojem ljudi**. Kod prekidanog toka, menadžer treba da poseduje veštine predviđanja, terminiranja i kontrole zaliha. Kod projektnog pristupa može se upravljati malim obimom poslova bez mnogo sofisticiranosti.
5. **Sirovine**, su značajan faktor pri izboru procesa, naročito kada se u obzir uzmu dostupnost (blizina snabdevanja), kvalitet, pouzdanost i cena. Najveću fleksibilnost u pogledu izbora sirovina, daje projektni proces, dok najmanju mogućnost daje linijski tok.
6. **Tehnologija**, Prilikom izbora procesa sa aspekta tehnologije, treba imati u vidu stanje tehnologije procesa i tehnologije izrade proizvoda. . Ukoliko je tehnologija podložna bržem zastarevanju, tada će rizik uvođenja takve tehnologije u linijski tok snositi veći rizik.

Prema tome kada je rizik u pitanju, najveći će biti kod linijskog, a najmanji kod projektnog toka.

5. 2. 1. Proces proizvodnje prema vrsti porudžbine kupca

Drugi način klasifikacije procesa je prema vrsti porudžbine kupca. U tom pogledu možemo razlikovati izradu proizvoda za skladište ili prema porudžbini. Svaki od tih procesa ima svoje prednosti i nedostatke.

Proces proizvodnje prema porudžbini

Proces proizvodnje prema porudžbini izvodi se na osnovu primljene porudžbine za izradom jednog ili malog broja komada proizvoda od strane kupca. Ovaj proces je moguće izvesti na dva načina. Jedan način je da se konačan proizvod formira (sklopi) od unapred napravljenih komponenti, čime se znatno smanjuje cena proizvoda, usled ugradnje standardnih elemenata (podsklopova) u proizvod. Drugi način je kada kupac specificira posebne zahteve (materijal, oblik, ili druge karakteristike) nestandardizovanog proizvoda.

Osnovni etalon za merenje performansi proizvodnje kod procesa prema porudžbini je vreme isporuke. Rokove isporuke, putem zajedničke saradnje, definišu sektor proizvodnje i marketinga. Merila za merenje performansi proizvodnje, biće parametri isporuke kao što su vreme roka isporuke i procenat isporučenih proizvoda po ugovorenom roku.

5. 2. 2. Proces proizvodnje za skladište

Proces proizvodnje za skladište zasniva se na popuni stvarnih zaliha na željeni nivo.

Ovaj vid proizvodnje zahteva standardizovanu proizvodnu liniju. Cilj je isporuke da se kupci snabdeju standardnim proizvodima sa skladišta na nekoj zadovoljavajućoj visini usluge (na primer 95% narudžbi izvršava se sa skladišta). U želji da dostigne određeni nivo usluga, kompanija će akumulirati zalihe unapred, pre stvarne potražnje. Da bi ovakav tok bio efikasan, neophodno je vršiti dobro predviđanje, upravljanje zalihama i planiranje kapaciteta.

Kod proizvodnje za skladište ciklus počinje s proizvođačem, pre nego s kupcem i njegovim specificiranjem proizvoda. Kupac uzima proizvod sa skladišta ako je cena prihvatljiva i on je raspoloživ. Od proizvodnog procesa traži se da popuni zalihe.

Ključna merila performansi su iskorištenost proizvodnih sredstava (zalihe i kapaciteti) i usluga kupcu. Ta merila mogu uključiti obrt zaliha, stepen iskorišćenosti kapaciteta, korišćenje prekovremenog rada i procenat porudžbina koje se izvršavaju sa skladišta. Cilj proizvodnje je zadovoljavanje željenog nivoa usluga za kupca po minimalnim troškovima.

Osnovne razlike proizvodnje za skladište u odnosu na proizvodnju prema porudžbini za kupca prikazane su u tabeli 5.3.

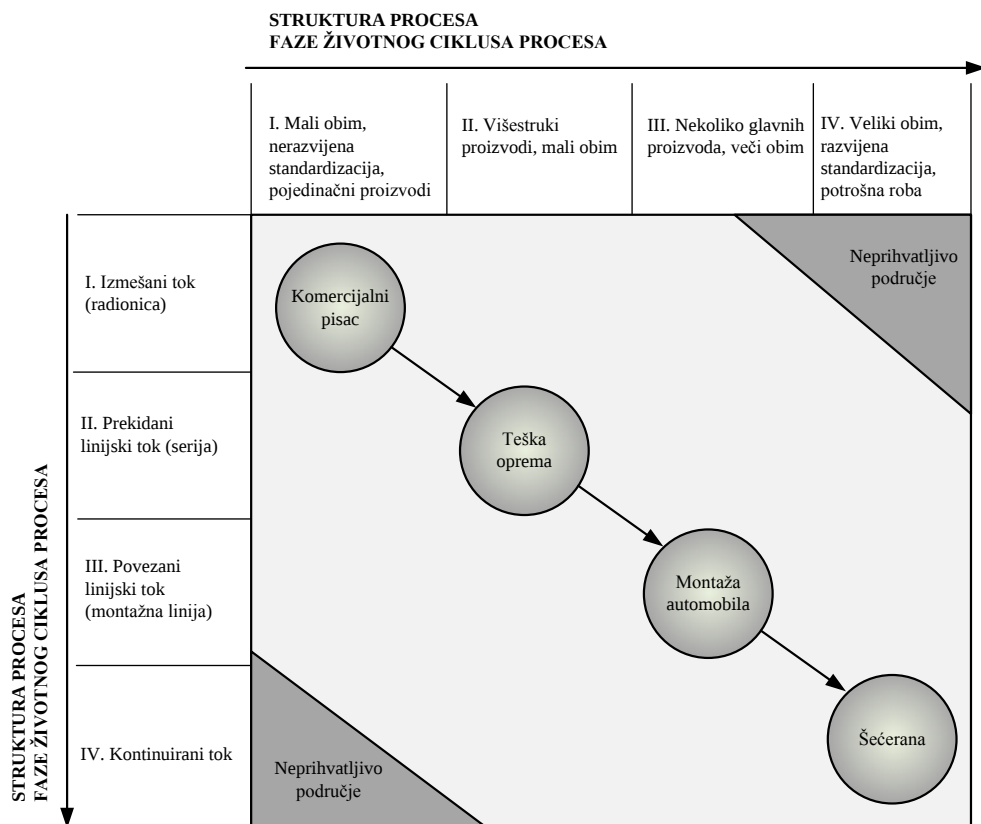
T:5.3. *Proizvodnja za skladište nasuprot proizvodnji prema narudžbi (Schreder, 1996)*

Karakteristike	Proizvodnja za skladište	Proizvodnja prema porudžbini
Proizvod	Specificirana prema proizvođaču Mala raznolikost Jeftin	Specificiran prema kupcu Velika raznovrsnost Skup
Ciljevi	Uravnoteženje zaliha, kapaciteta i usluga	Upravljanje vremenima isporuke i kapacitetima
Glavni problemi proizvodnje	Predviđanje Planiranje proizvodnje Kontrola zaliha	Obećanja o isporuci Vreme isporuke

5. 2. 3. Proizvod/proces strategija

Izbor procesa u svojoj biti nije statična, već dinamična odluka, jer se proces odlučivanja tokom vremena i daljih faza, nastavlja. Za taj prikaz koristi se proizvod-proces matrica, koja opisuje povezanost između strategije procesa i strategije proizvoda (Slika 5. 4.)

Promene u procesu su usko povezane s promenama proizvoda. Na strani proizvoda, prikazan je njegov životni ciklus u fabrici čiji se izlaz kreće od malog obima pojedinačnih proizvoda do velikog obima standardnih potrošnih proizvoda. Kako se tehnologija proizvoda sve više razvija, tako se ona i pomera od leve strane matrice prema desnoj. Na procesnoj je strani matrice tip procesa koji se kreće u rasponu od radioničkog (izmešani tok) do kontinuiranog. Procesi idu kroz svoj "životni ciklus procesa", koji je sličan životnom ciklusu proizvoda. U tom se slučaju proces kreće od fluidnog i fleksibilnog na vrhu matrice do efikasnog i visokostandardizovanog na dnu matrice proizvod-proces.



Slika: 5. 4. Matrica proizvod-proces

Preduzeća su često pozicionirana uzduž dijagonalne matrice. U gornjem levom uglu može se npr naći komercijalni pisac koji izvodi mnogo poslova prema porudžbini kupca na opremi opšte namene, u radioničkoj sredini. Odatle po dijagonali naniže, može se npr. naći proizvođač teške opreme koji izrađuje proizvode u serijama. U tom slučaju tok proizvoda je još većeg obima i bolje je povezan, a linija proizvoda je standardiziovana. Dalje uz dijagonalu niže, može biti montažna linija za automobile, koja predstavlja proces s linijskim tokom s nekoliko linija glavnih proizvoda, specijalizirovanom opremom. Konačno, u donjem desnom uglu je šećerana koja predstavlja tip proizvodnje s kontinuiranim procesom i velikim obimom proizvodnje potrošnih proizvoda.

5. 2. 4. Vertikalna integracija

Vertikalna integracija definiše pitanje vlasništava kod izbora procesa. Postoje dva tipa vertikalne integracije: prema unazad i prema napred.

Integracija prema unazad se bavi proširenjem vlasništva prema dobavljačima. Može se primeniti na svaki ulaz u proizvodnom procesu, uključujući sirovine, radnu snagu i kapitalnu opremu, energiju isl. . Javlja se onda, kada vlasnik glavnog procesa želi da kontroliše neki od svojih najvažnijih inputa, kao npr. termoelektrana, želi pod svojim okriljem, sopstvenu (internu železnicu za transport uglja, ili još dalje, želi da integriše rudnik) kako bi obezbedila pouzdanu nabavku.

Integracija prema napred bavi se proširenjem vlasništva nad procesom prema tržištu. Jedan od primera ove integracije je kupovina distributivne mreže, kako bi bila pod kontrolom firme, čime se obezbeđuje pouzdanost potražnje.

5. 3. Analiza toka procesa

Analiza toka procesa sastoji se u opisivanju i prikazivanju tokova procesa pomoću dijagrama toka ili karte toka procesa u cilju iznalaženja boljih metoda i postupaka proizvodnje.

Moguće je poboljšati proces kroz povećanje delotvornosti raznih elemenata procesa: sirovine, dizajn proizvoda (output), dizajn poslova, faze procesa u korišćenju, informacija za menadžersku kontrolu, oprema, dobavljačima. Svrha analize je istraživanje i unapređivanje poslovnih procesa kako bi se povećala konkurentnost celokupne organizacije. U fokusu analize toka procesa je istraživanje putem dijagrama toka. Osim dijagrama toka, za analizu toka mogu se koristiti i razni matematički modeli, uključujući linearno programiranje, simulacije, modeli redova čekanja i dr. U cilju poboljšanja procesa, pažnja će biti posvećena istraživanju tokova procesa putem dijagrama toka.

Analizu toka procesa možemo raščlaniti na 3 koraka:

1. Definisanje sistema - koje uključuje:
 - a) identifikaciju granice, outpute, inpute, izvore inputa (dobavljače), korisnike outputa, (kupce) i tokove procesa;
 - b) prikupljanje potrebne dokumentacije, što mogu biti: dijagram toka, karte procesa, montažni crteži, planovi, opisi postupaka, sheme materijala i td.

2. Analiza sistema - generisanje i testiranje alternativa, što uključuje:
 - a) identifikaciju kritičnih tačaka;
 - b) primenu kvalitativnih i kvantitativnih tehnika generisanja rešenja;
 - c) primenu kvalitativnih i kvantitativnih tehnika analize (scenariji, simulacije, proračuni i td.).
3. Oblikovanje procesa - uravnoteženje rešenja prema mogućnostima (datim ograničenjima) i prema posebnostima elemenata sistema, sa prpratnom dokumentacijom procesa (tlocrti, sastavnice, dijagrami toka, opisi procesa, opisi operacija, nova organizaciona shema i td.).

Dakle, analiza toka procesa se koristi za opis transformacije ulaznih veličina proizvodnog sistema u izlazne, pri čemu se analiza može vršiti na osnovu opisa toka materijala ili opisa toka informacija. Analiza procesa praćenjem toka materijala svojstvena je uglavnom inženjerima koji prate industrijsku proizvodnju, mada ima značajnu primenu i za analizu procesa u uslužnoj delatnosti.

5. 3. 1. Analiza dijagrama toka

Dijagram toka (eng. flowchart) je grafički prikaz specifičnih koraka, ili aktivnosti, ili procesa. Veoma je često primenljiva metoda koja se koristi u analizi, dizajniranju ili odlučivanju u raznim područjima. Svrha ovih dijagrama je da pomoću jednostavnog grafičkog prikaza pomognu ljudima u sagledavanju događaja koji se odvijaju u pojedinom procesu, te na taj način pomognu u razumevanju procesa, zatim identifikaciji tokova, uskih grla i drugih manje očitih pojava unutar procesa.

Grafički simboli koji se koriste za kreiranje dijagrama toka su:

1. elipsa;
2. pravougaonik.

Dijagram toka je vrlo moćan alat koji:

1. identifikuje inpute i outpute procesa;
2. identifikuje korake u procesu koji dodaju i ne dodaju vrednost;
3. omogućuje vizualnu prezentaciju sleda događaja;
4. ističe moguće indirektne puteve koji mogu postojati u procesu;
5. obezbeđuje pregled kod poboljšavanja procesa;
6. daje uvid gde se mogu pojaviti uska grla;
7. daje pregled gde se nalaze tačke kontrole u procesu;

8. pomaže u identifikaciji problema u komunikaciji u procesu;
9. daje uvid gde se najlakše mogu prikupiti podaci;
10. prikazuje logiku procesa;
11. identifikuje granice procesa.

Analiza procesa putem dijagrama toka, sastoji se iz sledećih koraka:

1. sastaviti tim, ili odrediti pojedinca koji će raditi analizu i poboljšanje sistema.
2. odrediti ciljeve analize, koji mogu biti:
 - a) povećanje efikasnosti procesa
 - b) povećanje motivisanosti radnika
 - c) smanjenje vremena ciklusa proizvodnje
 - d) bolji raspored sredstava za rad i td.
3. izabrati relevantni proizvodni proces (ili sistem) za istraživanje, što može biti:
 - a) cela proizvodnja
 - b) određeni deo proizvodnje
4. utvrditi kupce (korisnike) i dobavljače sistema.
5. opisati postojeći proces transformacije
6. oblikovati poboljšani proces promenama toka procesa ili korišćenih inputa.
7. dobiti odobrenje menadžmenta za promenjeni oblik procesa
8. implementiranje novooblikovanog procesa.

5. 3. 2. Analiza toka materijala

Analiza procesa praćenjem toka materijala u proizvodnim pogonima, činila je jednu od prvih primena ideja analize toka procesa i veoma je pogodna za uočavanje vremenskih gubitaka u procesu proizvodnje. Danas se takođe naglašava potreba za smanjenjem vremena protoka (vreme ciklusa), odnosno ukupnog vremena naručivanja, izrade i distribucije proizvoda, od početka do kraja.

Analiza toka materijala jednako se može primeniti i u uslužnoj proizvodnji (robne kuće sa mešovitom robom, restorani, trgovine na malo ili poštanske usluge).

Kao deo analize toka materijala, potrebno je veoma detaljno opisati njegov tok. U proizvodnji se to sprovodi kroz četiri glavna tipa dokumenata:

montažni crteži, montažni planovi, postupnik i dijagram toka procesa.

Montažni crtež specificira kako bi se delovi trebali montirati u glavni proizvod.

Često se primenjuje oblik dijagrama toka "karta toka procesa" koji koristi pet osnovnih grupa simbola:



Operacija – zadatak ili radna aktivnost



Kontrola – kontrola proizvoda (količina ili kvalitet)



Transport – kretanje materijala od jedne do druge tačke



Skladištenje – zalihe ili odloženi materijali, koji čekaju na sledeću operaciju



Zastoj – zastoj u redosledu operacija

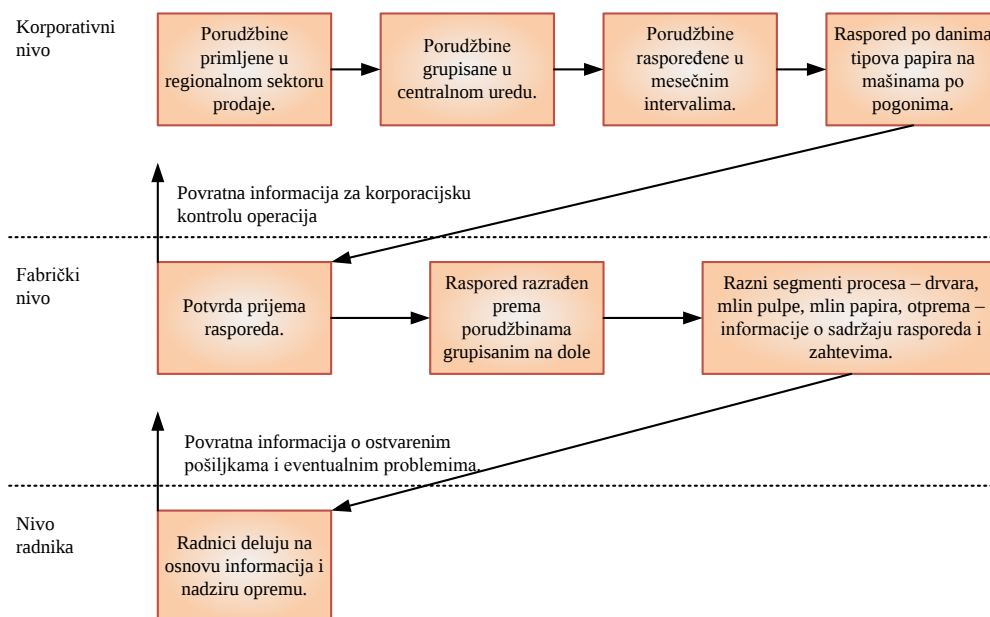
Razlozi za sprovođenje analize toka materijala mogu biti:

1. mehanizacija i automatizacija transportno-skladišnog prostora
2. povećanje stepena korisnosti transportnih sredstava
3. smanjenje troškova transporta i skladištenja
4. povećanje kapaciteta i asortimana proizvoda
5. otklanjanje pojava uskih grla, nezgoda, zastoja i smetnji, zatim velike razlike između tehnološkog i stvarnog vremena proizvodnje.

Cilj sprovođenja analize toka materijala je prvenstveno uočavanje slabih mesta i uzročnika neželjenih pojava, kao i uspostavljanje optimalnog toka materijala uz minimalne troškove.

5. 3. 3. Analiza toka informacija

Tok informacija može se analizirati na sličan način koji se koristi kod toka materijala. Cilj analize toka informacija je u prvom redu unapređenje procesa. Sama analiza toka informacija sprovodi se na sličan način kao i kod toka materijala. Nakon što se odrede elementi sistema, zatim prikupe potrebni podaci, može se kompletirati dijagram toka informacija. Tada sledi analiza, slična analizi toka materijala, a uključuje pet ključnih pitanja: šta, ko, gde, kada i kako. Takođe, mogu se uključiti i određeni zapisi o vremenima i obimu toka informacija. Rezultat analize, mogao bi biti konsolidacija ili pojednostavljeni tokovi informacija (sl. 5. 5.).



Slika 5. 5. Dijagram toka informacija korporacije za proizvodnju papira Androscoggin Mill (google. Com)

5. 4. Prostorni raspored sredstava za rad

5. 4. 1. Prostorni raspored kod prekidanih procesa

Kod ovog toka procesa mašine i oprema su grupisane po sličnosti, odnosno radnici sličnih veština su grupno raspoređeni po odeljenjima ili radnim centrima. Prekidni proces se odvija tako što svaki proizvod ili kupac prolazi samo kroz one radne centre (odeljenja), koji su neophodni za realizaciju datog proizvoda odnosno usluge, dok se ostali centri (odeljenja) preskaču. Kod prekidanog toka treba voditi računa (naročito kod ustaljenih procesa proizvodnje materijalnih dobara ili usluga) da raspored mašina, samim tim i izvršioca bude tako postavljen da ima što manje praznog hoda. Npr. odeljenje ortopedije bi trebalo da je u neposrednoj blizini rendgenskog odeljenja, jer se ove dve operacije u procesu direktno nadovezuju. U suprotnom, odeljenja koja nemaju veliku međuzavisnost, mogu biti udaljenija jedno od drugog.

Osnovni kriterijumi pri odlučivanju o prostornom rasporedu sredstava za rad kod prekidnog toka mogu biti:

1. minimiziranje troškova rukovanja materijalom;
2. minimiziranje puta kupaca;
3. minimiziranje vremena putovanja zaposlenih i
4. maksimizacija međusobno povezanih proizvodnih stanica (odeljenja).

5. 4. 2. Prostorni raspored kod linijskih procesa

Prostorni raspored sredstava za rad kod linijskih procesa je identičan procesu proizvodnje proizvoda, odnosno sredstva rada su fiksirana i linijski postavljena po redosledu tehnološke izrade proizvoda. Osnovni problem koji se javlja kod ovog procesa jeste problem balansiranja montažne linije. Potreba za balansiranjem proističe iz neuravnoteženosti vremena trajanja rada na određenim operacijama i on se može rešiti uvođenjem novih radnih stanica ili novih izvršilaca.

5. 4. 3. Prostorni raspored kod projekata

Prostorni raspored kod projekta se sasvim razlikuje od rasporeda kod prekidnog i linijskog toka iz razloga što projekat predstavlja jedinstven i neponovljiv poslovni poduhvat. Osnovni faktori koje treba uzeti u obzir prilikom određivanja rasporeda sredstava kod projektnog toka su:

1. minimiziranje troškova rukovanja materijalom (češće korišćen materijal treba da je bliže mestu ugradnje);
2. tehnološki prioritet (redosled odvijanja aktivnosti);
3. terminsko planiranje.

Rezime:

Postoje dve glavne vrste klasifikacije proces proizvodnje i to:

1. Prema vrsti toka proizvoda:
 - a) linijski tok
 - b) prekidani tok i
 - c) projektni tok
2. Prema vrsti porudžbine kupca:
 - a) proces proizvodnje za skladište
 - b) proces proizvodnje prema porudžbini kupaca.

Razlikujemo tri tipa toka procesa: linijski, prekidani i projektni. Linijski tok karakteriše linijski redosled operacija i proizvodni (prema proizvodu) prostorni raspored proizvodnih sredstava. Linijski procesi koriste specijaliziranu opremu, vrlo su efikasni i obično su vrlo nefleksibilni na prilagođavanje promenama proizvoda i obima proizvodnje.

Proizvodnja s prekidanim tokom procesa koristi procesni raspored proizvodnih sredstava u kome je grupisana slična oprema, ili radnici sličnih veština. Proizvod se izrađuje u serijama i prolazi samo kroz one procese kroz koje je to potrebno. Prekidani tok proizvodnje je fleksibilniji od linijskog toka, ali je zato mnogo manje efikasniji.

Projektni tok se koristi za izradu jedinstvenog proizvoda. Svi proizvodni zadaci teku određenim redosledom pružajući tako podršku kako bi pojedinačni jedinstveni proizvod bio izrađen. Projektni tokovi omogućavaju najveću fleksibilnost, ali su obično vrlo skupi.

Proizvodni procesi mogu se takođe klasifikovati kao procesi proizvodnje prema porudžbini, procesi proizvodnje za skladište, ili kao njihova mešavina montaže prema porudžbini. Proces proizvodnje prema porudžbini se pokreće prema porudžbini kupaca i prilagođava prema obavezi izvršavanja isporuke u skladu sa zadatim performansama. Proces proizvodnje za skladište usklađuje se s potrebom popunjavanja zaliha, on ne odgovara na specifične porudžbine kupaca. Proizvodnja za skladište meri se korišćenjem kapaciteta, nivoom zaliha i nedostatkom zaliha.

Kombinacija toka proizvoda s tipom porudžbine kupca dovodi do šest vrsta proizvodnih procesa. Izbor između tih procesa obavlja se tako, da se uzimaju u obzir uslovi tržišta: potreba za kapitalom, radna snaga, menadžerske veštine rukovođenja, sirovine i tehnologija. Navedeni faktori se ocenjuju izvođenjem marketinških i ekonomskih studija, ali je odluka o izboru procesa uvek u svojoj prirodi strateška.

Proizvod – proces matrica opisuje faze u životnom ciklusu proizvoda i procesa. Preduzeće bi trebalo definisati specifične sposobnosti, odnosno konkurentске prednosti u odnosima procesa i proizvoda, izborom mesta na matrici. Matrica pomaže da se dovedu u vezu odluke o izboru procesa s odlukama o proizvodu i tržištu.

Vertikalna integracija određuje pitanje vlasništva kod izbora procesa. Integracija prema napred, proširuje vlasništvo nad procesom napred prema tržištu, dok integracija nad procesom prema natrag, proširuje vlasništvo prema dobavljačima. Oba tipa integracije uključuju ekonomske

pretpostavke. Međutim, integracija prema natrag bavi se pouzdanošću nabavke, dok se integracija prema napred bavi potražnjom. Sve odluke o vertikalnoj integraciji moraju se posmatrati u strateškom kontekstu.

Cilj ovog dela je da studenti:

1. upoznaju karakteristike različitih procesa proizvodnje;
2. samostalno ili timski donose odluke o izboru procesa;
3. samostalno ili timski definišu prostorni rasporeda sredstava za rad.

Pitanja:

1. Klasifikacija procesa proizvodnje.
2. Osnovne karakteristike procesa prema vrsti narudžbine kupca.
3. Osnovne karakteristike linijskog toka procesa.
4. Osnovne karakteristike prekidanog toka procesa.
5. Osnovne karakteristike projekta kao procesa.
6. Odluke o izboru toka procesa.
7. Prostorni raspored sredstava za rad.

Literatura:

- [1]. Chase, R. B., Jacobs F. R., Aquilano N. J. (2004). *Operations managment for competitive advantage*, 3th edition; New York.
- [2]. Constable, C. J. i New, C. C. (1976). *Operations managment: A Systems Approach through Text and Cases*, New York: Wiley-Interscience.
- [3]. Juran, J. M., Gryna F. M. Bingham, R. S. (1988). *Quality control Handbooh 4*. New York. McGrow Hill, New York.
- [4]. Krajewski, J. Lee, Ritzman, P. Larry. (2005). *Operations Managemet*. Edinburg: Pearson.
- [5]. Ross, E. (2009). *Total Quality Management by Joel*, August 27. Preuzeto 11.6.2016.
sa: <https://translate.google.rs/translate?hl=sr&sl=en&u=https://totalqualitymanagement.wordpress.com/2009/08/27/definition-of-quality/&prev=search>.
- [6]. Schroeder, R. G. (1999). *Upravljanje proizvodnjom: odlučivanje u funkciji proizvodnje; četvrto izdanje*. Zagreb, Mate.
- [7]. Živojinović, S., Stanimirović A., Petrović, T. (2002). „Sinergija naprednih upravljačkih koncepata i metoda pod modelom integrisanog menadžmenta kvalitetom. Elektroprivreda Srbije.

6. PLANIRANJE I TERMINIRANJE KAPACITETA

Menadžeri proizvodnje donose odluke o potrebnim kapacitetima za dugoročno, srednjeročno i kratkoročno vremensko razdoblje na osnovu predviđene potražnje i razvojnih planova preduzeća. Najčešće probleme koje menadžeri proizvodnje treba da reše odnose se na usklađenost i maksimalnu iskorišćenost raspoloživih kapaciteta, počev od njihovih dnevnih pa do dugoročnih potreba.

Planiranje kapaciteta treba da da odgovore na sledeća pitanja:

1. koje vrste kapaciteta su potrebne;
2. koliko je kapaciteta po vrstama potrebno;
3. kada su potrebni kapaciteti i
4. gde ih postaviti (instalirati).

Upravljanje kapacitetom ima za cilj da što više iskoristi proizvodnu mogućnost preduzeća. Resursi proizvodnog sistema nam govore, kolike su proizvodne mogućnosti, sa aspekta količine, asortimana, kao i mogućnosti razvoja proizvoda, kapaciteta, investiranja i uspešnog poslovanja.

Resursi proizvodnog sistema su:

1. mašine, uređaji i oprema za proizvodni proces;
2. radna snaga-kadrovi za realizaciju proizvodnih zadataka;
3. energija svih oblika koja učestvuje u realizaciji proizvodnog procesa.

Kako treba posmatrati šta je najznačajnije sa aspekta planiranja i pripremanja proizvodnje, to su neophodni sledeći pokazatelji, koji omogućavaju kvalitetno pripremanje proizvodnje:

1. kapacitet sredstava za rad;
2. kapacitet energetske izvora (električna energija, toplotna energija, komprimovani vazduh, tehnički gasovi, voda i sl. u zavisnosti od proizvodnog procesa);
3. broj zaposlenih po strukturi i obrazovanju-kvalifikaciona struktura;
4. veličina i struktura angažovanih sredstava;
5. prostor za obavljanje proizvodnog procesa.

Najpovoljnije rešenje svakog proizvodnog sistema je da ima maksimalne rezultate dobiti uz minimalna ulaganja. Da bi se to postiglo potrebno je imati optimalan broj zaposlenih, optimalno korišćenje kapaciteta, optimalne zalihe reprodukcioni materijala i proizvoda uz određeni kvalitet. Postizanjem

napred napomenutog, realizuje se zacrtani cilj, što dovodi do uspešnog poslovanja proizvodnog sistema.

6. 1. Izračunavanje kapaciteta sredstava za rad

Izračunavanje kapaciteta sredstava za rad nam omogućuje da odredimo proizvodnu mogućnost bilo kog proizvodnog sistema. Pod kapacitetom nekog sredstva za rad podrazumevamo njegovu tehničku sposobnost da može da izradi deo ili celi proizvod, uz optimalna organizaciona rešenja, koja omogućavaju što veće učešće rada mašina, uređaja ili nekih specifičnih sredstava rada.

Kako svaki rad na mašini ima i svoju ekonomsku vrednost, to možemo reći i za kapacitet sredstava za rad, sa podrazumevanom tehničkom, organizacionom i ekonomskom sposobnošću da učestvuje u izradi proizvoda. Postoje sledeće vrste kapaciteta:

1. ugrađeni kapacitet;
2. raspoloživi kapacitet;
3. potrebni kapacitet;
4. iskorišćeni kapacitet.

Kapaciteti se izračunavaju u sledećim pokazateljima:

1. vreme [norma-časovi; ostvareni časovi; $[\frac{\text{čas}}{\text{god}}]$]
2. energija [vati $[\frac{w}{\text{god}}]$; Džuli]
3. količine [jedinca proizvoda $[\frac{\text{jed.pr}}{\text{čas}}]$; dužine $[\frac{m}{\text{čas}}]$; masa $[\frac{kg}{\text{čas}}]$ i sl.]
4. novčane jedinice [dinari $[\frac{rsd}{\text{čas}}]$; dolari $[\frac{\$}{\text{čas}}]$; evri $[\frac{eu}{\text{čas}}]$ i dr.]

Pored merenja kapaciteta, moguće je meriti i stepen njegove iskorišćenosti. Stepem korišćenja se izračunava za radno mesto, radionicu, pogon i proizvodni sistem. Važno je napomenuti da merenja na svim nivoima moraju biti izražena istim pokazateljima. Na izbor pokazatelja kapaciteta utiču vrste i tip proizvodnje. Bolje korišćenje kapaciteta sredstava rada omogućava povećavanje obima proizvodnje. Na ovaj način se izračunavaju kapaciteti kompletnog proizvodnog sistema. Sem toga može se izračunati na analogan način i kapacitet jedne mašine, uređaja ili celokupne tehnološke linije za jednu ili više proizvoda. Znači, kapacitet mora da bude uvek definisan na koji deo proizvodnje se odnosi i za koji vremenski period.

6. 1. 1. Ugrađeni kapacitet

Ugrađeni kapacitet sredstava za rad, je najveći i njime se može ostvariti najveći broj proizvoda prema projektovanoj konstrukciji mašine. Veličina ovog kapaciteta se jedino umanjuje za vreme održavanja sredstava za rad, radi njihovog normalnog korišćenja. Matematički izraz dat ja obrascem:

$$K_u = (365 \text{ ili } 366) * 24 \sum_{i=1}^m n_i - \sum_{i=1}^n n_i * q_{st} \left[\frac{\text{čas}}{\text{god}} \right] \quad (6. 1)$$

gde su:

$K_u \left[\frac{\text{čas}}{\text{god}} \right]$ - ugrađeni kapacitet;

365 ili 366 $\left[\frac{\text{dan}}{\text{god}} \right]$ - broj dana u jednoj godini;

24 $\left[\frac{\text{čas}}{\text{dan}} \right]$ - broj časova u jednom danu;

$i = 1 - m$ [-] broj vrsta radnih mesta

n_i [-] - broj radnih mesta iste vrste u proizvodnom procesu

$G_{sti} = - \sum_{i=1}^n n_i * q_{st} \left[\frac{\text{čas}}{\text{god}} \right]$ - standardni gubici u vremenu usled preventivnog održavanja sredstava za rad.

Gubici u vremenu usled preventivnog održavanja sredstava za rad ulaze u ugrađeni kapacitet, jer su vremenske potrebe neophodne, da bi sredstva rada pravilno funkcionisala.

6. 1. 2. Raspoloživi kapacitet

Raspoloživi kapaciteti sredstava za rad, u sebi sadrže vreme koje se koristi za rad sredstava. Ovo vreme je manje od ugrađenog kapaciteta za vrednost nedeljnih i godišnjih odmora, prosečne vrednosti izgubljenih časova zbog bolesti radnika, broja časova praznika, fluktuacije radne snage i drugih izostajanja radnika u toku jedne godine.

Sem nabrojanih ovde spadaju i gubici:

1. Organizacione prirode, koji se pojavljuju na radnim mestima u toku procesa proizvodnje,
2. Zbog spoljnih, prirodnih, tehničkih i ekonomskih uticaja, koji dovode do zastoja i čekanja, a koji zavise od uslova predviđanja i više sile.

Raspoloživi kapacitet se izračunava po sledećem obrascu:

$$K_r = q_d * \check{C}_s * \sum_{i=1}^m b_{si} * n_i - \sum_{g=1}^4 G_{st1} \left[\frac{\text{čas}}{\text{god}} \right] \quad (6. 2)$$

gde su:

$K_r [\frac{\text{čas}}{\text{god}}]$ - raspoloživi kapacitet,

$g_d [\frac{\text{dan}}{\text{god}}]$ - broj dana u godini, od kojih su odbijeni dani odmora i dani praznika,

$\check{C}_s [\frac{\text{čas}}{\text{smeni}}]$ - broj časova u toku radne smene,

$bs_1 [\frac{\text{smena}}{\text{danu}}]$ - maksimalno moguć broj radnih smena za jedan dan,

ni [-] - broj radnih mesta i-te vrste u proizvodnom sistemu,

$Gst_q [\frac{\text{čas}}{\text{god}}]$ - zbir svih gubitaka

$Gst_1 [\frac{\text{čas}}{\text{god}}]$ - standardni gubici u vremenu usled preventivnog održavanja sredstava za rad,

$Gst_2 [\frac{\text{čas}}{\text{god}}]$ - standardni gubici u vremenu zbog odsustva radnika sa posla usled godišnjeg odmora, bolovanja, i drugih,

$Gst_3 [\frac{\text{čas}}{\text{god}}]$ - standardni organizacioni gubici u vremenu na radnim mestima u procesu proizvodnje.

$Gst_4 [\frac{\text{čas}}{\text{god}}]$ - gubici u vremenu zbog spoljnih prirodnih, tehničkih i ekonomskih uticaja, koji dovode do zastoja i čekanja na radnom mestu, a koji ne zavise od proizvođača već od više sile (npr nedostatak energije i sl.)

Najveći broj radnih smena je 4, ako se radi 365 (366) dana godišnje. Minimalni rad je u jednoj smeni, što je najgora varijanta, jer je tada amortizacioni vek mašine najduži, ako uzmemo da je amortizacioni vek savremene mašine 5 godina za rad u tri smene, onda radom u jednoj smeni taj vremenski period se povećava na 15 godina, što je za savremenu fleksibilnu proizvodnju dosta dug period, koji onemogućava da se prate trendovi tehnologije.

Svaki proizvodni sistem teži da radi u tri smene, ali postoje određena ograničenja: tržište, organizacija proizvodnje, nedovoljno reproduktionog materijala, nedovoljno energetskih izvora (nedostatak električne energije, vode, nedovoljan broj stručnih kadrova i sl.).

Standardni gubici u vremenu zbog izostajanja radnika sa posla, zavise od radne discipline, načina nagrađivanja, kao i od međuljudskih odnosa u proizvodnom sistemu.

Standardni organizacioni gubici se pojavljuju usled slabe organizacije proizvodnog procesa, koja se odnosi na neregulisan međuproizvodni transport, zastoje zbog neobezbeđenja kontinuiteta proizvodnje na svim mašinama ili tehnološkim linijama i dr.

Gubici vremena usled spoljnih faktora, odnose se na prirodne tehničke i ekonomske uticaje. Uzroci gubitaka mogu biti: nedostatak električne energije, vode, gasa i sl., zatim zastoje zbog neadekvatnog izbora opreme ili mašina koje učestvuju u realizaciji tehnološkog procesa, nedostatak finansijskih sredstava za nabavku reprodukcionog materijala ili plaćanje delova i elemenata iz kooperacije i drugi.

6. 1. 3. Potrebni kapacitet

Potrebni kapaciteti sredstava za rad se odnose na veličinu količine proizvoda i njihovih normativ rada tj. od potrebnog vremena za izradu. Obrazac za izračunavanje potrebnog kapaciteta je:

$$K_p = \sum_{j=1}^p \sum_{i=1}^m (Q_{pj} * nr_{ij} + INR_{stij}) \left[\frac{\text{čas}}{\text{god}} \right] \quad (6.3)$$

gde su:

$K_p \left[\frac{\text{čas}}{\text{god}} \right]$ - potrebni kapacitet

$Q_{pj} \left[\frac{\text{jedpr}}{\text{god}} \right]$ - količina proizvodnje koja je planirana za jednu godinu,

$nr_{ij} \left[\frac{\text{čas}}{\text{jedpr}} \right]$ - tehnički normativ rada za određeni proizvod,

$INR_{stij} \left[\frac{\text{čas}}{\text{god}} \right]$ - standardno vreme izvršenja normi rada, prebačaj (+) ili podbačaj (-)

$j=1 \dots p$ [-] - broj vrsta proizvoda,

$i=1 \dots m$ [-] - broj vrsta radnih mesta.

Da bi izračunali potreban kapacitet, moramo da znamo normative rada. Normativi rada, čine skup vremena izrade pojedinih zahvata što čini operacije. Mašinske operacije se tehnički izračunavaju, gde se traži optimalan pomak (korak) i optimalan broj obrtaja alata ili radnog predmeta, što zavisi od konstrukcije mašine. Nalaženjem optimalnog pomaka i broja obrtaja, dobijamo minimalno glavno vreme. Glavno vreme se odnosi na operacije mašinske obrade: struganja, bušenja, glodanja, brušenja, testerisanja i odsecanja.

Obrazac za izračunavanje glavnog vremena je:

$$t_q = L / (n \cdot s) \text{ [min]} \quad (6.4)$$

t_q [min] - glavno ili tehnološko vreme obrade;

L [mm] - dužina obrade;

n [$\frac{0}{min}$] - broj obrtaja na mašini ili obradnom predmetu;

s [$\frac{mm}{0}$] - pomak ili korak alata ili radnog predmeta.

Iz jednačine (6. 4), vidi se da proizvod $n \cdot s \Rightarrow \max$, da bi t_q bilo što manje.

Za obradu deformisanjem, izvlačenjem, savijanjem, zavarivanjem i odsecanjem koriste se drugi obrasci.

Kod ručne obrade, vremena se određuju na bazi snimanja pojedinih zahvata, odnosno operacije.

Zbirom mašinskog i ručnog vremena određuje se ukupno vreme izrade nekog proizvoda. Sigurno je potrebno ovo vreme uvećati za vrednost transporta, skладиštenja i kontrole. Na osnovu napred iznetog može se odrediti normativ rada za svaki proizvod.

Stepen izvršenja norme rada je odnos između ostvarenog i predviđenog vremena rada. Proizvodni sistem treba tako organizovati da ravnomernost korišćenja kapaciteta bude što bolja. Ukoliko nemamo tu ravnomernost onda bi bilo potrebno popisati sve mašine u proizvodnom procesu, koje imaju višak kapaciteta. Na osnovu viška kapaciteta, razvoj treba da pronađe nov proizvod koji bi se u većini slučajeva radio na tim mašinama, ili vršile usluge na istim. Svako od ova dva rešenja je dobro, osim da mašina stoji i ne radi.

Odgovori na ova pitanja, uvode nas u sledeću fazu upravljanja proizvodnjom koja se odnosi na operativnu pripremu proizvodnje sa svim svojim procesima.

6. 2. Operativna priprema proizvodnje

Operativna priprema proizvodnje je jedna od najvažnijih aktivnosti koje su predhodile i koje imaju za cilj da omoguće nesmetani kontinuirani, proizvodni proces. Kontinuirani proces podrazumeva takvu organizaciju gde nema zastoja, zbog reprodukcionog materijala, alata, pribora, kooperantskih elemenata i dr. , što zavisi od organizovanja pripreme proizvodnje.

Operativna priprema proizvodnje sadrži sledeće procese:

1. operativno planiranje;
2. terminiranje;
3. lansiranje proizvodno-tehničke dokumentacije;
4. dispečiranje;
5. praćenje i usklađivanje svih aktivnosti za realizaciju proizvodnog procesa.

Opisom svakog od nabrojanih procesa, razjasniće se mesto i uloga svakog pojedinačno, a integrisani procesi čine operativnu pripremu proizvodnje.

Operativno planiranje je deo godišnjeg planiranja koje obuhvata kraći vremenski period. Najčešće se operativni plan proizvodnje odnosi na plan za naredni mesec i razrađuje se tokom tekućeg meseca. Ovim planom se utvrđuje šta će se raditi i u kom obimu, da bi se odredile količine reproduktionog materijala, alati, kapaciteti mašina i broj zaposlenih, potrebna dokumentacija, radni nalozi i ostali dokumenti koji su potrebni za lansiranje proizvodnje.

Fini terminski plan (fino planiranje ili fino terminiranje) obuhvata plan rada svakog radnog mesta u radionici za 3 do 5 dana unapred. To je detaljan plan operacija koje će doći na pojedina radna mesta, a definiše redosled smenjivanja radnih naloga na radnim mestima.

Godišnjim planom sve definisane zadatke, treba u okviru operativnog planiranja detaljno prikazati:

1. po delovima fabrike kao što su: pogoni, radionice, odeljenja, vodeći računa o tehnološkoj uslovljenosti postojećih faza proizvodnje;
2. rokove završetka proizvoda, pridržavajući se pri tome preuzetih obaveza u pogledu rokova isporuke ili potreba popunjavanja zaliha gotove robe.

Za operativni plan neophodne su sledeće informacije:

1. izvršenje radnih zadataka za tekući period, sa procenom veličine nedovršene proizvodnje;
2. potreban kapacitet za završetak nedovršene proizvodnje;
3. raspoloživi kapacitet opreme i ljudi po obimu i strukturi, od koga se odbijaju veličine remonta i drugih nepredviđenih gubitaka, sa kojim se računa u narednom periodu;
4. stanje zaliha materijala i njegov kontinuitet u pogledu dispečera, u skladu sa porudžbinama koje prate proizvodni tok;

5. stanje alata, specijalnih alata, pribora i drugih sredstava za kontinuirani proizvodni proces;
6. kvantitativni i kvalitativni broj radnika po strukturi zanimanja i obrazovanja;
7. stanje elementa, podsklopova i sklopova, kao i drugih elemenata gotove robe koji se izrađuju u sopstvenoj i/ili kooperativnoj proizvodnji;
8. kompletna tehnička dokumentacija.

Na osnovu napred nabrojanih informacija, može se sačiniti operativni plan proizvodnje, koji obuhvata:

1. kompletno razrađene proizvodne zadatke za delove fabrike koji se odnose na: pogone, radionice i odeljenja, definisanje količina i vrsta proizvoda, koji se odnose na elemente, podsklopove, sklopove proizvoda;
2. rokove početka i završetka elemenata, podsklopova, sklopova proizvoda;
3. specifikaciju potreba po vrstama i količinama u reprodukcijom materijalu, gotovoj robi, podsklopovima ili sklopovima, koji se rade u kooperaciji i drugo;
4. potreban broj radnika za realizaciju proizvodnog programa i to po strukama i stepenu obrazovanja za pogone, radionice i odeljenja;
5. kompletan plan izvršenja na održavanju mašina sa rokovima i specifikacijama neophodnog materijala i radne snage za izvršenje postavljenih radnih zadataka.

Operativni plan mora da ostvari što ravnomernije korišćenje kapaciteta, uz ispunjenje rokova koje izvođač treba da ispuni prema kupcu.

Izvođenje tehnološkog procesa mora biti usklađeno sa operativnim planiranjem. To znači da mora postojati optimalno rešenje iskorišćenja kapaciteta sa rokovima završetka proizvodnje.

6. 2. 1. Terminiranje

Terminiranje predstavlja vremensko usklađivanje tokova tehnoloških procesa, pri čemu se polazi od rokova završetka proizvoda i teži se što racionalnijem korišćenju mašina i opreme.

Terminiranje je nastavak operativnog planiranja, koje detaljno definiše vreme i prostor, pri izradi proizvoda.

Da bi se terminiranje kvalitetno obavilo, neophodno je imati:

1. plan opterećenja radnih mesta i
2. plan izvršenja zadataka po radnim mestima.

Terminiranje predstavlja proračun prethodnog vremena svih radnih naloga: za elemente, podsklopove, sklopove i proizvode za montažu.

U zavisnosti od tipa proizvodnje razlikujemo sledeća terminiranja:

1. uzastopno
2. paralelno i
3. kombinovano terminiranje.

Uzastopno terminiranje

U pojedinačnoj ili maloserijskoj proizvodnji, pri terminiranju proizvoda postoji hronološki red tehnoloških operacija obrade. To znači da se posle završetka prve tehnološke operacije obrade, organizuje druga, zatim treća i sve tako redom do kompletnog završetka, posle čega se proizvod ili delovi proizvoda eksploatišu.

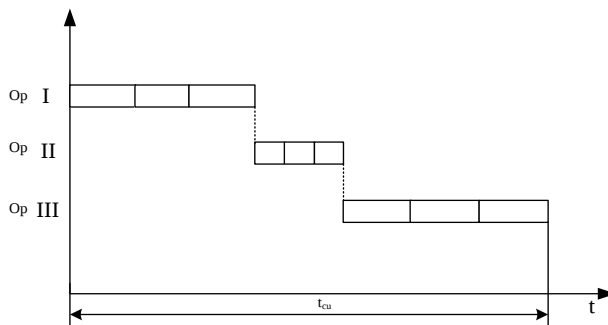
Iz ovoga proizilazi da je uzastopno terminiranje (sl. 6.1.) takvo, gde se tehnološke operacije izvode tačno definisanim tehnološkim redom, pri čemu između tehnoloških operacija može doći do nepredviđenih zastoja.

Ukupno vreme potrebno za izradu jedne serije, odnosno dužina proizvodnog ciklusa je:

$$t_{cu} = n \sum_{j=1}^k t_{oi} \quad (6.5)$$

gde je:

- n – broj komada za izradu u jednoj seriji,
- k – broj operacija za izradu jednog proizvoda,
- t_{oi} – vreme trajanja pojedinih operacija



Slika 6. 1. Grafički prikaz uzastopnog terminiranja

Karakteristike ovakvog načina terminiranja proizvodnje su:

1. Elementi (podsklopovi, sklopovi ili proizvodi), koji se proizvode pojedinačno ili maloserijski, najpre se završe na jednoj tehnološkoj operaciji, a zatim prelaze na sledeću;
2. Sledeća tehnološka operacija počinje u momentu završetka prethodne, ukoliko između operacija ne postoji zastoje. Ako postoji zastoje (gubitak vremena, onda sledeća operacija počinje kada istekne vreme zastoja;
3. Ukupno vreme protoka elemenata, koji se proizvode jednako je zbiru vremenu trajanja pojedinih tehnoloških operacija uvećano za vreme zastoja ukoliko ga ima.

Ovakvo terminiranje daje najduže vreme kretanja elemenata u proizvodnji.

Paralelno terminiranje

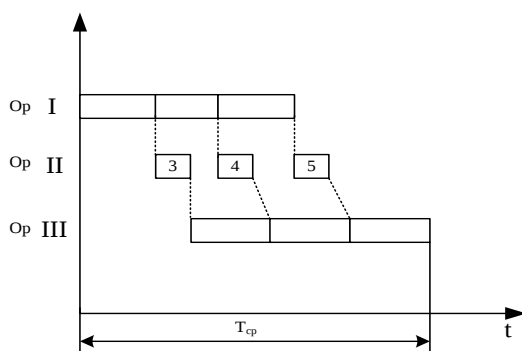
U serijskoj i masovnoj proizvodnji, pri terminiranju koristi se paralelan način, koji omogućava da se elementi jedne serije po završetku jedne tehnološke operacije mogu slati na sledeću tehnološku operaciju, ne čekajući da se svi elementi obrade na prethodnoj tehnološkoj operaciji. Ukoliko su elementi koji se proizvode, malih gabaritnih dimenzija, onda se može proizvesti više elemenata na jednoj tehnološkoj operaciji, pa tek posle preći na sledeću.

Prednosti ovakvog načina terminiranja su:

1. skraćeni ciklus proizvodnje, jer se tehnološke operacije izvode paralelno;
2. smanjeno angažovanje obrtnih sredstava, jer je skraćen ciklus proizvodnje.

Nedostaci ovakvog načina terminiranja su:

1. složenije operativno planiranje, jer se mnogo tehnoloških operacija izvodi paralelno;
2. poremećen ritam rada kod pojedinih mašina, uređaja i sredstava, jer je vreme trajanja tehnoloških operacija različito;
3. organizacija rada je složena, jer je različiti broj elemenata (podsklopova, sklopova, proizvoda), u procesu proizvodnje na pojedinim mašinama, uređajima i sredstvima.



Slika 6. 2. Grafički prikaz paralelnog terminiranja

U paralelnom tipu, organizacija redosleda operacija posle završetka jedne operacije je takva, da svaki komad odmah prelazi na narednu operaciju.

Vreme trajanja izrade serije dobija se na osnovu izraza (6. 6):

$$t_{op} = (n - 1)t_{omax} \sum_{j=1}^k t_{oi} \quad (6. 6)$$

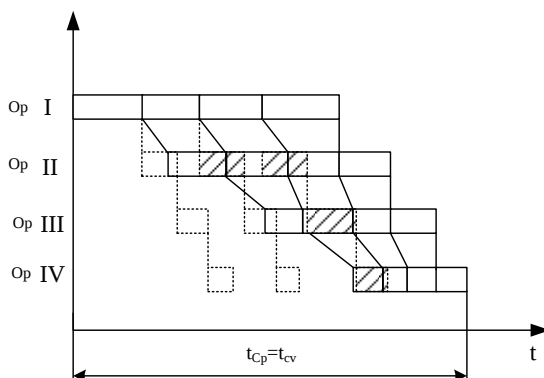
gde je:

t_{omax} – vreme trajanja najduže operacije

Posmatranjem dužine trajanja tehnoloških operacija, uočavaju se tri slučaja:

1. Naredna operacija traje duže od prethodne, pa je broj obrađenih elemenata veći u prethodnoj operaciji. Kod ovakvog slučaja naredna tehnološka operacija može početi čim se završi prvi komad prethodne operacije. Kada počne obrada na narednoj tehnološkoj operaciji, već se stvorila mala zaliha elemenata koja će se povećavati kako vreme odmiče, a čija veličina zavisi od dužine vremena trajanja prethodne i

- naredne tehnološke operacije. (Sl. 6. 2). prikazuje da je vreme trajanja treće operacije duže od vremena trajanja druge;
2. Sledeća operacija jednaka je po vremenu trajanja prethodnoj, pa je ovde potrebno da sledeća operacija počne za jedinicu vremena kasnije od početka prethodne tehnološke operacije. Zaliha završenih elemenata između obe operacije je konstantna;
 3. Sledeća operacija traje kraće od prethodne, a početak naredne operacije se određuje kada se od ukupnog vremena serije elemenata prethodne operacije uvećane za jedan komad vremena naredne operacije, oduzme ukupno vreme trajanja izrade serije svih elemenata naredne operacije. Može se desiti da se svaki komad sa prethodne operacije obrađuje, s tim što se pojavljuje čekanje da bi se predmet obradio. U ovom slučaju čeka mašina, da se komadi na prethodnoj operaciji završe (Slika. 6. 3.).



Slika 6. 3. Grafički prikaz paralelnog terminiranja sa sukcesivno vremenski kraćim operacijama

Ovakav način terminiranja se primenjuje u proizvodnji gde se operacije stalno ponavljaju i gde se iste tehnološke operacije obavljaju na istim radnim mestima. Tada je omogućeno tačnije planiranje redosleda proizvodnje, koje je neophodno u serijskoj i velikoserijskoj proizvodnji.

Ovakvo terminiranje daje najkraće vreme kretanja elemenata u proizvodnji.

Kombinovano terminiranje

Kombinovano terminiranje se koristi u visokoserijskoj proizvodnji, a predstavlja kombinaciju uzastopnog i paralelnog terminiranja. Često puta se dešava da se određena količina serije može izdeliti na dve ili više manjih

serija, što će omogućiti povoljniju realizaciju proizvodnog procesa. Ovakav slučaj se dešava kod tehnoloških operacija koje kratko traju u odnosu na naredne tehnološke operacije, kao i kod poslednje - zadnje tehnološke operacije. Podela na manje serije je moguća u zavisnosti od želja i potreba, a sve praćeno tehno-ekonomskom analizom koja nam pokazuje troškove ovakvog načina pripremanja proizvodnje. Kod ovakvog načina organizovanja proizvodnje mogu se pojaviti dva slučaja:

1. Mašina (radno mesto) ostaje pripremljena za tu vrstu proizvodnje, prema tome njeno čekanje zavisi od početka rada drugog dela serije (ako se serija podelila na dva dela) ili dela serije (ukoliko se serija podelila na više delova). Takav slučaj nastaje kada imamo veoma veliki kapacitet te mašine, a samo je koristimo povremeno;
2. Mašina sem dela serije koje obrađuje, bavi se izradom i drugih elemenata tako da ne postoji zastoje, samo se mašina priprema za izradu elemenata bilo koje operacije za definisane delove serije. Kod ovakvog načina rada, imamo dvostruki utrošak vremena pripremanja mašine za realizaciju tehnoloških procesa, a samim tim i dvostruko veće troškove pripremanja mašine, što može biti ekonomski neopravdano. Zbog toga pre odlučivanja ovakvog načina rada treba izvršiti tehno-ekonomsku analizu pa tek onda doneti odluku.

Iz napred opisanih razloga, ovakav način terminiranja proizvodnje treba pažljivo razmotriti pre nego što se priđe njegovoj primeni u konkretnom slučaju (Sl. 6. 4.).

Ukupno vreme sada je jednako vremenu paralelnog ciklusa uvećano za razlike koje nastaju kad sa manjih operacija prelazimo na veće. Iz toga sledi:

$$t_{ck} = t_{cp} + \sum_{j=1}^s t_{rj} = 1, 2, \dots, s \quad (6. 7)$$

gde je s ukupan broj većih operacija koje u procesu proizvodnje slede posle manjih.

$$\sum t_{rj} = \sum_{j=1}^s (n - 1) (t_{vj} - t_{mj}) \quad (6. 8)$$

gde su t_{vj} operacije sa dužim trajanjem koje dolaze posle kraćih a t_{mj} operacije sa kraćim trajanjem koje dolaze pre dužih operacija.

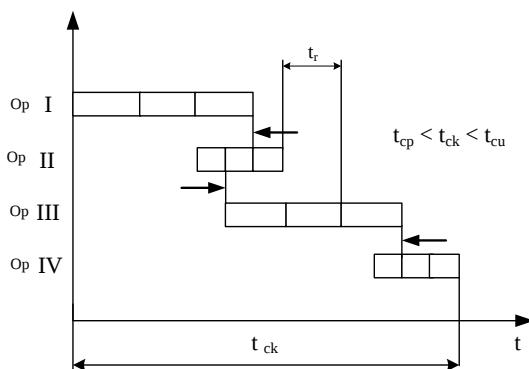
$$t_{ck} = (n - 1)t_{omax} + \sum_{j=1}^s t_{or} + \sum_{j=1}^s (n - 1)(t_{vj} + t_{mj}) t_{ck} = \\ (n - 1)[t_{omax} + \sum_{j=1}^s (t_{vj} - t_{mj})] + \sum_{j=1}^s t_{oi} \quad (6.9)$$

Kombinovano terminiranje ima sledeće prednosti:

1. skraćen ciklus trajanja proizvodnog procesa u odnosu na uzastopno terminiranje;
2. smanjeno angažovanje obrtnih sredstava, jer je brži proizvodni proces u odnosu na uzastopno terminiranje;
3. otklonjen je poremećen ritam rada pojedinih mašina.

Nedostaci kombinovanog terminiranja su:

1. povećan ciklus proizvodnje u odnosu na paralelno terminiranje;
2. složenija organizacija operativnog planiranja;
3. povećano angažovanje obrtnih sredstava u odnosu na paralelno terminiranje.



Slika 6. 4. Grafički prikaz kombinovanog terminiranja

6. 3. Analiza terminiranja

Pod analizom terminiranja podrazumeva se izračunavanje vremena trajanja proizvodnog ciklusa. Na veličinu trajanja proizvodnog ciklusa utiče niz faktora, a najznačajniji su:

1. Nedefinisana tehnička dokumentacija, koja remeti usklađenost proizvodnog procesa. Ne postoji mogućnost da svi elementi proizvoda budu završeni na vreme i ne može montaža proizvoda da započne u definisanom roku;
2. Nepovoljna organizacija opsluživanja radnih mesta, jer su ista zauzeta ranije započetim poslovima, pa zahtevani posao ne može da se obavi. To nam govori da je slaba organizacija planiranja, jer posmatrani proizvod ne može da se realizuje, usled dugog zastoja na mašinama i uređajima;

3. Tehnička kontrola proizvoda, posle završenih tehnoloških operacija je spora i neefikasna;
4. Radno mesto je često puta usko grlo proizvodnje i ne može zadovoljiti potrebe proizvodnje radom ni u četiri smene;
5. Neefikasan unutrašnji transport koji se ne obavlja na vreme, što usporava realizaciju planiranog proizvodnog procesa;
6. Zalaganje radnika na radnom mestu je neadekvatno obavezama, jer nije rešen problem stimulacije, pa je radnik neefikasan i nezainteresovan za realizaciju posla;
7. Neadekvatno vreme trajanja proizvodnog procesa, jer nisu pravilno određena vremena trajanja svih tehnoloških operacija i zastoja koji se javljaju u proizvodnom procesu;
8. Održavanje mašina i sredstava rada ne odgovaraju potrebama, pa često dolazi do zastoja u proizvodnom procesu, jer se pojavljuju nepredviđeni kvarovi, koji se sporo i neefikasno otklanjaju.

Zbog napred iznetog naječešće se pojavljuju zastoji u realizaciji proizvodnog ciklusa, jer stvarno planirano vreme trajanja proizvodnog procesa se uvećava za vreme zastoja. Stvarni ciklus trajanja proizvodnje treba da bude što kraći, a to znači da treba poistovetiti planirano i ostvareno vreme trajanja proizvodnog ciklusa.

Kako postoje faktori koji utiču na dužinu trajanja proizvodnog ciklusa, to se može matematički iskazati vreme trajanja proizvodnog ciklusa obrascem (6. 10). :

$$T_{pc} = T_l + T_g \left[\frac{\text{čas}}{\text{ser}} \right] \quad (6. 10.)$$

gde je:

$T_{pc} \left[\frac{\text{čas}}{\text{ser}} \right]$ – vreme stvarnog trajanja proizvodnog ciklusa za određenu veličinu serije proizvoda,

$T_{pl} \left[\frac{\text{čas}}{\text{ser}} \right]$ – vreme dužina trajanja proizvodnog ciklusa za određenu veličinu serije proizvoda,

$T_g \left[\frac{\text{čas}}{\text{ser}} \right]$ – vremenski gubici, koji utiču na uvećanu dužinu proizvodnog ciklusa jer uvećavaju planiranu dužinu trajanja proizvodnog ciklusa za određenu veličinu serije proizvoda.

Razlike između stvarnog vremena trajanja proizvodnog ciklusa i planiranog nalažu potrebu za analiziranjem faktora koji utiču na dužinu trajanja proizvodnog ciklusa.

U literaturi se pojavljuje i izračunavanje koeficijenta protoka realizacije ciklusa proizvodnje. Koeficijent protoka koji se obeležava (p) je nedimenzionalni, pokazuje koliko puta je stvarni ciklus proizvodnje veći od ciklusa proizvodnje koji se terminira uzastopno. Ako se ova tvrdnja prikaže u matematičkom obliku onda imamo obrazac 6. 11.

$$p = \frac{T_{pc}}{T_u} [-] \quad (6. 11)$$

gde je:

- $p[-]$ – koeficijent protoka,
- $T_{pc} \left[\frac{\text{čas}}{\text{ser}} \right]$ – vreme stvarnog trajanja proizvodnog ciklusa za određenu veličinu serije
- $T_u \left[\frac{\text{čas}}{\text{ser}} \right]$ – vreme izrade jedne serije proizvoda kod uzastopnog terminiranja.

Što je koeficijent protoka (p) bliži jedinici to su kraći rokovi realizacije proizvodnog procesa. Iz ovoga proizilazi da kada planiramo - terminiramo vremena realizacije pojedinih proizvodnih procesa, moramo znati koeficijent protoka, da bi odredili realne rokove ciklusa proizvodnje. Dužina trajanja proizvodnog ciklusa odražava se na obim proizvodnje i visinu angažovanih obrtnih sredstava. Ukoliko se proizvodni ciklus smanji to nam omogućava povećanje obima proizvodnje i smanjenje angažovanja obrtnih sredstava, što u krajnjem obračunu povećava dobit.

Iskazanim metodama dolazi se do faktora koji utiču na vreme trajanja proizvodnog ciklusa. Analizom treba sistematizovati utvrđene razlike između stvarnog i planiranog vremena trajanja proizvodnog ciklusa.

6. 4. Proizvodnja upravo na vreme (UPV) - JIT proizvodnja

6. 4. 1. Karakteristike tehnologije Just-in-time

Osnovna ideja JIT tehnologije jeste eliminisanje ili svođenje na minimum suvišnih aktivnosti i operacija iz proizvodnog procesa, uočavanje i poboljšanje neefikasnih delova proizvodnje u cilju dobijanja što kvalitetnijeg proizvoda.

Glavna primena JIT je danas u serijskoj proizvodnji automobila, elektronskoj industriji, proizvodnji računara, itd. Prema pristalicama JIT tehnologije, osnovni uzrok neefikasnosti predstavljaju uvećane zalihe, bilo da je reč o sirovinama ili gotovim proizvodima, jer se tako zarobljen kapital mogao racionalnije upotrebiti.

Optimizacijom i planiranjem u ovoj oblasti, smanjuju se potrebe za velikim količinama zaliha inventara i povećava se brzina isporuke. Po mnogim procenama godišnji troškovi držanja zaliha inventara su oko 25%. Ti faktori su između ostalog osiguranje, razne takse, kvarovi, kaliranje robe, zastarelost, troškovi skladištenja, troškovi administracije...

Jedna od karakteristika JIT tehnologije je težnja da eliminiše svaki faktor koji iziskuje potrebu za držanjem zaliha. Međutim, to može izazvati velike troškove ili u određenim okolnostima može biti teško izvodljivo. Ono što je moguće, je namenska proizvodnja prema zahtevima tržišta i redovna, sigurna isporuka.

Osnovne prednosti primene Just-in-time:

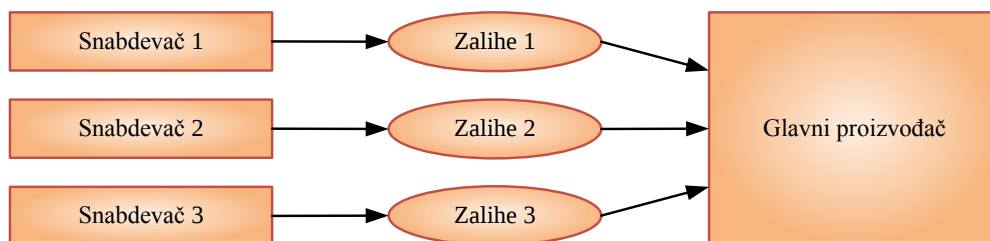
1. veći kvalitet proizvoda;
2. smanjen otpad;
3. smanjeno vreme ciklusa;
4. kraće vreme podešavanja;
5. sigurniji tok proizvodnje;
6. manje inventara, sirovina, radova u toku i završenih radova;
7. smanjeni troškovi proizvodnje;
8. veća produktivnost;
9. veće učešće zaposlenih;
10. poboljšani odnosi sa dobavljačima.

Mogući problemi kod JIT koji su postigli optimalni nivo za redukovanje zaliha inventara:

1. smanjenjem zaliha nije dobijena očekivana finansijska dobit;
2. povećanje propuštenih poslovnih prodajnih ugovora;
3. povećanje zaustavljanja proizvodne linije usled nedostatka potrebnih komponentata;
4. povećanje transportnih troškova po jedinici pošiljke;
5. porast broja alarmantnih dostava;
6. porast troškova za logističko upravljanje i
7. povećanje troškova na ime nabavke i instalacije softverske podrške snabdevanju.

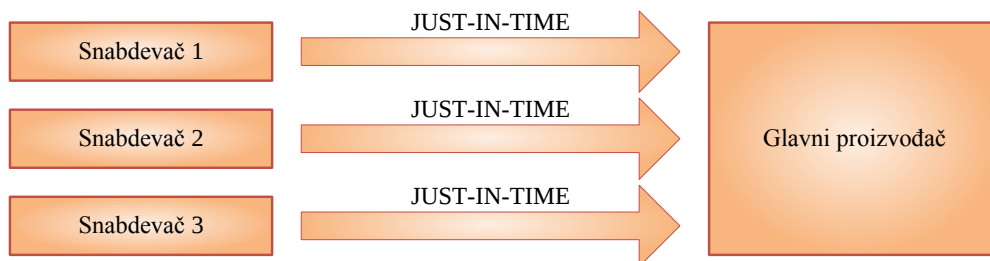
Just-in-time tehnologija treba da eliminiše gubitke koji se javljaju u klasičnoj proizvodnoj liniji.

Klasična proizvodna linija podrazumeva postojanje zaliha između proizvođača i snabdevača. Snabdevač proizvodi delove-sklopove koje po izlasku sa proizvodne montažne trake šalje u skladište. Proizvođač potrebne sklopove uzima iz skladišta i ubacuje ih na svoju montažnu traku. Veza između njih, su zalihe koje se stvaraju u skladištima (Slika 6. 5.).



Slika 6. 5. Klasična linija proizvodnje preko zaliha

Just-in-time tehnologija (Slika 6. 6.) podrazumeva kontinualno snabdevanje potrebnih delova-sklopova od snabdevača do proizvođača bez postojanja zaliha. Zalihe se eliminišu. To znači da postoji tačno determinisana pojava tehnološkog elementa i snabdevač sa svoje proizvodne trake sklopove prosleđuje direktno na proizvodnu traku proizvođača.



Slika 6. 6. – Konceptija Just-in-time proizvodnog procesa

Proizvođač poručuje neophodan sklop za svoj proizvod od snabdevača koji po prijemu zahteva pušta (uslovno pušta jer pogon neprestano radi) svoju proizvodnu traku. Po izlasku sklopa sa linije snabdevača, on se direktno transportuje na ulaznu liniju dobavljača. Ovo osim dobre informacione mreže zahteva da snabdevači budu smešteni relativno blizu dobavljača.

6. 4. 2. Elementi JIT sistema

Kod JIT sistema proizvodnje najpre se definiše glavni terminski plan koji se odnosi na vremenski period npr 1-3 meseca. Na osnovu ovog plana, ostali učesnici (dobavljači i radne stanice), definišu sopstvene termin planove unapred).

Za „povlačenje“ delova iz jednog radnog centra za potrebe montaže u drugi, JIT koristi jednostavan sistem nazvan kanban, što na japanskom znači karta ili signal).

Kod kanban sistema, svi delovi su uredno smešteni u konvejjere, koji su zbog lakše kontrole, označeni karticama za proizvodnju (ukoliko su u konvejerima smešteni elementi koji idu u proces proizvodnje), odnosno označeni karticama za povlačenje-transportni kanban (ukoliko se u konvejerima nalaze elementi koji izlaze iz radne stanice).

Da ne bi došlo do nagomilavanja praznih konvejjera usled sporosti radnih centara, odnosno zaustavljanja procesa usled nagomilavanja punih konvejjera, prave se takvi termin planovi koji će obezbediti „povlačenje“ delova u pravo vreme iz jednog u naredni radni centar, čime se izjednačavaju potrebe proizvodnje i potražnje.

Kod JIT sistema, zalihe su na jako niskom nivou i mogu pokrivati potrebe proizvodnje od nekoliko sati do nekoliko dana, što iziskuje mnogo manji obim skladišnog prostora i ostalih troškova izazvanih manipulacijom materijala i gotovih proizvoda.

Poseban značaj ovog pristupa proizvodnje ima kvalitet i on je jako bitan za JIT. Ovaj sistem je dizajniran tako da blagovremeno uočava i ispravlja greške. JIT sistem radikalno zahteva poseban odnos sa dobavljačima. Od dobavljača se zahteva da obavljaju isporuku porudžbina (1-5 puta dnevno) pa zato predstavljaju važnu kariku u neraskidivom lancu JIT sistema, i isto se zadužuju Kanban konvejerima kao i radni centri fabrike.

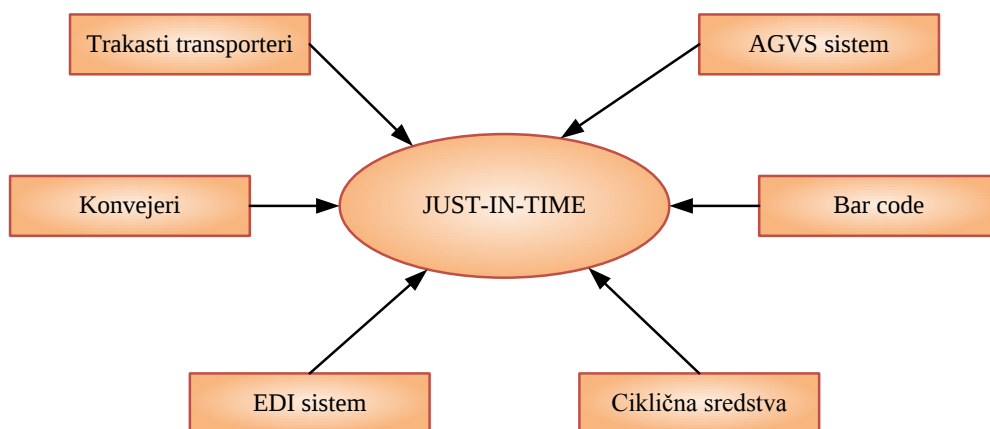
Na osnovu rečenog, može se zaključiti da JIT sistem utiče na sve elemente industrijske proizvodnje:

1. veličinu serije;
2. terminiranje;
3. kvalitet;
4. prostorni raspored proizvodnih sredstava;
5. dobavljače;
6. odnose sa radnicima, itd.

6. 4. 3. Industrijski elementi potrebni za realizaciju JIT tehnologije

JIT tehnologija podrazumeva potpuno automatizovanu proizvodnju, jak i pouzdan informacioni softverski sistem i visok nivo pouzdanosti svih elemenata koji učestvuju u realizaciji Just-in-time tehnologije. Automatizovana proizvodnja podrazumeva primenu robotizovanih mehanizovanih industrijska sredstva (slika 6. 7):

1. konvejjere;
2. trakaste transportere;
3. utomatski vođena vozila (AGVS);
4. informacioni sistemi-EDI (Electronic Data Interchange) potpuno kontrolisan protok informacija visoke sigurnosti, koji pruža mogućnost praćenja svakog naručenog tehnološkog elementa;
5. identifikacioni sistemi-bar code;
6. viljuškare.



Slika 6.7 Sredstva Just-in-time tehnologija (Schreder, 1999)

Rezime:

Menadžeri proizvodnje donose odluke o potrebnim kapacitetima za dugoročno, srednjeročno i kratkoročno vremensko razdoblje na osnovu predviđene potražnje i razvojnih planova preduzeća. Pod kapacitetom nekog sredstva za rad podrazumevamo njegovu tehničku sposobnost da može da izradi deo ili celi proizvod, uz optimalna organizaciona rešenja, koja omogućavaju što veće učešće rada mašina, uređaja ili nekih specifičnih sredstava rada. Najčešće probleme koje menadžeri proizvodnje treba da reše odnose se na usklađenost i maksimalnu iskorišćenost raspoloživih kapaciteta, počev od njihovih dnevnih pa do dugoročnih potreba.

Planiranje kapaciteta treba da da odgovore na sledeća pitanja:

1. koje vrste kapaciteta su potrebne;
2. koliko je kapaciteta po vrstama potrebno;
3. kada su potrebni kapaciteti i
4. gde ih postaviti (instalirati).

Postoje sledeće vrste kapaciteta:

1. ugrađeni kapacitet;
2. raspoloživi kapacitet;
3. potrebni kapacitet;
4. iskorišćeni kapacitet.

Ugrađeni kapacitet sredstava za rad, je najveći i njime se može ostvariti najveći broj proizvoda prema projektovanoj konstrukciji mašine. Veličina ovog kapaciteta se jedino umanjuje za vreme održavanja sredstava za rad, radi njihovog normalnog korišćenja.

Raspoloživi kapaciteti sredstava za rad, u sebi sadrže vreme koje se koristi za rad sredstava. Ovo vreme je manje od ugrađenog kapaciteta za vrednost nedeljnih i godišnjih odmora, prosečne vrednosti izgubljenih časova zbog bolesti radnika, broja časova praznika, fluktuacije radne snage i drugih izostajanja i vremenskih gubitaka radnika u toku jedne godine.

Potrebni kapaciteti sredstava za rad se odnose na veličinu količine proizvoda i njihovih normativa rada tj. od potrebnog vremena za izradu.

Operativna priprema proizvodnje sadrži sledeće procese:

1. operativno planiranje;
2. terminiranje;
3. lansiranje proizvodno-tehničke dokumentacije;
4. dispečiranje;

5. praćenje i usklađivanje svih aktivnosti za realizaciju proizvodnog procesa.

Terminiranje predstavlja vremensko usklađivanje tokova tehnoloških procesa, pri čemu se polazi od rokova završetka proizvoda i teži se što racionalnijem korišćenju mašina i opreme.

Terminiranje je nastavak operativnog planiranja, koje detaljno definiše vreme i prostor, pri izradi proizvoda.

U zavisnosti od tipa proizvodnje razlikujemo sledeća terminiranja:

1. uzastopno;
2. paralelno i
3. kombinovano terminiranje.

Glavna primena proizvodnje JIT je danas u serijskoj proizvodnji automobila, elektronskoj industriji, proizvodnji računara, itd. Prema pristalicama JIT tehnologije, osnovni uzrok neefikasnosti predstavljaju uvećane zalihe, bilo da je reč o sirovinama ili gotovim proizvodima, jer se tako zarobljen kapital mogao racionalnije upotrebiti.

JIT (Proizvodnja UNV) tehnologija podrazumeva potpuno automatizovanu proizvodnju, jak i pouzdan informacioni softverski sistem i visok nivo pouzdanosti svih elemenata koji učestvuju u realizaciji Just-in-time tehnologije.

Cilj ovog poglavlja je da se studenti osposobe da:

1. racionalno upravljaju proizvodnim kapacitetima uz maksimalno korišćenje proizvodnih mogućnosti preduzeća;
2. izračunaju proizvodnu mogućnost bilo kog proizvodnog sistema;
3. definišu tip proizvodnog procesa prema obimu proizvodnje ;
4. prepoznaju osnovne elemente i preduslove za uvođenje i primenu JIT tehnologije.

Pitanja:

1. Planiranje kapaciteta daje odgovor na koja pitanja.
2. Pokazatelji, koji omogućavaju kvalitetnu pripremu proizvodnje.
3. Vrste kapaciteta.
4. Kako se izračunava ugrađeni kapacitet.
5. Kako se izračunava raspoloživi kapacitet.
6. Kako se izračunava potrebni kapacitet.
7. Koji su sastavni procese operativne pripreme proizvodnje.

8. Šta obuhvata operativni plan proizvodnje.
9. Šta predstavlja terminiranje proizvodnje.
10. Nabrojati vrste i karakteristike terminiranja proizvodnje i uslove za njihovu primenu.
11. Karakteristike JIT proizvodnje.
12. Elementi JIT proizvodnje.

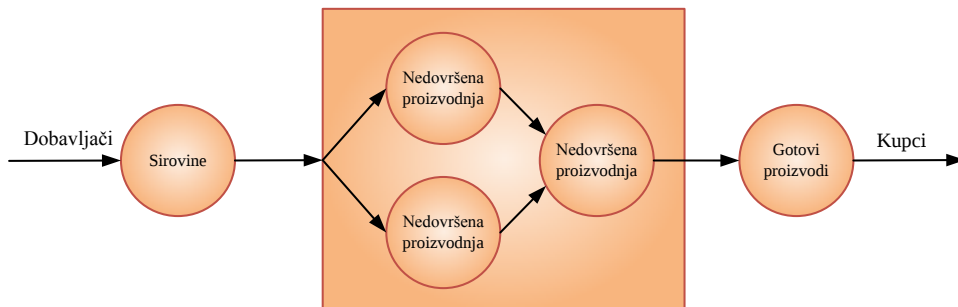
Literatura:

- [1]. Božin, M., Radojičić, M. (1996). *Organizacija i upravljanje*. Čačak: Tehnički fakultet.
- [2]. Bulat, V. (1999). *Organizacija proizvodnje*. Beograd: Mašinski fakultet.
- [3]. Bulat, V. Bojković, R., (1998). *Organizacija proizvodnje*. Kruševac: ICIM.
- [4]. Bulat, V., Klarin, M. (2000). *Menadžment proizvodnih procesa*. Kruševac: ICIM.
- [5]. Klarin, M. (1999). *Organizacija i planiranje proizvodnih procesa*. Beograd: Mašinski fakultet.
- [6]. Klarin, M., (1984). *Utvrdjivanje stepena korišćenja kapaciteta primenom modifikovane metode trenutnih zapažanja*. Beograd: Naučna knjiga.
- [7]. Mileusnić, N. (1974). *Planiranje i priprema proizvodnje*. Beograd: Privredni pregled.
- [8]. Radojičić, M. (2009). *Menadžment proizvodnjom*. Čačak: Tehnički fakultet.
- [9]. Radojičić, M. (2004). *Organizacija i ekonomika poslovanja i proizvodnje*. Čačak: Tehnički fakultet.
- [10]. Roger, G. Schroeder, (1999). *Upravljanje proizvodnjom*. Zagreb: Mate.

7. UPRAVLJANJE ZALIHAMA

Upravljanje zalihama spada u najvažnije funkcije upravljanja proizvodnjom zato što zalihe zahtevaju veliki kapital i utiču na isporuku roba korisnicima. Upravljanje zalihama ima uticaj na sve poslovne funkcije, a naročito na proizvodnju, finansije i marketing. Zalihe su neophodne za proizvodnju da bi se osiguralo lako i efikasno odvijanje procesa proizvodnje. Što se finansija tiče, one se bave sveukupnim finansijskim stanjem organizacije, uključujući i sredstva koja su angažovana u zalihe. Zalihe obezbeđuju uslugu potrošačima, a to je od životnog interesa za marketing.

Međutim, unutar kompanije postoje konfliktni ciljevi zaliha. Finansijska funkcija želi niži nivo zaliha kako bi sačuvali kapital. Marketing, nasuprot finansijama, želi visok nivo zaliha kako bi povećali prodaju; dok proizvodnja želi adekvatne zalihe za efikasnu proizvodnju i održavanje nivoa zaposlenosti. Upravljanje zalihama ima za cilj da uravnoteži ove konfliktno ciljeve, i da upravlja nivoom zaliha u najboljem interesu kompanije kao celine.



Slika 7. 1. – Transformacijski proces proizvodnje

Zalihe su uskladišteni materijli koji se koriste da bi olakšali proizvodnju ili da bi zadovoljili potražnju potrošača. Zalihe se sastoje od sirovina, nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda (Slika 7. 1).

Neki autori definišu zalihe kao neiskorišćeni resurs bilo koje vrste, koji ima potencijalnu ekonomsku vrednost. Prema ovoj definiciji se oprema ili besposlene radne snage smatraju zalihama, međutim, sve neiskorišćene resurse koji su različiti od materijala treba posmatrati kao kapacitet.

7. 1. Svrha zaliha

Osnovna svrha zaliha je da razdvoji različite faze proizvodnje. Zalihe sirovina razdvajaju proizvođača od dobavljača; zalihe u toku procesa proizvodnje (nedovršena proizvodnja, poluproizvodi) razdvajaju različite faze proizvodnje jednu od druge, dok zalihe gotovih proizvoda razdvajaju proizvođača od kupaca. Unutar opšte svrhe razdvajanja, postoje četiri razloga za održavanje zaliha, i to:

1. zaštita protiv nesigurnosti;
2. omogućavanje ekonomične proizvodnje i nabavke;
3. pokrivanje očekivanih promena u potražnji ili ponudi;
4. osiguranje tranzita.

U upravljanju zalihama postoje brojni i različiti problemi odlučivanja:

1. Koje bi predmete trebalo držati u zalihama?
2. Koji bi količinu trebalo naručiti?
3. Kada bi narudžbinu trebalo plasirati?
4. Koja vrsta sistema kontrole zaliha bi se trebala koristiti?

Troškovi zaliha se sastoje od sledećih vrsta troškova:

Troškovi predmeta - Troškovi kupovine ili proizvodnje pojedinih predmeta za zalihe.

Troškovi naručivanja (ili pripreme sistema) - Ovi troškovi su vezani za naručivanje serije proizvoda i ne zavise od veličine serije.

Troškovi čuvanja (ili održavanja) - Ovi troškovi su vezani za držanje predmeta na zalihama tokom nekog vremenskog perioda. Troškovi održavanja zaliha se sastoje od tri komponente:

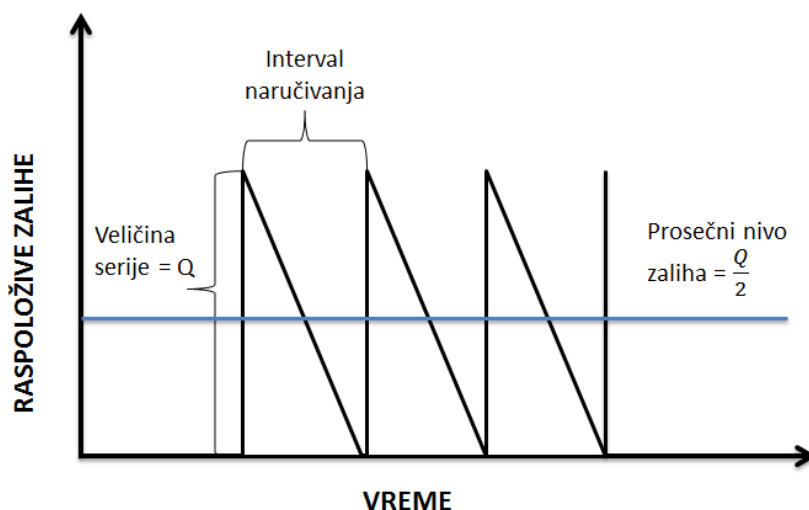
1. *Troškovi kapitala* predstavljaju trošak propuštenih prilika za neka druga ulaganja;
2. *Troškovi skladištenja, zastarevanja, kvarenja i gubitka* pripisani su onim proizvodima kod kojih postoji veliki rizik da zastare, ili se pokvare. Što je veći rizik, to su veći i troškovi;
3. *Troškovi nedostatka zaliha* - Praksa poznaje dva slučaja:
 - a) *prvo*, kada isporuka predmeta nije izvršena, ili je prolongirana, pa potrošač čeka dok materijal ne stigne. Tu može doći do gubitka goodwill-a, ili budućih poslova, zbog lošeg izvršavanja narudžbina;

- b) *drugo*, kada je izgubljena prodaja zbog toga što materijal nije na raspolaganju. Time se gubi profit od prodaje, ali može dovesti i do gubitka budućih prodaja.

7. 2. Ekonomična količina porudžbine – EKP

Izvođenje EKP modela(sl.7.2.), zasniva se na sledećim pretpostavkama:

1. količina potražnje je konstantna, ponavljajuća i poznata;
2. vreme trajanja procesa realizacije narudžbine je konstantno i poznato;
3. nije dopušten nikakav nedostatak zaliha;
4. materijal se naručuje ili proizvodi u serijama, i cela količina se stavlja na zalihe odjednom;
5. specifična struktura troškova se koristi na sledeći način: troškovi jedinice proizvoda su konstantni, a za veliku kupovinu se ne daje nikakav popust. Troškovi održavanja zaliha zavise linearno od prosečnog nivoa zaliha. Za svaku seriju postoje fiksni troškovi naručivanja ili pripreme koji ne zavise od broja predmeta u seriji;
6. predmet je pojedinačan proizvod i ne postoji nikakva interakcija sa drugim proizvodima.



Slika 7. 2. – Nivoi zaliha prema EKP

Kod odabira veličine serije postoji konflikt između učestalosti naručivanja i nivoa zaliha. Male serije će dovesti do učestalog ponavljanja porudžbina, ali

i do manjeg nivoa zaliha. Nasuprot tome, ako se naručuju veće serije učestalost naručivanja će se smanjiti, ali će se zato održavati veće količine zaliha. Ovaj konflikt između učestalosti naručivanja i nivoa zaliha se može predstaviti pomoću matematičkih jednačina, koristeći sledeće simbole:

D – količina potražnje, u jedinicama godišnje

S – troškovi po plasiranoj porudžbini ili troškovi pripreme, u novčanim jedinicama po porudžbini

C – jedinični troškovi, u novčanim jedinicama po jedinici

i – kamatna stopa za održavanje zaliha, u procentima od novčane vrednosti godišnje

Q – veličina serije u jedinicama

TC – ukupan iznos naručivanja plus troškovi održavanja godišnje.

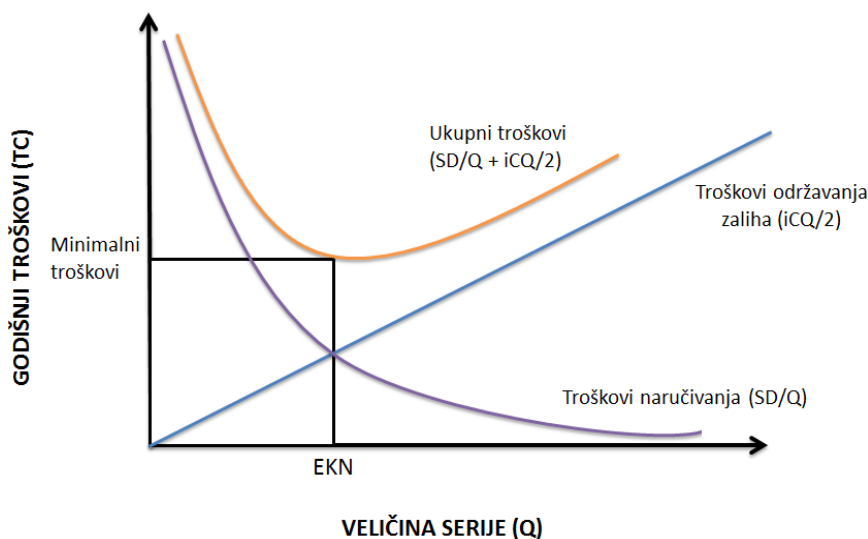
$$\text{Godišnji troškovi naručivanja} = S \frac{D}{Q}, \quad (7.1)$$

gde D predstavlja ukupnu godišnju potražnju, a predmet je naručen u Q jedinica odjednom, pa se prema tome godišnje plasira D/Q porudžbina, i množi sa S – troškovima po plasiranoj porudžbini.

$$\text{Godišnji troškovi održavanja zaliha} = \frac{iCQ}{2}, \quad (7.2)$$

gde su Q/2 prosečne zalihe, zato što se na skladištu prazne konstantnom brzinom.

$$\text{Tada je ukupan godišnji trošak zaliha: } TC = \frac{SD}{Q} + \frac{iCQ}{2} \quad (7.3)$$



Slika 7.3 Ukupni troškovi zaliha

Na Slici 7. 3, dat je grafički prikaz ukupnih godišnjih troškova (TC) u odnosu na veličinu serije (Q), tako što je svaka komponenta od TC-a prikazana posebno. Kako se Q povećava, komponenta troškova naručivanja se smanjuje zbog toga što se godišnje plasira sve manje porudžbina. U isto vreme se povećava komponenta držanja troškova zaliha zato što se održava veći nivo postojećih zaliha. Shodno tome, troškovi poručivanja i održavanja zaliha deluju suprotno - dok se jedni smanjuju drugi rastu. Zbog ovakvog odnosa funkcija TC ima svoj minimum.

Problem predstavlja pronalaženje veličine serije (Q), kod koje je minimalna vrednost godišnjih troškova (TC). Nalaženjem prvog izvoda izraza za TC i njegovim izjednačavanjem sa nulom, a zatim rešavanjem dobijenog izraza po Q, dobija se:

$$TC' = -\frac{SD}{Q^2} + \frac{iC}{2} = 0 \quad (7.4)$$

$$\frac{SD}{Q^2} = \frac{iC}{2} \quad Q^2 = \frac{2SD}{iC}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2SD}{iC}} \quad (7.5)$$

Jednačina (7.5.) je klasičan obrazac Wilsonove ekonomične količine porudžbine (EKP), kojim se minimiziraju troškovi upravljanja zalihama. Ovi troškovi su minimizirani na godišnjoj osnovi, ali se može koristiti i bilo koja druga vremenska jedinica, pod uslovom da su količina potražnje i kamatna stopa usklađene.

Kako bi ilustrovali primenu EKP formule, pretpostavimo da imamo preduzeće koja se bavi izradom bombona, i želimo da odredimo koliko tona šećera trebamo kupiti. Bombone imaju sledeće karakteristike:

D = 360t godišnje
S = 10\$ po narudžbini
i = 25% godišnje
C = 8\$ po toni

Prema tome:

$$Q = \sqrt{\frac{2SD}{iC}} = \sqrt{\frac{2 * 10 * 360}{0,25 * 8}} = \sqrt{3600} = 60$$

Menadžer bi trebao odjednom da naruči 60 tona šećera. To znači da će imati 6 narudžbina godišnje ($360/60=6$), odnosno jednu narudžbinu u svaka dva meseca. Minimalni troškovi poslovanja ovim zalihama će biti:

$$TC = \frac{SD}{Q} + \frac{iCQ}{2} = \frac{10 * 360}{60} + \frac{0,25 * 8 * 60}{2} = 60 + 60 = 120$$

Dakle može se primetiti da su troškovi minimalni onda kada su troškovi naručivanja izjednačeni sa troškovima održavanja zaliha. Takođe se može videti i da je EKP prilično neosetljiva na te parametre.

Formula EKP ima puno ograničenja, a neka od njih su:

1. za potražnju se pretpostavlja da je konstantna, dok u mnogim realnim situacijama ona varira;
2. za jedinične troškove se pretpostavlja da su konstantni, iako u praksi često postoje popusti na količinu prilikom velikih kupovina;
3. za materijal u seriji se pretpostavlja da dolazi sav odjednom, iako će se on u nekim slučajevima kontinuirano smeštati u zalihe u zavisnosti od toga kako se proizvodi;
4. pretpostavlja se samo jedan proizvod, iako se od jednog dobavljača često nabavi nekoliko proizvoda koji se dostavljaju u isto vreme;
5. troškovi pripreme se uzimaju kao fiksni, dok se zapravo oni često mogu smanjiti.

Iako je EKP formula izvedena iz prilično ograničavajućih pretpostavki, ona je ipak u praksi korisna pretpostavka. Ova formula takođe, može dati uvid u ekonomično ponašanje zaliha.

7. 3. Sistemi upravljanja zalihama

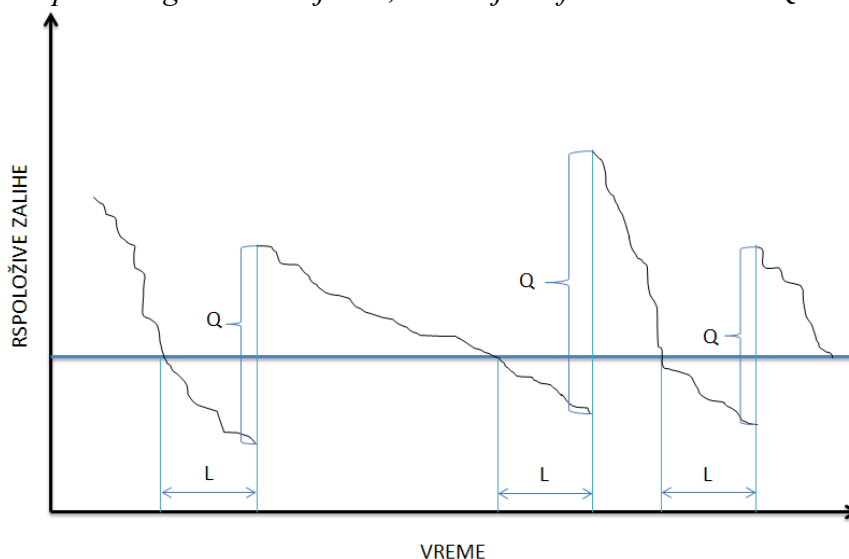
7. 3. 1. Sistem kontinuiranog nadzora (Q)

U praksi je jedno od najozbiljnijih ograničenja EKP modela pretpostavka o konstantnoj potražnji. Kako bi ublažili ovu pretpostavku, trebamo uzeti u obzir slučajnu potražnju. Kao rezultat se dobija model koji je dovoljno fleksibilan da se koristi u praksi za upravljanje zalihama kod nezavisne potražnje. Sve druge pretpostavke EKP ostaju, a takođe se pretpostavlja da se nivo zaliha na skladištu konstantno nadzire.

Odluke o ponovnom naručivanju zaliha se temelje na ukupnoj raspoloživoj, plus naručenoj količini. Ukupna količina naručenog i raspoloživog materijala se naziva dispozicionim ili raspoloživim zalihama. Kod problema zaliha je uobičajena greška da se ne uzimaju u obzir one količine koje su već naručene.

Kod sistema kontinuiranog nadzora stanje zaliha se kontroliše posle svake transakcije - kontinuirano. Kada zalihe padnu na unapred utvrđenu tačku naručivanja (reorder point - R), plasira se narudžbina određene količine. Budući da je količina narudžbine već određena, vreme između narudžbina će varirati u zavisnosti od slučajnog karaktera potražnje. Sistem kontinuiranog nadzora se često naziva i sistem Q, ili sistem fiksne količine narudžbine. Formalna definicija pravila odlučivanja kod sistema Q glasi:

Kontinuirano nadzirati zalihe (raspoložive i naručene). Kada zalihe padnu na tačku ponovnog naručivanja - R, naručuje se fiksna količina - Q.



Slika 7. 4 Sistem kontinuiranog nadzora

Na slici 7. 4. prikazan je sistem kontinuiranog nadzora gde slovne oznake predstavljaju:

R – tačka ponovnog naručivanja

Q – količina narudžbine

L – vreme trajanja procesa.

Sistem Q se određuje izjednačavanjem sa EKN jednačinom; dok se R temelji ili na troškovima ili na verovatnoći nedostatka zaliha, ali najčešće na ovom drugom.

Pojam koji se široko koristi kod upravljanja zalihama je nivo usluge, koji predstavlja procenat potražnje kupaca koji su zadovoljeni iz zaliha. Stoprocentni nivo usluga, prema tome, predstavlja zadovoljenje ukupne potražnje kupaca sa zaliha. Porcenat nedostatka zaliha jednak je razlici između stoprocentnog i umanjenog nivoa usluga. Postoji nekoliko načina za izražavanje nivoa usluga, a svaki od njih dovodi do različitih tačaka ponovnog naručivanja:

1. nivo usluga je verovatnoća da će sve narudžbine biti izvršene iz zaliha, tokom vremena njihovog popunjavanja u okviru jednog ciklusa ponovnog naručivanja;
2. nivo usluga je procenat potražnje izvršene iz zaliha tokom datog vremenskog perioda;
3. nivo usluga je procenat vremena u kojem sistem ima raspoložive zalihe.

Uzimajući u obzir prvu definiciju, tačka ponovnog naručivanja se temelji na pojmu distribucije verovatnoće potražnje za vreme trajanja procesa izvršenja porudžbina. Kada je porudžbina plasirana, sistem zaliha je izložen mogućnosti njihovog nedostatka, sve dok ne stigne naručena količina. Tačka ponovnog naručivanja se definiše na sledeći način:

$$R=m+s \text{ (7.6.)}$$

gde je:

R – tačka ponovnog naručivanja

m – prosečna potražnja tokom vremena trajanja procesa narudžbine i

s – sigurnosna zaliha.

Sigurnosna zaliha se može izraziti kao:

$$s=z\sigma \text{ (7.7.)}$$

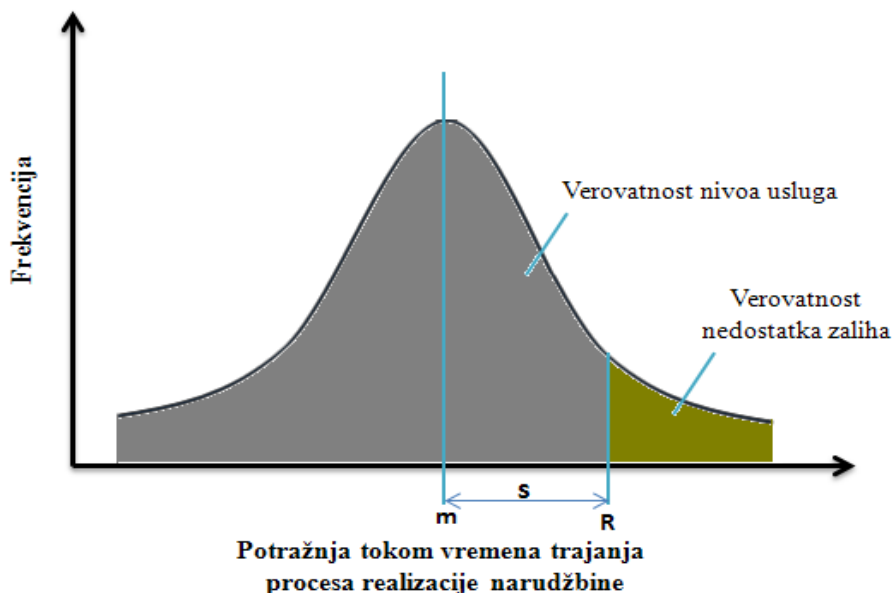
gde je:

z – faktor sigurnosti,

σ - standardna devijacija potražnje tokom vremena trajanja procesa realizacije narudžbine.

Tada sledi:

$$R=m+ z\sigma \text{ (7.8.)}$$



Slika 7. 5. Distribucija verovatnoće potražnje tokom vremena trajanja procesa porudžbine

7. 3. 2. Sistem povremenog nadzora (P)

U nekim slučajevima se stanje zaliha gotovih proizvoda nadzire povremeno, a ne kontinuirano. Pretpostavimo da se stanje zaliha proverava periodično i da je potražnja slučajna i da su sve pretpostavke iz EKN iste, osim o konstantnoj potražnji i da se ne javlja nedostatak zaliha. Kod sistema periodične kontrole, stanje zaliha se proverava u fiksnim vremenskim intervalima. Kada je provera obavljena, stanje zaliha se vraća na željeni nivo dodatnom porudžbinom do željenog nivoa. Željeni nivo zaliha je prilagođen tako da pokriva potražnju do sledeće periodične provere, plus onu potražnju za vreme trajanja realizacije porudžbine. Naručuju se promenljive količine u zavisnosti od toga koliko je potrebno da se stanje zaliha dovede na željeni nivo. Sistem povremenog nadzora se često naziva i P sistem kontrole zaliha, ili sistem fiksnog intervala nabavke. Formalna definicija pravila P sistema je sledeća:

Proveravati poziciju zaliha u fiksnim vremenskim intervalima - P. Nakon svake provere se naručuje količina zaliha jednaka željenoj količini zaliha T , umanjenoj za stanje zaliha.

Kod ovog sistema se zalihe smanjuju na neregularnoj osnovi sve do fiksiranog vremena nadzora. Tada se naručuje količina koja će dovesti stanje

zaliha na željeni nivo. Naručena količina stiže kasnije, nakon što protekne vreme procesa realizacije porudžbine - L; tada se ciklus ponavlja.

Sistem P funkcioniše na potpuno drugačiji način od sistema Q, zato što nema tačku ponovnog naručivanja, već željene zalihe. Nema ekonomičnu količinu narudžbine, jer količina varira u zavisnosti od potražnje. U P sistemu je fiksni interval naručivanja, a ne količina narudžbine. Sistem P je u potpunosti određen parametrima P i T. Aproksimacija optimalne vrednosti P se može dobiti korišćenjem EKN formule, jer je P vreme između narudžbina, pa je ono povezano sa EKN na sledeći način:

$$P = \frac{Q}{D} \quad (7.9)$$

Zamenom Q, EKN formulom dobija se jednačina koja daje približno optimalan interval provere P:

$$P = \frac{Q}{D} = \frac{1}{D} \sqrt{\frac{2DS}{iC}} = \sqrt{\frac{2S}{iCD}} \quad (7.10)$$

Željeni nivo zaliha se može odrediti pomoću specificiranog nivoa usluge. Da bi dostigli određeni nivo usluge, potražnja mora biti pokrivena tokom vremena P + L na prosečnom nivou, plus sigurnosna zaliha. Prema tome, dobija se:

$$T = m' + s' \quad (7.11)$$

gde je:

T – željeni nivo zaliha

m' - prosečna potražnja tokom P + L

s' - sigurnosni nivo zaliha.

Nivo sigurnosnih zaliha bi trebao biti određen dovoljno visoko da osigura željeni nivo usluge tokom vremena trajanja procesa realizacije i razdoblja kontrole, pa za sigurnosni nivo zaliha imamo:

$$s' = z\sigma' \quad (7.12)$$

Gde je:

σ' - standardna devijacija tokom P + L

z – faktor sigurnosti.

Kontrolišući faktor z , možemo kontrolisati cijlane zalihe i nivo osigurane usluge. Odavde sledi da je željeni nivo zaliha:

$$T = m' + z\sigma' \quad (7.13)$$

Troškovi predmeta – Troškovi kupovine ili proizvodnje pojedinih predmeta za zalihe

Rezime:

Upravljanje zalihama ima za cilj da uravnoteži konfliktne ciljeve koji nastaju između proizvodne, finansijske i marketing funkcije, odnosno da upravlja nivoom zaliha u najboljem interesu kompanije kao celine. Osnovna svrha zaliha je da razdvoji različite faze proizvodnje. Zalihe sirovina razdvajaju proizvođača od dobavljača; zalihe u toku procesa proizvodnje (nedovršena proizvodnja, poluproizvodi) razdvajaju različite faze proizvodnje jednu od druge, dok zalihe gotovih proizvoda razdvajaju proizvođača od kupaca. U upravljanju zalihama postoje brojni i različiti problemi odlučivanja:

1. Koje bi predmete trebalo držati u zalihama?
2. Koju bi količinu trebalo naručiti?
3. Kada bi narudžbinu trebalo plasirati?
4. Koja vrsta sistema kontrole zaliha bi se trebala koristiti?

Troškovi zaliha se sastoje od sledećih vrsta troškova:

Troškovi predmeta - Troškovi kupovine ili proizvodnje pojedinih predmeta za zalihe.

Troškovi naručivanja (ili pripreme sistema) - Ovi troškovi su vezani za naručivanje serije proizvoda i ne zavise od veličine serije.

Troškovi čuvanja (ili održavanja) - Ovi troškovi su vezani za držanje predmeta na zalihama tokom nekog vremenskog perioda.

Kod sistema kontinuiranog nadzora stanje zaliha se kontroliše posle svake transakcije - kontinuirano. Kada zalihe padnu na unapred utvrđenu tačku naručivanja (reorder point - R), plasira se narudžbina određene količine. Budući da je količina narudžbine već određena, vreme između narudžbina će varirati u zavisnosti od slučajnog karaktera potražnje. Sistem kontinuiranog nadzora se često naziva i sistem Q, ili sistem fiksne količine narudžbine. Formalna definicija pravila odlučivanja kod sistema Q glasi:

Kontinuirano nadzirati zalihe (raspoložive i naručene). Kada zalihe padnu na tačku ponovnog naručivanja - R, naručuje se fiksna količina - Q.

Cilj upravljanja zalihami je da se studenti osposobe da rešavaju sledeće upravljačke probleme:

1. Koje bi predmete trebalo držati u zalihami?
2. Koju bi količinu trebalo naručiti?
3. Kada bi narudžbinu trebalo plasirati?
4. Koja vrsta sistema kontrole zaliha bi se trebala koristiti?

Pitanja:

1. Svrha zaliha.
2. Sistemi upravljanja zalihami.
3. Sistem kontinuiranog nadzora.
4. Sistem povremenog nadzora.

Literatura:

- [1]. Ballou, H. R. (2004). *Business Logistics/SupplyChain Management, fifth edition*. Pearsons Education International, ISBN =-13-123010-7.
- [2]. Brooks, B. R. Wilson W. L. (2007). *Inventoryrecord accuracy*, John Wiley and Sons, ISBN 978-0-470-00860-7.
- [3]. Gourdin, N, K. (2006). *Global logistics Management*, Blackwell Publishing, ISBN 1-4051-2713-9.
- [4]. Haiyer, J. Render, B. (2004). *Operations Management*, Prentice Hall, ISBN 0-13-120974-4.
- [5]. Jacobs, F. R. Chase, B. R. (2010). *Operations and Supply Chain Management*, McGraw Hill, ISBN 978-0-07-017226-5
- [6]. Rushton A. Croucher P. Baker P. (2010). *Handbook of Logistics and Distributio Management*, Kogan Page, ISBN 9780749457143.

8. RUKOVOĐENJE RADNOM SNAGOM U PROIZVODNJI

Jedna od najvažnijih odgovornosti menadžera je upravljanje radom. Rukovođenje ljudima, za menadžere predstavlja najveći problem i najveću odgovornost, iako se smatra da je radna snaga najlošije upravljani resurs u proizvodnji.

Danas radnu snagu ne čine samo fizički radnici, već i intelektualni administrativni radnici. U nekim firmama ima više intelektualnih od fizičkih radnika, pa se i tada radnoj snazi daje značenje samo fizičkih radnika. Koristeći termin "radna snaga" objedinjujemo oba tipa radnika.

Cilj nam je da prikazemo što širu perspektivu rukovođenja menadžmenta radnom snagom u proizvodnji, uključujući i ideje najbolje upravljanih japanskih i američkih kompanija.

8. 1. Ciljevi rukovođenja radnom snagom

Najvažniji cilj menadžera koji rukovode radnom snagom je ostvarivanje performansi koje uključuju sve ciljeve u proizvodnji: troškove, kvalitet isporuke i fleksibilnost.

Cilj rukovođenja radnom snagom je uvećavanje performansi ali unutar odgovarajućih ograničenja. Drugi aspekt ciljeva radne snage je onaj koji govori o zadovoljavajućim, a ne uvećanim performansama (Herbert Simon - zadovoljstvo o performansama) koje se mogu definisati kao mera koja dozvoljava organizaciji da ostane u poslovanju i privlači ljude, kapital, podršku vlade i kupce, sve što je neophodno da bi mogla preživeti.

Najnovija istraživanja o ponašanju radnika ukazuju da bi menadžeri u proizvodnji trebalo da teže za prihvatljivom merom performansi, a zadovoljstvo će uslediti ako su radnici valjano nagrađeni za postignute performanse.

8. 2. Načela rukovođenja radnom snagom

Teorija organizacije i modernog menadžmenta predlaže skup načela koja se mogu primenjivati u različitim situacijama, i koja se smatraju dobrim rukovođenjem radnom snagom:

1. usklađivanje radnika sa poslom koji obavlja. Ovo podrazumeva da bi ljude trebalo birati za poslove na osnovu njihovih individualnih

- razlika i sklonosti prema poslu, kao i da bi poslove trebalo oblikovati za radnike koji su nam na raspolaganju;
2. jasno definisanje odgovornosti radnika. Ovo načelo se može ostvariti kroz sistematizaciju radnih mesta, kojom su definisana i radna mesta i dopisi poslova i zadataka koji su u nadležnosti izvršioca na tom radnom mestu;
 3. uspostavljanje standarda performansi. Njima se definiše šta se očekuje od radnika da izvrše i omogućava veća decentralizacija kao i kontrole radnika i to na osnovu uspostavljanja standarda performansi. Standardi se tokom vremena stalno poboljšavaju, kako od strane radnika tako i od strane menadžmenta;
 4. osiguranje komunikacije i uključivanje zaposlenih. Zaposleni treba da su upoznati sa poslovnom politikom preduzeća i da imaju osećaj da mogu uticati na tu politiku učestvovanjem u donošenju odluka. Načelo se najčešće implementira kroz postizanje poboljšanih performansi uspostavljanjem dvosmerne komunikacije između radnika i menadžmenta;
 5. osiguranje obuke. Obuku treba početi prvog dana na poslu čime omogućavamo da radnik bude sposoban da obavlja svoj posao i pre nego što počne da radi. Usavršavanje zaposlenih treba nastaviti kroz stalno obrazovanje i obuku kako bi se omogućio njihov uspešan napredak u karijeri. Obuku treba sprovoditi neprekidno jer se u današnje vreme znanje ubrzano menja;
 6. osiguranje dobrog nadzora. Prema teoriji ponašanja kada radnici znaju kakve se performanse od njih očekuju i kada učestvuju u ostvarivanju istih, oni će biti motivisani da ih ispune. Supervizor mora da obezbedi da ostvarivanje performansi postoji u stvarnosti;
 7. nagrađivanje ljudi za ostvarene performanse. Nagrade mogu uključivati sve forme naknada: platu, unapređenje, položaj, jednokratnu novčanu naknadu i sl. Ako sledimo sva navedena načela radnom snagom ćemo dobro rukovoditi i ostvariti kontinuirano poboljšanje performansi, a radnici će biti zadovoljni.

8. 3. Japanski koncept rukovođenja radnom snagom

Japanci su razvili specifičan koncept odgovornosti radnika, u kojem je radnik jednako odgovoran za metode koje koristi. Tako na primer, ako bi industrijski inženjer, tehnolog ili stručnjak za studiju rada proučio i dao predlog poboljšanja postojećeg posla, konačnu odluku o tome da li će se

posao promeniti ili ne, ostaje na radniku što znači da industrijski inženjer ima ulogu savetnika radniku. Ova uloga dovodi do prezaposlenosti inženjera, jer radnici koji nisu ugroženi promenama, su u stanju da ih zovu da proučavaju njihove poslove.

Drugi običaj u nekim japanskim kompanijama je trajnost zaposlenja, što znači da zaposleni u istoj kompaniji provode ceo svoj radni vek.

Još jedna od interesantnih japanskih praksi uključuje ideju neprekidne obuke. Krugove za obuku vode radnici, a ne menadžment i oni služe da olakšaju komunikaciju između radne snage, a ne da rešavaju probleme ili donose odluke.

Japanske kompanije takođe nastoje da unapređuju radnike primarno na osnovu njihovog staža na poslu, osim u slučaju kada se dostigne nivo rukovodioca, kada se napreduje na osnovu performansi i zasluga.

Smatra se da japanski menadžment zavisi od japanske kulture. Međutim činjenica je da u SAD više od 1000 kompanija deluje i uspešno posluje sa američkim radnicima i menadžerima, što govori o većoj zastupljenosti ove japanske prakse u toj zemlji, pogotovo ako se koristi na pravilan način. Da japanski stil menadžmenta ne zavisi od japanske kulture, dokazuju kompanije SAD (3M, IBM, Hewlet-Packard i Delta Airlines) koje su uvele ovaj stil upravljanja i kod kojih je zastupljena politika vrlo male fluktuacije osoblja, bez otpuštanja, gde je nastojanje kompanije da kroz svoj razvoj izbegava smanjivanje radne snage i stvara uslove za privrženost ljudi umesto da jamči trajno zaposlenje. Ostala japanska praksa koja se uveliko primenjuje u SAD obuhvata timove kvaliteta, kontinuirano obučavanje i odgovornost radnika.

8. 4. Novi pristupi rukovođenja ljudima i organizacijama

Prema novom mišljenju, akcent treba da je stavljen na jednostavnost, preduzetništvo, vrednosti, ljude i kupce.

Najpoznatiji pobornici takve škole mišljenja, su Peters i Waterman koji su to i opisali u svom bestseleru "U potrazi za savršenstvom" :

Biti veliki je bolje zbog ekonomije obima. Kako organizacija postaje veća, ona pažljivo koordinira, izbegava preklapanja i kontroliše rasipanje.

Planiranje je potrebno da se osigura profitabilnost i ostvarivanje korporativnih ciljeva. Potrebno je sprovoditi opsežna istraživanja tržišta da bi se saznalo šta kupci žele i analiza povraćaja investicija kod svih I&R (istraživanje i razvoj) projekata.

Donošenje odluka je u domenu posla menadžera. Odlukama o raspoređivanju zaposlenih na određene menadžerske pozicije ujedno se delagiraju njihova ovlašćenja i odgovornosti.

Kontrola zahteva pažljive opise poslova i razvoj službe za uspostavljanje standarda, kontrolu varijacija (u smislu odstupanja) i izradu izveštaja o odstupanjima. Ljude treba posmatrati kao “ekonomski faktor” u proizvodnji.

Nagrađivanje ljudi u svrhu novčanih podsticaja. Najboljima sleduju velike nagrade, dok se 10-20% onih koji su lenji i ne izvršavaju zadatke treba osloboditi.

Finansijski izveštaji. Ljudi, proizvodi i oprema jednostavno su oni resursi koje treba dovesti u red da se ostvare rezultati. Iznad svega, ne dopustiti da tromesečne zarade opadaju.

Kontrola kvaliteta. Ona je kao i sve ostalo - naredite da se ostvari. Povećajte važnost odeljenja kontrole i kvaliteta i osigurajte da ona izveštava predsednika. Petres i Waterman su razvili suprotan način razmišljanja na osnovu rezultata istraživanja kojim su obuhvaćene 43 srednje-velike kompanije iz različitih industrijskih grana. Naime, kompanije koje su obuhvaćene studijom, postigle su nadprosečne rezultate po pitanju ostvarenih performansi uključujući profitabilnost, porast vrednosti prodaje i povraćaj uloženog kapitala.

Osam načela koja slede sve ove kompanije su sledeća:

1. sklonost akciji;
2. bliskost sa kupcem;
3. autonomija i preduzetništvo;
4. proizvodnost kroz ljude;
5. uključivanje praktičnog iskustva u podsticanju vrednosti;
6. držite se svog područja;
7. jednostavna forma, malo upravnog osoblja;
8. karakteristika istovremenog labavljenja i učvršćivanja.

Rezime:

Jedna od najvažnijih odgovornosti menadžera je upravljanje radom. Rukovođenje ljudima, za menadžere predstavlja najveći problem i najveću odgovornost, iako se smatra da je radna snaga najlošije upravljani resurs u proizvodnji.

Najvažniji cilj menadžera koji rukovode radnom snagom je ostvarivanje performansi koje uključuju sve ciljeve u proizvodnji: troškove, kvalitet isporuke i fleksibilnost.

Cilj rukovođenja radnom snagom je uvećavanje performansi ali unutar odgovarajućih ograničenja. Drugi aspekt ciljeva radne snage je onaj koji govori o zadovoljavajućim, a ne uvećanim performansama (Herbert Simon - zadovoljstvo o performansama) koje se mogu definisati kao mera koja dozvoljava organizaciji da ostane u poslovanju i privlači ljude, kapital, podršku vlade i kupce, sve što je neophodno da bi mogla preživeti.

Najnovija istraživanja o ponašanju radnika ukazuju da bi menadžeri u proizvodnji trebalo da teže za prihvatljivom merom performansi, a zadovoljstvo će uslediti ako su radnici valjano nagrađeni za postignute performanse.

Teorija organizacije i modernog menadžmenta predlaže skup načela koja se mogu primenjivati u različitim situacijama, i koja se smatraju dobrim rukovođenjem radnom snagom:

1. usklađivanje radnika sa poslom koji obavlja;
2. jasno definisanje odgovornosti radnika;
3. uspostavljanje standarda performansi;
4. osiguranje komunikacije i uključivanje zaposlenih;
5. osiguranje obuke;
6. osiguranje dobrog nadzora;
7. nagrađivanje ljudi za ostvarene performanse.

Japanci su razvili specifičan koncept odgovornosti radnika, u kojem je radnik jednako odgovoran za metode koje koristi. Tako na primer, ako bi industrijski inženjer, tehnolog ili stručnjak za studiju rada proučio i dao predlog poboljšanja postojećeg posla, konačna odluka o tome da li će se posao promeniti ili ne, ostaje na radniku što znači da industrijski inženjer ima ulogu savetnika radniku.

Drugi običaj u nekim japanskim kompanijama je trajnost zaposlenja, što znači da zaposleni u istoj kompaniji provode ceo svoj radni vek.

Još jedna od interesantnih japanskih praksi uključuje ideju neprekidne obuke. Krugove za obuku vode radnici, a ne menadžment i oni služe da olakšaju komunikaciju između radne snage, a ne da rešavaju probleme ili donose odluke.

Japanske kompanije takođe nastoje da unapređuju radnike primarno na osnovu njihovog staža na poslu, osim u slučaju kada se dostigne nivo rukovodioca, kada se napreduje na osnovu performansi i zasluga. Da japanski stil menadžmenta ne zavisi od japanske kulture, dokazuju kompanije SAD (3M, IBM, Hewlet-Packard i Delta Airlines) koje su uvele ovaj stil upravljanja i kod kojih je zastupljena politika vrlo male fluktacije osoblja, bez otpuštanja, gde je nastojanje kompanije da kroz svoj razvoj izbegava smanjivanje radne snage i stvara uslove za privrženost ljudi umesto da jamči trajno zaposlenje. Ostala japanska praksa koja se uveliko primenjuje u SAD obuhvata timove kvaliteta, kontinuirano obučavanje i odgovornost radnika.

Prema novom mišljenju rukovođenje ljudima i organizacijama, akcent treba da je stavljen na jednostavnost, preduzetništvo, vrednosti, ljude i kupce.

Osam načela kompanija koje zastupaju novi pristup rukovođenja radnom snagom su sledeća:

1. sklonost akciji;
2. bliskost sa kupcem;
3. autonomija i preduzetništvo;
4. proizvodnost kroz ljude;
5. uključivanje praktičnog iskustva u podsticanju vrednosti;
6. držite se svog područja;
7. jednostavna forma, malo upravnog osoblja;
8. karakteristika istovremenog labavljenja i učvršćivanja.

Ciljevi ovog dela su da studenti:

1. uoče razliku između klasičnog i japanskog stila menadžmenta;
2. spoznaju načine kako privući i zadržati radnu snagu u cilju povećanja zadovoljstva kupaca i zaposlenih;
3. ovladaju načelima rukovođenja radnom snagom;
4. ovladaju novim pristupima upravljanja radnom snagom i organizacijama.

Pitanja:

1. Koji su ciljevi upravljanja radnom snagom.
2. Načela upravljanja radnom snagom.
3. Japanski koncept upravljanja radnom snagom.
4. Novi pristupi upravljanja radnom snagom.

Literatura:

- [1]. Herbert, S. (1976). *Administrative Behavior (3rd ed.)*, New York: The Free Press.
- [2]. Herbert, S. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5 (2), 25–44.
- [3]. Herbert, S. (1991), *Models of My Life*. United States: Basic Books.
- [4]. Lawler, E. E. (2010). Survey results: Corporate directors sound off on executive pay. *Workspan*, 53, (2), 22-26.
- [5]. Lawler, E. E. (2011). Celebrating 50 Years: HR: Time for a Reset? *Human Resource Management*, 50 (2), 171-173.
- [6]. Ohmae, K. (1987). The triad world view. *Journal of Business Strategy*, 7(4), 8 – 19.
- [7]. Peters, T. J., Waterman R. H. (1982). Jr. , *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Warner Books, 223-286.
- [8]. Worley, C. G. , Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework, *Organizational Dynamics*, 39 (2), 194-204.
- [9]. Tom, Peters. (1989) *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, preuzeto 14.4.2016. sa [www. amazon. co. uk/Thriving-Chaos-Handbook-Management-Revolution/dp/0060971843](http://www.amazon.co.uk/Thriving-Chaos-Handbook-Management-Revolution/dp/0060971843)

DEO II

UPRAVLJANJE USLUGAMA

9. UVOD

U današnjem industrijskom svetu postoji veliki broj raznih usluga koje imaju svoje tehničko-tehnološke cikluse. Ti ciklusi mogu biti na različite načine kompleksni, bilo po pitanju broja operacija, stepenu kompleksnosti, po potrebnim inputima i sl. Usluga je oblast koja osigurava neophodna materijalna dobra tako da ljudi organizovano i svesno, koristeći se potrebnim sredstvima, stečenim znanjima, iskustvima i veštinama, prerađuju materiju iz prirode, prilagođavajući je vlastitim potrebama.

Uslužnu tehnologiju karakterišu:

- a) istovremena proizvodnja i potrošnja;
- b) outputi orijentisani na kupca;
- c) učestvovanje kupaca;
- d) neopipljivi outputi;
- e) radna intezivnost.

Pod tim se podrazumeva tehnologija, odnosno kako uraditi “nešto”. Takođe, pojam uslugeima i društvenu stranu, kao što je ekonomija odnosno kako postići što veće efekte uz što manje troškove.

9. 1. Definisanje usluge

Većina definicija usluga ističe njenu neopipljivost, kao suprotnost opipljivosti roba. Ta definicija ne zadovoljava, jer ne tumači fundamentalni problem prirode usluga. Bolja je definicija, da je usluga nešto što se proizvodi i troši istovremeno. Usluga, stoga ne postoji, samo rezultat može biti primećen nakon dela. Kad se šišate, usluga je potrošena istovremeno dok je proizvođena, ali je efekat ili rezultat usluge očigledan i trajaće neko vreme. Sa pozicije proizvodnje, istovremena su proizvodnja i potrošnja vrlo važna razlika. To naglašava činjenicu da je kupac doveden u direktan kontakt s proizvodnjom. Kupac je stoga, važan izvor nesigurnosti koju je teško kontrolisati. Usluga takođe, mora biti „dovedena do kupca“, ili kupac mora biti „doveden do usluge“. Usluga se ne može proizvesti na jednom mestu i otpremiti do drugog, kao što se mogu robe, niti ona može biti uskladištena. Sve se te karakteristike mogu pripisati isovremenosti proizvodnje i potrošnje.

Kao što **Norman** (1984) iznosi, usluga se sastoji od delovanja i međudelovanja što su socijalni kontakti. Usluga je više od proizvodnje nečega neopipljivog; ona je socijalno međudelovanje između proizvođača i

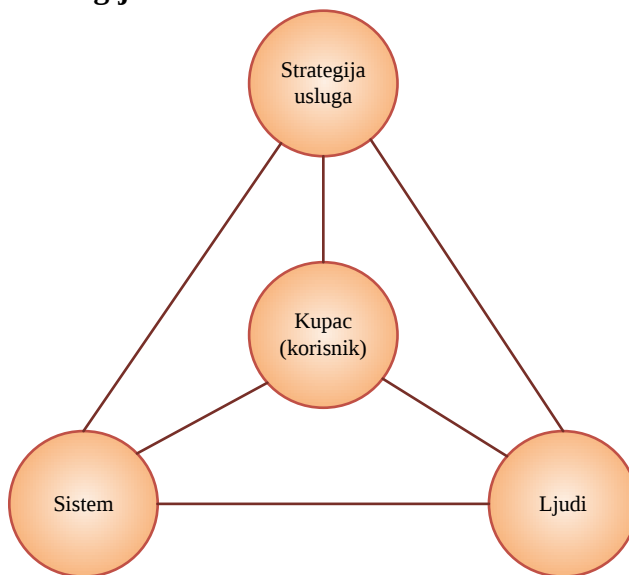
korisnika. Sa pozicije definicije ističe se važnost korisnika koji su duboko uključeni u proizvodni proces i njihovu interaktivnu povezanost.

Postoje profesionalne usluge kao što su medicinske, pravne, obrazovne i građevinske. Postoje kapitalno intenzivne usluge kao što su one avio prevoza, bolničke nege i kamionskog prevoza. Postoje isto tako masovne usluge kao što su to one koje pružaju trgovina na malo, trgovina na veliko i ekspres restorani. Samo se manji segment (manje od 1% posto) uslužne industrije odnosi na lične usluge.

Drugo pogrešno shvatanje je u tome što se misli da su uslužni poslovi slabije plaćeni. Neosporno je, da neka uslužna zanimanja zarađuju manje od onih u industrijskoj proizvodnji, ali neka zarađuju više, posebno ona koja pripadaju uslužnim profesijama i kapitalno intenzivnim uslužnim industrijama.

9. 2. Suština usluge

Kod oblikovanja procesa proizvodnje usluga, važno je imati u vidu osnovnu okosnicu, koju su postavili **Albrecht i Zemke** (1985) u časopisu Service Amerika. Prema njihovom viđenju, u centru zbivanja je kupac (korisnik), Spoljašnji prateći segmenti su: strategija usluga, ljudi i sistem. Ta okosnica, servisni trougao (sl.9.1), pretpostavlja da postoje četiri elementa, koje treba uzeti u obzir kod proizvodnje usluga i to: **kupac (korisnik, potrošač, klijent), ljudi strategija i sistem.**



Sl. 9. 1 Servisni trougao Albrecht i Zemke (1985)

Kupac je, naravno, u središtu trougla, jer usluga uvek mora da bude na njega usmerena. Ljudi su zaposleni u uslužnom preduzeću. Strategija je vizija ili filozofija, koja se koristi za vođenje svih aspekata pružanja usluga, a sistem čine: sam fizički sistem i postupci koji se tu koriste.

Navedene linije koje spajaju elemente imaju nekoliko interesantnih interpretacija:

Linija koja ide od kupca do strategije pokazuje da bi ona trebala da stavi kupca na prvo mesto, tako da zadovoljava njegove stvarne potrebe. Menadžment treba da se pita šta se događa u mislima kupca. Na koji način kupac razmišlja? Šta kupac stvarno želi? Kompanija takođe mora komunikaciono povezati uslužnu strategiju s kupcem. Šta to kompanija proizvodi, a da je jedinstveno? Šta bi korisnik kupio od kompanije.

Linija koja ide od kupca do sistema, pokazuje da bi sistem, koji čine postupci i oprema trebao da bude oblikovan tako da se pri tome uvek kupac ima u mislima. Velike gužve oko mesta u avionima, formalnosti koje imaju oblike koji se ne mogu razumeti, kao i neudobni restorani, ne vode do dobre usluge kupcima. Usluga kupcima nije nešto o čemu se posle razmišlja, već ona mora da bude oblikovana u sistemu koji pruža.

Linija koja ide od kupca do ljudi, pokazuje da bi svaki pojedinac trebao da bude vođen idejom kupca, i to ne samo ljudi koji neposredno pružaju usluge, već svi u organizaciji. Ako ljudi ne uslužuju kupca direktno, oni bi trebali da uslužuju nekog ko to čini: pa i računovođe, ljudi koji rade na kompjuterima i inženjeri imaju „unutrašnje“ kupce (korisnike) u okviru svoje organizacije. Ljudi su najvažniji elemenat za pružanje superiornih usluga.

Linija ljudi-sistem, govori nam da ljudi zavise od sistema da bi se pružila dobra usluga. Većina problema kod loših usluga se pripisuje lošim sistemima, pre nego ljudima. Da li je to mnogo, ako se traži da informacioni sistem pruža podršku na stolu gde se prodaju automobili i da postupak prijave za let na aerodromu bude organizovan bez problema? Sistemi usluga treba da budu tako organizovani da su jednostavni, brzi i potpuno sigurni.

Linija strategija-sistem, pokazuje da bi sistem trebao da bude logična posledica strategije, ali je to u stvarnosti vrlo retko. Često su sistemi nastajali tokom vremena tako, što su oblikovani na način da se stalno povećavaju. Kao rezultat toga, sistemi ne podržavaju zamišljenu strategiju.

Linija strategija-ljudi, pokazuje da bi svako u organizaciji trebao da bude svestan strategije. Menadžment na njih gleda kao na “zub u zupčaniku” koji

ne treba da zna strategiju usluge. Kao rezultat toga pruža se loša usluga. Koncepti koji su vezani za servisni trougao, obezbeđuju jedan interesantan način mišljenja o uslužnoj proizvodnji. Navedeni koncepti, korisni su za oblikovanje uslužnih sistema i za rašavanje problema usluga.

Trougao usluga može se koristiti za dijagnozu problema usluga i utvrđivanje mogućih uzroka njihovog lošeg kvaliteta. Svaka se usluga pruža u njenom ciklusu. Ciklus počinje od tačke, kod koje kupac ima prvi kontakt sa sistemom pružanja usluga i nastavlja se svakim sledećim kontaktom, koji kupac ima s bilo kim u kompaniji.

Albrecht i Zemke (1985) ističu ideju "trenutka istine". Trenutak istine je bilo koje vreme u kojem kupac (korisnik) dolazi u kontakt sa sistemom usluga, za vreme ciklusa pružanja usluge. U tom kontekstu, kupac može primiti ili dobru, ili lošu uslugu i prema tome formira svoj utisak o usluzi koju je primio. Zbirni efekat je trenutak istine. Loš trenutak istine može izbrisati mnoge povoljne trenutke, tako da je važno da svaki susret u uslužnom ciklusu bude povoljan, dok bi neki trebali da budu izvanredni. Potrebno je biti uspešan u svim tačkama uslužnog ciklusa. Upravljanje trenucima istine s ciljem da se stvori pozitivno iskustvo s uslugama, suština je upravljati njima.

9. 3. Definisanje strategije i uslužnih proizvoda

Strategija usluga definiše kakvim se poslovanjem bavite. Ona obezbeđuje upravljanje oblikovanjem proizvoda, sistemima isporuke i merenja. Strategija usluga obezbeđuje viziju o tome, koju bi vrstu usluga, kompanija trebala da pruža. Ona opisuje način na koji kupci i zaposleni shvataju poslovanje, ili barem kako bi na njega trebali da gledaju.

Strategija usluga bi trebala da uzme u obzir međunarodni domet usluga koje se nude. Mnoge usluge, kao saveti, putovanja, telekomunikacije, bankarstvo i špedicija, međunarodnog su značaja. Standardizovane su širom sveta, osnova konkurentnosti je međunarodna, a obim operacija je globalan. Mnoge uslužne firme mogu usvojiti globalnu strategiju, kao što su to preduzeća koja se bave proizvodnjom.

Većina uslužnih proizvoda dolazi „upakovana“ zajedno s robama. Vožnja taksijem – prevoz od jedne tačke do druge - takođe je usluga. Međutim, taksi usluga se pruža putem robe, samog taksija. I telefonkse kompanije olakšavsaju posao koristeći robu (telefone, žicu i opremu) a takav je slučaj i kod ostalih uslužnih proizvodnji.

Sasser i kolege (Sasser et al 1990) definisali su uslužni proizvod koji se sastoji od sledećeg „svežnja“ roba i usluga:

- a) fizički predmeti ili robe koje olakšavaju posao;
- b) koristi koje se osećaju, ili eksplicitne usluge;
- c) psihološke koristi, ili implicitne usluge.

U slučaju restorana fizički se predmeti sastoje od opreme, hrane, pića peškira itd. Koristi koje se osećaju su ukus, usluga konobara, miris hrane, govor i izgled ljudi. Psihološke koristi uključuju: komfor, ugled i osećaj zadovoljstva.

Ključ za oblikovanje uslužnih proizvoda tačno je definisanje elemenata u „svežnju“ usluge. Treba pružiti odgovarajuću kombinaciju sve tri komponente. Nije dovoljno da se definišu svojstva dobre usluge, treba isto tako specificirati standarde koji bi trebali da obuhvate svako svojstvo u „svežnju“ robe usluga. One treba da budu specificirane i merljive. Standarde treba tako koristiti kao osnovu za obuku, kontrolu kvaliteta i merenje performansi menadžmenta. Kao oblikovanje usluga menadžment bi trebalo pažljivo da proučava očekivanja kupaca.

Parasuramana, Berrya i Zeithamla (Parasuramana et al, 1991) pišu o odlučujućim činiocima očekivanja kupaca. Menadžment bi trebao da podrži svoj „svežanj“ proizvoda i usluga s garancijom za usluge. Garancija za uslugu je poput garancije za proizvod, osim što se tu radi o usluzi koja se nudi. Prednost garancije za uslugu je u tome što se na njoj zasniva vernost kupaca, lojalnost korisnika i ona tačno razjašnjava šta sistem pružanja usluga mora da obezbedi. (**Hart**, 1988). Garancija za uslugu ne sme biti reklamni trik, već zapravo jedno pošteno osiguranje kupcu da će on biti zadovoljan pruženom uslugom, ili će mu davalac usluge platiti. Koliko je manje uslova postavljenih uz garanciju, to je povoljnije sa aspekta kupca.

9. 4. Uslužni ciklusi

Uslužni ciklus predstavlja vremenski period od početka vršenja usluge pa do njenog završetka.

Trajanje uslužnog ciklusa može se podeliti na:

- a) proizvodno i
- b) neproizvodno vreme.

Proizvodno vreme obuhvata sve vremenske delove uslužnog ciklusa koji su više ili manje povezani sa proizvodnim operacijama. Takođe, uslužno vreme može se podeliti na neposredno pod čim se podrazumeva priprema i

završetak uslužnih operacija i izrada, i posredno vremena što predstavlja transport i kontrolu.

Neproizvodno vreme može biti objektivno i neobjektivno i u njih treba uključiti razne prekide izastoje u toku usluge, na primer zastoje usled nedostatka delova, alata, energije i sl.

Uslužni ciklus čine sledeće aktivnosti:

- a) prikupljanje informacija o usluzi;
- b) postupak tehničke selekcije i globalnog razvoja usluge;
- c) izrada tehnoekonomske analize usluge;
- d) postupak utvrđivanja prioriteta osvajanja usluge;
- e) planiranje i obezbeđenje alata;
- f) stvaranje konstruktivne dokumentacije proizvoda, alata, pribora i sredstava rada;
- g) izrada tehnološke dokumentacije;
- h) obezbeđivanje potrebnog materijala za određenu uslugu;
- i) pokretanje usluge;
- j) praćenje kvaliteta usluge u fazi korišćenja.

Ukoliko se sve navedene aktivnosti usklade, onda se može reći da je definisan uslužni ciklus vršenja usluge. Naravno, prethodne stavke nisu presudne da li će se usluga dobro pokazati na tržištu ili ne. Naime, i druge aktivnosti u poslovnom sistemu deluju na kvalitet usluga. Pod tim se podrazumevaju službe u okviru poslovnog sistema, kao što su odeljenja za: marketing, razvoj, tehnološku i planskupripremu proizvodnje, kontrolu kvaliteta, služba plasmana proizvoda i druga.

9. 5. Efikasnost usluge

Neprestanim razvojem industrijske proizvodnje, dolazilo se i do potrebe da se razviju razne tehnike koje su rezultate i efekte proizvodnje posmatrale statistički i na osnovu tih podataka definisali efikasnost ciklusa. Drugim rečima, primenjivale su se razne tehnike koje su omogućavale preduzetnicima ili inženjerima da sagledaju sve numeričke parametre koji govore da li je stepen iskorišćenosti svih uslužnih kapaciteta maksimalan.

Efikasnost predstavlja međusobni odnos između postignutih rezultata i korišćenih resursa. To je stepen minimizacije troškova za pružanje usluge. Podizanje efikasnosti postiže se povećanjem proizvodnosti pri istom ili smanjenom utrošku sredstava, ili smanjenjem utrošenih sredstava pri istoj ili povećanoj produktivnosti. U savremenoj industrijskoj proizvodnji sve je

više međusobnih veza između pojedinih celina i sve je veći broj faktora, a time je i veći broj pojava i zbivanja koji su stohaističkog karaktera. Ovo je omogućilo da se matematička statistika, naročito oblast uzorkovanja, primeni u raznim oblastima u uslugama. Određeni elementi se sastavljaju u matematički model koji daje rezultate sa određenom tačnošću.

Pružanje efikasnijih usluga omogućava sagledavanje i dovođenje do nekih zaključnih razmatranja koji se tiču pružanja usluga.

9. 6. Karakteristike usluga

Posmatranje usluga i ukupne poslovne aktivnosti u poslovnom sistemu, neodvojivo je od samog, korisnika određene usluge. Postoji dosta definicija i one se razlikuju u meri u kojoj na različite načine autori posmatraju značaj i ulogu usluga u poslu uopšte, ali i posmatrano sa aspekta učesnika u tržišnoj utakmici.

Usluge su rezultat društveno-korisnih, umnih i fizičkih delatnosti, koje nemaju, po pravilu, proizvođački karakter i koje, po izvesnim klasifikacijama čine strukturu čitave društvene aktivnosti. Tako shvaćene usluge se javljaju u mnogim privrednim i neprivrednim oblastima kao što su: saobraćaj, trgovina, ugostiteljstvo, turizam, aktivnost državnog aparata javnih službi, obrazovanje, nauka, kultura, zaštita zdravlja i socijalna zaštita. Usluge advokata, umetnika, usluge zanatstva kao što su: usluge frizera, kozmetičara, fotografa, usluge raznih opravki i sl. su usluge slobodnih profesija i lične usluge.

Dobrotvorne organizacije, organizacije zabave i druge slične ustanove su, takođe, proizvođači usluga. Među uslužne aktivnosti ubrajaju se i usluge koje vrše banke i ustanove osiguranja. Za razliku od delatnosti industrije, (rudarstva, poljoprivrede, šumarstva, građevinarstva i proizvodnog zanatstva, a delimično saobraćaja i trgovine, kao sfere materijalne proizvodnje koja stvara nove vrednosti i predstavlja izvor nacionalnog dohotka), pomenute usluge predstavljaju aktivnosti van materijalne sfere i služe za podmirenje društvenih potreba koje društvo nagrađuje, učestvuju u raspodeli i preraspodeli novih vrednosti stvorenih u materijalnoj proizvodnji. (Ekonomska i poslovna enciklopedija, 1994). Istina, u tretmanu pojmova materijalnih i nematerijalnih usluga, onih produktivnih, odnosno neproduktivnih, onih koje imaju cenu i onih koje imaju samo troškove koštanja, postoje značajne razlike od jedne zemlje do druge i to ne samo u pogledu postavki za razgraničenje vidova aktivnosti o kojima se spore dve vladajuće koncepcije proizvodnje već u okviru svake od ovih koncepcija,

među pojedinim autorima i kriterijumima relevantnim za određivanje obeležja aktivnosti izražene u uslugama (Ekonomska i poslovna enciklopedija, 1994).

Postoje dve vrste usluga: materijalne usluge povećavaju vrednost proizvoda, odnosno nacionalnog dohotka (saobraćaj, ugostiteljstvo, PTT usluge, turističke usluge, komunalne i dr.). Nematerijalne samo su društveno korisne, ali ne povećavaju vrednost društvenog proizvoda (socijalne službe, prosveta, zdravstvo, umetnost i dr.).

Usluga je izraz tehnološkog sistema koji predstavlja rezultat transformacije ulaznih elemenata i kao „čista“ usluga predstavlja neopredmećeni produkt koji se ne može skladištiti već se „troši“ čim se proizvede (Sajfert, Z. , Đorđević, D. , Bešić, C. 2006). Prema istim autorima klasifikuju se s obzirom na „opipljivost“ ili „opredmećenost“, zavisno od toga u kojoj je meri pružanja usluga, zastupljena i prodaja određenih materijalnih dobara. Kao niski stepen opipljive usluge smatra se usluga finansijske prirode u bankama, obrazovanje u školama, telefonske usluge, usluge pravne prirode ili zabava. Visok stepen opipljivosti, ili manje „čist“ oblik usluge, sreće se kod, na primer, ugostiteljskih usluga, prodaje u trgovini, supermarketima i dr. (Sajfert, Z. , Đorđević, D. , Bešić, C. 2006).

Uslužna tehnologija (service technology) ima karakteristike:

- a) istovremena proizvodnja i potrošnja;
- b) outputi orijentisani kupcu;
- c) učešće kupaca;
- d) neopipljivi outputi;
- e) radna intezivnost.

Tipični primeri uslužne tehnologije koju karakteriše istovremena proizvodnja i potrošnja, npr. su lekarska ordinacija, tj. lekar i pacijent, profesor i student u učionici, muzičari i njihova publika na koncertu (Bahtijarević – Šiber, F. , Sikavica, P. , 2001.).

Pokušaji da se opiše i definiše usluga i da se shvati priroda od strane stručnjaka i naučnika, stari su više od dva veka. Baveći se problematikom stvaranja i posedovanja bogatstva, Adam Smith je pokušao da shvati značenje i ulogu usluga u stvaranju bogatstva. U čuvenoj svojoj knjizi „Bogatstvo naroda“, Adam Smith govori o produktivnom i neproduktivnom radu, pri čemu je ovaj drugi zaslužan za stvaranje usluga. Adam Smith smatra da usluge ne stvaraju bogatstvo, tj. vrednost. Jean - Baptise Say, francuski ekonomista, je nekih tridesetak godina kasnije takođe razmatrao

prirodu usluga i zaključio da su kod njih proizvodnja i potrošnja nerazdvojni. Nazivao ih je „nematerijalnim proizvodima“. Tek je Alfred Marshall shvatio pun značaj usluga u kreiranju vrednosti. Naime, on je s pravom tvrdio da bez određenih usluga, proizvodi ne bi imali vrednost koju imaju. (Milisavljević, M. , Maričić, B. , Gligorijević M. , 2004.).

U XX veku je pokazano i dokazano da su usluge sastavni deo tržišta, kao i da imaju neke sličnosti, ali i specifičnosti u odnosu na fizički opipljiva dobra. Naime, ukoliko se pođe od definicije proizvoda u smislu rezultata poslovne aktivnosti, kompanije orijentisane ka tržištu, može se reći da proizvod predstavlja način na koji preduzeće usklađuje mogućnosti sa potrebama i zahtevima kupaca (Peper and Rogers). U tom smislu, Kotler je definisao proizvod kao sve ono što može biti ponuđeno tržištu da zadovolji potrebe i želje kupaca“ (Kotler, Ph. , 2003). Ova definicija nije netačna ni za usluge kao proizvod poslovne aktivnosti, ali ne ukazuje na specifičnu prirodu usluga u dovoljnoj meri. Šta su onda usluge i kako ih možemo definisati? (Milisavljević, M. , Maričić, B. , Gligorijević M. , 2004.).

Najjednostavnije rečeno usluge predstavljaju dela, procese i performanse (Vargo, sl, Morgan, F. W. , 2005). Usluga uključuje sve ekonomske aktivnosti čiji je rezultat generalno posmatrano neopipljiva forma, koja se uglavnom troši na mestu gde se i proizvodi i pruža korist za osobu koja tu uslugu kupuje. Odnosno, jedna od citiranih definicija je i sledeća:

„Usluga je svaka aktivnost ili korist koju jedna strana nudi drugoj i koja je suštinski neopipljiva i ne rezultira u vlasništvu nad bilo čim. Njena proizvodnja može, ali ne mora biti povezana sa fizički opipljivim dobrom. “ (Vargo, sl, Morgan, F. W. , 2005).

Iz navedene definicije proizilaze i neke od osnovnih karakteristika usluga. U literaturi se autori donekle razmimoilaze u pogledu toga koje su karakteristike usluga, ali te razlike nisu suštinske, već više posledica nešto drugačijeg pristupa izučavanju, te nivoa analitičnosti i svrhe posmatranja. Specifične karakteristike usluga, ujedno ih i razlikuju od klasičnog poimanja proizvoda (fizičkog dobra).

J. M. Rathmell navodi potrebu za različitim posmatranjem proizvoda i usluga, navodeći čak 13 specifičnosti usluga, a prema nekim drugim autorima, radi se o osam ključnih specifičnosti (Gronroos, 2015).

Ipak, kao najznačajnije specifičnosti usluga, oko kojih postoji i najveći stepen slaganja među stručnjacima iz ove oblasti, mogu se izdvojiti sledeće:

- a) neopipljivosti usluge;
- b) heterogenost (varijabilnost) usluge;
- c) simultanost (neodvojivost) proizvodnje i potrošnje usluge;
- d) kvarljivost (netrajnost) usluge.

Iako je delimično sadržana u nekim od prethodno datih, treba izdvojiti i još jednu specifičnost, a to je nemogućnost posedovanja usluge.

9. 6. 1. Neopipljivost usluge

Osnovna razlika u poimanju usluga u odnosu na fizička dobra jeste u neopipljivosti usluge. To znači da je usluga fizički nevidljiva, nema miris, ukus, niti se može nekim od čula primetiti ili osetiti kao što je slučaj sa opipljivim (fizičkim) dobrima. Sama usluga je dakle neopipljiva, iako u praksi može biti praćena i nekim fizičkim proizvodima u toku izvršavanja. Iz ove karakteristike proističu sledeće implikacije bitne za poslovanje:

- a) usluge ne mogu biti uskladištene, a samim tim je često teško upravljati ponudom i tražnjom;
- b) usluge ne mogu biti zakonski patentirane, i iz tog razloga mogu biti često kopirane od strane konkurencije;
- c) usluge ne mogu biti lako pokazane i komunicirane potencijalnim potrošačima, te stoga nije lako da se oceni njen kvalitet;
- d) određivanje cena je teško, jer samim tim što nešto fizički ne postoji, teško je odrediti kvalitet, što dolazi do oscilacija u tražnji i sl. , (Fisk R. , Brown, S. , Bitner, M. J. 1993.).

Iako je sama usluga neopipljiva, varira stepen u kome usluge idu uz proizvod u sklopu celokupne ponude. Prema Kotleru raspon se kreće od čistog proizvoda do čiste usluge. U tom smislu moguće je razlikovati pet kategorija ponude:

- a) čist opipljiv proizvod - to su proizvodi kao sapun, pasta za zube i sl. , kad nema potrebe za uslugama,
- b) opipljiv proizvod uz određene usluge - prodaja automobila uz garanciju, servis i uputstvo za rukovanje i održavanje,
- c) hibrid - kada se ponuda sastoji od jednakog dela proizvoda i usluge - u restoran se ide zbog hrane i usluge,
- d) glavna usluga koju prati manje proizvoda i usluga - npr. prevoz avionom i
- e) čista usluga - kada se ponuda sastoji samo od usluge - npr. psihoterapija, prognoza vremena, masaža (Gronroos, 2015).

So i šećer su npr. proizvodi koji u sebi sadrže isključivo opipljive elemente, i kao takvi (u normalnim količinama upotrebljavani) pružaju korist potrošaču. Kod restorana brze hrane postoji svojevrsan miks opipljivih (hrana, pakovanje, piće. . .) i neopipljivih elemenata (brzina usluge, kvalitet, uslužni ambijent, ljubaznost i sl.). Kada su u pitanju usluge poput prognoze vremena, masaže, obrazovanja i inovacionih kurseva i sl. , radi se o čistim uslugama koje ne prate opipljivi elementi, ili su svedeni na najmanju moguću meru.

9. 6. 2. Heterogenost (varijabilnost) usluge

Heterogenost, odnosno problem standardizovanja usluge je sledeća karakteristika koja usluge odvajava od fizički opipljivih proizvoda. S obzirom na činjenicu da usluge predstavljaju procese, odnosno da se usluga pruža u interakciji između zaposlenog i potrošača, usled različite situacije korišćenja, ali pre svega i osobe koja tu uslugu pruža, te drugih elemenata, teško je izvršiti standardizaciju usluga. To nije slučaj sa klasičnim proizvodima. Ipak problem nije samo na strani ponude, tj. osobe koje pružaju uslugu, jer je u ovom segmentu dosta učinjeno da se dostigne što veći stepen ujednačenosti, već problem može postojati i na strani potrošača - korisnika usluga. Naime, u očima različitih potrošača usluga može biti različito percipirana, kao što se i njihovi zahtevi u pogledu izvršavanja usluge mogu razlikovati. Primer za to je pedikirski salon gde dolaze različite osobe sa različitim zahtevima, kod različitih pedikira i uz različito viđenje efekata i celokupnog procesa usluge, u ovom slučaju pedikiranja.

U suštini postoje dva tipa odstupanja od standarda u procesu pružanja usluga:

1. Odstupanje procesa pružanja usluge i njegovih sastavnih elemenata, kao i krajnjeg rezultata, od usvojenih normi i standarda i
2. Razlika u nivou i načinu isporuke usluge u zavisnosti od specifičnih zahteva potrošača kao pojedinca. (Fisk, Brown, Bitner, 1993).

Implikacije koje proističu iz karakteristike heterogenosti jesu sledeće:

1. isporuka (pružanje) usluge i satisfakcija potrošača zavise od akcija zaposlenog,
2. kvalitet usluge zavisi od velikog broja nekontrolisanih faktora,
3. ne može se sa sigurnošću utvrditi da li isporučena usluga odgovara onoj koja je planirana i promovisana (komunicirana potrošačima). (Fisk, Brown, Bitner, 1993).

9. 6. 3. Simultanost proizvodnje i potrošnje usluge

Za razliku od većine fizičkih dobara, koja su prvo proizvedena od strane određene kompanije, zatim prodana (preko distributera) i na kraju trošena od strane potrošača, kod usluga se usluga prvo kupuje, a zatim proizvodi i konzumira od strane potrošača u isto vreme, pri čemu je potrošač sastavni deo procesa proizvodnje i isporuke usluge. U slučaju negaziranog soka, preduzeće kupuje voće i neophodne sastojke, proizvodi finalan proizvod (npr. sok u tetrapaku od 1 litra), pakuje i isporučuje do prodajnog mesta. Posle određenog vremena (recimo 20 dana stajanja na polici u supermarketu), potrošač kupuje sok i konzumira u svom stanu u toku sutrašnjeg dana. Kod npr. usluga avio prevoza i pored toga što određene pretpostavke za pružanje usluge moraju postojati, (pored pretpostavki za samo obavljanje prevoza - avion, ljudi i sl. , tu su i neki proizvodi kao hrana, piće, itd.), potrošač u isto vreme konzumira uslugu (putuje) kada se ona i proizvodi (pilot koji upravlja avionom, stjuardese koje služe, brinu se o putnicima i daju informacije, itd.). Pritom na uslugu često utiče i interakcija između samih potrošača (npr. dosadni saputnik koji stalno nešto izvoljeva, svađa se sa svima oko sebe uključujući i stjuardese, sigurno će uticati na percepciju pružene usluge putovanja avionom).

Karakteristike usluge na poslovanje su stoga sledeće:

1. potrošači participiraju u isporuci usluge i utiču na nju;
2. potrošači utiču jedni na druge u uslužnom procesu, što utiče i na njihovu ukupnu satisfakciju uslugom;
3. zaposleni utiču na rezultat (efekat) usluge, jer su oni ti koji je isporučuju interakcijom sa potrošačima;
4. decentralizacija operacija je često jako bitna kako bi usluga potrošaču bila pružena u pravo vreme i na pravom mestu;
5. masovnu proizvodnju je teško, skoro nemoguće ostvariti, zbog ograničenja koja proističu iz karakteristika neodvojivosti proizvodnje i potrošnje usluge. (Fisk, Grove, 2009).

9. 6. 4. Nepostojanost usluge

Kvarljivost, odnosno netrajnost usluge, proističe iz činjenice da ona ne može biti uskladištena, sačuvana, preprodana ili vraćena. Prijatna večera u restoranu, putovanje avionom do neke destinacije, letovanje, pregled kod lekara, šišanje i druge usluge ne mogu naknadno biti vraćene, niti sačuvane pa upotrebljene kasnije ili prodane nekom drugom. One su stvar trenutnog

korišćenja i u tom smislu nema mogućnosti da se njima upravlja kao sa proizvodima.

9. 6. 5. Uslugu je teško posedovati

Nemogućnost vlasništva nad uslugom je direktna posledica njene neopipljivosti i nemogućnosti čuvanja, tj. kvarljivosti. Kod fizičkih dobara, kupovinom potrošač postaje vlasnik proizvoda i može raditi sa njim šta želi (konjak može da pokloni, popije, doda jelu, stavi u podrum, proda nekom drugom, itd.). Sa druge strane, kada se pruža usluga, ona ne postaje vlasništvo one osobe koja je platila za nju. Kupac u stvari kupuje određeno vreme i sam proces vršenja usluge, kao npr. advokatske usluge, pregled lekara i sl. Ovde treba napraviti razliku između samog čina usluge i određenih prava na vršenje usluge. Kada se kupi karta za pozorište - to je kupovina prava da se koristi određena usluga (gledanje predstave u ovom slučaju). Ukoliko se karta pokloni nekom, on može gledati tu predstavu, ali se ne može pokloniti nekom osećaj uživanja u pozorišnoj predstavi (osim prenoseći iskustva kroz priču).

Sve ovo ima najveće implikacije na sledeće:

1. sistem distribucije usluga, jer se usluge ne mogu uskladištiti niti distribuirati preko posrednika na klasičan način, već se posrednici ovde faktički javljaju kao koproducenti;
2. potrošači imaju samo pravo korišćenja usluge, upošljavanja personala ili pristupa sistemu;
3. naplaćivanje usluge često se bazira na vremenu;
4. nije moguće posedovati ljude, ali se oni mogu unajmiti za obavljanje usluga.

9. 7. Elementi usluge kao proizvoda

Proizvodi nisu samo fizički opipljiva dobra, već i usluge, a u određenom smislu i osobe (poznati pevač ili sportista), mesta (Jahorina, Havaji. . .), događaji i manifestacije (EXIT, BEMUS. . .), organizacije i udruženja (Crveni krst, . . .), kao i ideje (npr. kako smanjiti potrošnju goriva, ili povećati sigurnost vozova).

Najčešće se ipak proizvod posmatra kao jedan od sledeća tri pojavna oblika: fizički opipljivo dobro (koje se najčešće i podrazumeva pod terminom proizvod), ideja i usluga, ili bilo koja njihova kombinacija, a proizvod u opštem smislu shodno tome podrazumeva skup opipljivih i neopipljivih

atributa, uključujući funkcionalne, socijalne i psihološke koristi (Palmer Adrian, 2008).

Proizvod nije samo skup karakteristika koje poseduje. To je složena kategorija, koja se može razložiti na više nivoa. Razlike koje se javljaju u poimanju koncepta proizvoda više su posledica različitog broja i uloge nivoa koje proizvod sadrži, mada postoji saglasnost oko toga da je prvi i osnovni nivo, ono bez čega proizvod ne bi mogao da ispuni svrhu svoga postojanja - srž, jezgro proizvoda, odnosno osnovna korist koju proizvod pruža potrošaču.

Proizvod se tako može analizirati kroz tri osnovna nivoa:

1. jezgro proizvoda (engl. core product);
2. oipljiv proizvod (engl. tangible product) i
3. uvećan proizvod (engl. augmented product) (Vargo, Lusch, 2004.).

Jezgro proizvoda sadrži osnovnu korist, koju potrošač ima od njegove kupovine. Tako, ako se radi o pasti za zube, prodavac u stvari prodaje zaštitu od karijesa, izgled lepih belih zuba i čist, svež dah, jer to je ono zbog čega je ljudi kupuju.

Oipljiv proizvod u sebi ima ugrađen niz karakteristika, fizičkih i apstraktnih, vezanih za kvalitet, dizajn, pakovanje, kao i sve ono što se tiče konkretnog brenda i njenog imidža.

Uvećan proizvod pruža veću vrednost potrošaču, i može uključiti npr. instalaciju proizvoda, posleprodajni servis, garancije, isporuku, kredit itd.

Kotler definiše pet nivoa proizvoda, i to:

1. čistu korist;
2. osnovni proizvod;
3. očekivani proizvod;
4. uvećani proizvod;
5. potencijalni proizvod (Lovelock, Gummesson, 2004).

Ovakav koncept pogodan je prilikom formulisanja usluge, jer svaki nivo sadrži u sebi veću vrednost za kupca i samim tim gradi svojevrsnu hijerarhiju vrednosti za potrošača - međutim primenljiv je prevashodno kod fizičkih dobara.

Prilikom posmatranja usluge kao proizvoda ima više stanovišta koliko nivoa ona obuhvata i šta je u njima sadržano. Navedena su i objašnjena dva osnovna pristupa. Po prvom, usluga ima dva nivoa, i to suštinu usluge i

prateće usluge, a po drugom se usluga sastoji iz četiri nivoa, i to iz razvijanja koncepta usluge, osnovnog paketa usluge, uvećane (proširene) usluge i upravljanja imidžom i komunikacijama.

Za potrebe posmatranja usluge kao proizvoda, po prvom pristupu, mogu se izdvojiti dva osnovna nivoa:

1. suština usluge, koja predstavlja ključnu korist za potrošača, i
2. prateće usluge, koje predstavljaju drugi nivo koji omogućava osnovnu uslugu (Davis, Berdrow, 2008).

Ovo je u suštini primena osnovne podele proizvoda na tri nivoa, uvažavajući činjenicu da su usluge nematerijalna dobra i da shodno tome imaju jedan nivo manje.

Ukoliko se posmatra osnovni nivo ponude preduzeća, nema razlike između fizičkih proizvoda s jedne i usluga sa druge strane. Razlog je što je **osnovni cilj i proizvoda i usluge upravo zadovoljavanje nekih potreba i želja potrošača i pružanje određene koristi**. U tom smislu srž ili suština usluge definiše osnovnu korist koja je razlog da se određena usluga konzumira od strane potrošača. Uslužna ponuda u tom smislu mora biti kreirana i vođena tako da zadovoljava potrebe i želje potrošača na način na koji on smatra da je to potrebno. Stoga je razumevanje potrošača, njegovih stremljenja, želja, ciljeva, navika, karakteristika, situacija potrošnje i mnogo toga drugog, jako bitno za kreiranje i pružanje uspešne i kvalitetne usluge.

9. 7. 1. Prateći elementi usluge

Prateće usluge imaju za cilj da omoguće osnovnu uslugu. U tom smislu postoji čitav niz tipova pratećih usluga i proizvoda. Drugi nivo usluga može se analizirati kroz različite pojavne elemente. Tako ovaj drugi nivo kod usluga može obuhvatati:

1. karakteristike;
2. stil, paket usluge;
3. brendiranje;
4. uslužni ambijent, kao i isporuku usluge;
5. proces pružanja usluge;
6. ljude;
7. kvalitet i
8. odnose između kupaca i prodavaca (Palmer, 2008).

Kako će o većini od navedenih elemenata biti više reči u sklopu elemenata uslužnog marketing miksa, ovom prilikom su objašnjeni samo neki od njih, da bi se stekao uvid u to na čemu se zasniva drugi (prateći) nivo usluge.

Kod proizvoda, karakteristike predstavljaju specifične attribute koji služe da se proizvod razlikuje od drugih i da se prilagodi pojedinim segmentima (npr. kod automobila airbag za suvozača, ABS sistem, CD plejer i svetla za maglu mogu biti karakteristike koje se izdvajaju od osnovnog modela).

Slično je kod usluga, s tim što se ovde radi o **karakteristikama usluge** koje prilagođavaju osnovnu uslugu potrebama, željama i mogućnostima potrošača. Na navedenom primeru osiguranja, karakteristike usluge životnog osiguranja mogle bi da obuhvataju: period na koji je polisa zaključena, način plaćanja u pogledu vremenske dimenzije (odjednom, godišnje, polugodišnje), u pogledu sredstva plaćanja (karticom, čekovima u gotovom itd).

Stil podrazumeva davanje proizvodu specijalne dimenzije izgleda ili osećaja. Ovo je moguće i kod usluge. S obzirom na prirodu usluge, stil pružanja usluge u velikoj meri zavisi od zaposlenog koji je u interakciji sa potrošačem. U tom smislu se razlikuje stil pružanja usluge u McDonalds`u i u nekom od klasičnih restorana (kafana) u Skadarliji, boemskoj četvrti u Beogradu. Na primeru životnog osiguranja, razlikuje se stil pružanja usluge različitih osiguravajućih kuća. One imaju specijalne treninge i obuku svojih agenata, menadžera i prodavaca, gde se definiše i pristup klijentu, način prodajnog razgovora i drugi detalji, mada u krajnjoj instanci stil zavisi i od ličnih karakteristika osobe koja prezentira i vrši prodaju polise osiguranja.

Paket usluge ne odnosi se na klasično pakovanje, koje je prisutno kod (dela) proizvoda i koji podrazumeva omot, ambalažu, etikete i sl. Paket usluge podrazumeva dopunske koristi koje potrošač ima u sklopu kupovine i korišćenja osnovne usluge. Tako se npr. uz privatno devizno osiguranje kod nekih kompanija dobija zagarantovana devizna renta, učešće u dobiti kompanije i namenska štednja, benefit kuće (npr. Master kartica sa odgovarajućim depozitom), ograničeno osiguranje života i mogućnost jednokratnog podizanja penzije posle određenog vremena (**Delta Generali, 2006**).

Brend (marka) nije karakterističan samo za fizička dobra, već i za usluge. To je način da se preduzeća i njihove usluge međusobno razlikuju. Ipak, u sektoru usluga mnogo je češći pristup korporativnog brenda nego posebnih brendova za svaku uslugu, iako ima različitih rešenja u praksi. Tako npr.

Komercijalna banka A. D. Beograd, pored svog korporativnog brenda razvija određene brendove usluga (npr. Cvrčak štednja, namenjena najmlađima).

Uslužni ambijent obuhvata različite elemente fizičkog okruženja i atmosferu u kojoj se usluga obavlja. U tom smislu utiče na proces pružanja usluge, i na percepciju potrošača. Njegov uticaj se razlikuje u zavisnosti od tipa delatnosti i načina isporuke usluge.

Jedan od pionira marketing usluga, Gronroos, uslugu kao proizvod posmatra u četiri nivoa:

1. razvijanje koncepta usluge;
2. razvijanje osnovnog uslužnog paketa;
3. razvijanje proširene (uvećane) usluge, i
4. upravljanje imidžom i komunikacijama.

Autor dakle polazi od činjenice da je prvo potrebno stvoriti osnovnu ideju (koncept) usluge. Za rent-a-car agenciju formulisanje koncepta usluge moglo bi se definisati na sledeći način: pružanje trenutno pristupačnih solucija kako bi se rešili privremeni transportni problemi klijenata. Ovim je definisan osnovni problem koji usluga rešava (privremeni transportni problem klijenta) kao i način da se on reši (pružanje raznih načina da se reši problem i to trenutno ili u najbržem mogućem roku).

Na osnovu koncepta usluge, preduzeće razvija u sledećoj fazi elemente koji su mu potrebni da bi usluga bila na pravi način obavljena. Ovi elementi usluge predstavljaju osnovni paket usluge i mogu se podeliti na:

1. čistu uslugu, tj. razlog postojanja usluge na tržištu (prevoženje u dalja područja na najbrži način - avio usluge);
2. osnovne usluge (i proizvodi) bez kojih usluga ne bi mogla biti izvršena (npr. kod putovanja avionom osnovne usluge su čekiranje karata, rukovanje prtljagom i sl.);
3. podržavajuće usluge (i proizvodi) bez kojih se može obavljati čista usluga, ali pomažu da se preduzeće izdvoji od konkurenata i da se doda vrednost osnovnoj usluzi (usluge keteringa u avionu tokom leta).

Iako na prvi pogled navedene usluge izgledaju jako slično, sa aspekta menadžera u uslužnom preduzeću one se dosta razlikuju, jer npr. bez osnovne usluge propada ceo uslužni paket (nije ukrcan prtljag na vreme, nije čekirana karta i putnik ne može u avion, nije rezervisana i nema mesta na tom letu i sl.), dok se bez podržavajućih, usluga prevoza putnika može

izvršiti, ali one izdvajaju preduzeće od konkurencije (loša hrana u avionu i neljubazne stjuardese neće sprečiti putnika da se preveze avionom iz jednog mesta u drugo, ali će uticati na njegovu satisfakciju).

Definisani elementi usluge (osnovni paket) su međutim samo deo onoga što potrošač percipira kao uslugu i odgovara „tehničkoj“ dimenziji usluge. Iako definiše šta potrošač treba da dobije, osnovni paket ništa ne govori o načinu na koji je viđen celokupni proces usluživanja očima potrošača. Stoga je potrebno proširiti koncept i na treći nivo – uvećanu uslugu.

Elementi uvećanog (proširenog) koncepta usluge su:

- a) učiniti uslugu dostupnom potrošačima, tako da mogu da je lako konuzmiraju ili upotrebljavaju,
- b) razviti interakciju između potrošača ili korisnika i resursa uslužnog preduzeća, kao što su npr. zaposleni na prvoj liniji, tehnologije, uslužni sistemi, kao i sa drugim potrošačima,
- c) omogućiti učešće potrošača u uslužnom procesu, odnosno da potrošač ima uticaja na odvijanje uslužnog procesa (Blois, Ketth, Gronroos, Christian, 2000.) (ako pacijent lekaru ne kaže šta ga boli i koji su simptomi ne može dobiti ni dobru dijagnozu, ako ne zna da koristi bankomat neće moći ni da podigne novac, ukoliko da pogrešne informacije o tome šta bi želeo da jede dobiće hranu u avionu koja mu se ne sviđa i sl.) .

Na kraju, poslednji element (nivo) ***usluge jesu imidž i komunikacije***. Razlog leži u činjenici da je imidž svojevrsni filter koji utiče na način a koji je viđena i doživljena usluga. U tom smislu dobar imidž može da unapredi i poboljša viđenje usluge, a loš da ga pokvari. Komunikacije imaju veliku ulogu u kreiranju adekvatnog imidža usluge (Gronroos, 2015).

9. 8. Klasifikacija usluga

U prethodnim delovima je naglašeno da se većina proizvoda, generički posmatrano nalazi negde između čistog (fizičkog) proizvoda i čiste usluge. Pored toga usluge se umnogome razlikuju po koristima za potrošače, kompleksnosti i čitavom nizu drugih kriterijuma. O širokom spektru usluga govore i primeri usluga sa kojima se potrošači skoro svakodnevno sreću, kao što su:

- a) frizerske usluge, koje se sa par radnika obavljaju u salonu, obično lokalnog karaktera, uz stotinak relativno stalnih klijenata, i uz godišnji promet od nekoliko desetina hiljada evra, sa jedne strane,
- b) a u isto vreme je uslužna operacija i banka, koja ima poslovnice na svim kontinentima i čitavu paletu najraznovrsnijih usluga, sa stotinama hiljada klijenata i prometom od nekoliko desetina milijardi evra godišnje, sa druge strane!

Pre nego što se uđe u konkretno razmatranje pojedinih aspekata usluga, potrebno je razgraničiti neke naizgled slične pojmove. Naime, usluga se može posmatrati u više nivoa, u zavisnosti od jedinice posmatranja i to mogu biti:

1. uslužne kompanije i sektori (delatnosti);
2. usluge (kao proizvodi);
3. usluge kao podrška prodaji proizvoda (i usluga) - „servis potrošača“.

Zbog određenih specifičnosti, ali i značaja koje praćenje u nacionalnim i globalnim okvirima ima, posebno će biti razmatrana klasifikacija usluga u delatnosti, i naravno različite klasifikacije samih usluga (kao proizvoda), dok servis potrošača, s obzirom na činjenicu da predstavlja podršku prodaji nije predmet razmatranja u ovom uvodnom delu.

Najčešći način klasifikovanja usluga je onaj koji primenjuju nacionalni statistički zavodi. Ovde se klasifikacija vrši prema tipu aktivnosti, polazeći od sličnosti metoda „proizvodnje“ odnosno poslovnog modela. Kako bi rezultati bili uporedivi međusobno između raznih zemalja, ali i dinamički, u različitim vremenskim periodima, vrši se standardizacija ovog načina posmatranja.

Sa aspekta praćenja nacionalnih statistika, posmatraju se tri bazična sektora i prati kako njihov međusobni odnos, tako i odnos pojedinih delatnosti unutar sektora. Pritom se mora napomenuti da postoje neslaganja između pojedinih agregata zbog toga što se različite delatnosti svrstavaju u bazične sektore nacionalne ekonomije.

Generalno posmatrano primarni sektor obuhvata poljoprivredu, šumarstvo, lov, ribolov, a u velikom broju zemalja i sektor vađenja rude i kamena.

Pod sekundarnim sektorom prati se razvoj prerađivačke industrije i proizvodnje električne energije, vode i gasa, kao i građevinarstvo.

Tercijarni sektor podrazumeva skup raznorodnih heterogenih aktivnosti uslužnog karaktera.

Usluge postaju sve značajniji pokretač rasta i razvoja nacionalnih ekonomija. Može se govoriti o svojevrsnoj revoluciji uslužnog sektora. Pritom, kako su usluge prilično heterogene i različite među sobom, to se u analizi i uopšte praćenje uticaja na društveni proizvod, grupišu u određene delatnosti i sektore.

Praćenje konkretnih privrednih društava (od 01. 01. 2005.), preduzetnika (od 01. 01. 2006.) i njihovog poslovanja, preuzela je novoformirana Agencija za privredne registre Republike Srbije.

Svetska trgovinska organizacija (World Trade Organization - WTO) sve usluge klasifikuje u određene sektore i podsektore na sledeći način:

1. poslovne usluge
 - a) profesionalne usluge (pravne, računovodstvene, revizorske, arhitektonske, medicinske, stomatološke. . .);
 - b) kompjuterske i srodne usluge;
 - c) usluge povezane sa istraživanjem i razvojem;
 - d) usluge povezane sa nekretninama;
 - e) usluge rentiranja / lizinga (bez posrednika);
 - f) ostale poslovne usluge.
2. komunikacione usluge
 - a. poštanske usluge;
 - b. kurirske usluge;
 - c. telekomunikacione usluge;
 - d. audiovizuelne usluge.
3. građevinarstvo i srodne inženjerske usluge;
4. usluge distribucije;
5. usluge obrazovanja;
6. usluge povezane sa životnom sredinom;
7. finansijske usluge (osiguravajuća društva, banke i druge fin. institucije);
8. zdravstvene i socijalne usluge (izvan onih pod 1.);
9. usluge povezane sa turizmom i putovanjem;
10. usluge povezane sa rekreacijom, kulturom i sportom;
11. transportne usluge;
12. ostale usluge koje nisu uključene ni u jednu od navedenih grupa (WTO, 2009).

Često se u analizama koriste samo podaci za tzv komercijalne usluge (tržišno orijentisane usluge), koje se prikazuju agregirane, najčešće u turističke, transportne i ostale komercijalne usluge.

9. 8. 1. Klasifikovanje usluga

Klasifikacija uslužnih delatnosti u Republici Srbiji, po metodologiji Republičkog zavoda za statistiku i sistem praćenja nacionalnih zavoda, te Svetske trgovinske organizacije, i drugih organizacija i institucija, pružaju zanimljive podatke za vođenje makro-ekonomske politike, i upoznavanje osnovnih kretanja u sektoru usluga na određenom području, međutim nije od velike pomoći za poslovne ljude. One dakle ukazuju na neke globalne trendove, ali je za donošenje odluka u svakodnevnom poslovanju potrebno poznavanje mnogih drugih karakteristika i pokazatelja. Stoga je potrebno bliže razmotriti različite pojavne oblike usluga.

Mnoge od osnova za klasifikaciju proizilaze iz osnovnih karakteristika usluga (neopipljivost, heterogenost, neodvojivost proizvodnje i potrošnje, kvarljivost i nemogućnost posedovanja usluge). I dok pojedini autori posmatraju jednu (primarnu) karakteristiku po kojoj razlikuju određene tipove usluga, postoje i podele koje počivaju na više dimenzija (najčešće na matricama 2X2), tj. u kojima se usluge klasifikuju na osnovu multidimenzionalnog prikaza i karakteristika.

Jedna od najvažnijih klasifikacija usluga kao proizvoda, koje počivaju na jednoj (primarnoj) karakteristici vrši svrstavanje shodno:

1. podela shodno učešću opipljivih dobara - usluga u ukupnom paketu ponude;
2. podela na tržišne (profitno orijentisane), netržišne usluge (neprofitno orijentisane);
3. usluge na osnovu nivoa kontakta između uslužnog personala i potrošača;
4. usluge na bazi tehnologije i opreme i usluge koje pružaju ljudi;
5. usluge potrošačima i poslovne usluge, itd. (Verma, Boyer, 2000).

O podeli shodno učešću opipljivih dobara – usluga u ukupnom paketu ponude već je bilo reči u uvodnom delu i on se kreće u intervalu od čistog proizvoda do čiste usluge.

Podela na tržišne i netržišne usluge polazi od njihove svrhe. Kod tržišnih usluga je jasno da je osnovni cilj pružanja usluga ostvarivanje profita, uz

navarno satisfakciju potrošača, što je i generalno cilj svake marketinški orijentisane organizacije.

Netržišne usluge se uglavnom javljaju kao određni vid usluga, koje država i njeni organi preuzimaju na sebe, i gde ne postoji naplata, ili bar ne direktno za korišćenje usluge. Stoga se u tom smislu nazivaju i javne usluge.

Osim javnih usluga, netržišne usluge pružaju i neprofitne organizacije.

Postoje i usluge koje nisu u potpunosti tržišno orijentisane, iako ima određenih elemenata. To su državno zdravstvo (plaća se određena manja participacija, a u nekim slučajevima i veći iznos), kulturne institucije (pozorišta, muzeji i sl.), i drugi javni servisi.

Naravno, kroz poreze i doprinose država dolazi do sredstava za obavljanje navedenih usluga, tako da neki (indirektni) vid plaćanja ovih usluga od strane korisnika postoji.

U netržišne usluge spadaju i usluge u okviru domaćinstva koje određeni član obavlja za ukućane. U savremeno doba veliki broj ovih usluga postaje tržišni.

Sa aspekta nivoa kontakta između potrošača i uslužnog personala, postoji podela na usluge visokog i usluge niskog kontakta.

Kod prvog tipa usluga potrošači obično dolaze na određeno mesto, odnosno u prostorije uslužne organizacije i prisutni su tokom isporučivanja usluge. Naravno, ovaj tip usluge podrazumeva interakciju između potrošača i zaposlenog, odnosno aktivan kontakt između njih, te je stoga povezan sa većinom usluga koje isporučuju ljudi. Primeri za usluge visokog nivoa kontakta su domovi za stare, frizerski saloni, putovanje avionom, klasični restorani, hoteli, klasične bankarske usluge u filijalama, itd.

Drugi tip usluga su usluge u kojima ima malo ili nimalo fizičkog kontakta između zaposlenih u uslužnom preduzeću i potrošača. Kontakt se uglavnom obavlja sa sredstvima odnosno opremom putem kojih se isporučuje usluga, ili elektronskim kanalima. Nove tehnologije su dakle u određenom broju usluga omogućile smanjivanje ili izbegavanje neposredne interakcije i kontakta između potrošača i zaposlenih.

U ove usluge spadaju npr. kablovska televizija, osiguranje, bankarske usluge putem interneta, mobilna i fiksna telefonija, razne usluge koje se isporučuju putem interneta, itd.

Slična prethodnoj podeli je i podela na usluge na bazi tehnologije i opreme i usluge koje pružaju ljudi. U zavisnosti od toga da li je u pružanju usluge dominantan ljudski faktor ili savremena oprema i tehnologija, razlikuju se i tipovi usluga. Veći nivo standardizacije se ostvaruje kada je veća uloga tehničkih komponenti, a veći vid prilagođavanja trenutnim zahtevima kod usluga koje počivaju na ljudskom faktoru. I pored činjenice da je automatizacija i robotizacija zahvatila više industriju nego uslužne delatnosti, ne može se zanemariti brz razvoj uslužne tehnologije i opreme, sa ciljem poboljšanja uslužnog procesa sa više aspekata. Takođe treba voditi računa i o činjenici da se u zavisnosti od potreba i želja potrošača sve više usluga može koristiti i na jedan i na drugi način. Tako klijent može da ode do poslovnice banke i da na šalteru kod službenice proveri stanje na računu i podigne novac. Naravno, specifičnost pojedinih usluga čini da je ljudski faktor nezamenljiv, tako da će u sektoru usluga i pored napretka opreme i tehnologije, on u velikoj meri i dalje biti značajan, a često i opredeljujući za percepciju usluge i ukupnu satisfakciju korisnika.

Podela na usluge potrošačima i poslovne usluge izvršena je na osnovu toga ko je korisnik usluga, odnosno da li je to potrošač ili je u pitanju preduzeće (organizacija).

Usluge potrošačima su namenjene pojedincima, koji ih koriste zbog ličnog uživanja ili koristi. Veliki broj usluga je namenjen i jednom i drugom segmentu. Ipak, postoje usluge koje su namenjene isključivo poslovnim subjektima. U ovom slučaju se koriste zbog obavljanja poslovne aktivnosti i stvaranja vrednosti za korisnika.

Usluge nisu karakteristične samo za uslužne delatnosti, već su često i sastavni deo integralne ponude mnogih dobara, tj. industrijski proizvedenih proizvoda. Tako npr. proizvođači automobila nude garancije i servisiranje, tj. neophodne popravke u garantnom roku, za svoj proizvod. Proizvođači mašina za određenu granu industrije uz ovaj proizvod nude i isporuku, montiranje i održavanje mašina u određenom roku. Usluge namenjene potrošačima treba razlikovati i od servisa potrošača. Dok se pod uslugama podrazumeva ceo paket, i same po sebi definišu određenu delatnost poslovanja, tj. glavni su rezultat delatnosti, servis potrošača predstavlja isključivo prateće usluge bilo proizvodu ili drugim uslugama, koje za cilj imaju povećanje vrednosti za potrošača.

Kod posmatranja klasifikacija usluga koje polaze od uticaja više faktora, mogle bi se izdvojiti sledeće:

1. klasifikacija usluga shodno procesu usluživanja;
2. klasifikacija u zavisnosti od prirode odnosa između uslužnog preduzeća i potrošača i prirode usluge;
3. matrica uslužnog procesa;
4. klasifikacija usluga na osnovu višestapne multidimenzionalne analize (Verma, Boyer, 2000).

Zanimljiva je klasifikacija usluga shodno procesu usluživanja, koji podrazumeva odgovore na pitanja o prirodi usluge i korisniku (objektu) usluge.

Kada se proces usluživanja obavlja od strane ljudi, tj. predstavnika uslužne organizacije, na način da je to ljudima vidljivo, i često uz upotrebu i raznih fizičkih elemenata u paketu usluge, i pri čemu je korisnik usluge prisutan, to je uslužni proces od ljudi ka ljudima. Primeri su mnogobrojni, jedan od predstavnika ovog tipa usluživanja je kafić ili restoran, gde u odgovarajućem ambijentu osoba biva uslužena od strane konobara / šankera.

U situaciji kada je usluga usmerena na vlasništvo a ne na ljude, obavlja se na način da zaposleni vrše npr. prevoz robe za potrebe vlasnika, ili krećenje i čišćenje prostorija i sl. U blagodetima usluge „uživa“ potrošač, ali njegovo fizičko prisustvo nije neophodno u procesu pružanja usluge, već se obavlja na njegovoj imovini.

Na kraju, moguća je i situacija u kojoj nema opipljivih elemenata uslužnog procesa, a nije potrebno ni prisustvo korisnika kada se usluga obavlja. Primer su računovodstvene usluge, gde ovlašćeni računovođa, na osnovu faktura i drugih dokumenata, obavlja svoj zadatak - „vođenje knjiga“ klijentu. Proces usluživanja podrazumeva u ovom slučaju da zaposleni obavlja uslugu radom na imovini korisnika usluge, a rezultat su određene analize i informacije, koje pružaju korist korisniku usluge.

Usluge se mogu klasifikovati u zavisnosti od prirode odnosa između uslužnog preduzeća i potrošača i prirode usluge. Odnos između uslužnog preduzeća i potrošača može biti u vidu članstva ili kroz pojedinačne transakcije. Sa druge strane isporuka usluge može biti kontinuirana (stalna) ili po potrebi.

Sledeća klasifikacija je matrica uslužnog procesa, razvijena pre nešto više od 20 godina, od strane Schmenner-a. U zavisnosti od toga da li se radi o radno-intenzivnim ili kapitalno-intenzivnim uslugama, te shodno nivou interakcije i prilagođavanja, autor je sve usluge klasifikovao u četiri grupe: (Schmenner, Roger, 2004).

1. uslužne fabrike;
2. uslužne prodavnice;
3. masovne usluge i
4. profesionalne usluge.

Uslužna fabrika podrazumeva usluge koje imaju nizak nivo interakcije i prilagođavanja, kao i nizak nivo radne snage. Slične su linijskoj proizvodnji kod proizvoda. Mnogo su veći troškovi uloženi u opremu nego u uslužni personal (primer su avio-kompanije, špeditersko-transportna preduzeća i sl.). U novije vreme dolazi do promena i deo usluga koje počivaju na fast-food sistemu, prelaze u ovu grupu usluga, a slično je i sa nekim bankarskim uslugama. . .

Uslužne prodavnice predstavljaju takav tip usluga koje su kapitalno intenzivne, ali uz visok stepen interakcije i prilagođavanja korisnicima. Medicinske usluge (bolnice), auto-servisi i klasični restorani primer su za ovaj tip usluge.

Masovne usluge su usluge koje imaju visoko učešće radne snage, ali u isto vreme i nizak nivo prilagođavanja i interakcije. Primer za to su klasične bankarske usluge u poslovnim bankama, te maloprodajni lanci (robom svakodnevne potrošnje pre svega), obrazovanje i sl. U novije vreme i ovde dolazi do promena, tako da elektronsko bankarstvo s jedne i lični bankari s druge strane predstavljaju pomeranje banaka iz ovog tipa usluga u druge vidove.

Profesionalne usluge su usluge u kojima postoji visok kontakt između zaposlenih i klijenata i to je izraženo kada su u pitanju konsultantske kuće, advokati, arhitektonski biroi, računovođe, itd. One se u velikoj meri prilagođavaju konkretnim potrebama klijenata.

Autor navedene klasifikacije, usled promenjenih uslova u uslužnom sektoru, kao i u uslovima poslovanja, pa i u samim uslugama, zadržao je iste nazive, tj. grupe usluga, koje sada razvrstava shodno dvema novim dimenzijama posmatranja:

1. umesto nivoa interakcije i prilagođavanja usluge, on sada posmatra stepen varijacija usluga;
2. umesto posmatranja prirode usluga sa aspekta svrstavanja u radno-intenzivne ili kapitalno-intenzivne usluge, autor sada posmatra vreme od trenutka kada se potrošač susreće sa procesom usluživanja, do trenutka kada je proces usluživanja završen i potrošač izlazi zadovoljan iz uslužnog procesa (Schmenner, Roger, 2004).

Na kraju, treba spomenuti i autore koji smatraju da nije moguće na osnovu jedne, pa čak ni na osnovu dve dimenzije, direktno klasifikovati precizno usluge. Razlozi za to su po njima različitost usluga, različitost tržišnih pozicija, te različite svrhe zbog kojih se vrše klasifikacije. Zato oni smatraju da treba višestapni proces klasifikovanja počev od većeg broja dimenzija usluga. Po njima, u pretfazi dakle treba uzeti u obzir veći broj dimenzija: intenzivnost rada, kontakt sa potrošačima, prilagođavanje usluge, interakciju sa potrošačima, ličnu procenu potrošača, neopipljivost, mogućnost potrošača da oceni kvalitet usluge itd. Ove dimenzije analiziraju se shodno konkretnoj potrebi. U okviru svakog od menadžment ciljeva se opet može naći više podciljeva, te ako je u središtu posmatranja produktivnost usluge, to mogu biti: faktori produktivnosti, načini poboljšanja produktivnosti, problemi koji se javljaju sa produktivnošću ili njenim merenjem, troškovi kvaliteta usluge i sl. U analizu se zatim ubacuju i uslužni sektori na određenom području, i statističkim metodama se utvrđuje koje dimenzije usluga najviše utiču na produktivnost, i shodno tome se formira 2X2 matrica, i usluge raspoređuju u određene grupe (Schaft, F. , Van Der Meer, R. , Williams, T. , 2007).

9. 9. Značaj usluga za razvoj društva

9. 9. 1. Faktori koji su uticali na razvoj sektora usluga

Društvo, prolazi kroz fazu svojevrsne „revolucije uslužnih delatnosti“, naročito od kraja prošlog veka. Ovo je naročito vidljivo ukoliko se posmatra:

1. razvoj pojedinih uslužnih delatnosti i diversifikacija ponude (širenje spektra usluga i rađanje novih tipova, u skladu sa potrebama potrošača i poslovnih subjekata);
2. uticaj uslužnog sektora na razvoj ekonomije;
3. uticaj uslužnog sektora na poboljšanje kvaliteta života i
4. korelacija razvoja uslužnih delatnosti sa zaposlenošću.

Faktora koji doprinose ekspanziji usluga i uslužnih delatnosti ima dosta.

Dug period opšteg prosperiteta posle II svetskog rata doveo je do značajnog povećanja dohotka i rasta životnog standarda stanovništva, što je naravno uticalo i na rast učešća izdavanja za usluge u kućnom budžetu potrošača.

Takođe je došlo i do velikih promena u stilu života ljudi. Težnja za kvalitetnijim životom i hedonizam potrošača značajno je uticao na porast

uloge usluga. Ovde se pre svega misli na aktivno korišćenje slobodnog vremena. Promena stila života ljudi uticala je i na povećanje tražnje za putovanjima, obrazovanjem, rekreacijom i zabavom što je bio dodatni impuls povećanju tražnje za uslugama.

Promene u porodici i u odnosima između polova, još jedan su od faktora razvoja uslužnih sektora. Ravnopravnost polova, pre svega u pogledu zapošljavanja, ali i u raznim aktivnostima, uticala je i na promene u sistemu potrošnje. Sve je manje tradicionalnih porodica, a sve više porodica u kojima oba supružnika rade, čak i deca. To pruža slobodan prostor za uslužne organizacije koje pomažu u obavljanju raznih poslova, jer uloga žene se menja, tako ta ona sve više „izlazi“ iz kuće i kućnih poslova. Moderna poslovna žena tako sada ima potrebu za čitavim nizom usluga (povezanih sa kućnim poslovima, održavanjem zdravlja i lepog izgleda, aktivnim trošenjem slobodnog vremena, itd.). U isto vreme raste i broj porodica gde samo jedan roditelj brine o deci. To zahteva značajnu pomoć sa strane u pogledu ishrane, održavanje stana, odgajanja dece i sl. Ovome treba dodati i podatak da je sve više ljudi koji žive samostalno (samci) i pojavljuju se kao domaćinstvo.

Struktura stanovništva se menja. U većini zemalja, naročito u razvijenijim, stanovništvo stari i raste učešće penzionera u strukturi stanovništva, uz istovremeno povećanje dužine trajanja života. Samim tim raste i tražnja za raznim uslugama. Pomoć u kući, zdravstvene usluge, ali i za putovanjima kad postoji materijalna potpora, zbog viška slobodnog vremena, želje za upoznavanjem sveta i sl.

Sledeći faktor su trendovi na poslovnom tržištu. Naime, preduzeća razvijaju veliki broj proizvoda koji svojom kompleksnošću utiču na rađanje novih usluga koje do tada nisu postojale, kao i na viši nivo usluga. Naročito raste broj novih proizvoda, tzv. visoke tehnologije koji zahtevaju posebne usluge u pogledu instaliranja, održavanja i opravke. Dosta proizvodnih preduzeća ulazi takođe u sektor usluga, neki praveći i strateške zaokrete ka uslužnom biznisu. Treba napomenuti i pojavljivanje velikog broja manjih preduzetničkih firmi, koje imaju čitav niz potreba u pogledu raznih poslovnih usluga.

Značajni prodori se dešavaju u oblasti računarskih i informacionih tehnologija i komunikacija što dodatno dovodi do povećanja tražnje za uslugama, ali u isto vreme i do promena u samom sektoru usluga, jer nove tehnologije omogućavaju da se uslužni proces modernizuje i menja, uz smanjenje uloge ljudskog faktora, mada ne do nivoa koji je karakterističan za

proizvodna preduzeća. U isto vreme omogućava i stvaranje nekih usluga koje na ranijim nivoima razvijenosti i tehnologije nisu mogle postojati.

Uz navedene postoji i čitav niz drugih faktora, među kojima treba spomenuti:

1. razvoj ekološke svesti kod ljudi;
2. razvoj novih gradova i regiona;
3. veća međunarodna mobilnost i putovanja ljudi;
4. globalizacija poslovanja;
5. život ljudi i poslovanje organizacije su sve komplikovaniji;
6. kreiranje globalne kulture i globalnih potrošača;
7. zakonska regulativa na nacionalnom i međunarodnom nivou (Ujedinjene Nacije, GATT sporazumi i sl.);
8. uticaj putem medija i lidera mišljenja, efekat ugledanja, itd. (Lovelock, Wirtz, 2004; Lucas, 2005).

9. 9. 2. Uticaj uslužnog sektora na razvoj društva

Konstatovano je da sektor usluga sačinjavaju raznorodne uslužne delatnosti. Taj širok spektar delatnosti obuhvata one koje obezbeđuju:

1. bazičnu ekonomsku infrastrukturu (komunikacije, transport, distribucija, usluge vezane za energiju, građevinarstvo, vodosnabdevanje, čišćenje i druge komunalne usluge i sl.);
2. finansijsku infrastrukturu (bankarstvo, osiguranje, finansijska tržišta;
3. podršku biznisu (oglašavanje, marketing, konsultantske usluge, istraživanje tržišta, kompjuterske usluge, ostale profesionalne usluge), i
4. socijalnu infrastrukturu (obrazovanje, zdravstvo, socijalne usluge, itd.) (Gligorović Garović Slavica, sajt privredne komore Srbije, maj 2006.).

Na osnovnu prethodno iznetog, može se zaključiti da razvoj uslužnog sektora determiniše i razvoj primarnog i sekundarnog sektora:

1. jer daje neophodne inpute za proizvodnju (transport, komunikacije, finansijske usluge. . .);
2. omogućava rad i odgovarajuće ljudske resurse (usluge obrazovanja, zdravstva i rekreacije utiču na broj i sposobnost ljudi da obavljaju određene zadatke);
3. kao i uopšte poslovanje u tržišnim uslovima (informacije na osnovu usluge istraživanja tržišta, oglašavanje, konsalting, pravne i druge profesionalne usluge).

Savremeni razvoj u globalnim razmerama karakteriše nekoliko osnovnih trendova kao što su:

1. usporavanje rasta primarnog i sekundarnog sektora;
2. opadanje produktivnosti rada u materijalnoj proizvodnji;
3. intenzivni procesi automatizacije i koncentracije masovne proizvodnje na globalnom nivou;
4. vrednosno se menja struktura svetske trgovine, povećavanjem učešća promena usluga na račun smanjenja prometa roba itd (Kostić, 2008.).

Očigledno je da postoji svojevrsni paradoks uslužnih delatnosti, pošto one iako radno-intenzivne, sa sporijim rastom produktivnosti u poređenju sa industrijom, povećavaju svoje učešće u bruto dodatoj vrednosti nacionalnih ekonomija većine zemalja. Razloga za to ima više:

1. viši dostignuti nivo razvoja industrije, što za posledicu ima i činjenicu da je zasićenost tražnje izraženija kod roba nego kod usluga;
2. moderni paket ponude često pored prodaje samog proizvoda podrazumeva sve veću ponudu pratećih usluga;
3. mnogo je veća fleksibilnost kod usluga nego kod proizvoda, što važi i za stepen prilagođavanja potrebama korisnika;
4. rast standarda stanovništva ima za posledicu povećanje tražnje za uslugama, kao i relativno sporiji rast tražnje za robama (naročito u oblasti roba uobičajene potrošnje, koje zadovoljavaju primarne motive potrošača);
5. nove tehnologije stvaraju i nove vrste usluga, što je posebno izraženo u okviru područja informacionih tehnologija;
6. uslugama se mogu uspešno baviti i manja preduzeća, dok proizvodnja (naročito masovna), zahteva velike kapacitete i ulaganja.

Praćenjem učešća uslužnog sektora u dodatoj vrednosti (i u zaposlenosti, može se primetiti da postoji direktna korelacija i da sa razvojem zemlje dolazi do porasta učešća tercijalnog u odnosu na primarni i sekundarni sektor).

Početkom XXI veka u nerazvijenim zemljama na uslužne delatnosti je otpadalo daleko ispod 50% dodate vrednosti, u srednje razvijenim zemljama je taj procenat bio 50-60%, a u najrazvijenijim zemljama i preko 70%. Ovaj trend se nastavlja, i u najrazvijenim zemljama se kreće oko 80%, tako da dolazi do daljeg rasta učešća usluga, i pada udela primarnog i sekundarnog sektora.

Usluge (bez usluga finansijskog posredovanja) su bile glavna aktivnost 14,5 miliona preduzeća u EU u 2005. godini sa prometom od skoro 12. 000 milijardi EUR. Sa dodatom vrednošću od blizu 3. 000 milijardi EUR, preduzeća iz uslužnog sektora učestvovala su sa 56% u ukupnoj (nefinansijskoj) privredi.

Pozitivan znak za nerazvijene zemlje je činjenica da je u protekle dve decenije zabeležen brži rast uslužnih delatnosti nego društvenog proizvoda, a samim tim i porast udela usluga, što je i pokazatelj mogućnosti daljeg pravca razvoja ovih zemalja. Stoga se može reći da je došlo do svojevrsne promene razmišljanja, tako da je u fokusu umesto proizvodno-orijentisane ekonomije, uslužno-orijentisana ekonomija i uslužno-orijentisana logika poslovnog razmišljanja. Ovaj način posmatranja postaje dominantan i na nivou pojedinačnog preduzeća, koje bez obzira na oblast kojom se bavi može primeniti tehnike uslužnog načina poslovnog razmišljanja u cilju poboljšanja performansi i formulisanja adekvatne dugoročne poslovne strategije (Luch, R. F. , Vargo, S. , I. , Wesseles, G. , 2008).

S obzirom da su po prirodi radno intenzivne u velikom broju slučajeva, odnosno dominira ljudski faktor nad tehnikom i tehnologijom u proizvodnji i isporučivanju usluga, to usluge imaju i značajnu apsorpcionu moć za radnu snagu raznovrsnog profila.

I u ovom segmentu posmatranja, dakle, kada je reč o zaposlenosti, u Evropskoj uniji u periodu 1996-2006. dolazi do rasta učešća usluga i pada udela primarnog i sekundarnog sektora. Tako su u 2005. preduzeća iz uslužnog sektora zapošljavala 76 miliona osoba u EU, što je činilo 60% ukupno zaposlenih (ne računajući zaposlene u finansijskom posredovanju, koji se statistički posebno prate), dok je u industriji bilo zaposleno 29%, a u građevinarstvu 11%.

Ostaje da se vidi kako će se svetska ekonomska kriza odraziti na učešće pojedinih sektora, ali dugoročni parametri očito idu u prilog porastu značaja usluga. To nam govore i podaci iz drugih razvijenih ekonomija, pre svega SAD-a, Japana, Kine, Australije (Kay, D. L. , Pratt, K. E. , Warner, M. E. , 2007).

Zanimljiva je analiza strukture zaposlenih u sektoru usluga. Naime, podaci iz istraživanja sprovedenih u 27 zemalja Evropske unije, pokazuju da je generalno u sektoru usluga veći udeo žena, osoba sa skraćenim radnim vremenom (part-time), te samozaposlenih (osobe koje obavljaju kao pojedinci određene aktivnosti za preduzeće, bez zasnivanja radnog odnosa).

9. 9. 3. Međunarodna razmena usluga

Posebnu pažnju treba usmeriti na mogućnosti međunarodne razmene, kada su u pitanju usluge. I pored činjenice da usled specifičnosti samih usluga ne postoji mogućnost klasičnog transporta i distribucije, kao kod fizičkih dobara, u poslednjih dvadesetak godina intenzivirana je međunarodna dimenzija usluga, odnosno izvoz i uvoz usluga.

Trgovina uslugama u međunarodnim razmerama je zato definisana tako da podrazumeva neki od sledećih načina:

1. prekogranično snabdevanje (pružanje usluga) - potrošač je u svojoj zemlji, dok je pružalac usluge stacioniran u drugoj zemlji (usluge poput međunarodnog telefonskog poziva ili trgovine putem interneta);
2. konzumiranje usluga u inostranstvu – kada je potrošač van teritorije svoje zemlje i konzumira usluge u drugoj zemlji (npr. turizam, obrazovanje u inostranstvu i sl.);
3. prisutnost kompanije iz inostranstva na tržištu određene zemlje, kroz strane direktne investicije, ustanovljavajući preduzeće na teritoriji na kojoj se nalazi potrošač (npr. usluge u bankarskom sektoru - dolazak strane banke, otvaranjem predstavništva / filijala);
4. privremeno pomeranje uslužnog personala sa jedne teritorije na drugu, radi pružanja odgovarajućih usluga (npr. inženjer koji vrši određene popravke u inostranstvu, revizor ili konsultant koji radi za klijenta u inostranstvu i isl.) (Lehmann, Tarimisa, Wieczorek, 2003).

Strukturno posmatrano, procene su, da na svetskom nivou, negde oko 50% međunarodne razmene usluga potpada pod varijantu 3 (prisutnost kompanije iz sektora usluga na inostranom tržištu), a u najrazvijenijim ekonomijama taj procenat je i daleko veći (SAD i Japan, oko 80%, Francuska 73%, Nemačka 67%. . .) (Globaliation in Services, 2008.).

Zanimljivo je da u jednom istraživanju, ispitanici iz uslužnih preduzeća, iz desetak zemalja EU (poslovne usluge su bile u pitanju) kao glavne probleme i barijere u izvozu usluga naveli sledeće:

1. teškoće u identifikovanju potencijalnih klijenata u inostranstvu;
2. problemi u uspostavljanju stalnog prisustva preduzeća u određenoj zemlji;
3. nedostatak međunarodnih standarda za usluge;
4. pitanja poreza;
5. osiguranje i politika garancija;

6. jezičke i kulturološke barijere;
7. priroda usluge ne dozvoljava izvoz.

Uz navedene barijere, deo problema za brži rast i veće investicije u međunarodnim razmerama, kada su usluge u pitanju, leži i u:

1. specifičnostima usluge, u pogledu nemogućnosti da se skladište ili transportuju poput fizičkih dobara;
2. visokom nivou ličnog kontakta i interakcije, koje većina usluga zahteva prilikom isporučivanja;
3. činjenici da se kod isporuke usluga po pravilu radi o manjim preduzećima, te da za razliku od globalnih proizvođača i izvoznika industrijskih i poljoprivrednih proizvoda, ne može postići taj nivo standardizacije i masovne proizvodnje;
4. barijerama u međunarodnoj razmeni usluga, i ograničenjima od strane lokalne vlasti kojim štite domaća preduzeća iz oblasti usluga.

Rezime:

Uslužni ciklus predstavlja vremenski period od početka vršenja usluge pa do njenog završetka. Efikasnost usluge predstavlja međusobni odnos između postignutih rezultata i korišćenih resursa. To je stepen minimizacije troškova za pružanje usluge. Podizanje efikasnosti postiže se povećanjem proizvodnosti pri istom ili smanjenom utrošku sredstava, ili smanjenjem utrošenih sredstava pri istoj ili povećanoj produktivnosti. Usluga uključuje sve ekonomske aktivnosti čiji je rezultat generalno posmatrano neopipljiva forma, koja se uglavnom troši na mestu gde se i proizvodi i pruža korist za osobu koja tu uslugu kupuje. Ukoliko se posmatra osnovni nivo ponude preduzeća, nema razlike između fizičkih proizvoda s jedne i usluga sa druge strane. Razlog je što je **osnovni cilj i proizvoda i usluge upravo zadovoljavanje nekih potreba i želja potrošača i pružanje određene koristi**. U tom smislu srž ili suština usluge definiše osnovnu korist koja je razlog da se određena usluga konzumira od strane potrošača.

Naglašeno je da se većina proizvoda, generički posmatrano nalazi negde između čistog (fizičkog) proizvoda i čiste usluge. Pored toga usluge se umnogome razlikuju po koristima za potrošače, kompleksnosti i čitavom nizu drugih kriterijuma.

Faktori koji su uticali na razvoj sektora usluga:

1. rasta životnog standarda stanovništva;
2. promena stila života ljudi (obrazovanje, putovanja, rekreacija, zabava.);
3. ravnopravnost polova (oba roditelja rade , što stvara prostor za formiranje novih usluga).

Pitanja:

1. Šta predstavlja uslužni ciklus.
2. Aktivnosti uslužnog ciklusa.
3. Definisanje usluge.
4. Specifičnosti usluge.
5. Prateći elementi usluge.
6. Klasifikacija usluga.

Cilj poglavlja:

Studenti će biti u mogućnosti da nakon ovog kursa, pravilno primene svoja saznanja, jer će imati osnovu da razumeju kako funkcionišu menadžeri unutar uslužnih kompanija i kako da donose i primenjuju određene poslovne odluke. Naučiće kako se kreira kvalitet usluge, satisfakcija i lojalnost potrošača kao osnovnih dimenzija upravljanja uslugama.

Literatura:

- [1]. Albrecht, K, Zemke R. (1985). *Service America*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- [2]. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (urednici). (2001). *Leksikon menedžmenta*. Zagreb: Masmedia.
- [3]. Blois, Ketth, Gronroos C. (2000). *The Marketing of services*. Oxford: Textbook of Marketing.
- [4]. Davis, M., Berdrow, I. (2008). Service science: Catalyst for change in business school curricula“, *IBM Systems Journal*, 47(1), 29-40.
- [5]. Delta Generali kompanija, promo materijal kompanije i sajt kompanije, 2006.
- [6]. Fisk, R. , Brown, S. , Bitner, M. J. (1993). Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature, *Journal of Retailing*, 69 (1), 61-103.
- [7]. Fisk, R. P. and Grove, S. J. (2009). *The Evolution and Future of Service: Building and Broadening a Multidisciplinary Field*. IN

- Spohrer, J. C., Maglio, P. P. & Kieliszewski, C. A. (Eds.) *Service Science Handbook*. New York: Springer.
- [8]. Gligorović-Garović S. (2006). *Doprinos povećanju efikasnosti uslužnih organizacija u Srbiji*, sajt privredne komore Srbije. Preuzeto 12.5.2016.
http://www.academia.edu/1603533/doprinos_povecanju_efikasnosti_uslu%c5%bdnih_organizacija_u_republici_srbiji,
- [9]. Hart, C. (1988). The Power of Unconditional Service Guarantees. *Harvard Business Review*, juli-avgust, 54-62.
- [10]. Kostić, Luch, R.F., Vargo, S., I., Wesseles, G. (2008). *Toward a conceptual foundation for service science*, *IBM Systems Journal*, 47 (1)
- [11]. Lehmann, A., Tarimisa, N. T., Wieczorek, J. (2003). *International Trade in Service*, Policy Development and Review Department. Preuzeto 15.5.2016. sa
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.422.9363&rep=rep1&type=pdf>
- [12]. Lucas, W. Robert. (2005). *People strategies for trainers*, ISBN 0-8144-7261-3
- [13]. Lovelock, C, Wirtz, J. (2007). *Services Marketing*, 6th edition, Pearson International.
- [14]. Lovelock, Ch., Gummesson, E. (2004). *Whither Services Marketing In Search of a new Paradigm and Fresh Perspectives*. *Journal of Service Research*, 6, (7).
- [15]. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2004). *Osnovimarketinga*. Beograd:Ekonomski fakultet.
- [16]. Palmer, A. (2008). *Principles of Services Marketing*, 5rd edition. England:Mc Graw Hill Publishing Company.
- [17]. Parasuraman, Berry and Zeithaml. (1991). *Understanding Customer Expectations of Service*. *Sloan Management Review*, Spring, 39-48.
- [18]. Pjanić, Z., Stojanović I., Jakšić M. (1994). *Ekonomska i poslovna enciklopedija*. Beograd: Savremena administracija.
- [19]. Sajfert, Z., Đorđević, D., Bešić, C. (2006). *Menadžment trendovi*. Zrenjanin: Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“.
- [20]. Schaft, F., Van Der Meer, R., Williams, T. (2007). *An Empirical Approach to Service Clasification for Productivity Management Studies*. *The Service Industries Journal*.

- [21]. Schmenner, R. W. (2004). *Service Businesses and Productivity*. Version of Record,. Preuzeto maj, 2016, sa <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0011-7315.2004.02558.x/abstract>
- [22]. Šreder, R. (1996). *Upravljanje proizvodnjom*. Zagreb: Mate.
- [23]. Vargo, S.L., Morgan F.W. (2005). *Services in society and academic thought: An historical analysis*. Journal of Macromarketing, 25 (1), pp 42-53.
- [24]. Vargo, S. , Lusch, R. (2004). *The Gour Service Marketing Myths*. Journal of Service Research, 6(4).
- [25]. Verma, R. Boyer, K. (2000). *Service Classification and Management Challenges*. Journal of Business Strategies.
- [26]. WTO-Services sectoral classification list, Preuzeto sa sajta Svetske trgovinske organizacije,. Preuzeto januar, 2016 sa www.wto.org
- [27]. Kay, D.L., Pratt, K. E., Warner, M.E. (2007). *Role of Services in Regional Economy Growth, Growth and Change*. 38(3), pp. 419-442.

10. SEKTOR USLUGA

10.1. Proces kupovine usluga

Potrošač može da kupuje uslugu i bez (kompletnog) procesa odlučivanja. Glavne karakteristike ovog tipa kupovina jesu da je potraga za informacijama mala, a vrednovanja i procene alternativa gotovo da nema. Kupovina i izbor u takvim slučajevima obavljaju se: na osnovu navike, slučajnim izborom ili prema unutrašnjim preferencijama potrošača (Blackwell, et al 2006). Očigledno se ovde radi prevashodno o uobičajenim uslugama, koje nemaju ni veliku vrednost, ni veliku dozu rizika. Ovo je i način reagovanja potrošača koji je visoko lojalan, i zato ne razmatra druge alternative prilikom pribavljanja određenog tipa usluge.

Međutim, u većini slučajeva potrošač želi da prilikom donošenja odluke o kupovini i korišćenju neke usluge što je moguće više smanji rizik pogrešne kupovine. Tim pre što su usluge po prirodi stvari apstraktnije i teže za razumevanje i procenjivanje, naročito kada se radi o novim kupovinama i nedovoljno poznatim uslužnim preduzećima. Kada su usluge u pitanju, nivo rizika kojem se izlaže potrošač, zavisi od velikog broja faktora, a neki od njih su:

1. učešće opipljivih elemenata koji podržavaju uslužni proces, kako bi efekti usluge bili vidljiviji za potrošača prilikom odlučivanja;
2. nivo uključenosti korisnika u proces usluživanja (što je veći nivo uključenosti, to je i veći percipirani rizik, npr. kod zdravstvenih usluga, koje se obavljaju najčešće na samom pacijentu – popravka zuba, pregled kod lekara, itd.);
3. iskustvo sa tipom usluge (u situaciji kada se prvi put odlučuje o kupovini neke usluge, rizik je veći, kao npr. kada osoba prvi put leti avionom, ili iznajmljuje stan i sl.);
4. lično shvatanje rizika (različite osobe imaju različito ponašanje u pogledu rizika, neki su veći „kockari“ drugi preferiraju sigurnost i stabilnost prilikom odlučivanja);
5. situacioni faktori utiču na percipirani rizik (npr. kada osoba kasni na aerodrom zaustaviće i taksi vozilo nepoznatog udruženja, bez obzira na komfor koji pruža i cenu, a u nekom drugom slučaju, npr. kada se osoba sprema za polazak na aerodrom i ima dovoljno vremena, naručuje taksi vozilo telefonom, i ima mogućnost da pozove provereno udruženje i izrazi želje u pogledu vremena dolaska, samog vozila sa većim prtljažnikom, itd.);

6. garancije i obezbeđenje u nekim slučajevima utiču na percepciju rizika (npr. kada je turistička agencija član udruženja turističkih agencija, i samim tim obavezna da poštuje određene standarde i osigura putnike i njihovu imovinu, a država kontroliše rad, percipirani rizik je manji, nego kada neka nepoznata turistička agencija, koja nije član udruženja, prodaje aranžman);
7. percepciju pojedinca o riziku po njegovu poziciju kod poslovnih kupovina (kada pojedinac pribavlja uslugu za organizaciju, plaši se da će pogrešan izbor ugroziti njegovu reputaciju u kompaniji i izbegava saradnju sa nepoznatim i neproverenim uslužnim preduzećima).

Da bi doneo ispravnu odluku, sa najmanjim mogućim rizikom, prilikom odlučivanja o kupovini, potrošač prolazi kroz određene faze. Prema nekim autorima to su pretkupovna faza, faza kupovine usluge i postkupovna faza, dok drugi razlažu taj proces i prikazuju ga kroz sledećih pet faza:

1. prepoznavanje problema;
2. traženje informacija o alternativama;
3. procena alternativa;
4. kupovina;
5. ocena posle kupovine (postkupovno ponašanje).

Pritom pojedini autori sugerišu potrebu različitog posmatranja usluga sa visokim i usluga sa niskim nivoom kontakta između uslužnog personala i potrošača. U drugom slučaju uglavnom dolazi do interakcije između potrošača i opreme preduzeća, te to sa sobom nosi i neke specifičnosti prilikom procesa kupovine i isporuke usluge.

Prepoznavanje problema (svest) je prva faza, i u zavisnosti od intenziteta potrebe i verovanja, potrošač preduzima dalju akciju ili ne. Stimulansi mogu biti spoljni (sociološki pre svega) i unutrašnji (psihološki).

Sledeća faza je traženje informacija o alternativama. U želji da prikupi informacije o alternativama za zadovoljavanje potreba (rešavanje problema) osoba se koristi internim (povlači iz memorije) i eksternim (marketiški, lični i neutralni) izvorima, pri čemu brendovi koji su „na vrhu svesti“ imaju najbolju poziciju. Naročito preporuke potrošača (usmena propaganda) mogu imati značajan uticaj na odlučivanje u situacijama kada ne postoji prethodno iskustvo (npr. prihvata se preporuke prijatelja pri izboru zubara, advokata i sl., kada je on imao pozitivno iskustvo). Kod usluga visokog kontakta, osoba može posetiti poslovnici uslužnog preduzeća, dok se kod usluga niskog

nivoa kontakta uglavnom informacije prikupljanju pretraživanjem interneta, pozivima telefonom i sl.

Procena alternativa vrši se na osnovu kriterijuma za koje osoba smatra da su relevantni u datoj situaciji. Pritom je obično manje alternativa za izbor kod usluga nego kada su u pitanju (naročito potrošna) dobra. Dok se u prodavnicama ili tržnim centrima može naći čitav niz konkurentskih proizvoda kada su usluge u pitanju potrošač mora najčešće da poseti objekat određenog uslužnog preduzeća (npr. banka, frizerski salon, aerobik klub i sl.) da bi prikupio informacije. Tehnologija donekle širi broj alternativa (internet pre svega), ali je još uvek ponuda različitih (brendova) usluga manja nego fizičkih dobara. Ovo je faza gde se formiraju očekivanja potrošača, i to u pogledu željene usluge i predviđene usluge, što utiče na izbor alternative, ali i kasnije na satisfakciju.

Prilikom procena alternative, izbor potrošača uslovljen je i percepcijama rizika. Kako bi se smanjio nivo percipiranog rizika u očima potrošača, uslužna preduzeća često preduzimaju određene strategije, a to se pre svega odnosi na:

1. davanje garancija na samu uslugu, ali i mogućnosti povraćaja novca, ukoliko je potrošač nezadovoljan uslugom,
2. omogućavanje potrošaču da stekne dovoljno informacija o usluzi i preduzeću kroz brošure, web prezentaciju i na druge načine,
3. ohrabrivanje potencijalnih klijenata da dođu u poslovnici (pristupe preduzeću / njegovoj usluzi), što se često radi i uvodnim popustima / besplatnim korišćenjem u probnom periodu,
4. obezbeđuje dobre podrške – kroz kontakt centre, sajt. (Lavelock, Wirtz, 2007).

Kupovina (isporuka usluge) je rezultat prethodnih faza, i može biti prva ili ponovljena. To je svojevrsni „trenutak istine“. Često veliku ulogu imaju raspoloženje i osećanja, a u nekim slučajevima i „igranje uloge“, gde potrošač očekuje od osobe koja isporučuje uslugu da to učini na način na koji je on zamislio.

U određenim situacijama i kod određenog tipa usluga potrošač može i samostalno preuzeti njihovu „proizvodnju“. Naime, kod usluga niskog nivoa kontakta, usluga se uglavnom isporučuje posredstvom opreme (internet, automati i sl.), bez (direktnog) učešća uslužnog personala. Tehnologija je unela svojevrsnu revoluciju u sistem isporučivanja određenih usluga. Ona

pruža mnogobrojne prednosti potrošačima, a to se pre svega odnosi na sledeće:

1. ušteda vremena, novca i psihičkog i fizičkog napora osobe;
2. oprema radi onako kako je uobičajeno, bez varijacija svojstvenih uslužnom personalu.

Ipak, i najsavršenija oprema i sistem usluživanja mogu da „zakažu“:

1. kvar na opremi / sistemu (bankomat ne prihvata PIN kod sa kartice, slaba veza na internetu ili sajt kome je „pao“ sistem),
2. loše dizajnirana oprema (ispravna, ali neprilagođena potrebama i znanju prosečnog potrošača iz ciljnog segmenta),
3. needukovani potrošači, koji ne znaju na pravi način da koriste opremu. Oprema ne može sama popraviti problem, već je potrebno kontaktirati tehničku podršku ili uslužni personal (Wilson, Zeithaml, Bitner, Gremler, 2008).

Ocena posle kupovine (postkupovno ponašanje) veoma je bitna faza, i odlučujuća je za naredne kupovine, jer od iskustva i zadovoljstva prethodnim kupovinama u velikoj meri zavisi buduće ponašanje potrošača (Schiffman, Kanuk, 2000).

U određenim situacijama nakon kupovine usluge dolazi do kognitivne disonance, odnosno do psihološkog stanja nesklada zbog nekonzistentnih informacija i opservacija koju u određenoj pojavi dobija potrošač (Bawa, Kansal, 2008.). Logički sled znanja o raznim pojavama, iskristalisani stavovi i ubeđenja, razmišljanja o prošlosti, stavovi o okruženju osnov su funkcionisanja i ponašanja ljudi. U situacijama kada neka „karika“ tog sistema pušta disonantne tonove, dolazi do pojave kognitivne disonance, gde potrošač želi da promenom nekog od kognitivnih elemenata ponovo uspostavi ravnotežu. Zato se trudi da pribavi nove informacije i dokaze kojima opravdava donetu odluku u pogledu određene usluge. Pojedini autori smatraju da postoji određena povezanost između percipiranog rizika i verovatnoće pojavljivanja kognitivne disonance, naročito uzevši u obzir osnovne karakteristike usluga, među kojima se izdvaja neopipljivost. Kognitivna disonanca se javlja kod pojedinačnog potrošača, a ne kod poslovnog kupca, jer samo u prvom slučaju kupovina može biti doneta na bazi sopstvenih procena i što su veća (nepotvrđena) očekivanja, te veći broj alternativa između kojih bira, veća je i verovatnoća pojavljivanja kognitivne disonance.

Strategije redukcije kognitivne disonance podrazumeva da uslužno preduzeće radi na psihološkom podizanju atraktivnosti izabrane alternative ili smanjenju atraktivnosti odbijene alternative, pružanjem dopunskih informacija potrošaču, koje opravdavaju njegovu donetu odluku. Nekada potrošač i sam traži podršku u drugima i u njihovim stavovima, a nekada se suprotstavlja, braneći svoje ideje i odluke (Bawa, Kansal, 2008).

Na kraju treba napomenuti i da prezentirani model odlučivanja ne znači da samo jedna osoba prolazi kroz sve faze do konačne odluke. Naime, potrošač može u različitim situacijama imati i različite uloge. To važi i za sektor usluga.

Potrošač može biti:

1. inicijator – osoba koja prva daje predlog, sugestiju za odlaskom na odmor npr. na Kopaonik u tačno određeni hotel;
2. uticajna osoba – ima mogućnost da neposredno ili posredno utiče na odluku o destinaciji i hotelu;
3. odlučivač – osoba koja donosi krajnju odluku gde i pod kojim uslovima putovati;
4. kupac – osoba koja neposredno obavlja sam čin kupovine / uplate aranžmana (čime kupuje pravo korišćenja a ne samu uslugu!);
5. korisnik – potrošač – osoba koja putuje u hotel u datoj destinaciji.

Sve ove uloge često obavlja jedna osoba, a u zavisnosti od situacije može se desiti da više osoba bude uključeno u proces izbora hotela i destinacije, u navedenom slučaju. Naročito je to slučaj u situacijama kada se radi o uslugama potrebnim domaćinstvu, tj. porodici, kada se broj uloga i osoba koji ih obavljaju uvećava, a upravo je porodični odlazak na odmor jedna od tih situacija.

10.2. Okruženje potrošača

Preduzeće mora ozbiljno prići analizi svojih potrošača, ceneći sve varijable koje značajno utiču na ponašanje potrošača u kupovini i potrošnji. Svi faktori nisu istog intenziteta i ne deluju podjednako na različite grupe ljudi. Oni su zaslužni i za razlike, ali i za sličnosti u ponašanju ljudi. Na preduzeću je da pažljivom analizom utvrdi šta je to što najznačajnije utiče, i rezultuje određenim ponašanjem potrošača prema preduzeću i njegovim uslugama.

Veliki broj faktora iz okruženja može uticati i na afektivni i kognitivni sistem potrošača, a i na njegovo ponašanje. Obzirom da je čovek društveno biće, te da ostvaruje svoje potrebe pod jakim uticajem društvenog okruženja,

posebna pažnja biće obraćena upravo toj grupi faktora, tzv. sociološkim faktorima. U okviru društvenog okruženja mogu se razlikovati razni oblici uticaja, kao što su: kultura, porodica, referentne grupe, društvene klase i slojevi, status, stil života...

Kultura je osnovna varijabla okruženja koja se može javiti i u vidu potkulture ili eventualno kroz društvenu klasu. Kultura utiče na potrošača preko određenih prenosnika tog uticaja.

Zbog svog značaja za analizu uticaja na izbor uslužnih (uglavnom korporativnih) marki posebno će biti obrađene najznačajnije sociološke determinante ponašanja potrošača.

Kultura ima bazičan i najširi uticaj na ponašanje ljudi kao potrošača. U sebi uključuje verovanja, stavove, ciljeve i vrednosti kojim su vođeni ljudi u određenom društvu. U najširem smislu ona se može opisati kao način života ljudi. Kultura definiše načine ponašanja, pravila, običaje i norme kojih se njeni pripadnici pridržavaju (Peter, Olson, 2005). U tom smislu kultura (kulturne vrednosti i verovanja) utiču na ponašanje formirajući stavove i preferencije potrošača. Kulturne vrednosti i verovanja su međutim šire od stavova, jer se ne odnose samo na konkretnu situaciju, predmet ili osobu, već prevazilaze specifične okolnosti. Ono što kulture čini različitim međusobno jeste relativni značaj koje vrednosti imaju, kao i njihovo rangiranje u okviru svake od posmatranih kultura.

Potkultura obuhvata grupu unutar postojeće kulture. Njene odlike su: specifične vrednosti, verovanja, običaji i navike. U njenom formiranju presudni su etnički uticaji. Uglavnom su potkulture vezane za određeno geografsko područje. Potkultura vrši jak pritisak na ponašanje u potrošnji svojih pripadnika. Najznačajniji uticaj imaju etnička pripadnost i religija. U novije vreme sve veće razlike postoje i među generacijama. Tako se kreiraju različite potkulture koje mogu činiti: tinejdžeri, mladi, osobe srednjih godina i stariji. Potkulture se mogu formirati i prema tome gde neko živi, tako da forme potkulture mogu biti na nekoj teritoriji: selo, manji grad, grad, predgrađe, a može se formirati i na čitav niz drugih načina.

10.2.1. Referentne grupe

Referentne grupe predstavljaju grupe na čije se ponašanje osoba ugleda. Pri svojim afektivnim i kognitivnim odgovorima, te ponašanju, potrošač polazi od referentne tačke za posmatranje, a to su pripadnici date grupe. Referentne grupe mogu biti različite veličine, mogu je činiti pripadnici različitih

društvenih klasa, različitih potkultura, pa čak i različitih kultura. Osobe po pravilu postaju pripadnici određene grupe iz tri razloga:

1. da prošire znanja;
2. da obezbede nagradu ili izbegnu kaznu;
3. da bi razvili i unapredili sopstvenu ličnost.

Referentne grupe ne utiču na isti način na kupovinu svih proizvoda i usluga. Uticaj se razlikuje u zavisnosti od toga da li se radi o uobičajenim ili luksuznim (prestižnim) proizvodima i uslugama, odnosno markama, te da li se radi o javnoj potrošnji (na javnom mestu, u društvenom okruženju) ili se troši privatno, na način da druge osobe ne mogu da vide šta i kako se koristi. Kod korišćenja u javnosti i korišćenja luksuznijih proizvoda i usluga veći je uticaj referentnih grupa pri izboru (Peter, Olson, 2005.).

Porodica je primarna referentna grupa. Ona utiče na više načina na formiranje vrednosti, verovanja i ponašanja pojedinaca i to putem: ekonomskog stanja, emocionalne podrške, podruštvljavanja dece i stila života.

Ekonomsko stanje u porodici je bitno prema sociolozima i za ličnu sreću, samopouzdanje i uspešnost osobe. Ono utiče i na nivo potrošnje. Emocionalna podrška porodice podrazumeva pomoć u rešavanju ličnih i društvenih problema pojedinca. Podruštvljavanje (socijalizacija) dece je svojevrsno prenošenje stavova, vrednosti i ponašanja sa roditelja na decu, a što može imati uticaja na potrošnju, odnosno utiče na izbor i kupovinu proizvoda i usluga kod mlađih članova, trenutno i u budućem periodu. Aktivnosti i interesovanja uticajnih članova porodice, odnosno njihov stil života, posredno formira i životni stil ostalih članova, i pomoću toga se formiraju i potrošačke navike.

Društvena uloga i status utiču neposredno na ponašanje pojedinca u potrošnji. Društveni status pojedinca se zasniva na razlikama u društvenom prestižu i poštovanju. Faktori koji utiču na društveni status su: zanimanje, lične sposobnosti, imovina i prihod, stil života, autoritet i moć, itd. Vidljivi deo odraza nečijeg društvenog statusa su proizvodi i usluge (odnosno marke) koje kupuje i koristi. Statusni simboli se menjaju vremenom.

Lideri (vođe) su osobe koje informišu, ubeđuju i ohrabruju druge potrošače. Oni su često u mogućnosti da utiču na stavove i ponašanje drugih. Mogu biti u neposrednom okruženju (prijatelji, kolege, porodica), ali mogu biti i kreirani od strane preduzeća. Često se u promotivnim aktivnostima preduzeća ide na poznate i slavne ličnosti. One svojim kredibilitetom,

atraktivnošću ili nekim drugim osobinama (zbog kojih su i inače poznati javnosti ili preciznije određenom segmentu), utiču i na ponašanje potrošača u izboru i kupovini usluga.

Iako postoje mnogobrojne sličnosti u plasmanu proizvoda/usluga profesionalnim kupcima i finalnim potrošačima ipak su ciljevi i motivi kupovine sasvim drugačiji. Stoga se i strategije razvoja dugoročnih odnosa sa različitim tipom potrošača (kupaca), ali i primena pojedinih elemenata koncepta marketinga usluga, moraju razlikovati.

Svi ljudi se ne ponašaju isto pri donošenju odluka o kupovini određene usluge, čak se i isti ljudi različito ponašaju u različitim situacijama, pri čemu deluje veliki broj internih i eksternih faktora. U suštini ponašanja potrošača jeste želja za zadovoljenjem određenih potreba i motiva. Naučnici smatraju da postoji određena hijerarhija motiva, i da shodno njima čovek usmerava svoje ponašanje.

Od psihološkog sklopa osobe, kognicije i afekta koje ispoljava u određenim situacijama zavisi i njegovo potrošačko ponašanje, koje nije konstantno već poprima i povratni uticaj. U isto vreme na ponašanje deluje i čitav niz faktora iz okruženja potrošača, na koje osoba može uticati, ali i biti pod njihovim uticajem. Ovi faktori deluju i na razumevanje i osećanja osobe, te ove tri grupe faktora čini svojevrsni „točak analize potrošača“.

Kognitivno ponašanje podrazumeva proces od primanja informacija do rešavanja konkretnog problema. Polazi od znanja, razmišljanja i verovanja koja se formiraju pod uticajem iskustva i uskladištena su u memoriji potrošača. Afektivno ponašanje proističe iz emocija, odnosno osećanja koja potrošač ima prema određenim događajima ili stimulansima. U realnom dešavanju kognitivni i afektivni sistem deluju često povezano, i odgovori potrošača uglavnom su kombinacija ta dva sistema. Potrošač želi da prilikom donošenja odluke o kupovini i korišćenju neke usluge što je moguće više smanji rizik pogrešne kupovine. Nivo rizika zavisi, kada su usluge u pitanju, od velikog broja faktora.

Da bi doneo ispravnu odluku, sa najmanjim mogućim rizikom prilikom odlučivanja o kupovini, potrošač prolazi kroz određene faze:

1. prepoznavanje problema (svesnost);
2. traženje informacija o alternativama;
3. procena alternativa;
4. kupovina i
5. ocena posle kupovine.

Potrošač može da kupuje uslugu i bez (kompletnog) procesa odlučivanja na osnovu navike, slučajnim izborom ili prema unutrašnjim preferencijama.

Potrošač može u različitim situacijama imati i različite uloge u odlučivanju.

Veliki broj faktora iz okruženja može uticati i na afektivni i kognitivni sistem potrošača, a i na njegovo ponašanje. Obzirom da je čovek društveno biće, te da ostvaruje svoje potrebe pod jakim uticajem društvenog okruženja, posebno je jak uticaj ove grupe tzv. socioloških (tj. interpersonalnih) faktora. U okviru društvenog okruženja mogu se razlikovati razni oblici uticaja, kao što su:

1. kultura;
2. porodica;
3. referentne grupe;
4. društvene klase i slojevi;
5. status;
6. stil života i sl.

Kultura ima bazičan i najširi uticaj na ponašanje ljudi kao potrošača. U tom smislu kultura (kulturne vrednosti i verovanja) utiču na ponašanje formirajući stavove i preferencije potrošača.

10.2.2. Zadovoljstvo korisnika usluga

Marketing napori preduzeća i celo njegovo bitisanje moraju biti usmereni na potrošača. Cilj je isporučiti mu takvu vrednost koja će zadovoljiti njegove zahteve i želje. Satisfakcija potrošača preduslov je nastavka „saradnje“ potrošača i preduzeća.

Na osnovu prethodno iznetih napomena čini se najprihvatljivijom definicija koju su dali Tse i Wilton. Po njima satisfakcija potrošača je (Tse, Wilton, 1988.): „reagovanje potrošača na procenu viđene razlike između prethodnih očekivanja (ili određenog standarda performanse) i stvarnih performansi, kako ih je video posle konzumiranja.

Ukoliko definiciju pojednostavimo moglo bi se reći da je:

„satisfakcija potrošača emocionalan odgovor potrošača (osećaj zadovoljstva), koji nastaje poređenjem očekivanja formiranih pre kupovine i viđene (doživljene) performanse proizvoda / usluga.

Da bi se javio osećaj zadovoljstva (satisfakcije) potrebno je da (najmanje) budu ispunjena očekivanja potrošača, a po mogućstvu i nadmašena.

Dakle, ukoliko satisfakciju (S) predstavimo kao funkciju očekivanja potrošača (Op) i viđenih, doživljenih odnosno testiranih performansi proizvoda ili usluge (P), u situacijama kada je

$$P=Op \quad (10.1)$$

javlja se satisfakcija potrošača, jer usluga ispunjava očekivanja.

Nekad performanse usluge prevazilaze očekivanja potrošača $P>Op$, što se naziva pozitivnim nepotvrđivanjem pretpostavljenog. Najviši stepen satisfakcije podrazumeva oduševljenje ili zadivljenost potrošača.

Definisanje nezadovoljstva (dissatisfakcije) zavisi od toga da li se posmatra kao bipolarna suprotnost satisfakcije ili se satisfakcija i dissatisfakcija posmatraju u različitim dimenzijama.

Gledište da se radi o različitim dimenzijama proizilazi iz činjenice da potrošač u evaluaciji isporučene usluge može biti zadovoljan jednim aspektom izbora – performansi usluge a da bude nezadovoljan drugim aspektom.

Ipak, ako posmatramo emocionalan odgovor kupca, on je jedinstven te u tom smislu pozitivno i negativno vrednovanje atributa (uslovno rečeno zadovoljstvo i nezadovoljstvo pojedinim komponentama) dobijaju jedinstven konačan odgovor, koji se svodi na to da je potrošač u određenoj meri zadovoljan ili nezadovoljan isporučenom uslugom.

Dakle, može se smatrati da je dissatisfakcija druga krajnost satisfakcije, odnosno da zavisi od istih funkcionalnih varijabli, te da se javlja u situacijama kada očekivanja potrošača nisu ispunjena, tj. kada je:

$$Op>P$$

Istraživanja su pokazala da postoji razlika u intenzitetu odgovora, odnosno da potrošači dissatisfakciju opisuju terminima koji su „ekstremniji“ od termina kojima opisuju stepen zadovoljstva (ljut, besan, razočaran, prevaren, uznemiren i sl.) (Giese, Cote, 2000).

U novije vreme razvijen je i koncept totalne satisfakcije potrošača (TCS– Total Consumer / Customer Satisfaction) i može se reći da je eksteran (za preduzeće) po karakteru, u smislu da je definisan na stanovišta potreba i interesa potrošača. Dakle, radi se o kompletnoj ili apsolutnoj satisfakciji potrošača.

Koncept korespondira sa drugim konceptom – totalnog upravljanja kvalitetom (TQM – Total Quality Management) koji je interni po karakteru, odnosno nastao je unutar i za potrebe preduzeća, i zasniva se na politici kvaliteta svih upravljačkih i proizvodnih procesa, politici stalnog razvoja i unapređivanja procesa, aktivnosti i zaposlenih, kao i uspostavljanju partnerskih veza (Bergman, Klefsjo, 1994).

Zajedničko za oba procesa je dakle usmerenost na potrebe i želje potrošača. Koncept totalne satisfakcije potrošača u tržišnim uslovima podrazumeva sposobnost preduzeća da postigne viši nivo zadovoljavanja potreba i želja. To se postiže isporučivanjem visokog kvaliteta i superiorne usluge potrošačima. Da bi to ostvarilo preduzeće mora akcenat prebaciti sa upravljanja aktivnostima na upravljanje vrednostima (vrednosti za potrošača).

10.2.3. Kvalitet usluge kao suštinska komponenta

10.2.3.1. Definisanje kvaliteta usluge

Dosta je radova napisano o kvalitetu i potrebi primene raznih standarda i sistema kvaliteta u poslovnoj praksi. I sama reč kvalitet često se pominje kako u poslovanju, tako i u svakodnevnom životu. Odgovor na pitanje „Šta je kvalitet?“ probali su da daju mnogi naučnici i stručnjaci. U zavisnosti od pristupa i polaznih osnova može se razlikovati nekoliko tipova definicija, a prema jednom od naučnika moguće je identifikovati sledećih pet pristupa (Garvin, 2004):

1. transcendentni pristup i definicije kvaliteta;
2. proizvodno zasnovane definicije;
3. definicije zasnovane na korisniku;
4. procesno zasnovane definicije;
5. vrednosno zasnovane definicije.

Transcendentan pristup definiciji polazi od pretpostavke da se radi o nenadmašnoj usluzi – meri savršenstva. Ovo je vidljivo samo kroz iskustva sa uslugom. Ovakav pristup primenljiv je naročito u igranim i vizuelnim oblicima umetnosti. Zahteva ponovljena izlaganja usluge potrošačima. Sa stanovišta menadžera ne pomaže puno konstatacija o kvalitetu usluge nakon što je usluga korišćena, jer tada može biti prekasno ukoliko je potrošač nezadovoljan.

Proizvodno zasnovane definicije su precizne i merljive definicije. Razlika u kvalitetu je posledica različitih sastojaka ili atributa iz kojih se proizvod

sastoji. Ovde se dakle radi o objektivnoj kategoriji merenja, primenljivoj kod fizički opipljivih dobara, gde ukus, potrebe ili preferencije potrošača nemaju uticaja na viđenje kvaliteta.

Definicije zasnovane na korisniku polaze od osnovne konstatacije da kvalitet leži u očima potrošača. Izjednačava se sa maksimumom satisfakcije potrošača. Ove definicije su subjektivne i okrenute ka tražnji.

Procesno zasnovane definicije takođe su mahom date od strane proizvodnih preduzeća, gde vodeću ulogu igraju inženjeri i ostali specijalisti uključeni u proizvodnju. Podrazumeva se saglasnost sa interno definisanim specifikacijama, često uslovljenim željom za većom produktivnošću i manjim troškovima.

Vrednosno zasnovane definicije posmatraju kvalitet u dimenzijama vrednosti i cene, tj. kvalitet predstavlja vrednost za datu cenu.

Kvalitet se dakle može definisati na različite načine, i sa različitih stanovišta (kako sa stanovišta proizvoda, tako i celokupnog procesa). Za razliku od tradicionalnih fizički opipljivih dobara, određivanje značenja i suštine kvaliteta u uslužnom sektoru daleko je kompleksnije pitanje, jer „nije funkcija statističke mere kvaliteta, uključujući fizičke nedostatke ili procene menadžera. To je više od potrošačevog viđenja usluge (Cunningham, Young, 2002).

Pošavši sa ovog stanovišta može se reći da je kvalitet: „... skup karakteristika nekog entiteta da zadovolji utvrđene i izražene potrebe. Potrošač kupuje proizvode – usluge zbog koristi koje pružaju. Koristi mogu biti različite, a osnovno im je da služe zadovoljavanju određenih želja i potreba potrošača. Stoga pri definisanju treba poći od ove činjenice.

Osnovno kod shvatanja kvaliteta u uslužnom kontekstu jeste dakle da se pri njegovom definisanju i utvrđivanju polazi od potrošača, odnosno od njegovog shvatanja i poimanja kvaliteta. Iz toga proizilazi da je kvalitet sve ono što potrošač, odnosno ciljani tržišni segment smatra da jeste. Kvalitet je prema ovome sposobnost proizvoda ili usluge da ispuni ili nadmaši potrošačeva očekivanja.

Diskusije na temu kvaliteta usluga nastavljaju se i dalje, i skoro svake godine se pojavi neki novi, manje ili više originalan pristup.

Osnovna neslaganja među naučnicima i stručnjacima iz oblasti usluga su u pogledu:

1. Prirode kvaliteta usluga-da li je kvalitet percepcija performansi ili nepotvrđivanje pretpostavljenog?
2. Dimenzija kvaliteta usluge: da li se radi o jedinstvenom konceptu i jednoj dimenziji ili postoji više dimenzije, gde opet postoje neslaganja oko toga o kojim se dimenzijama radi...?

Kada je u pitanju sama priroda kvaliteta usluge, odnosno osnovni odgovor na pitanje o kakvom se konceptu radi, Gronroos, jedan od rodonačelnika Skandinavske škole ima sličan početni stav kao i najistaknutiji pripadnici Američke škole (Parrasuraman, Zeithaml i Berry, 1988) u smislu poređenja percipiranog kvaliteta usluge sa nekim standardom. Neslaganja se javljaju u tome što Gronroos definiše kvalitet usluge kao „proizvod procesa evaluacije, u kome potrošači porede svoja očekivanja sa uslugom koju su dobili“, što onda izjednačava satisfakciju potrošača sa kvalitetom usluge, dok navedeni pripadnici Američke škole smatraju da ne postoji do kraja jednakost između satisfakcije i kvaliteta usluge, te da na satisfakciju potrošača deluju i neki drugi faktori.

Neki drugi autori smatraju pak da su kvalitet usluge i satisfakcije totalno različite dimenzije, i u tom smislu tvrde da je kvalitet usluge stav i mišljenje koje potrošač ima o usluzi, a da je koncept satisfakcija razlika između očekivanja i viđenih performansi, odnosno nepotvrđivanje pretpostavljenog. Takođe, neki autori smatraju da i nije moguće vršiti evaluaciju pojedinih aspekata usluge i uslužnog procesa (Suroja, 2005.).

Kada su u pitanju dimenzije kvaliteta usluge, čini se da postoje još veće razlike. U jednoj velikoj studiji, analizirano je ukupno 19 modela kvaliteta i usluge, nastalih u periodu 1984-2003. Faktori na osnovu kojih je vršena evaluacija modela bili su sledeći (Serh, Deshmukh, Vrat, 2005):

1. identifikovanje faktora koji utiču na kvalitet usluge;
2. prilagodljivost različitim tipovima usluga;
3. fleksibilnost u pogledu stalnih promena u percepcijama potrošača;
4. predlozi za unapređenje kvaliteta usluge;
5. omogućavanje razvijanja oruđa za merenje satisfakcije potrošača;
6. dijagnosticiranje potreba za treningom i edukacijom zaposlenih;
7. fleksibilnost u pogledu modifikacija u zavisnosti od promena u okruženju,

8. fokus na unapređenju kvaliteta i odozgo-nadole (od top menadžmenta ka prvoj liniji usluživanja) i odozdo - nagore (od prve linije usluživanja ka top menadžmentu);
9. identifikovanje budućih potreba (infrastruktura, resursi) i samim tim pomoć menadžmentu u planiranju;
10. prilagodljivost sve većoj upotrebi informacionih tehnologija u uslužnom sektoru;
11. mogućnosti da služi kao oruđe za benčmarketing.

Na osnovu iscrpne analize i evaluacije modela po zadatim kriterijumima, te upoređivanja različitih stavova stručnjaka, nije bilo moguće definisati jedinstven stav o tome koji je model najbolji, odnosno univerzalno primenljiv i prihvaćen. Ipak, najveću podršku je postigao GAP model shvatanja kvaliteta usluga i SERVQUAL model shvatanja kvaliteta, koji su i kada nisu do kraja prihvaćeni često služili kao osnova za nadogradnju nekih novijih modela.

Njihova osnovna prednost jeste u analitičnosti i omogućavanju menadžmentu da identifikuje odstupanja u kvalitetu na različitim nivoima, uključujući čitav niz varijabli kojim mogu da utiču na kvalitet uslužne ponude. Eksterno su orijentisani, i polaze od potrošača i njegovog viđenja kvaliteta, i zahvaljujući tome omogućavaju menadžmentu da identifikuje relevantne faktore kvaliteta usluge sa stanovišta potrošača (Serh, Deshmukh, Vrat, 2005).

10.2.3.2. Model kvaliteta idealne usluge

U praksi dolazi do više vrsta odstupanja od pružanja idealne usluge koja bi zadovoljila (i nadmašila) očekivanja potrošača. Parasuraman je sa svojim kolegama razvio GAP (srpski: gep, u slobodnom prevodu odstupanje) model kvaliteta usluge, i predstavio prvi put 1985. godine. Prema ovom modelu kvalitet usluge je funkcija percepcija potrošača, odnosno načina na koji je video i doživeo uslugu, i očekivanja koje je formirao pre kupovine odnosno korišćenja usluge:

$$SQ) \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij}) \quad (10.2)$$

gde je:

SQ (service quality) – kvalitet usluge

P_{ij} (perception) – viđenje performansi stimulansa i pod uticajem atributa j

E_{ij} (expectation) – očekivani kvalitet usluge za atribut j u odnosu na postavljene standarde za stimulans i .

Iako je predstavljeni model u početku dolazio od deset osnovnih dimenzija kvaliteta usluge, razvojem SERQUAL pristupa, koji se naslanja na GEP model kvaliteta dimenzije su svedene na pet osnovnih:

Ključni problem za preduzeće je gep potrošača, koji je u suštini posledica činjenice da nije zadovoljan uslugom. Gep potrošača je najčešće posledica nekog od četiri gepa uslužnog preduzeća. Ta odstupanja (gepovi) su posledica:

1. nerazumevanja stvarnih očekivanja potrošača (menadžment ne razume šta potrošači očekuju od usluge) – GEP 1;
2. odstupanja između načina na koji kompanija shvata očekivanja potrošača i načina da odgovori njegovim željama kroz kreiranje usluge i njenog standardnog kvaliteta – GEP 2;
3. postoje odstupanja između onog kako su menadžeri definisali uslugu (kvalitet, standardi, način isporuke) i načina na koji je usluga stvarno isporučena potrošaču – GEP 3;
4. razlika između isporučene usluge i onoga što je obećano potrošaču putem raznih vidova komunikacija (najčešće se komuniciranjem potrošačima obeća znatno više nego što je realno da se pruži) – GEP 4

Gep potrošača kao najznačajniji je razlika između očekivanja potrošača u vezi usluge i drugih elemenata uslužnog procesa i percepcije potrošača o tome kako je prošao u uslužnoj transakciji sa konkretnim preduzećem. Samim tim ovaj gep pokazuje i stepen (ne)zadovoljstva potrošača korišćenjem određene usluge (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2007).

Prema nekim autorima neki od navedenih gepova se dalje mogu raščlaniti, pa se recimo javljaju i:

1. interni (kada se radi o komunikaciji među zaposlenima) i eksterni gep (kada je komunikacija sa potrošačima);
2. gep percepcije isporuke usluge (Lovelock, Wirtz, 2007).

Pod uticajem osnovnih navedenih i dopunskih gepova kreira se i finalni gep potrošača (odnosno gep usluge kako se još od strane nekih autora zove). Ovaj gep nastaje kao razlika između očekivanja potrošača u vezi usluge (gde veliku ulogu igraju i usmena propaganda, lične potrebe i iskustvo u prošlosti) i percepcije potrošača o tome kako je prošao u uslužnoj transakciji sa konkretnim preduzećem.

Svaki od pojedinačnih gepova utiče na ukupnu percepciju kvaliteta usluge i na satisfakciju potrošača. Stoga će pojedinačno biti opisani razlozi koji u uslužnoj organizaciji najčešće dovode do odstupanja i samim tim i do naručavanja kvaliteta usluge i uslužnog procesa.

Gep 1 je posledica nerazumevanja stvarnih očekivanja potrošača. Naime, menadžment ne razume šta potrošači očekuju od usluge, a ukoliko se na samom startu pogreši, posledice su velike, jer i sve ostale faze onda gube na značaju. Naime, efikasnost uslužnog procesa ne može da nadoknadi početnu grešku, koja za posledicu ima narušavanja efektivnosti, odnosno strateškog pravca kreiranja i isporučivanja usluge.

Razlozi leže pre svega u odvojenosti menadžera koji odlučuju od potrošača, jer ne postoje dobro organizovana i usmerena marketing istraživanja. Osim toga, nekada vertikalna komunikacija unutar organizacije nije dobro definisana i postavljena. Problemi mogu biti i u fokusiranosti menadžmenta na nove potrošače, masovni marketing i uopšte odsustvo fokusa na dugoročnim odnosima saradnje sa najvrednijim potrošačima. Na kraju i neslušanje zahteva sa tržišta a pre svega žalbi i (ne)zadovoljstva, onemogućavaju da se na pravi način odgovori zahtevima i potrebama ciljanog tržišta.

Analitički prikazano, razlozi za gep 1 mogu biti sledeći:

Neadekvatna orijentacija marketing istraživanja,

1. nedovoljno informacija sa tržišta – istraživanja;
2. istraživanje nema u fokusu uslužni kvalitet;
3. neadekvatna upotreba marketing istraživanja.

Nedostatak vertikalne komunikacije

1. nedostatak interakcije menadžmenta i potrošača;
2. nedovoljna komunikacija između osoblja za kontakt i menadžera;
3. suviše mnogo slojeva između osoblja za kontakt i top menadžmenta.

Nedovoljan fokus na razvoj odnosa

1. odsustvo segmentacije tržišta;
2. fokus na transakcije umesto na dugoročne odnose;
3. fokus na nove potrošače, a ne na stvaranje lojalnih potrošača.

Loše upravljanje žalbama potrošača i neadekvatne korektivne akcije

1. ne slušaju se žalbe potrošača,
2. ne istražuje se nezadovoljstvo
3. loše postavljena procedura.

I kada je prvi korak urađen na pravi način, odnosno kada su menadžeri shvatili zahteve tržišta, problemi mogu nastati u realizaciji svega ovoga. Upravo gep 2 pokazuje odstupanja između načina na koji kompanija shvata očekivanja potrošača i načina na koji je kreirala usluge i njene standarde kvaliteta. Znanje se mora pretvoriti u adekvatnu uslugu i proces usluživanja, uključujući i dobro definisan i uređen uslužni ambijent. Postavljeni standardi moraju biti definisani sa aspekta želja i potreba potrošača i njihovog shvatanja kvaliteta usluge, a ne internih specifikacija i merila. U tom smislu se mogu definisati najčešći razlozi zbog kojih dolazi od ovog gepa:

Loše dizajnirana usluga

1. nesistematičan proces razvoja nove usluge;
2. nejasni, nedefinisani dizajni usluge;
3. uslužni dizajn loše pozicioniran.

Odsustvo standarda definisanih sa aspekta potrošača

1. standardi nisu definisani polazeći od zahteva potrošača;
2. nema procesnog menadžmenta da se fokusira na zahteve potrošača;
3. nedostatak formalizovanih procesa za postavljanje pravih ciljeva uslužnog kvaliteta.

Neodgovarajući uslužni ambijent i fizički elementi

1. popust da se razviju opipljive vrednosti u skladu sa očekivanjima potrošača;
2. uslužni ambijent nije kreiran na način da odgovara potrebama potrošača i zaposlenih;
3. neadekvatno inoviranje ambijenta i potrebne popravke.

Čak i u situaciji kada je definisana usluga polazeći od stvarnih želja i potreba potrošača, može doći do problema i narušavanja kvaliteta usluge. Naime, gep 3 ukazuje na odstupanja između onog kako su menadžeri definisali uslugu (u smislu kvaliteta, standarda, načina isporuke) i načina na koji je usluga stvarno isporučena potrošaču u konkretnoj situaciji.

Ovde u punoj meri dolazi do izražaja karakteristika varijabilnosti usluge, jer svaki uslužni susret je jedna „nova proizvodnja“ i novi događaj, u kome

učestvuju osobe sa prve linije usluživanja i potrošači. Upravo u toj interakciji dolazi do problema, koji delom proističu iz lošeg upravljanja ljudskim resursima u uslužnoj organizaciji, a delom zbog neshvatanja uloge potrošača kao koproducenta u procesu usluživanja. Tome doprinosi i loše upravljanje kapacitetima i tražnjom za uslugama, koji na više načina mogu uticati na kvalitet usluživanja. Ukoliko preduzeće ide na posrednike, odnosno indirektne kanale distribucije usluge, potencijalno se može javiti čitav niz problema koji negativno utiču na kvalitet usluge. Ispod su dati najčešći razlozi zbog kojih dolazi do gepa 3.

Nedostaci u upravljanju ljudskim resursima

1. loša regrutacija;
2. nejasnost uloge i konflikt interesa;
3. loš sistem evaluacije i nagrađivanja,
4. nedostatak timskog rada, nedovoljna ovlašćenja.

Potrošači ne sarađuju na pravi način

1. potrošači ne shvataju ili ne znaju koja je njihova uloga i odgovornost u uslužnom procesu;
2. potrošači međusobno vrše negativan uticaj.

Problemi sa uslužnim posrednicima

1. konflikt oko ciljeva i performansi;
2. problemi oko kontrolisanja kvaliteta i konzistentnosti;
3. sukobi u vezi ovlašćenja i kontrole.

Loše usklađivanje ponude i tražnje

1. neuspeh da se ublaže ekstremi tražnje;
2. loš izbor potrošača / segmenata;
3. preteran oslonac na cenu u uravnotežavanju tražnje.

Gep 4 predstavlja razlike između isporučene usluge i onoga što je obećano potrošaču putem raznih vidova (eksternih) komunikacija. U jakoj konkurentskoj borbi za potrošače i njihov ograničen budžet, preduzeća često kreiraju obećanja koja su preterana i kreiraju preterana očekivanja kod potrošača.

Razlog često leži i u činjenici da sistem komunikacija u preduzeću nije na pravi način vođen, te da postoji loša horizontalna komunikacija (između različitih delova marketing sektora, komercijale i dela zaduženog za operacije). Komunikacija podrazumeva i interni i interaktivni pristup, što je

često zapostavljeno, i fokus je uglavnom na promotivnim aktivnostima usmerenim ka ciljnom tržišnom segmentu.

Najčešći razlozi koji dovode do gpa 4 su:

1. Odsustvo integrisanih uslužnih marketing komunikacija

- a) običaj da se svaka eksterna komunikacija posmatra nezavisno,
- b) interaktivni marketing nije deo komunikacionog plana,
- c) odsustvo razvijenog programa internog marketinga.

2. Neefektivno upravljanje očekivanjima potrošača

- a) nedostatak upravljanja očekivanjima potrošača kroz sve oblike komunikacije;
- b) potrošači nisu edukovani na odgovarajući način.

3. Preterana obećanjau propagandnim aktivnostima, ličnoj prodaji, ambijentu i sl.

4. Neadekvatne horizontalne komunikacije

- a) nedovoljna komunikacija između osoba iz prodaje i osoba zaduženih za operativni deo,
- b) loša komunikacija između osoba zaduženih za promo kampanju i osoba zaduženih za operativni deo,
- c) razlike u politikama i procedurama između pojedinih filijala istog preduzeća (Zeithaml, Bitner Gremler, 2006.).

Načini da ne dođe do gepova, odnosno odstupanja u kreiranju i isporuci usluge, ili ukoliko do njih dođe da se koriguju i isprave, biće obrađeni u sklopu narednih poglavlja, kada se vrši detaljna analiza pojedinih elemenata uslužnog paketa ponude.

10.2.3.3.Dimenzije kvaliteta usluge

Razmatranje koncepta kvaliteta u sektoru usluga jako je važno za svako preduzeće koje je orijentisano na tržišni pristup poslovanja i koje u fokusu ima potrebe i želje potrošača i načine kako da na profitabilan način odgovori na njih na dugoročnoj osnovi. Pozitivni efekti za uslužno preduzeće koje strateški pristupa problematici kvaliteta ogleda se pre svega u sledećem:

- 1. Pomaže preduzeću da ostvari konkurentsku prednost;
- 2. Doprinosi imidžu preduzeća;
- 3. Glavni je preduslov građenja stabilne lojalnosti;

4. Povećava vrednost usluge i samim tim omogućava i formiranje viših cena;
5. Povećava profit preduzeća, itd.

Iz navedenih razloga preduzeće mora spoznati koje su to dimenzije kvaliteta koje predominantno utiču na potrošača da bude zadovoljan ili ne, a što ima uticaj na njegovo odlučivanje o kupovini.

Specifičnost usluga i poslovanja u uslužnom sektoru čini da postoji razlika u poimanju kvaliteta u kontekstu usluga i dimenzija kvaliteta kod proizvodnog preduzeća, odnosno fizički opipljivih dobara.

Tako bi se za određeno trajno potrošno dobro (npr. frižider) dimenzije kvaliteta definisane sa aspekta proizvodnog preduzeća mogle predstaviti kroz sledeće:

1. performanse – kako funkcioniše;
2. karakteristike – atributi proizvoda;
3. pouzdanost (da li se kvari);
4. koliko odgovara specifikacijama;
5. trajnost (pružanje vrednosti u dužem vremenskom periodu);
6. mogućnost popravke – servis;
7. čulni osećaj potrošača (estetika, miris, ukus...);
8. percipirani kvalitet (uticaj reputacije, marke i sl.), (Lovelock, Wirtz, 2004).

Dimenzije kvaliteta kod uslužnog preduzeća predmet su posebne analize. Specifičnost usluga utiče i na specifičnost posmatranja dimenzija kvaliteta.

Potrošačima je teže da objektivno mere kvalitet usluge u odnosu na kvalitet proizvoda, jer je mnogo manje opipljivih znakova (povezani su uglavnom samo sa uslužnim ambijentom i pratećim proizvodima). Osim toga percepcije kvaliteta usluge nastaju kao rezultat (subjektivnog) poređenja očekivanja potrošača sa stvarnom performansom usluge, koju je opet teško odrediti i uporediti sa standardima. Ocene kvaliteta nisu nastale samo na osnovu rezultata (koristi) usluge, već uključuju i ocenu uslužnog procesa (isporuke).

Uz navedena razmimoilaženja, o kojima je bilo reči u uvodnom delu ovog poglavlja biće predstavljen najšire prihvaćen model dimenzija kvaliteta usluge (SERVQUAL).

Razvijen i usavršavan početkom 90-ih godina prošlog veka, od početnih deset dimenzija kvaliteta ustalio se na opšte prihvaćenih pet osnovnih dimenzija kvaliteta usluge, i to su:

1. pouzdanost (sposobnost da se isporuči obećana usluga na odgovarajući način);
2. odgovornost (brižljivost, spremnost da se pomogne i pruži brza usluga);
3. sigurnost (znanje i učtivost zaposlenih, i sposobnost da steknu poverenje u njih);
4. empatija (pružanje personalizovane usluge, posmatranje potrošača kao pojedinca);
5. opipljivi elementi (prisustvo fizičkih elemenata – materijalizacija usluge).

SERVQUAL predstavlja multidimenzionu skalu kako bi se uporedile percepcije potrošača sa očekivanjima u pogledu kvaliteta usluge. Percepcije se mere na skali 1 (uopšte se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem).

Dobijeni rezultati se upoređuju sa odgovorima potrošača u pogledu očekivanja od „kompanije svetske klase“, tj. „odlične kompanije“, odnosno „izvršne kompanije“ u datoj grani poslovanja. Dok se pitanja o konkretnom preduzeću odnose na konkretno iskustvo potrošača sa uslugama tog preduzeća, i samim tim definišu percepcije, tj. njegovo subjektivno viđenje, rezultati koji se daju za imaginarnu ili stvarnu idealnu kompaniju, predstavljaju u stvari želje i očekivanja potrošača u datom uslužnom biznisu. Rezultati se mogu porediti i generalno i po pojedinim dimenzijama, kako bi se otkrilo gde postoje najveća odstupanja usluge od očekivanja potrošača.

SERVQUAL je dosta primenjivan u različitim kulturama, na poslovnom i tržištu finalnih potrošača, u različitim uslužnim granama, u profitnom i neprofitnom sektoru... Kada je reč o konkretnim slučajevima, primenu je našao u: poslovanju sa nekretninama, javnim programima rekreacije, školskim i visokoškolskim ustanovama različitog profila, maloprodajnim objektima, računovodstvenim firmama, distributerima gasa i električne energije, bankarskom sektoru, zdravstvu, preduzećima za razne vrste usluga (čišćenje, opravke i sl.), restoranima brze hrane (Lovelock, Wirtz, 2004)

10.3. Očekivanja korisnika usluga

Očekivanja potrošača predstavljaju verovanja o usluzi i njenoj isporuci koja služe kao standard ili referentna tačka u odnosu na koju se procenjuje performansa, tj. njena percepcija. Stoga je poznavanje očekivanja potrošača ključna tačka u procesu kreiranja i isporuke usluge, odnosno u celokupnom uslužnom biznisu.

Nivo, vrste i faktori koji utiču na očekivanja se mogu razlikovati, te je stoga potrebno zaći dublje u problematiku očekivanja korisnika usluga.

Specifičnost pojedinih uslužnih delatnosti podrazumeva i različita očekivanja kod potrošača. Očekivanja su tačka za poređenje kvaliteta usluge i uslužnog procesa bilo da je u pitanju finalni potrošač ili osoba / odeljenje u preduzeću. U ocenjivanju kvaliteta usluge polazi se i od očekivanja kreiranih na osnovu prethodnih iskustava u korišćenju, bilo da je u pitanju konkretno preduzeće ili neko od konkurentskih u okviru iste delatnosti ili pak preduzeća iz uslužnog biznisa u srodnim ili sličnim delatnostima. Ako ne postoje prethodna iskustva očekivanja se uglavnom formiraju na osnovu informacija prikupljenih iz raznih izvora:

1. pre svega putem usmene propagande (referentne grupe, porodica, prijatelji, kolege i sl.);
2. ali i na bazi neutralnih izvora (vesti, komentari, reportaže i sl. na TV-u, u časopisima i drugim medijima);
3. kao i na osnovu informacija plasiranih od strane samog preduzeća (razni vidovi promotivnih aktivnosti).

Očekivanja se menjaju tokom vremena, i po pravilu potrošači u tržišnim uslovima, te uslovima razvoja tehnologije, bolje informisanosti i povećanja životnog standarda, kao i pod dejstvom nekih drugih faktora, povećavaju svoja očekivanja u pogledu kvaliteta usluge i uslužnog procesa.

I kada je u pitanju isti tip biznisa, na istom području i u istom vremenu, kod istog potrošača formiraju se različita očekivanja prema različitim načinima zadovoljavanja potreba, odnosno različitim preduzećima. Kao primer da postoje različite vrste (nivoi) očekivanja može poslužiti poseta restorana.

Nivo očekivanja se razlikuje od slučaja do slučaja. Ukoliko neko izlazi u restoran u kraju, gde se služi dobra hrana, ali je usluga sporija, ambijent nije ništa posebno i izuzetno su niske cene, on formira određena očekivanja shodno tome. Loša usluga će za nekoga biti razlog da ne ode u taj restoran,

ali neko drugi će iako pretpostavlja lošu uslugu otići tamo jer očekuje solidnu hranu po izuzetno niskoj ceni. To je restoran koji ima minimalno tolerisana očekivanja da bi uopšte ta osoba tamo izašla. Za nekog drugog pak taj nivo je viši, jer niska cena ne može da mu nadoknadi lošu uslugu.

Sa druge strane, ukoliko neko želi da izađe u novi restoran francuske kuhinje, u elitnom delu grada, izuzetno lepo sređenom, sa velikim izborom jela, dobrom reputacijom i visokim cenama, formiraju se takođe očekivanja, ali na mnogo višem nivou, do nivoa tzv. idealnih očekivanja i želja. Logično je da su u ova dva slučaja formirane različite referentne tačke, sa kojima će osoba porediti percipiranu uslugu, odnosno izlazak u navedeni restoran.

Dve krajnosti u pogledu usluge koja se očekuje su idealna usluga i prihvatljiva usluga. Idealna usluga reflektuje sve želje i nadanja koje potrošač ima. Obzirom da su ljudi sami svesni da nije moguće u svakoj situaciji ispuniti „svoje snove“, spremni su da prihvate i nešto što nije na tom nivou, ali granice tolerancije postoje. Taj donji nivo je prihvatljiva usluga.

Gornji i donji nivo se razlikuju u zavisnosti od tipa usluge, ali i između različitih preduzeća (u ovom slučaju restorana) u okviru istog tipa usluge. Tako npr. kod restorana brze hrane, tipa McDonald's, idealnu uslugu, tj. gornji nivo predstavljaju brza usluga, ugodan ambijent i ukusna hrana u čistom restoranu. Kada je u pitanju ekskluzivni restoran, percepcija idealne usluge zahteva da bude ispunjeno mnogo više: lepo okruženje, dekoracije i ambijent, mirišljave sveće, ljubazni i graciozni zaposleni, najbolja hrana i piće...

Kada se usluga kreće unutar zone tolerancije, to ne utiče značajnije na satisfakciju potrošača. U situacijama kada je nivo usluge ispod prihvatljive usluge, odnosno donjeg nivoa tolerancije, tada dolazi do frustracije i nezadovoljstva potrošača. U situacijama kad potrošač dobije uslugu iznad gornjeg nivoa, tj. očekivane idealne usluge, tada je potrošač veoma zadovoljan i verovatno (prijatno) iznenađen pruženom uslugom.

Zone tolerancije se razlikuju među potrošačima, ali i kod istog potrošača u zavisnosti od situacije, tj. od uticaja raznih faktora. Zona tolerancije može varirati i u zavisnosti od dimenzija usluge (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2007).

Različite situacije mogu kod iste osobe kreirati različite zone tolerancije. Tako npr. ukoliko je očekivano vreme taksi vožnje od stana osobe X do aerodroma 20 minuta, zona tolerancije u situaciji u kojoj osoba ne žuri na aerodrom, jer je krenula na vreme, može biti vožnja u intervalu 20-30

minuta. U situaciji kada ista osoba kasni na aerodrom, zona tolerancije se može kretati u intervalu 15-20 minuta.

Sa druge strane različiti potrošači imaju različite zone tolerancije. To može zavisiti od karakteristika njihove ličnosti, stila života i drugih faktora. Poslovan čovek, koji je navikao da stiže na vreme na sastanke, profesionalno i po standardima radi svoj posao, to očekuje i od svojih saradnika, ima manju zonu tolerancije od osobe koja ima posao koji zahteva više kreativnost nego tačnost, osobe koja ne robuje pravilima i procedurama i ima slobodnije shvatanje vremena.

Usluga ima više dimenzija, odnosno atributa. Što je dimenzija usluge važnija potrošaču to je i zona tolerancije manja. Pritom je mnogo manja razlika u gornjem nivou, tj. idealnom viđenju dimenzije usluge, nego u prihvatljivom, tj. donjem nivou viđenja određene dimenzije. Neke dimenzije usluge su unapred određene prema tipu uslužnog biznisa, ali često od potrošača i njegovog sistema vrednosti i kriterijuma evaluacije zavisi i kako se shvata važnost određene dimenzije usluživanja.

Zona tolerancije i očekivanja potrošača u pogledu usluge ipak zahtevaju dublju analizu od napred iznete. Obzirom da je zona tolerancije određena razlikom između očekivanja povezanih sa idealnom i onih koji se odnose na prihvatljiviju uslugu, logično je da se faktori koji utiču na zonu tolerancije, mogu upravo tako i podeliti.

Dakle, kada je u pitanju zona tolerancije postoje faktori:

1. koji utiču na očekivanja povezana sa idealnom (željenom) uslugom, i
2. oni koji utiču na očekivanja u vezi sa prihvatljivom uslugom (donjim nivoom usluge).

Na očekivanja u pogledu idealne usluge utiču faktori povezani sa očekivanjima, željama i ličnošću potrošača, ali i informacije dobijene iz različitih izvora.

Očekivanja gornjeg nivoa usluge zavise pre svega od ličnih želja i nadanja, ali mogu biti i pod uticajem osoba iz okruženja uključenih u korišćenje te usluge (odnosno kod poslovnih kupaca uticaj želja i nadanja krajnjih korisnika, tj. finalnih potrošača). Ovome treba pridodati i verovanja u pogledu toga šta je moguće, odnosno do kog nivoa usluga može biti isporučena.

Osim toga na očekivanja u vezi idealne usluge utiču i informacije prikupljene putem usmene propagande, ličnih iskustava iz prethodnih kupovina/ korišćenja usluge, te obećanja koje je preduzeće dalo direktno ili indirektno putem raznih elemenata svoje ponude, a naročito promocijom.

Na drugom kraju, očekivanja u vezi prihvatljive usluge definišu situacioni faktori, kako u normalnim uslovima tako i oni povezani sa nepredviđenim događajima, ali i mogućnost korišćenja usluga konkurentskih preduzeća, u nekim slučajevima i mogućnost da se samostalno kreira usluga, te uloga potrošača u uslužnom procesu i način na koji je predviđena usluga.

Situacioni faktori u normalnim okolnostima snižavaju očekivanja nivoa prihvatljive usluge (u špicu očekujete sporije usluživanje u kafiću, restoranu, banci..., kad je nevrete očekujete da će vam trebati više vremena da dobijete taksi i sl.). Ipak u nepredviđenoj „incidentnoj“ situaciji donji nivo prihvatljivosti usluge raste. Primer može biti kada osoba ima pauzu za ručak od sat vremena, i u tom intervalu mora otići do banke, pojesti nešto i vratiti se na vreme na sastanak. Tada je donji nivo prihvatljive usluge, pogotovu sa aspekta vremena, na višem nivou, nego kada je normalna situacija.

Logično je da sa porastom broja alternativa raste i donji nivo očekivanja u vezi sa prihvatljivom uslugom, jer potrošač ima i mogućnost izbora, ali i mogućnost poređenja, a samim tim sve to utiče i na prag očekivanja. Donji nivo prihvatljivosti u velikoj meri zavisi i od uloge samog potrošača u kreiranju i isporuci usluge. Ukoliko stavi do znanja kako i na koji način želi da mu bude isporučena usluga, i to se ne desi, biće viši nivo nezadovoljstva, nego kad to nije slučaj. Tako npr. ukoliko je osoba precizirala da želi kafu sa toplim mlekom u maloj šoljici, a dobije kafu sa hladnim mlekom u velikoj, biće nezadovoljnija nego da u to nije uputila konobara, jer onda potrošač ne bi krivio konobara, već sebe što nije na vreme rekao.

Poslednji faktor koji utiče na formiranje donjeg nivoa očekivanja od usluge povezan je sa načinom na koji je potrošač obradom informacija predvideo zadovoljavajuću uslugu u konkretnom slučaju. To je objektivna kalkulacija potrošača u pogledu usluge koju može očekivati, a koja počiva na pojedinačnoj transakciji, a ne razvijenim vezama sa uslužnim preduzećem. Dok se prihvatljiva i željena usluga posmatraju dugoročno, van konkretne situacije, predviđena usluga je ona koju potrošač očekuje od konkretne transakcije, i samim tim je mnogo preciznije definisana. Na nju utiču informacije prikupljene iz raznih izvora, koje definišu predviđenu uslugu. Kako su ove informacije input koji utiče na očekivanja u vezi kako idealne tako i prihvatljive usluge, ovde će biti ukratko objašnjeni njihovi izvori.

Obećanja koje je preduzeće dalo direktno putem ličnih i neličnih izvora jedan su od najznačajnijih izvora, ali i izvor kojem se obično prilazi sa oprezom. Lični načini komunikacije povezani su prevashodno sa predstavnicima preduzeća i uslužnim personalom. Veći deo budžeta preduzeća plasira se u nelične izvore informacija, koji obuhvataju propagandu putem različitih medija, te putem brošura i na druge načine. Ovim obećanjima upravlja uslužno preduzeće, odnosno ima kontrolu nad informacijama. U praksi se često događa da informacije plasirane kroz propagandne poruke kreiraju velika očekivanja ili obećavaju uslugu na način koji se ne može lako proveriti. Tako je npr. u Srbiji prava poplava slogana koji mnogo obećavaju kada su u pitanju krediti namenjeni građanima i preduzećima: „totalno rešenje za vaš biznis“, „neodoljivi stambeni krediti“, „uđeš, izadeš i gotovo“, „kredit na dobar dan“, „krpimo rupe u vašem budžetu“, „nove potrebe, nova rešenja“...).

Osim direktnih obećanja, datih kroz promociju, preduzeće daje i čitav niz indirektnih obećanja potrošačima. Ovo je povezano pre svega sa cenom i vidljivim elementima procesa usluživanja. Različita se očekivanja formiraju po pitanju modernog luksuzno uređenog i opremljenog hotela nego nekog prosečnog, oronulog, sa neuglednim ulazom... Različita su očekivanja od wellness centra gde korišćenje usluga košta 500 evra mesečno od onog koji košta 150 evra.

Putem usmene propagande se po pravilu dobijaju informacije kojima ljudi više veruju nego kada su u pitanju informacije koje plasira uslužno preduzeće, jer se radi o nepristrasnim informacijama. Ove informacije se mogu dobiti u porodici, od prijatelja, kolega, rodbine... Izvori mogu biti i stručnjaci i neprofitne organizacije i institucije, te različiti vidovi neutralnih informacija objavljenih putem medija. Informacije ovog tipa su naročito bitne u situacijama kada nema prethodnog iskustva sa uslugom / preduzećem i kada je teško izvršiti evaluaciju usluge pre kupovine.

Lična iskustva iz prethodnih kupovina/korišćenja usluge su najmerodavnija za kreiranje očekivanja u pogledu budućnih usluga. Potrošač povlači informacije iz memorije i one mogu biti povezane sa konkretnim preduzećem, ali kako je često usluga takve prirode da se retko koristi isto preduzeće ili lokacija, mogu se očekivanja formirati i na bazi informacija iz iskustava sa određenim tipom usluge ili konkurentskim preduzećima.

10.4. Percepcija usluga od strane korisnika

Satisfakcija potrošača je emocionalan odgovor koji se dobija poređenjem očekivanja od usluge i percepcije (doživljene) usluge od strane potrošača. U prethodnom delu je definisano koji elementi utiču na formiranje očekivanja kod potrošača kada su u pitanju usluge. Tema ovog dela je percepcija potrošača, odnosno način kako je on video i doživeo uslugu. Pritom se mora uzeti u obzir činjenica da se percepcija, odnosno način na koji je potrošač video i doživeo uslugu, razlikuje od jedne do druge osobe, pošto na percepciju utiče čitav niz opštih ali i specifičnih faktora.

Pojedini naučnici i stručnjaci poistovećuju satisfakciju potrošača sa percipiranim kvalitetom usluge, mada ne isključuju ni kasnije dejstvo drugih faktora na ukupnu satisfakciju. Tako Gronroos govori o načinu na koji potrošač vidi uslugu i polazi od funkcionalne i tehničke dimenzije kvaliteta kao i imidža preduzeća. Pritom tehnička dimenzija kvaliteta usluge pokazuje šta potrošač dobija a funkcionalna dimenzija na koji način. Što se imidža tiče, uglavnom se radi o korporativnom imidžu, koji je sa jedne strane i sam pod uticajem tehničkog i funkcionalnog kvaliteta usluga, a sa druge strane na njega utiču i drugi faktori, te on povratno utiče na percepcije kvaliteta usluge. Smatra da se pod uticajem ova tri faktora kreira percepcija potrošača o određenoj usluzi i ta percepcija kada se stavi u odnos sa očekivanjima daje percipirani kvalitet usluge.

I sam autor ovog koncepta je svestan da postoji dilema šta dolazi prvo: satisfakcija uslugom ili percipirani kvalitet, i konstatuje da je mnogo lakše rešiti ovu dilemu kod potrošnih dobara, kao i da je kvalitet proizvoda mnogo lakše merljiv, jer zavisi od određenog broja osobina samog proizvoda i predašnjeg iskustva koje potrošač ima (kupovinom i konzumiranjem standardizovanog proizvoda) (Gronroos, 2007).

Drugi autori mnogo jasnije stavljaju granice kada je u pitanju odnos kvaliteta usluge i satisfakcije potrošača. Naime, oni smatraju da je kvalitet usluge samo jedan od elemenata koji utiče na ukupno zadovoljstvo potrošača. Na satisfakciju potrošača dakle, po njima, pored percipiranog kvaliteta usluge utiču i kvalitet proizvoda, cena, situacioni faktori i lični faktori. U tom smislu je kvalitet usluge značajna, često i presudna komponenta, ali ne i jedina. Logično, zadovoljan potrošač ima većih izgleda da postane i lojalan potrošač.

Kvalitet usluge se pritom posmatra kroz različite dimenzije, a za razliku od navedenog koncepta posmatranja kroz tehnički i funkcionalni kvalitet, široko

prihvaćen koncept kvaliteta usluge bazira na pet varijabli odnosno dimenzija usluge koja osoba vrednuje i pomoću kojih stvara percepciju kvaliteta određene usluge. Te dimenzije su pouzdanost, odgovornost, sigurnost, empatija i opipljivost (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988.). Ovaj koncept tzv. SERVQUAL je predmet analize u delu koji govori o kvalitetu usluge, uz još neke koncepte, a u nastavku će biti više reči o nekim od najznačajnijih faktora koji utiču na percepciju usluge, a samim tim i na satisfakciju potrošača.

Ukoliko se generalno posmatra način na koji potrošač percipira određenu uslugu, moguće je dakle, izdvojiti više dimenzija po kojima potrošač vrši njenu evaluaciju. Tako uz već navedenu podelu na pet osnovnih dimenzija kvaliteta usluge, prema jednom drugom autoru potrošač ima čitav niz potreba i motiva, koje prevodi u željene attribute usluge.

Stoga se usluga prema ovom pristupu posmatra kroz sledeće dimenzije:

1. bezbednost (sigurnost potrošača i njegove imovine);
2. konzistentnost (redukovanje duševne patnje povezane sa nepredviđenim aspektima isporuke usluge);
3. stavovi (provajdera usluge, npr. da li je usluga isporučena uz osmeh...);
4. potpunost (sveobuhvatnost širine usluge);
5. uslovi (okruženje u kom se isporučuje usluga);
6. dostupnost (u vreme i na mesto koje pruža najveću vrednost),
7. tajming (vremensko trajanje usluge i brzina kojom se izvršava (Palmer, 2005.).

Karakteristike usluga i proizvoda imaju osnovnu svrhu da pružaju odgovarajuću korist potrošaču. U zavisnosti od tipa biznisa razlikuju se i karakteristike usluge i proizvoda koji su od presudne važnosti za satisfakciju potrošača. Često preduzeća vrše istraživanja, kako kvalitativna (fokus grupe pre svega) tako i kvantitativna, kako bi identifikovala kritične faktore uspeha, koji predstavljaju ključne elemente koji utiču na satisfakciju potrošača, odnosno istražuju načine na koji potrošači percipiraju uslugu i proizvode, u različitim dimenzijama. Moguće je da pojedini elementi nadoknade nedostatak drugih (npr. nivo cena, ljubaznost, komfor, personalizacija i prilagođavanje, mogu u određenoj meri biti „kombinovani“ od strane potrošača), što naravno zavisi i od tipa uslužnog biznisa.

Lične karakteristike potrošača, odnosno njihove emocije, takođe mogu uticati na percepciju, odnosno satisfakciju. Emocije mogu biti stabilne,

odnosno da zavise npr. od stepena kojim je osoba zadovoljna svojim stilom života, i onim što joj se u tom trenutku događa, te ova generalna sreća i dobro raspoloženje utiču i na percepciju usluga. Naravno, moguća je i obrnuta situacija, problemi i loša situacija na raznim životnim kolosecima utiču na osobu da bude neraspoložena, depresivna, nervozna... a sva ova negativna osećanja se odražavaju i na uslugu, na način da se reaguje neadekvatno na najmanji problem, što stvara percepciju loše usluge kod takvih potrošača. Naravno, pored trajnijih emotivnih faza, javljaju se i specifične koje su povezane ili sa tipom usluge ili sa konkretnom situacijom.

U kontekstu uticaja okruženja ili situacije mogu se javiti i drugi uticaji na percepciju potrošača. Tako je osećaj jednakosti i fer usluge veoma bitan, jer u situaciji da potrošač percipira da su drugi potrošači dobili bolji tretman ili uslove plaćanja čini kod njega manje vrednom uslugu koju je dobio, što u poređenju sa očekivanjima može dovesti do nezadovoljstva. Ovo osećanje uopšte ne mora biti tačno, i često je subjektivno zasnovano, mada u nekim slučajevima ima i realnog odraza (npr. šalterski službenik poznaje klijenta ispred, i pored ljubaznog razgovora i brze usluge daju mu i određene informacije ili pruža usluge van standardnih, koji čine da se potrošač koji sledeći dolazi na red oseća zapostavljenim i loše tretiranim, iako je dobio standardnu uslugu). O ovom faktoru treba posebno voditi računa kod programa lojalnosti namenjenih vernim potrošačima u sklopu razvoja dugoročnih odnosa sa njima, jer ukoliko to nije na jasan način dostupno svima, može doći do nezadovoljstva određenih grupa potrošača koji nisu u okviru „povlašćenih“.

Vreme u kojem se obavlja usluga veoma je bitno za ukupnu percepciju kvaliteta. Ovo se naročito odnosi na situaciju kada postoji vremenski pritisak, kao i na određene vrste usluga. Pojedini autori smatraju da se percipirani kvalitet kod složenijih usluga mora razložiti na više segmenata. Tako npr. kvalitet usluge sa aspekta percepcije vremena izvršenja prilikom korišćenja usluga avio-prevoza, može se razložiti na:

1. ulazak na aerodrom, do čekiranja;
2. od trenutka čekiranja do ukrcavanja na avion;
3. sam let, do sletanja;
4. transfer i čekanje na ukrcavanje na drugi let;
5. sletanja i iskrcavanje, do napuštanja terminala.

Kašnjenje se različito tretira u svakoj od faza, a što je vremenski pritisak veći, veća je i mogućnost lošije percepcije kvaliteta usluge. Osobe koje putuju iz hedonističkih razloga (letovanje, izlet) manje su osetljive na

vremensku dimenziju nego osobe koje putuje npr. zbog posla, i imaju precizno zakazane obaveze (Strombeck, Wakefield, 2008).

Uticaj drugih potrošača, članova porodice, saradnika takođe može biti značajan. Najbolji primer je porodično putovanje na godišnji odmor, gde je ukupno zadovoljstvo svakog člana porodice i porodice generalno posmatrano, pod jakim uticajem pojedinačnih percepcija. Način na koji određenu uslugu vide drugi takođe je bitan za satisfakciju, jer negativna percepcija i stavovi okoline, naročito ako je u pitanju referentna grupa ili okruženje na koje potrošač želi da ostavi utisak, mogu steći drugačiju percepciju usluge.

Na kraju treba napomenuti i da se razlikuje percepcija usluge sa aspekta pojedinačne transakcije i dugoročnih veza koje potrošač ima sa određenom uslužnom organizacijom, a na najvišem nivou moguće je formiranje i percepcija prema uslugama iz određenog biznisa, gde se polazi od opšte percepcije usluga svih preduzeća sa kojima je potrošač imao saradnju.

Ukoliko se pođe od bankarskih usluga, na mikro nivou kreira se percepcija usluge u okviru konkretne pojedinačne posete nekoj od filijala banke. Isti korisnik bankarskih usluga može kreirati generalnu percepciju usluga konkretne banke koja se bazira na svim ranijim posetama i različitim uslugama koje je koristio, ali i na osnovu korišćenja on line bankarskih usluga, kreditnih kartica i automata za podizanje novca u različitim gradovima i sl. Generalno posmatrano, ukoliko ima račune u više banaka, ili je u prošlosti to bio slučaj, potrošač može kreirati i opšte viđenje odnosno percepcije usluga u bankarskom sektoru u Srbiji, a u slučaju da je usluge koristio i u inostranstvu i na tom nivou (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2007).

10.5.Merenje satisfakcije potrošača

Da bi se znalo kako potrošači reaguju i koliko su zadovoljni proizvodima / uslugama preduzeća, potrebno je izvršiti odgovarajuće istraživanje i kvantifikaciju rezultata. Cilj merenja satisfakcije je da pokaže stepen zadovoljstva potrošača. Iz definicije satisfakcije i komponenti koje je čine, proističe i osnova za istraživanje u ovoj oblasti. Satisfakcija se ne može meriti i istraživati putem direktnih upita jer je to složena, u isto vreme i skrivena promenljiva, tj. radi se o subjektivnoj proceni potrošača. Cilj merenja satisfakcije je objektiviziranje i kvantifikovanje subjektivnih percepcija potrošača. Metodologija se razlikuje u zavisnosti od toga da li se radi istraživanje na mikro ili makro nivou.

Merenje satisfakcije na mikro nivou rade preduzeća koja žele da utvrde kako proizvodi / usluge utiču na satisfakciju njihovih potrošača. Merenja se vrše na osnovu rezultata dobijenih istraživanjima koja se sprovode obično tehnikama intervjuja i u nekim slučajevima putem fokus grupa. Dva su osnovna problema kod istraživanja i merenja satisfakcije:

1. Rezultat koji se dobije na osnovu istraživanja često je kraj procesa i svrha je sam za sebe, a morao bi biti u stvari početak jedne ozbiljne analize, na koji način preduzeće da održi ili popravi poziciju kod potrošača i kako da tu satisfakciju pretvori u lojalnost, odnosno njen izraz mora biti otelotvoren kroz pokazatelje o prodaji i profitu;
2. Merenje satisfakcije pati od problema subjektivnosti i pristrasnosti, a veoma često se mere pogrešne aktivnosti / stavovi potrošača ili je pak uzorak potrošača nereprezentativan, što sve naravno dovodi do uzaludno potrošenog vremena i sredstava, i do rezultata koji mogu da navedu preduzeće na pogrešnu sliku realnog stanja (Reichheld, 1996).

Ukoliko se vodi računa o ovim problemima, i o specifičnostima koje određena preduzeća (u velikoj meri i zbog specifičnosti usluge i pratećih proizvoda) poseduju, kontinuirano praćenje satisfakcije može biti značajan pokazatelj preduzeću koliko je uspeo da ostvari svoj primarni cilj i da bude putokaz u kom smeru i na koji način da učvrsti / razvije dugoročne odnose sa (ključnim) potrošačima.

U poslednjih dvadesetak godina javlja se sve veći interes da se prati satisfakcija i na makro nivou, kako bi se promovisao kvalitet i privreda učinila još konkurentnijom i tržišno orijentisanijom. Prvi indeks satisfakcije ovakve vrste zaživeo je 1989. godine u Švedskoj – barometar satisfakcije potrošača (Sverige Kundbarometer). Indeks je izračunavan na bazi istraživanja koje je sprovedeno jednom godišnje a obuhvatalo je intervjuisanje (telefonom) 25.000 ispitanika. Praćeni su i izračunavani rezultati za oko 100 kompanija u 30-ak sektora.

Treba spomenuti i Nemački model (Deutsches Kundembarometer), koji je nastao 1992. godine, na inicijativu Nemačkog udruženja za marketing, i uz podršku DeutschePost. Slične napore da uspostave sistem merenja satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou uložile su i SAD, Japan, Singapur, zemlje EU, Švajcarska, kao i Novi Zeland i Tajvan (Bruhn, Grund, 2007).

Krajem devedesetih godina XX veka pokrenut je i Evropski indeks satisfakcije potrošača (ECSI – The European Customer Satisfaction Index), koji povezuje imidž, očekivanja potrošača, percipirani kvalitet i vrednost, što sve vodi satisfakciji potrošača. Model je napravljen na način da omogućava izračunavanje i komparacije na nivou preduzeća, grane i države. (Cassel, Eklot, 2001).

Koji su razlozi da je kvalitet usluga niži od kvaliteta proizvoda, i pritom beleži tendenciju daljeg pada u posmatranom periodu?

Očigledno je izražena konkurencija i masovna proizvodnja, uz visok stepen standardizacije i korišćenja savremene tehnologije, uticala i na konstantnost kvaliteta proizvoda u većini posmatranih grana. Širenje uslužnog sektora podrazumeva i više posla za uslužne kompanije, a poslovanje na višem nivou kapaciteta i porast očekivanja očigledno nisu ispraćeni na adekvatan način. Ovde naravno treba imati u vidu i karakteristike samih usluga, jer očigledno da nemogućnost standardizacije utiče i na niži nivo satisfakcije potrošača generalno posmatrano (The American Society for Quality, 2009.).

Zanimljivo je videti i kakvi su najnoviji rezultati i dinamika po izabranim sektorima. Već godinama dominantan sektor je sektor proizvodnje roba široke potrošnje (prehrambeni proizvodi, bezalkoholna i alkoholna pića, cigarete, itd.). Lideri po pojedinim granama u pogledu satisfakcije potrošača u SAD u 2008. godini bili su: H.J. Heinz (indeks 89) za hranu, Phillip Morris (79) za cigarete, Dr. Pepper Snapple Group (87, ispred Coca Cola co. sa 85) kod gaziranih sokova, Adidas i Nike (po 78) kod patika itd. Po rezultatu ACSI sledi proizvodnja trajnih potrošnih dobara (elektronski uređaji, bela tehnika, automobili...), gde su lideri preduzeća poput Toyota – Lexus, Motorola Co. i sl.

Ujedno se postavlja pitanje *šta je sa uslugama?*

Vidljivo je da su različite pozicije tradicionalnih usluga i novijih formi. Nakon početnih problema u uvođenju na tržište, koji su bili posledice straha od novih usluga, slabe edukovanosti, nerazvijenosti tehnologija isporuke, problemima sa plaćanjem i sl. poslednjih godina beleži se nagli razvoj elektronskih usluga i elektronske trgovine. Pritom se elektronska trgovina odnosi na prodaju klasičnih usluga poput turističkih usluga, finansijskih usluga i osiguranja, berzanskog poslovanja i maloprodaje proizvoda preko interneta, dok se elektronske usluge odnose na poslovanje u novim sektorima poput vesti i informacija, portala, internet pretraživača i sl.

Za razliku od novih, tradicionalne usluge beleže stagnaciju, i zaostaju za navedenim oblastima proizvodnje i elektronskog poslovanja i trgovine. To međutim ne znači da i u ovim sektorima ne postoje kompanije čijim poslovanjem su potrošači izuzetno zadovoljni. To nisu uvek tržišni lideri u pogledu prodaje u tim sektorima. Tako npr. već godinama najviše ocene u avio-saobraćaju dobija kompanija Southwest Airlines (indeks u 2008. je 79, naspram proseka od 62 u celoj grani), a kod banaka, na prvom mestu je Wachovia Corp. (rezultat 78). Kada su hoteli u pitanju, veliki lanci Hyatt, Hilton i Marriott su izjednačeni u 2008. (78, naspram proseka u grani od 75). Kod elektronske trgovine lider je Amazon.com (88, a prosek 83), SturBuck's je kod restorana na prvom mestu (77), itd. (American Customer Satisfaction Index, 2009.).

Satisfakcija potrošača preduslov je nastavka „saradnje“ potrošača i uslužnog preduzeća. Da bi se javio osećaj zadovoljstva (satisfakcije) najmanje što je potrebno, jeste da budu ispunjena očekivanja potrošača, a po mogućstvu i nadmašena. U novije vreme razvijen je i koncept totalne satisfakcije potrošača, po kome je cilj pružiti takvu uslugu/proizvod, koji će kontinuirano ispunjavati u potpunosti potrebe i želje potrošača. Dakle, radi se o kompletnoj ili apsolutnoj satisfakciji potrošača. U praksi međutim dolazi do više vrste odstupanja od pružanja idealne usluge koja bi zadovoljila (i nadmašila) očekivanja potrošača.

U zavisnosti od pristupa i polaznih osnova može se razlikovati više tipova definicija kvaliteta. Osnovno kod shvatanja kvaliteta u uslužnom kontekstu jeste da se pri njegovom definisanju i utvrđivanju polazi od potrošača, odnosno od njegovog shvatanja i poimanja kvaliteta. Kvalitet je prema ovome sposobnost proizvoda ili usluge da ispuni ili nadmaši potrošačeva očekivanja. Shvatanje kvaliteta i njegovih dimenzija i danas izaziva raspravu u stručnim i naučnim krugovima, a najveću podršku je postigao gep model shvatanja kvaliteta usluga i SERVQUAL model shvatanja njegovih dimenzija.

Prema gep modelu kvalitet usluge je funkcija percepcija potrošača, odnosno načina na koji je video i doživeo uslugu, i očekivanja koje je formirao pre kupovine, odnosno korišćenja usluge. Osnovni gep se naziva gep potrošača. Nastaje kao razlika između očekivanja potrošača u vezi usluge i percepcije potrošača o tome kako je prošao u uslužnoj transakciji sa konkretnim preduzećem. Gep potrošača je posledica nekog od četiri gepa uslužnog preduzeća. Oni nastaju kao odstupanja u određenoj fazi kreiranja i

isporučivanja usluge potrošačima. Svaki od pojedinačnih gepova utiče na ukupnu percepciju kvaliteta usluge i na satisfakciju potrošača.

Očekivanja potrošača predstavljaju verovanja o usluzi i njenoj isporuci koja služe kao standard ili referentna tačka u odnosu na koju se procenjuje performansa, tj. njena percepcija. Nivo, vrste i faktori koji utiču na očekivanja se mogu razlikovati. Dve krajnosti u pogledu usluge koja se očekuje su idealna usluga i prihvatljiva usluga. Nivo do kog je potrošač spreman da prihvati ove varijacije naziva se „zona tolerancije“. Na očekivanja u pogledu idealne usluge utiču faktori povezani sa očekivanjima, željama i ličnošću potrošača, ali i informacije dobijene iz različitih izvora. Na drugom kraju, očekivanja u vezi prihvatljive usluge definišu stiuacioni faktori, kako u normalnim uslovima tako i oni povezani sa nepredviđenim događajima, ali i mogućnost korišćenja usluga konkurentskih preduzeća, te uloga potrošača u uslužnom procesu.

Percepcija potrošača je način kako je on video i doživeo uslugu. I pored toga što određeni naučnici teže da izjednače percipirani kvalitet usluge sa satisfakcijom, drugi smatraju da to nije moguće jer je kvalitet usluge samo jedan od elemenata koji utiče na ukupno (ne)zadovoljstvo potrošača.

Karakteristike proizvoda i usluga, karakteristike potrošača, odnosno njihove emocije, okruženje ili situacija, drugi potrošači, članovi porodice i saradnici i drugi faktori mogu uticati na percepciju usluge.

Da bi se znalo kako potrošači reaguju i koliko su zadovoljni proizvodima/ uslugama preduzeća, potrebno je izvršiti odgovarajuće istraživanje i kvantifikaciju rezultata. Cilj merenja satisfakcije je objektiviziranje i kvantifikovanje subjektivnih percepcija potrošača. U poslednjih petnaestak godina javlja se sve veći interes da se prati satisfakcija i na makro nivou, kako bi se promovisao kvalitet i privreda učinila konkurentnijom. Najdalje se u tome otišlo u SAD, gde se već 15 godina sprovodi istraživanje satisfakcije potrošača i prezentiraju rezultati nacionalnog indeksa satisfakcije. Poslednji rezultati pokazuju da sektori klasičnih usluga zaostaju za proizvodnjom i elektronskim uslugama u SAD. U Srbiji se čine naponi od nadležnog Ministarstva trgovine i usluga da se izgradi i implementira indeks satisfakcije potrošača u najskorijem roku.

Rezime:

U procesu kupovine usluga potrošač istu može kupiti i bez (kompletnog) procesa odlučivanja. Glavne karakteristike ovog tipa kupovina jesu da je potraga za informacijama mala, a vrednovanja i procene alternativa gotovo da nema. Kupovina i izbor u takvim slučajevima obavljaju se: na osnovu navike, slučajnim izborom ili prema unutrašnjim preferencijama potrošača. Međutim, u većini slučajeva potrošač želi da prilikom donošenja odluke o kupovini i korišćenju neke usluge što je moguće više smanji rizik pogrešne kupovine. Tim pre što su usluge po prirodi stvari apstraktnije i teže za razumevanje i procenjivanje, naročito kada se radi o novim kupovinama i nedovoljno poznatim uslužnim preduzećima. Kada su usluge u pitanju, nivo rizika kojem se izlaže potrošač, zavisi od velikog broja faktora, a neki od njih su:

1. učešće opipljivih elemenata koji podržavaju uslužni proces;
2. nivo uključenosti korisnika u proces usluživanja;
3. iskustvo sa tipom usluge;
4. lično shvatanje rizika;
5. situacioni faktori koji utiču na percipirani rizik;
6. garancije i obezbeđenje u nekim slučajevima utiču na percepciju rizika;
7. percepciju pojedinca o riziku po njegovu poziciju kod poslovnih kupovina.

Veliki broj faktora iz okruženja može uticati i na afektivni i kognitivni sistem potrošača, a i na njegovo ponašanje. Obzirom da je čovek društveno biće, te da ostvaruje svoje potrebe pod jakim uticajem društvenog okruženja, posebna pažnja biće obraćena upravo toj grupi faktora, tzv. sociološkim faktorima. U okviru društvenog okruženja mogu se razlikovati razni oblici uticaja, kao što su: kultura, porodica, referentne grupe, društvene klase i slojevi, status, stil života.

Referentne grupe predstavljaju grupe na čije se ponašanje osoba ugleda. Referentne grupe mogu biti različite veličine, mogu je činiti pripadnici različitih društvenih klasa, različitih potkultura, pa čak i različitih kultura.

Marketing naponi preduzeća i celo njegovo bitisanje moraju biti usmereni na potrošača. Cilj je isporučiti mu takvu vrednost koja će zadovoljiti njegove zahteve i želje. Satisfakcija potrošača preduslov je nastavka „saradnje“ potrošača i preduzeća. Na osnovu prethodno iznetih napomena čini se najprihvatljivijom definicijom koju su dali Tse i Wilton. Po njima satisfakcija

potrošača „reagovanje potrošača na procenu viđene razlike između prethodnih očekivanja (ili određenog standarda performanse) i stvarnih performansi, kako ih je video posle konzumiranja.

Da bi se javio osećaj zadovoljstva (satisfakcije) potrebno je da (najmanje) budu ispunjena očekivanja potrošača, a po mogućstvu i nadmašena.

Dakle, ukoliko satisfakciju (S) predstavimo kao funkciju očekivanja potrošača (Op) i viđenih, doživljenih odnosno testiranih performansi proizvoda ili usluge (P), u situacijama kada je

$$P=Op \quad (10.1)$$

javlja se satisfakcija potrošača, jer usluga ispunjava očekivanja.

Nekad performanse usluge prevazilaze očekivanja potrošača $P>Op$, što se naziva pozitivnim nepotvrđivanjem pretpostavljenog. Najviši stepen satisfakcije podrazumeva oduševljenje ili zadivljenost potrošača.

Definisanje nezadovoljstva (dissatisfakcije) zavisi od toga da li se posmatra kao bipolarna suprotnost satisfakcije ili se satisfakcija i dissatisfakcija posmatraju u različitim dimenzijama.

Prihvaćenih pet osnovnih dimenzija kvaliteta usluge, i to su:

1. pouzdanost (sposobnost da se isporuči obećana usluga na odgovarajući način);
2. odgovornost (brižljivost, spremnost da se pomogne i pruži brza usluga);
3. sigurnost (znanje i učtivost zaposlenih, i sposobnost da steknu poverenje u njih);
4. empatija (pružanje personalizovane usluge, posmatranje potrošača kao pojedinca);
5. opipljivi elementi (prisustvo fizičkih elemenata – materijalizacija usluge).

SERVQUAL predstavlja multidimenzionu skalu kako bi se uporedile percepcije potrošača sa očekivanjima u pogledu kvaliteta usluge. Percepcije se mere na skali 1 (uopšte se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem).

Da bi se znalo kako potrošači reaguju i koliko su zadovoljni proizvodima / uslugama preduzeća, potrebno je izvršiti odgovarajuće istraživanje i kvantifikaciju rezultata. Cilj merenja satisfakcije je da pokaže stepen zadovoljstva potrošača. Iz definicije satisfakcije i komponenti koje je čine,

proističe i osnova za istraživanje u ovoj oblasti. Satisfakcija se ne može meriti i istraživati putem direktnih upita jer je to složena, u isto vreme i skrivena promenljiva, tj. radi se o subjektivnoj proceni potrošača. Cilj merenja satisfakcije je objektiviziranje i kvantifikovanje subjektivnih percepcija potrošača. Metodologija se razlikuje u zavisnosti od toga da li se radi istraživanje na mikro ili makro nivou.

Ciljevi ovog polavlja su da studenti:

1. shvate proces i faktore rizika pri kupovini usluge;
2. prepoznaju faktore iz okruženja koji utiču na ponašanje kupaca;
3. umeju da prepoznaju faktore koji utiču na satisfakciju kupaca;
4. razlikuju pristupe definisanja kvaliteta;
5. umeju da odrede dimenzije kvaliteta usluga;
6. umeju da ocenjuju kvalitet pružene usluge i analiziraju očekivanja potrošača;
7. znaju da izmere satisfakciju potrošača.

Pitanja:

1. Faktori rizika prilikom kupovine usluga.
2. Faze odlučivanja u procesu kupovine usluga
3. Definisanje kvaliteta usluga
4. Transcendentan pristup
5. Proizvodno zasnovane definicije
6. Definicije zasnovane na korisniku
7. Procesno zasnovane definicije
8. Vrednosno zasnovane definicije
9. Model kvaliteta idealne usluge
10. Dimenzije kvaliteta usluge

Literatura:

- [1]. Bawa, A., Kansal, P. (2008). *Cognitive dissonance and marketing of services*. Journal of Services Research, Vol.8 Issue 2, p31.
- [2]. Blackwell, R., Miniard, P., Engel, J. (2006). *Consumer Behavior 010th Edition*, South-Western College Pub; 010 edition(November 29).
- [3]. Bruhn, M. and Grund, M.A. (2000). *Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS)*. Total Quality Management, 11 (7), 1017-28.
- [4]. Cassel, C., Eklot, J. (2001). *Modeling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels*. Total Quality Management,. 12, Issue 7-8.
- [5]. Cunningham, L. F., Young C. E. (2002). *Cross-Cultural Perspectives of Service Quality and Risk in Air Transformation*. Journal of Air Transformation, 7 (1), 20.
- [6]. Garvin, D. (2004.) *Managing Quality, Services Marketing*, 5th edition. Pearson Education International.
- [7]. Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). *Defining consumer satisfaction*. Academy of marketing science review, 2000, 1.
- [8]. Gronroos, C.(2007). *Service Management and Marketing 3th edition*, John Willey and Sons, Ltd, England.
- [9]. Lovelock, C, Wirtz, J. (2007). *Services Marketing*, 6th edition, Pearson International.
- [10]. Lovelock, Ch., Gummesson, E. (2004). *Whither Services Marketing In Search of a new Paradigm and Frech Perspectives*. Preuzeto maj, 2016. sa <http://bschool.nus.edu/departments/Marketing/papers%20for%20seminars/Gummesson-2004-02.PDF>
- [11]. Palmer, A. (2005). *Principles of Services Marketing*, 4rd Edition, England:Mc Graw Hill Publishing Company.
- [12]. Parasuraman, A., Zeithaml V. A., Berry L L. (1988). *Servqual a Multiple-Item Scale Consumer Perceptions of Services Quality.*, Journal of Retailing,64, 12-40.
- [13]. Peter, P.J., Olson, J.C. (2005). *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, McGraw Hill International.
- [14]. Reichheld F. (1996). *Learning from Customer Defections*. Harvard Business Review, March-April, pp. 56–69.

- [15]. Schiffman, L., Kanuk, L. L.(2000). *Consumer behavior*, 7th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- [16]. Seth, Nitin, Deshmukh S. G., Vrat Prem. (2005). *Services quality models, International*. Journal of Quality & Reliability Management, Vol 22 (9), 913-949.
- [17]. Strombeck, S. D., Wakefield, K. L .(2008). *Situational influences on services quality evaluations*. Journal of Services Marketing, 22 (5), 409-419.
- [18]. Suuroja, Maive. (2003). *Services Quality – Main Conceptualizations and Critique*, Working Paper, University of Tartu, Estonia
- [19]. The American Society for Quality: *Debuts Quarterly Quality Report with 10-Year Analysis*, 2009.
- [20]. Tse, D., Wilton, P. (1988). *Models of Consumer Satisfaction An Extension*. Journal of Marketing Research, maj., XXV(May), 204-212.
- [21]. Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J., Gremler, D. (2008). *Services Marketing, 1st European Edition*, UK: McGraw-Hill.
- [22]. Zeithaml, V. A., Bitner M. J., Gremler, D. D. (2007). *Services Marketing, 2th edition*. McGraw Hill, International edition.
- [23]. Zeithaml, V.A., Bitner M. Jo, Gremler, D. D.(2006). *Services Marketing, 4th edition*, McGraw Hill, International edition.
- [24]. Bo, Bergman Bengt Klefsjo, (1994). *A review of: Quality from Customers Needs to Customer Satisfaction*, Lund, (Sweden: Studentlitteratur ISBN 91 44 46 331 6.

11. ISTRAŽIVANJE USLUŽNE ORGANIZACIJE

11. 1. Ciljevi istraživanja u uslugama

Regularna istraživanja tržišta moraju se sprovoditi na najmanje tri osnovna segmenta:

1. istraživanje stavova i ponašanja potrošača;
2. istraživanje konkurencije i
3. istraživanje interne javnosti (zaposlenih, naročito na prvoj liniji usluživanja).

Svaki od navedenih segmenata veoma je bitan za poslovanje uslužnog preduzeća. Najviše pažnje naravno mora biti usmereno na potrošače, ali ni druga dva segmenta se ne smeju zanemariti.

Ukoliko se posmatra analitički, može se izdvojiti čitav niz ciljeva istraživanja u sektoru usluga. Najčešći ciljevi su ipak sledeći:

1. otkrivanje zahteva potrošača ili očekivanja u pogledu usluge;
2. monitoring i provera kvaliteta usluge i uslužnog procesa;
3. ispitivanje ukupnih performansi preduzeća u odnosu na konkurenciju;
4. istraživanje postojanja i uzroka postojanja gepa između očekivanja i percepcije;
5. identifikovanje nezadovoljnih potrošača kako bi se mogle sprovesti korektivne akcije;
6. ispitivanje efektivnosti (promene) u isporuci usluge;
7. performanse usluge kreirane i isporučene od strane tima i/ili pojedinca, i to za potrebe evaluacije, priznanja i nagrada;
8. određivanje potrošačevih očekivanja kada su u pitanju nove usluge;
9. praćenje promena očekivanja potrošača u grani i
10. predviđanje budućih očekivanja potrošača (Zeithaml, Bitner, Gremler 2007).

Ciljevi istraživanja kod usluga se u određenoj meri poklapaju sa ciljevima istraživanja koja se rade u sektoru fizičkih dobara. Ovo se pre svega odnosi na ispitivanja zahteva i želja potrošača, istraživanje nezadovoljstva i ispitivanja i procene različitih elemenata povezanih sa tražnjom.

Kriterijumi za sprovođenje dobrog programa istraživanja u oblasti usluga su (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2007):

1. uključivanje i kvalitativnih i kvantitativnih tehnika istraživanja (pošto se često samo njihovom kombinacijom može doći do pravih i željenih podataka);
2. posmatranje kako očekivanja tako i percepcija potrošača (pošto sučeljavanje ove dve vrednosti određuje nivo satisfakcije klijenata);
3. balansiranje vrednosti rezultata istraživanja (informacija) i troškova istraživanja (kako ne bi troškovi u vidu novca, napora i vremena, bili veći od realnih koristi u pogledu upotrebne vrednosti dobijenih informacija);
4. sprovođenje i statistički validnih istraživanja po potrebi (pored informacija koje se prikupljaju u svakodnevnom poslovanju i uslužnom procesu, povremeno je potrebno sprovesti i obuhvatnija istraživanja, statističko validna i na naučnoj osnovi, kako bi se dobili relevantni podaci o fenomenu);
5. merenje prioriteta tj. značaja određenih atributa (iz razloga što nisu svi delovi uslužnog procesa, odnosno atributi usluge, podjednake važnosti za potrošača, i shodno tome imaju različite pondere u procenjivanju usluge, a samim tim i različito utiču na satisfakciju);
6. kontinuirano istraživanje, tj. u određenim vremenskim intervalima (proces) a ne pojedinačna kampanja (pošto se i tržište i potrošači stalno menjaju, a sama priroda usluge čini da je standardizacija teška, te su stoga varijacije česte);
7. obratiti pažnju na merenje lojalnosti, kupovnih namera i ponašanja potrošača (potrebno je obuhvatiti različite fenomenene povezane sa ličnošću potrošača i odnosima koje gradi sa preduzećem, te različite vremenske dimenzije u procesu odlučivanja o kupovini i kasnije saradnje sa preduzećem).

Sva uslužna preduzeća imaju izraženu potrebu da prikupe informacije o svojim potrošačima, jer samo na taj način mogu izbeći gep 1, i na pravi način pristupiti formulisanju uslužne ponude i strategija poslovanja. Nivo potrebe za informacijama zavisi od delatnosti preduzeća, tržišne situacije (konkurencije), karakteristike tržišnih segmenata, ali i od mogućnosti da ih preduzeće prikupi (finansijski i ljudski resursi pre svega).

Efektivan program istraživanja potrošača podrazumeva da uslužno preduzeće izabere odgovarajući miks elemenata (tehnika) istraživanja, a to mogu biti:

1. Prikupljanje žalbi potrošača (na razne načine, uz obezbeđivanje dobrog feedback sistema);
2. Istraživanje kritičnih događaja (putem fokus grupa i na druge načine, kako bi popravili proces usluživanja);
3. Istraživanje preferencija potrošača (kako bi se utvrdili pravci razvoja i pozicija uslužnog preduzeća na tržištu);
4. SERVQUAL istraživanja (predstavlja istraživanje dimenzija kvaliteta usluge);
5. Istraživanja nakon izvršene usluge (obično se sprovode u roku od 24h nakon korišćenja usluge, često telefonom, kako bi se istražilo zadovoljstvo potrošača);
6. Sastanci sa klijentima u vezi očekivanja od usluge (kod profesionalnih kupaca, gde se na osnovu toga planira i sama usluga i modaliteti i nivo saradnje sa klijentom);
7. Vrednovanje kontrolnih tačaka procesa (kod profesionalnih usluga projektnog tipa, koje zahtevaju duži period za potpuni završetak, i kako je rizično čekati da se ceo proces privede kraju, istraživanja i evaluacija se sprovode u određenim intervalima, tj. kontrolnim tačkama projekta);
8. Etnografske tržišne studije (razni vidovi posmatranja ispitanika u prigodnom okruženju prikupljanje informacija o specifičnim segmentima prema kulturi i običajima, nacionalnosti. . . tamo gde za to ima potrebe);
9. Mystery shopping (istraživanje performansi uslužnog preduzeća ili konkurencije, putem „tajne kupovine“, tj. ispitanik glumi potrošača i istražuje kako se ophode prema njemu);
10. Paneli potrošača (regularna istraživanja po raznim pitanjima, kako bi se išlo u korak sa razmišljanjima ciljnog segmenta);
11. Istraživanje razloga zbog kojih su potrošači napustili kompaniju (obično putem direktnog intervjua i otvorenih pitanja u vezi sa razlozima zbog kojih su napustili kompaniju, sličan je završnim razgovorima prilikom odlaska zaposlenog iz preduzeća);
12. Istraživanje budućih očekivanja potrošača (skeniranje okruženja, konsultovanje stručnjaka u određenim oblastima, benčmarking razvijenih tržišta i istraživanje stavova lidera mišljenja, kako bi se saznala ne samo sadašnja već i predvidela buduća očekivanja potrošača) (Zeithaml, Bitner, Gremler 2007).

11. 2. Postupak istraživanja usluga

Iako najskuplje, terensko istraživanje tržišta koje sprovodi sama organizacija, najbolje odgovara svrsi istraživanja i daje najrelevantnije rezultate. Metod ankete (intervjuisanja) najčešći je metod kvantitativnog terenskog istraživanja tržišta. Može biti putem ličnog intervjua (najčešći slučaj), telefonskog intervjua, ankete poštom ili ankete e-mailom. U slučaju dobro urađenog interaktivnog sajta moguće je izvršiti anketiranje i putem interneta. Istraživanje tržišta putem popunjavanja on-line anketa je jako pogodno, jer popunjavanjem polja, tj. izborom između alternativa, direktno se beleže podaci u bazu, bez učešća posrednika, a ispitanik ima mogućnost da pre slanja ankete pregleda i proveri odgovore.

Postoje i kvalitativna ispitivanja pojava (odnosno ponašanja potrošača). Sprovodi se putem nekih od tehnika (fokus grupe, dubinski intervju i sl.). Za razliku od kvantitativnih koji se rade na većem uzorku, i čiji je cilj kvantifikacija dobijenih rezultata, kvalitativna imaju za cilj da ispituju manje grupe (npr. u određenoj turističkoj destinaciji to mogu biti potencijalni i sadašnji posetioči, stanodavci, radnici u hotelima, predstavnici turističkih agencija i sl.) ili samo jednog, kako bi se došlo do nekih informacija koje treba da posluže kao smernica daljih istraživanja, i bez kojih bi klasično terensko istraživanje na većem uzorku bilo nepotpuno.

Uobičajena procedura istraživanja podrazumeva fazni pristup. Pri razvijanju metodologije samog istraživanja, polazi se od specifičnosti sa jedne strane fenomena koji je predmet posmatranja, a sa druge strane od specifičnosti koje sa sobom nosi terensko istraživanje, u smislu uobičajenih faza i procedura (što zavisi i od načina odnosno tipa istraživanja).

Terensko istraživanje nije potrebno za donošenje svake odluke:

1. Nekada su informacije dostupne;
2. Nekada nema dovoljno vremena da se sprovede istraživanje;
3. Nekada nema dovoljno resursa, pre svega novca, da se sprovede;
4. Nekada bi troškovi istraživanja prevazišli prihode tj. koristi na osnovu istraživanja.

Dakle, terensko (primarno) istraživanje se sprovodi kako bi se rasvetlio određeni fenomen, a kada do tada raspoloživi podaci nisu dovoljni, definisanje problema i ciljeva istraživanja su polazna tačka. Ovo je jako bitno, jer greška u postavci istraživanja, odnosno u definisanju problema i iz toga izvedenih ciljeva istraživanja čini značajno umanjenim vrednost

sprovedenog istraživanja, do nivoa da može navesti na potpuno pogrešne zaključke, a samim tim i na donošenje pogrešnih marketing strategija.

Kada se radi o standardnom terenskom istraživanju stavova potrošača, uobičajene faze su sledeće (Burns, Bush 2000):

1. izbor tipa informacija, načina istraživanja i metoda anketiranja;
2. izrada upitnika;
3. testiranje upitnika;
4. definisanje populacije na kojoj će se sprovesti istraživanje;
5. izrada propratnog materijala i instruktaza anketara;
6. prikupljanje podataka;
7. provera validnosti rezultata i provera rada anketara;
8. unos podataka;
9. „čišćenje“ baze podataka od netačnih unosa;
10. obrada podataka, izrada grafikona i tabela, i izvođenje zaključaka;
11. prezentacija rezultata istraživanja.

U narednom delu knjige, svaka od ovih faza biće posebno analizirana i postavljena na način da obezbedi uspešno istraživanje i validne rezultate.

Kao što je naglašeno jedan broj informacija može se dobiti iz sekundarnih izvora (zvanične publikacije, ranija istraživanja, itd.). One ujedno služe i za postavljanje primarnog - terenskog istraživanja. Ukoliko je izabran metod intervjuisanja, postoji više opcija.

Anketiranje se dakle generalno može obaviti na više načina. Osnovni su:

1. telefonski intervjui;
2. lični intervjui;
3. anketa putem pošte;
4. on-line tj. e-mail anketa.

Svaki od navedenih metoda ima određene prednosti i mane. One se tiču pre svega brzine, tj. vremena potrebnog da se obavi istraživanje: troškova istraživanja, pouzdanosti rezultata, širine istraživanja (dužine ankete, tj. broja postavljenih pitanja), sadržine upitnika, tj. tipa pitanja, itd. U praksi se ovi metodi mogu i kombinovati.

Tako npr. u situacijama kada su menadžmentu potrebne brze informacije po određenom pitanju, moguće je sprovesti telefonski intervjui na određenom uzorku potrošača.

Oblasti mogu biti različite, i u suštini se radi:

1. ili ispitivanje nekih – generalnih stavova;
2. ili se postavljaju pitanja o određenom instrumentu uslužne ponude.

Pri tome se mora voditi računa:

1. da pitanja budu jednostavna;
2. da maksimalna dužina trajanja anketiranja bude 7-10 minuta (što je kraća to će prosečan ispitanik sa većom pažnjom odgovarati na pitanja), i
3. da ne sadrži pitanja koja mogu izazvati nepoverenje ili navode na davanje socijalno poželjnih odgovora.

I pored činjenice da je najskuplji i da je za njega potrebno najviše vremena, ipak su prednosti ličnog intervjuisanja mnogobrojne, pre svega sa aspekta pouzdanosti rezultata, ali i iz drugih razloga. Ovo je naročito važno u slučajevima kada tema i dužina trajanja ankete, te potrebe uspostavljanja direktne komunikacije anketara i ispitanika diktiraju izbor metoda. Lično intervjuisanje je pogodno i zbog osećaja privatnosti, koji omogućava ispitaniku da se slobodnije ponaša i odgovara u skladu sa svojim stvarnim stavovima o pojedinim temama. Ipak treba naglasiti potrebu poštovanja vremena ispitanika (proces anketiranja od max. 20-ak minuta omogućava punu koncentraciju prosečnog ispitanika, nakon toga su efekti znatno manji). Stoga je dalji fokus u opisivanju faza istraživanja upravo na ovoj vrsti anketiranja.

Upitnik se pravi uz poštovanje svih pravila koja proističu iz standardnog procesa intervjuisanja. Sastoji se iz više delova.

Uvod. Pored usmenog izlaganja anketara prilikom uspostavljanja inicijalnog kontakta sa ispitanikom, u uvodnom delu upitnika se i u pisanoj formi skreće pažnja na način korišćenja informacija i način odgovaranja, kako bi se ispitanici oslobodili bilo kakve sumnje i straha.

Primer: „U ovoj anketi nema tačnih i netačnih odgovora. Molimo Vas da slobodno izrazite Vaše mišljenje o pojedinim pitanjima. Podaci su poverljivi, i koristiće se samo za obradu i analizu ukupnih rezultata svih ispitanika!!!“

Pitanja o pojedinim temama. Osovine teme pokrivene su različitim brojem pitanja. Pitanja moraju biti formulisana na jasan način i u zatvorenoj formi (sa definisanim odgovorima), uz eventualno ostavljenu mogućnost kod

pojedinih pitanja za dopisivanje varijante odgovora koja nije ponuđena. Teme koje se obrađuju u upitniku su različite i zavise od ciljeva istraživanja.

Opšta pitanja. Ova pitanja su brojna, kako bi se mogle izvršiti određene analize, sa aspekta utvrđivanja veze između stavova (odgovora) ispitanika i određenih varijabli. Nalaze se na kraju upitnika kako bi ispitanik stekao poverenje u anketara i slobodnije i iskreno odgovorio na pitanja, naročito kada su u pitanju neka po prirodi stvari „nezgodnija“ pitanja (godine, prihodi, obrazovanje, nacionalnost i sl. . .). Za pitanje o nacionalnosti ispitanik ima shodno važećim ustavnim odredbama i propisima pravo da se slobodno izjašnjava (što važi za sve stanovnike preko 15 godina starosti), odnosno da ne mora da se izjasni, te je shodno tome ukoliko upitnik sadrži ovo pitanje potrebno predvideti opciju da ispitanik ne mora da odgovori.

Završne beleške. Pre izlaska iz stana ispitanika, anketar na kraju svakog upitnika beleži podatke o osobi, adresu i kontakt telefon, vreme anketiranja i druge podatke koji su osnov za verifikaciju njegovog rada i potpisuje upitnik. Osim toga beleži i neka zapažanja, koja mogu biti interesantna u analizi stavova i ponašanja potrošača.

Sva pitanja moraju biti formulisana na način da se jasno mogu šifrirati (kvantifikovati), odnosno da odgovori ispitanika mogu da se prevedu u brojeve, kako bi bili uneti u bazu, koja je osnova obrade i analize podataka.

Kako bi se proverio upitnik sa aspekta preciznosti, jasnosti, dužine trajanja, slovnih grešaka i drugih aspekata, mora biti predviđeno i njegovo testiranje. Testiranje se obavlja na grupi ispitanika koji po svojim osobinama i karakteristikama odgovaraju uzorku na kom će biti sprovedeno istraživanje. Tom prilikom se vrše poslednja prilagođavanja pre slanja upitnika na umnožavanje i raspodele anketarima.

Postoji više načina određivanja **veličine uzorka**. U stvarnosti je veličina uzorka najčešće kompromis između nečega što je teoretski perfektno i onoga što je praktično izvodljivo (sa aspekta dostupnosti podataka, vremena i troškova istraživanja i sl.).

Tako se veličina uzorka može odrediti na osnovu sledećih metoda (Hughes 2009.):

1. arbitrarni metod;
2. uobičajeni uzorak;
3. troškovni pristup;
4. uzorak uslovljen željenim tehnikama statističke analize, i
5. izračunavanje veličine uzorka pomoću intervala pouzdanosti.

11. 3. Određivanje populacije za istraživanje

Shodno ciljevima istraživanja određuje se i populacija na kojoj će se vršiti istraživanje. To mogu biti npr. korisnici bankarskih usluga u Vranju, vlasnici ugostiteljskih objekata u Vojvodini, mladi u Beogradu, studenti Ekonomskog fakulteta, kupci u samousluži X itd. Osim toga odlučuje se i o načinu izbora uzorka (da li je uzorak slučajan, ili nije), što uz već navedeni postupak izbora veličine uzorka daje osnove da se krene u istraživanje.

Osobe koje vrše istraživanje na terenu su kritičan faktor uspeha istraživanja. Od njihove obučenosti, komunikativnosti i motivisanosti zavisi i uspeh ankete. Interakcija sa ispitanikom ključni je momenat. Ukoliko se ostvari dobra komunikacija i dobar odnos sa ispitanikom odgovori će biti daleko kvalitetniji, u skladu sa njegovim stvarnim stavovima o pojedinim temama. U praksi se često događa da greške u značajnoj meri mogu da umanje validnost podataka i otežaju istraživanja. One mogu biti svesne i nesvesne i mogu da potiču i od anketara i od ispitanika.

Anketari moraju biti dobro obučeni, ali i sa prethodnim iskustvom, odgovarajućih komunikativnih sposobnosti i po mogućstvu iz kraja u kojem se obavlja anketiranje zbog uklanjanja potencijalnih kulturnih i komunikacionih barijera, a i zbog orijentacije u prostoru i drugih prednosti.

Greške se javljaju različitim intenzitetima i u različitim pojavnim oblicima. Zajedničko im je da umanjuju vrednost podataka. Ipak, većina ovih grešaka može se preduprediti ili ispraviti. U određenim slučajevima i pored korektnog i kvalitetnog rada anketara moguće su greške u odgovorima do kojih dolazi krivicom ispitanika, svesno ili nesvesno. Najčešći problemi koji se javljaju mogu takođe biti predupređeni ili korigovani.

Anketari moraju biti posebno motivisani, ali i dobro kontrolisani.

Izrada propratnog materijala i uspostavljanje infrastrukture podrazumeva sledeće aktivnosti:

1. izrada uputstva za rad (pored treninga anketara potrebno je imati i pisano uputstvo u kom su naznačene sve bitne radnje, koraci i saveti);
2. izrada kartice i ovlašćenja (radi identifikacije anketara i uklanjanja barijera pri kontaktiranju potencijalnih ispitanika, pre svega sumnje u namere i povode posete);
3. izbor supervizora koji će pratiti rad anketara, kontrolisati, ali i pomagati;
4. izbor osoblja za unos podataka itd.

Po utvrđenoj proceduri i na definisanom uzorku, u definisanom periodu vremena, anketari vrše intervjuisanje ispitanika. Pored ostalih zahteva, preporuka je da se anketiranje vrši u popodnevnim - večernjim satima i vikendom, kako bi podjednaka verovatnoća bila da su svi ispitanici u domaćinstvu.

Anketiranje podrazumeva tačno definisan pristup, od započinjanja razgovora, davanja osnovnih informacija, preko samog intervjuisanja. Ispitanik uvek ima upitnik kod sebe, ali ga ne popunjava, već mu samo služi da lakše prati pitanja koja mu anketar postavlja i da daje odgovore na njih. Upitnik popunjava anketar na predviđeni način i slobodan je da pribeleži svoje sugestije i razmišljanja, kada su odgovori ispitanika u pitanju. Na kraju anketar postavlja pitanja opšteg tipa i beleži podatke potrebne za verifikaciju.

Nakon popunjavanja, anketar uzima oba primerka upitnika. Mora se truditi da popuni ceo upitnik. Ipak ne sme dozvoliti ispitaniku da „na brzinu“ nepažljivo odgovara. Kada završi sa predviđenom kvotom u svom reonu, anketar predaje ankete supervizoru, koji kontroliše ankete i rad anketara. To se obično vrši pozivom određenog broja ispitanika i proverom tačnosti odgovora (a u slučaju ispitivanja poslovnih kupaca, npr. vlasnika ugostiteljskih objekata, kojih je manje i geografski su skoncentrisani, provera od strane supervizora se može uraditi i ličnom posetom).

Kada se završi provera, validne ankete se putem šifara (koje predstavljaju kvantifikaciju datih odgovora) unose u računar, i formira se baza. Potom se vrši „čišćenje“ baze podataka od netačnih unosa, a zatim sledi obrada podataka. Obrada se može vršiti u Excelu za manje složene analize, ili u nekom od statističkih programa poput SPSS-a i sl. U poslednjoj fazi vrši se izrada grafikona i tabela, utvrđivanje veza između varijabli i provera postavljenih hipoteza, te izvođenje zaključaka.

Dat je kraći prikaz sledećih često korišćenih načina istraživanja u sektoru usluga:

1. Mystery shopping (metod kojim se kontrolišu mehanizmi poslovanja, procenjuje stvarno stanje od strane stručnih istraživača za tu oblast tržišta i pronalaze konkretna rešenja);
2. Istraživanje tržišta putem telefonskog intervjuja;
3. Istraživanje interne javnosti;
4. Fokus grupe.

Kao poseban vid istraživanja može se javiti i „**mystery shopping**“. Jako je pogodan za posmatranje konkurencije, ali i sopstvenih performansi.

Ciljevi projekta istraživanja tehnikom „Mystery shopping“ na primeru banaka mogu biti:

1. sagledavanje ukupnog poslovanja banke na relaciji sa krajnjim korisnicima (stanovništvom);
2. sagledavanje poslovanja konkurentskih banaka, takođe na relaciji B2C (Business to customers);
3. performanse banke i konkurencije u pogledu poslovnih klijenata (B2B sektor, tj. Business to Business).

Najčešće teme istraživanja u situacijama kada je ono usmereno na sopstvene poslovne performanse u sektoru rada sa krajnjim korisnicima tj. stanovništvom na primeru banke su:

1. raspitivanje o uslugama koje pruža banka;
2. tipični problemi koje mogu imati „obični“ građani kao korisnici ili potencijalni korisnici određenih bankarskih usluga (kredit, bankovne kartice, e-banking, konverzija i druge specifične usluge);
3. utisci o zaposlenima, odnos prema klijentima, ljubaznost, diskrecija, da li poštuju proceduru, da li znaju da odgovore na sva pitanja. . . ;
4. ambijent u ekspozituri, osvetljenje, temperatura, čistoća, red, „žuta linija“, posluženje. . . ;
5. da li su poslovne opremljene sa dovoljno reklamnog i drugog materijala informativne sadržine. . .

Istraživanje tržišta putem telefonskog intervjua se u velikoj meri poklapa sa navedenim postupkom za lični intervju. Podrazumeva i nekoliko specifičnosti, a one se odnose pre svega na sledeće faze:

1. izrada i štampa anketa i materijala vrši se za operatere u call centru, koji su anketari u ovom slučaju;
2. anketiranje ispitanika vrši se metodom telefonskog intervjua, pozivom na broj iz baze ispitanika;
3. unos podataka u bazu podataka se ne vrši naknadno, već obično direktno operater unosi podatke prilikom sprovođenja intervjua.

Savremena sredstva omogućavaju i potpunu automatizaciju poziva, na način da je intervju snimljen unapred, a pitanja se postavljaju sa pauzom koja se ostavlja ispitaniku da pritiskom na taster, tj. broj na telefonu, odgovori na pitanje, a ovakav odgovor se direktno beleži u bazu. Broj se bira na

definisan ili slučajan način iz baze sa imenima korisnika i eventualno nekim dopunskim podacima koji omogućavaju njihovo prepoznavanje i segmentaciju.

Istraživanje interne javnosti treba da omogući da predloži i saznanja stignu do menadžmenta. Ciljevi projekta istraživanja interne javnosti mogu biti:

1. dobijanje korisnih predloga za top menadžment preduzeća od strane nižih nivoa menadžmenta i podređenih;
2. dobijanje informacija o stavovima, pretpostavkama i verovanjima zaposlenih u preduzeću X, tj. organizacionoj kulturi, kao i o važnosti faktora koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih svojom pozicijom u organizaciji i nivou zadovoljstva određenim faktorima, tj. organizacionoj klimi;
3. unapređenje korporativne kulture i klime u cilju podizanja efikasnosti i efektivnosti rada zaposlenih.

Zbog specifičnosti istraživanja i mogućeg uticaja na odgovore ispitanika, najbolje je da istraživanje sprovode neutralne osobe iz preduzeća i osobe koje ne poznaju ispitanici (npr. za filijalu banke osobe iz centrale preduzeća), odnosno pre svega nezavisna agencija / konsultantska kuća, tj. ljudi van preduzeća čiji menadžment želi da sprovede istraživanje interne javnosti. U nekim slučajevima se mora obezbediti i potupna diskrecija i tajnost odgovora.

Fokus grupe su najčešće korišćeni metod kvalitativnog istraživanja. Diskusija u fokus grupama omogućuje dublje razumevanje ponašanja, stavova, motiva, itd. , kao i prikupljanje velikog broja informacija u relativno kratkom vremenskom periodu.

Fokus grupe su i veoma korisne sa aspekta eksploratornih istraživanja, tj. za postavljanje osnova za kasnija terenska istraživanja na velikom uzorku, jer ukazuju na oblasti i pravce kojima bi se ta istraživanja odvijala.

Sagovornici u fokus grupama su predstavnici odabranih ciljnih grupa, po usvojenim kriterijumima. Učesnici fokus grupa su dodatno motivisani za učešće u razgovoru, odnosno nadgrađeni za saradnju nekom vrednosnom nagradom (novac, poklon. . .), primerenom ciljnoj grupi. Rezultati diskusije u fokus grupama se ne mogu generalizovati na populaciju, jer je uzorak isuviše mali. Uzimajući u obzir da su ispitanici izabrani prema određenim kriterijumima, mišljenja koja su izneta treba smatrati tipičnim samo za posmatrani segment.

Diskusije u fokus grupi traju od 90-120 minuta, vodi je obučeni moderator i najčešće uključuje 6-12 učesnika. Moderator vodi razgovor po polustrukturiranom nacrtu, gde se obavezno diskutuje o predviđenim pitanjima, ali i respektuju teme koje sagovornici smatraju važnim a nije ih bilo moguće predvideti unapred. Razgovor se snima, a neretko putem „ogledala“ ili upotrebom audiovizuelnih sredstava. Po zakonu ispitanici moraju dati pristanak za učestvovanje na fokus grupi i snimanje razgovora, uz naravno restrikcije u pogledu njihovog identiteta, korišćenja odgovora od strane preduzeća i sl.

Jedan od načina da se privuče potrošač i obezbedi njegova lojalnost jeste davanje garancije. Iako su garancije bile prvobitno povezane sa fizičkim dobrima, pre svega mašinama i tehnički kompleksnijim proizvodima, vremenom se ova praksa raširila i u uslužnom sektoru. U ovom slučaju se dakle, radi o garanciji satisfakcije potrošačima, odnosno da usluga odgovara definisanim standardima.

Pravno posmatrano, garancija je ugovor preduzeća sa potrošačem u kome se ono obavezuje za određena svojstva, korisnosti i funkcionalnosti proizvoda i usluga. Ona je sredstvo zaštite potrošača. Shodno navedenom, „uslužna garancija je obećanje dato od strane firme da će uslugabiti isporučena na određenom nivou i da, ukoliko taj nivo nije postignut, firma takođe obećava da će na adekvatan način nadoknaditi to kupcu“ (Hays, Hill, 2006).

Nastanak garancije posledica je i napora preduzeća da utiče na tražnju. Dugo garancija nije bila pravno regulisana. Organizacije potrošača u pojedinim zemljama veoma mnogo u svojoj aktivnosti akcentiraju ovakvu zaštitu potrošača.

Garancija stavlja nove izazove pred organizaciju i moraju se ne samo sa pravnog stanovišta već i sa ekonomskog sagledati sve konsekvence koje će snositi preduzeće ako se odluči na njihovo davanje. Savremeni kupac zahteva sigurnost pre kupovine - u tom smislu garancija olakšava prodaju, naročito kada se radi o novim uslugama ili preduzećima koja nisu dovoljno poznata u javnosti. U garantnom listu se definiše i ograničava odgovornost koju preduzeće preuzima u vezi sa prodajom. Preuzimaju se samo one obaveze koje se mogu realizovati.

Smatra se da dobra garancija ima sledeće karakteristike (Magnini, 2007):

1. da bude bezuslovna i neuslovljena pravnim finesama i da ne pravi izuzetke o svemu što je bitno;
2. da na jednostavan i jasan način kaže ono što potrošač treba da zna;

3. fokus na potrebe potrošača;
4. da ima značenje kako za kupca tako i prodavca;
5. laka za prisećanje, i
6. potrošač ne bi trebalo da moli za primenu.

Dosta je pozitivnih strana za uslužno preduzeće koje ima dobar sistem garancija u pogledu usluga, odnosno satisfakcije njome:

1. dobra garancija primorava preduzeće da se u potpunosti fokusira na potrošače i njihovo zadovoljstvo;
2. efektivna garancija postavlja jasne standarde koje organizacija mora da ispuni u pogledu usluga, procesa i ostalih elemenata uslužne ponude;
3. dobra garancija omogućava trenutni i relevantni feedback od potrošača, jer daje inicijativu potrošaču da se žali kompaniji a ne nekoj trećoj strani ili drugim potrošačima;
4. garancija je šansa da se trenutno sprovedu korektivne akcije;
5. informacije koje se daju potrošačima kao garancija (odnosno dimenzije uslužne ponude) predstavljaju osnove za praćenje i integrisanje u kontinuirane napore za poboljšanjem procesa i uslužne ponude;
6. moral i lojalnost zaposlenih su takođe veći, jer imaju i određenu dozu ponosa i zadovoljstva koji proističu iz garancije dobre usluge;
7. za potrošače je ona način da se smanji osećaj rizika i izgradi poverenje u uslužnu organizaciju i njen personal.

Što se tipova garancije tiče, ona generalno može biti:

1. usmerena na određeni atribut usluge (ključni atribut usluge je pokriven njome);
2. usmerena na više atributa usluge (više značajnih atributa usluge je pokriveno);
3. garancija potpune satisfakcije - svi aspekti usluge i uslužnog procesa su pokriveni, bez izuzetaka;
4. kombinovana garancija - uglavnom definiše minimum standarda koji će biti ispunjen prilikom pružanja usluge.

Garancija međutim, nije uvek dobro rešenje. Ovo se pre svega odnosi na situacije u kojima preduzeće nije u stanju da kontroliše kvalitet usluge (mada je to više izgovor nego stvarna situacija) ili je kvalitet usluge na previše niskom nivou tako da standardi ne mogu biti uspostavljeni. Nekada i druga krajnost, a to je isporuka superiorne usluge, čine da se preduzeće (npr. neki

svima poznati luksuzni lanac hotela) ne želi da uvodi garanciju kao pravnu formu, jer bi to narušilo njegov imidž.

U situacijama kada potrošači ne vide kao značajan rizik neispunjenja nekih standarda, što može biti kada se radi o maloj vrednosti usluge, ili su pak potrošači sigurni i inače u kompaniju, njene zaposlene i proces usluživanja, takođe najčešće nema potrebe za garancijom. I na kraju, tamo gde su male varijacije u grani, odnosno gde potrošači ne mogu jasno da primete i razaznaju varijacije u uslugama konkurentskih preduzeća, garancija takođe gubi na značaju (Zeithaml, Bitner, Gremler 2007).

Treba voditi računa da pojedini potrošači mogu zloupotrebiti garanciju. Varanje je najčešći slučaj, jer žele da dobiju korist od neispunjavanja garancija datih od strane uslužnog preduzeća. Istraživanja su pokazala da se to mnogo češće dešava kod kupaca koji nisu lojalni i verni preduzeću. Stoga treba razmotriti konsekvence i načine da se otkriju i „kazne“ ovakvi pokušaji potrošača. Ovo je direktno povezano i sa troškovima uvođenja garancija, jer to je strateško pitanje, i investicija preduzeća, i zato efekti te investicije moraju biti dobro razmotreni.

O načinima i razlozima neutemeljenih žalbi, bilo je reči u prvom delu ovog poglavlja. Ovom prilikom treba istaknuti da postoje određeni faktori koji utiču na to da ipak prevare u ovoj oblasti ne dobiju prevelike razmere. Pre svega to su preduzete sankcije, ukoliko se takvo ponašanje otkrije, zatim poštenje, koje osobe u sebi imaju, lojalnost i privrženost određenom preduzeću, uslužnom personalu, vremenski horizont, samokontrola, strah - rizik da ne bude otkriven, religija kojoj pripada (ako je vernik), stavovi i norme, visoka satisfakcija, averzija rizika, samopoštovanje, društvene veze, itd. (Wirtz, Kum 2004).

Zaključak je da garanciji treba pristupiti analitički i strateški u situaciji kada je to dobro rešenje, pravilno je definisati i sprovoditi na način da koristi imaju i preduzeće i potrošači.

Kao i kod satisfakcije (zadovoljstva) i nezadovoljstvo potrošača je razlika između očekivanja potrošača u vezi usluge i drugih elemenata uslužnog procesa i percepcija potrošača o tome kako je prošao u uslužnoj transakciji sa konkretnim preduzećem pri čemu je percipirana vrednost usluge manja od očekivanja.

Preduzeće mora razviti sistem merenja koji će omogućiti pravovremeno otkrivanje negativnih tendencija u satisfakciji potrošača i brzo reagovanje. To nije lako, jer su registrovane žalbe samo vrh ledenog brega, jer se deo

žalbi skriva na raznim instancama, a deo nije uopšte artikulisan, odnosno upućen ka predstavnicima preduzeća.

Veoma je bitno otkriti prave uzroke odlaska potrošača, kao i iz koje su kategorije potrošači koji napuštaju preduzeće. Nezadovoljni potrošač ima tri alternative pred sobom: da preduzme neki od vidova javne akcije (da se žali preduzeću, nekoj trećoj strani ili da preduzme pravne korake), da preduzme ličnu akciju (širi negativnu usmenu propagandu i/ili napušta uslužno preduzeće) i da ne reaguje. U smislu toga u kakvim se situacijama žali i kakvo mu je ponašanje na nezadovoljstvo generalno, mogu se izdvojiti četiri grupe potrošača: pasivni potrošači, glasnici, ljutiti potrošači i aktivisti. Nisu sve žalbe dobronamerne, i deo potrošača se žali ne bi li prisvojio neku korist, ili usled nekih drugih motiva.

Kada su u pitanju opravdana nezadovoljstva, najveći broj problema proističe zbog grešaka u osnovnoj usluzi, te usled raznih problema sa uslužnim personalom na prvoj liniji. Osetljivost na pitanje cene, te razne neprijatnosti i neugodnosti, takođe su čest razlog odlazaka klijenata. Na kraju, i nezadovoljstvo načinom na koji se tretira njihovo nezadovoljstvo može dopunski doprineti činjenici a klijenti odlaze. Razlozi zašto reakcije potrošača kod izraženog nezadovoljstva nisu uvek povezane sa prelaskom na neku drugu alternativu, povezane su i sa barijerama odlasku potrošača.

Uspešno rešavanje žalbi pozitivno utiče na lojalnost potrošača. Žalbe se moraju shvatiti kao šansa za preduzeće. Samo postavljanjem odgovarajuće strategije, moguće je na pravi način preobratiti nezadovoljstvo potrošača u lojalnost i poverenje prema preduzeću. Jako je bitno da postoji efektivan sistem odgovora na nezadovoljstvo, koji podrazumeva: proaktivnost, definisanje procedure odgovora na nezadovoljstvo potrošača, obučavanje osoblja da pravilno reaguje u situacijama kada dolazi do nezadovoljstva - žalbi, davanje ovlašćenja osoblju da reaguje i reši problem kad je to u njegovoj moći i stalni feedback sa potrošačima i uslužnim personalom i unapređivanje procesa.

Treba maksimalno pojednostaviti i olakšati proceduru žalbi, uveriti potrošače putem ranijih pozitivnih primera da njihove reakcije imaju svrhu, i da će uzroci nezadovoljstva biti otklonjeni ili kompenzovani, te generalno ohrabriti potrošače da se žale. Širok je prostor za inoviranje, korekcije i unapređenje uslužnog procesa, i dobro je da se reaguje odmah, tj. na mestu gde je nastao problem. Ipak, ne treba zaboraviti da je sa aspekta preduzeća jako bitan i proces vraćanja bivših, pre svega lojalnih potrošača.

Da bi se obezbedio dobar feedback sistem potrebno je vršiti stalna istraživanja. Treba biti oprezan, i voditi računa i o opasnostima koje se mogu javiti kod istraživanja (ne)zadovoljstva.

Jedan od načina da se privuče potrošač i obezbedi njegova lojalnost jeste davanje garancije. Dosta je pozitivnih strana za uslužno preduzeće koje ima dobar sistem garancija u pogledu usluga, odnosno satisfakcije njome. Garancija međutim nije uvek potrebna, te joj stoga treba pristupiti analitički i strateški, i u situaciji kada je to dobro rešenje, pravilno je definisati i sprovoditi, na način da koristi imaju i preduzeće i potrošači.

Rezime:

Regularna istraživanja tržišta moraju se sprovoditi na najmanje tri osnovna segmenta:

1. istraživanje stavova i ponašanja potrošača;
2. istraživanje konkurencije i
3. istraživanje interne javnosti (zaposlenih, naročito na prvoj liniji usluživanja).

Svaki od navedenih segmenata veoma je bitan za poslovanje uslužnog preduzeća. Najviše pažnje naravno mora biti usmereno na potrošače, ali ni druga dva segmenta se ne smeju zanemariti. Ciljevi istraživanja kod usluga se u određenoj meri poklapaju sa ciljevima istraživanja koja se rade u sektoru fizičkih dobara. Ovo se pre svega odnosi na ispitivanja zahteva i želja potrošača, istraživanje nezadovoljstva i ispitivanja i procene različitih elemenata povezanih sa tražnjom.

Iako najskuplje, terensko istraživanje tržišta koje sprovodi sama organizacija, najbolje odgovara svrsi istraživanja i daje najrelevantnije rezultate. Metod ankete (intervjuisanja) najčešći je metod kvantitativnog terenskog istraživanja tržišta. Može biti putem ličnog intervjua (najčešći slučaj), telefonskog intervjua, ankete poštom ili ankete e-mailom. U slučaju dobro urađenog interaktivnog sajta moguće je izvršiti anketiranje i putem interneta. Istraživanje tržišta putem popunjavanja on-line anketa je jako pogodno, jer popunjavanjem polja, tj. izborom između alternativa, direktno se beleže podaci u bazu, bez učešća posrednika, a ispitanik ima mogućnost da pre slanja ankete pregleda i proveri odgovore.

Postoje i kvalitativna ispitivanja pojava (odnosno ponašanja potrošača). Sprovodi se putem nekih od tehnika (fokus grupe, dubinski intervju i sl.). Za razliku od kvantitativnih koji se rade na većem uzroku i čiji je cilj

kvantifikacija dobijenih rezultata, kvalitativna imaju za cilj da ispituju manje grupe (npr. u određenoj turističkoj destinaciji to mogu biti potencijalni i sadašnji posetioči, stanodavci, radnici u hotelima, predstavnici turističkih agencija i sl.) ili samo jednog, kako bi se došlo do nekih informacija koje treba da posluže kao smernica daljih istraživanja i bez kojih bi klasično terensko istraživanje na većem uzorku bilo nepotpuno.

Anketiranje se dakle generalno može obaviti na više načina. Osnovni su:

1. telefonski intervju;
2. lični intervju;
3. anketa putem pošte;
4. on-line tj. e-mail anketa.

Shodno ciljevima istraživanja određuje se i populacija na kojoj će se vršiti istraživanje. To mogu biti npr. korisnici bankarskih usluga u Vranju, vlasnici ugostiteljskih objekata u Vojvodini, mladi u Beogradu, studenti Ekonomskog fakulteta, kupci u samousluži X itd. Osim toga odlučuje se i o načinu izbora uzorka (da li je uzorak slučajna, ili nije), što uz već navedeni postupak izbora veličine uzorka daje osnove da se krene u istraživanje.

Ciljevi poglavlja istraživanja uslužne organizacije omogući će da se studenti osposobe da:

1. vrše istraživanje stavova i ponašanja potrošača;
2. vrše istraživanje konkurencije;
3. vrše istraživanje interne javnosti;
4. spoznaju prednosti i nedostatke različitih pristupa anketiranja;
5. odrede veličinu populacije (statistički uzorak).

Pitanja:

1. Ciljevi istraživanja u uslugama
2. Načini anketiranja
3. Metode određivanja veličine uzorka
4. Metode istraživanja tržišta u sektoru usluga

Literatura:

- [1]. Burns, A., Bush, R. F. (2000). *Marketing Research*. New Jersey: Prentice Hall,
- [2]. Hays, Julie M., and Arthur V. Hill (2006). *An Extended Longitudinal Study of the Effects of a Service Guarantee*. *Production and Operations Management*, 15 (1), 117-131.
- [3]. Hughes, A. M. (2009). *The State of Database Marketing Today*, Database Marketing Institute.
- [4]. Magnini, V., Ford, J., Markowski, E. and Honeycutt, E. (2007). *The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?*. *Journal of Services Marketing*, 21(3), pp.213-225.
- [5]. Wirtz, J., Kum D. (2004). Customer Cheating on Service Guarantees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 159-175.
- [6]. Zeithaml, V. A. , Bitner, M. J. , Gremler D. D. (2007). *Services Marketing*, 2th edition, Mc Graw Hill, International edition.

12. KREIRANJE NOVE USLUGE

12.1. Inovacija u sektoru usluga

Kvalitetna usluga i zadovoljni potrošači značajni su za rast i razvoj uslužnog preduzeća. Ipak, bez inoviranja svoje ponude, uslužno preduzeće rizikuje da izgubi pozicije na tržištu. Usluge koje se nalaze u ponudi imaju strateški značaj za poslovanje. U tom smislu nove usluge odraz su s jedne strane narastajućih i specifičnih potreba potrošača sa ciljnih segmenata, ali sa druge strane govore o jačini i inovativnosti kompanije, utičući na taj način i na njen imidž i na razvoj korporativnog brenda.

Usluge se međutim ne mogu samo dodavati, nekada je potrebno odlučiti i o povlačenju određenih usluga ili grupa usluga sa tržišta. U tom smislu se kao i za proizvode i za usluge može koristiti koncepcija životnog ciklusa sa prepoznatljivim fazama uvođenja, rasta, zrelosti i opadanja. Ovaj koncept je međutim od male pomoći pri operativnom odlučivanju, a više služi strateškom pravcu razvoja kompanije i njenog portfolia usluga.

Upravo jedan od osnovnih razloga za uvođenje nove usluge jeste inovacija, kao faza životnog ciklusa u kojoj se nalazi grupa ili tip postojećih usluga u preduzeću, sa tendencijom ka opadanju. Osim ovoga, razlog za razvoj novih usluga može biti i neki od sledećih (Palmer, 2005):

1. popunjavanje neiskorišćenih uslužnih kapaciteta;
2. težnja da se uspostavi balans u portfoliu, kako preduzeće ne bi zavisilo samo od jedne ili par usluga;
3. u cilju razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima, preduzeće može da razvije novu uslugu kako bi odgovorilo izraženim potrebama i zahtevima potrošača sa ciljnog tržišta, ali i promenama u broju, kupovnoj snazi, potrebama i zahtevima potrošača generalno posmatrano;
4. želja da se popuni praznina u uslužnoj ponudi na tržištu koja je nastala kao posledica povlačenja nekog od konkurenata sa tržišta ili nekog njegovog dela;
5. pojava novih konkurenata koji nastoje da zadovolje iste potrebe ciljnog tržišta kao i proizvodi i usluge preduzeća;
6. promena u uslovima poslovanja kao posledica mera i akcija države (promena regulative) u pravcu podsticaja za inovativnu aktivnost preduzeća.

Inovacije kada su usluge u pitanju mogu ići u rang od totalno novih usluga u globalnim razmerama do običnih stilskih prilagođavanja.

U tom smislu mogu se izdvojiti sledeći nivoi noviteta usluge (Lovelock, Wirtz, 2007):

1. glavne inovacije u uslugama podrazumevaju novu suštinu usluge, koja do tada nije postojala i takvih je inovacija najmanje, a primer je Dehael i kada je uvedena usluga isporuke američkih viza građanima Srbije na celoj njenoj teritoriji;
2. glavne inovacije u procesima usluživanja - situacija kada kompanije koriste nov način da isporuče postojeću uslugu, a primeri za to su npr. uvođenje studiranja na daljinu na akreditovanom fakultetima i visokoškolskim ustanovama u Srbiji (FON, VISER i dr.);
3. proširenje linije usluga - kada postojeća firma, postojećim uslugama pridodaje nove usluge, koje do tada nije imala (npr. Pošta Srbije razvija uslugu isporuke paketa preko Post-Expressa, i uvodi razne usluge povezane sa internetom);
4. promene u procesu usluživanja - nisu inovativne sa aspekta celog tržišta, ali poboljšavaju proces usluživanja u datom preduzeću i izlaze u susret potrebama potrošača (npr. uvođenje mogućnosti poručivanja putem interneta i direktne isporuke na kućnu adresu od strane maloprodajnog lanca Maxi u Srbiji);
5. inovacije o dodatnim uslugama - nema promena u suštini usluge, već u elementima koji popravljaju osnovnu uslugu (npr. brži pristup internetu u hotelima, razvijanje wireless tj. bežičnog pristupa internetu u većem broju kafića u Beogradu i sl.);
6. poboljšanje odnosno unapređenje postojećih usluga - predstavlja najčešći tip inovacija, i ima efekta na kvalitet usluge, odnosno procesa;
7. promene u stilu - podrazumevaju najjednostavnije promene, koje u suštini nemaju direktne veze sa uslugom, pa ni sa procesom usluživanja, ali utiču na percepcije, ali i očekivanja ljudi, jer su jako vidljive.

Iz navedenog se vidi da veliki deo noviteta proizilazi iz odgovarajućih organizacionih (uključujući i marketinške) i / ili tehnoloških - novi proizvodi i procesi) promena. Nisu sve uslužne delatnosti podjednako pod uticajem oba stila inoviranja. U proseku je uslužni sektor u zaostatku za industrijom, kada su inovacije u pitanju. To ipak ne znači da ne postoje uslužne delatnosti sa stepenom inovacija čak i iznad industrije. Uopšte uzev heterogenost uslužnih

delatnosti ima svog odraza i kada su u pitanju inovacije. Jedno istraživanje izvedeno nedavno u Velikoj Britaniji pokazalo je da su telekomunikacije, kompjuterske usluge, finansijske usluge i istraživanje i razvoj, sektori gde se u najvećoj meri inovira i to kako organizaciono tako i tehnološki (Miles, 2008.) Do sličnih podataka došlo se i istraživanjem u Italiji. U tom istraživanju nedvosmisleno je dokazano i da su uslužna preduzeća-inovatori, u svojim granama, postizali mnogo bolje ekonomske rezultate nego preduzeća koja su zaostajala u inovacijama (Cainelli, Evangelista, Savona, 2004.).

Osnovne karakteristike usluga i procesa njene isporuke utiču i na inovacije u sektoru usluga. Neopipljivost sama po sebi stvara određene poteškoće u poimanju i sprovođenju inovacija. Inovacije su manje vidljive a ako se u obzir uzme i interaktivnost procesa usluživanja, odnosno uključenost potrošača u isporučivanje, onda se on javlja i kao koproducent, pa je teško definisati inovaciju sa aspekta toga da li je zasluga preduzeća i njegovog personala ili i potrošača. Velika varijabilnost usluga i nemogućnost potpune standardizacije takođe otežavaju inovacije, odnosno prilagđavanja se često dešavaju u trenutku isporuke usluge, te je teško definisati u kojoj meri je nešto inovacija ili samo prilagođavanje potrebama potrošača. Kako je jedna od karakteristika usluga i nemogućnost vlasništva, postoji problem i sa pravnom zaštitom, jer se inovacije teško mogu registrovati i zaštititi. Jedino u situaciji razvijanja određenog tehnološkog procesa, to je u određenoj meri moguće učiniti.

U tom smislu se može reći i da je dosta više inovacija u uslužnom sektoru u stvari kontinuelni nastavak i nadogradnja pređašnjih usluga, procesa i sistema, dok je kod proizvođača mnogo prisutniji „stepenasti“ pristup, koji podrazumeva izbacivanje inoviranog proizvoda na višem nivou razvoja od prethodnog (npr. u automobilskoj industriji novi model automobila, LCD televizor sa dva tjunera i mogućnošću snimanja, itd.). To ne znači da određene delatnosti (pre svega avio-saobraćaj, finansijske usluge i sl.) takođe nemaju često i „stepenasti“ pristup inovacijama, ali generalno posmatrajući preovlađujuće u uslužnim delatnostima su laganije, kontinuelno prilagođavanje i inovacije po tom osnovu.

Iz napred navedenog proističe i podatak da su budžeti namenjeni inovacijama mnogo manji kod uslužnih preduzeća nego kod proizvođača. Sektor istraživanja i razvoja se retko sreće u uslužnim preduzećima, dok je u najvećem broju preduzeća iz industrije jako razvijen (Tether, Bruce, 2003.).

Kod proizvodnih preduzeća, inovacije spadaju u jedan od tri domena: inovacije proizvoda, inovacije procesa i organizacione promene (inovacije). U suštini, ova tri tipa inovacija egzistiraju i kod uslužnih preduzeća. Problem koji se javlja kada su uslužna preduzeća u pitanju, proističe takođe iz karakteristike usluga - neodvojivosti proizvodnje i potrošnje, što je slučaj kod većeg broja usluga. Naime, usled ovoga je nekada jako teško napraviti jasnu granicu između same usluge (kao proizvoda) i procesa njene isporuke.

Zbog svega navedenog, kod uslužnih preduzeća je dosta više inovacija kada su u pitanju organizacione promene, nego kod proizvoda i procesa, dok je kod proizvodnih preduzeća obrnuto. O tome govori i istraživanje sprovedeno u 15 zemalja Evropske unije, 2002. godine, gde su intervjuisani menadžeri 3014 preduzeća, iz raznih sektora privrede. U preko polovini uslužnih preduzeća inovacije su bile samo ili pretežno organizacione, dok su se kod proizvođača bazirale na proizvod u procesima, samostalno ili u kombinaciji.

Činjenica da su proizvođači okrenuti pre svega inovacijama u proizvodima i procesima, ne znači da i ova preduzeća nemaju inovacije kada su u pitanju usluge. Već je više puta napomenuto da je većina proizvođača u novije vreme počela da ozbiljno proučava mogućnost nadogradnje proizvoda pratećim uslugama, kako bi povećala vrednost celokupne ponude i profitabilnost preduzeća. O tome govori i istraživanje nedavno sprovedeno u Nemačkoj. Mašinogradnja, elektroindustrija i proizvodnja medicinske i optičke opreme, su grane koje su zabeležile najveći procenat inovacija. U sektoru usluga, istraživanje je takođe pokazalo da su proizvođači koji su paralelno inovirali i proizvode i usluge imali najveći rast prometa i zaposlenosti u posmatranom uzorku (Lay, Kirner, Jaeger, 2007).

12.2. Proces kreiranja nove usluge

Istraživanja i analize poslovnih poduhvata uslužnih preduzeća pokazale su da sistematski pristup i proces uvođenja novih usluga koji počiva na unapred uređenoj proceduri i postupku, daje mnogo bolje rezultate od stihijskog uvođenja novih usluga i uslužnih procesa. Nažalost, čak i u razvijenim zemljama samo oko polovina preduzeća iz sektora usluga ima donekle razvijen postupak uvođenja novih usluga i procesa usluživanja.

Zbog većeg broja specifičnosti kako samih usluga, tako i inovacija u sektoru usluga, pojedini autori zagovaraju zaseban pristup, odnosno povlačenje jasnih granica između postupka uvođenja novih proizvoda i uvođenja novih usluga. Drugi autori pak polaze od stanovišta da je i usluga proizvod u širem smislu značenja i da stoga treba primenjivati isti postupak i pristup kao u

industriji. Na kraju, javlja se i treći, simbiotski pristup, koji podrazumeva praćenje osnovnih koraka razvoja novih usluga, koji slede faze razvoja proizvoda, ali i uvođenje većeg broja specifičnosti, zbog prirode samih usluga i uslužnih delatnosti.

Jako je bitno istaći da je za uspešan razvoj novih usluga neophodno imati strateške smernice. U tom smislu se kao osnova za kreiranje uspešnih novih usluga javljaju strategija razvoja poslovanja uslužnog preduzeća i strategija razvoja novih usluga. One su pretpostavka uvođenja konkretnih inovacija u uslužnom preduzeću. Bez njih uslužno preduzeće rizikuje da osmisli usluge koje se ne uklapaju u ukupnu strategiju poslovanja i definisane pretpostavke razvoja novih usluga, što može imati višestruke negativne efekte za preduzeće, i uticati na manji stepen uspešnosti konkretnih inovacija. Često se polazi od same misije i vizije uslužnog preduzeća, kao i od strateških alternativa nastupa na određenom tržištu. Samo tako će inovacije biti u funkciji opšteg razvoja preduzeća.

Nakon što su uspostavljene strateške smernice za razvoj novih usluga, pristupa se planiranju i implementaciji konkretnih rešenja, što se može posmatrati kroz više faza. Tako se, i pored određenih razlika u pogledu broja faza između stručnjaka, razvoj usluga može prikazati kroz sledećih šest, pri čemu svaka od faza može biti poslednja, ukoliko se proceni da nema potencijala za dalji rad na njoj, odnosno vrši se evaluacija nakon svake, a u nekim slučajevima i više evaluacija u okviru iste faze, pa postoji više kontrolnih punktova u kojima se donosi odluka o daljoj sudbini konkretnog novog uslužnog proizvoda. Svaka od faza pripada planiranju ili implementaciji nove usluge (Wilson, Zeithaml, Bitner, Gremler, 2008).

Prva faza je orijentisana na prikupljanje ideja u samoj organizaciji, ali i u okruženju, formalno ili neformalno. U uslužnim preduzećima, sam tip biznisa i uloga koju u povezivanju preduzeća sa tržištem i isporuci usluga imaju zaposleni na prvoj liniji usluživanja, čine da je ovo često izvor velikog broja ideja, kako i na koji način da se poboljšaju usluga i proces. Jako puno ideja dolazi i iz marketing sektora, naročito sistematskim istraživanjem tržišta i potreba i želja potrošača. Iako se rađa veliki broj ideja u jednoj uslužnoj organizaciji, ipak je većina tih ideja u stvari samo fokusiranje na minorne modifikacije, konzervativne su ili su samo varijacija nekih od već postojećih ideja, a malo je stvarnih novina. Zbog toga je veliki značaj istraživanja potreba i želja potrošača, i njihovih razmišljanja i ideja kako da se popravi proces i inoviraju usluge. Stoga se vrši redukcija ideja, u skladu sa postavljenim kriterijumima. Te kriterijume nije lako definisati u uslužnom

sektoru, ali oni osnovni povezani su uopšte sa izvodljivošću ideja, te resursima organizacije, vodeći računa i o uklapanju u strategiju razvoja i imidž organizacije itd. Zbog značaja redukcije ideja i obimnosti posla, pojedini autori ove aktivnosti svrstavaju u zasebnu fazu razvoja nove usluge (Palmer, 2008).

Ideje koje su „preživjele“ skraćivanje liste, prevode se u uslužni koncept, odnosno razvija se način na koji bi se ideje pretvorile u uslugu koja ima vrednost za potrošača. Obično se vrši i preliminarno testiranje koncepta na ciljnom tržištu, na određenom uzorku potencijalnih korisnika. Za usluge je jako teško uraditi i testirati koncept, jer za razliku od fizički opipljivih dobara, skice, nacrti, virtuelno postojanje proizvoda u kompjuteru i drugi pojavnici nisu na raspolaganju. Naročito je teško razviti mentalnu sliku usluge ili procesa ukoliko potrošač prethodno nije imao iskustva sa nečim sličnim.

Ukoliko je poslovna analiza dala „zeleno svetlo“, ideja, odnosno koncept, se razvija u konkretnu uslugu koja može biti ponuđena tržištu. Ovde faktički počinje deo posvećen implementaciji konkretne usluge. Za razliku od industrijskih proizvođača, koji u svojim pogonima vrše izradu prototipa i njihovo testiranje i eksperimentišu raznim varijantama proizvoda, kod uslužnih preduzeća je ova faza veliki izazov, zbog specifičnosti i karakteristika samih usluga. Ovo je i razlog da najveći deo uslužnih preduzeća nema sektor ili odeljenje za istraživanje i razvoj, mada to u velikoj meri zavisi i od tipa usluge, odnosno uslužnog biznisa, kao i od veličine uslužnog preduzeća.

Istraživanje i razvoj su stoga u uslužnim preduzećima najčešće projektno organizovani, sa određenim ciljevima i budžetom. Zato je u ovoj fazi potrebno uključiti stručnjake različitog profila: zaposlene sa prve linije usluživanja, marketing menadžere, specijaliste za ljudske resurse, menadžere operacija i inženjere zadužene za tehničko tehnološki aspekt funkcionisanja usluge. Jako je bitno da se uradi šematski plan procesa usluživanja kako bi se prikazao sistem isporuke usluge, odnosno način kako je planirano da ona funkcioniše. Na taj način se bolje shvata priroda i način funkcionisanja nove usluge, a veći broj ljudi uključenih u ovaj proces jasnije shvata svoje uloge i zadatke, dok menadžment ima poslednju mogućnost da identifikuje ključne tačke u kreiranju i isporuci usluge, pre njenog testiranja na tržištu. Osim same usluge i uslužnog procesa, potrebno je kreirati i odgovarajući uslužni ambijent odnosno sve opipljive elemente uslužnog procesa potrebne da nova

usluga zaživi. Zato se u ovoj fazi detaljno specificiraju svi koraci i resursi, kako bi usluga na pravi način zaživela.

Za razliku od fizičkih dobara, testiranje ima ograničenu primenu kod usluga i teško je izaći na deo tržišta kako bi se testirala nova usluga ili uslužni proces, pa se ide na testiranje potrošača, najčešće kroz fokus grupe, bez prethodnih promotivnih aktivnosti. Osim toga, nekada se usluge nude samim zaposlenima, pre nego se izađe na tržište, kako bi se poslednji put proverio ceo sistem funkcionisanja i isporuke usluge, kao i njene koristi, jer nakon predstavljanja tržištu, mnogo je manje mogućnosti za popravke.

Lansiranje, odnosno predstavljanje usluge tržištu je poslednja faza, i njome faktički nova usluga počinje da živi u očima potrošača. Preduzeće donosi čitav niz odluka u pogledu toga kada predstaviti novu uslugu, kome je nameniti, gde i kako to učiniti. Vreme je često kritičan faktor, i što sporije usluga ide kroz pojedine faze, to je veća verovatnoća da će konkurencija iskopirati uslugu i pronaći adekvatan odgovor.

Ukoliko je predstavljanje usluge povezano sa velikim finansijskim rizicima, moguće je uvesti uslugu i lagano na tržište preko odabranih grupa potrošača, u fazi u kojoj proces finaliziranja nove usluge ne mora biti završen do kraja. To npr. može biti probno putovanje novim brodom (promotivne vožnje), popusti prilikom letovanja u novom hotelu u prvoj godini postojanja i sl. Potrebno je pažljivo pratiti tok događaja na tržištu, prikupljati informacije i pratiti realizaciju, i naravno istraživati satisfakciju potrošača, njihove predloge i sugestije u vezi sa novom uslugom, ali i mišljenje osoba na prvoj liniji usluživanja (Palmer, 2008).

U isto vreme, potrebno je povezati koncept inovacija i relationship marketinga, odnosno uzeti u obzir i činjenicu da se nova usluga lakše i uspešnije može predstaviti postojećim kupcima, odnosno primenjujući u ovoj sferi pristup razvoja dugoročnih odnosa i da je znatno teže konkurisati kod potrošača uslužnog preduzeća koje je izgradilo lojalnu bazu klijenata, a naročito ukoliko se pritom ide na čisto transakcione koristi (uvodni popusti i apelovanje isključivo na racionalne motive, koji nemaju dovoljnu snagu i prednost u odnosu na konkurentsku ponudu). Zato se i savetuje da se kod uvođenja novih usluga na relativno osvojenom tržištu ide na miks transakcionih i dugoročnih elemenata nove uslužne ponude (Bonnin, Segard, Vialle, 2005).

Usluga se nakon predstavljanja tržištu mora pratiti, a njeni efekti evaluirati i analizirati, kako bi se blagovremeno mogle izvršiti odgovarajuće korekcije i prilagođavanja.

U zaključku razmatranja uvođenja novih usluga, treba se osvrnuti na pretpostavke i elemente koji u uslužnom preduzeću povećavaju pozitivne efekte uvođenja novih proizvoda i usluga, i minimiziraju rizik. U tom smislu se mogu identifikovati neki procesi i aktivnosti koji su garancija da su ispunjene odgovarajuće pretpostavke za uspešan razvoj novih usluga. (Strombeck, Wakefield, 2008):

Odgovarajuća organizaciona kultura;

1. Usvojeni marketing koncept poslovanja, usmerenost na tržište i potrošače;
2. Fokus na kvalitetu (razvojem nevidljivih i vidljivih delova usluge);
3. Podrška top menadžmenta;
4. Kultura koja podržava inovacije.

Uspostavljeni procesi u organizaciji

1. Definisana procedura kretanja inovacije, od generisanja ideje do predstavljanja tržištu, kao i saradnja sa drugim sektorima i eksternim partnerima uz razvijene metode evaluacije nakon pojedinih koraka;
2. Razvijen sistem merenja performansi (kako bi se utvrdilo da li su postavljeni ciljevi ostvareni).

Marketing faktori

1. Efikasnost i efektivnost svih marketing aktivnosti;
2. Razvijanje strategija komunikacije, distribucije i ostalih podržavajućih elemenata uslužnog marketing miksa.

Faktori povezani sa samim uslugama

1. Diferenciranje usluge od konkurentskih, u cilju postizanja konkurentske prednosti (jasne koristi, definisana politika kvaliteta usluge i pratećih aktivnosti i procesa, jedinstveni atributi i karakteristike u očima korisnika, pozitivan i diferenciran imidž preduzeća i njegovih novih usluga...);
2. Sinergija, (povezanost nove usluge sa drugim uslugama preduzeća, sinergija između sektora prilikom razvijanja nove usluge, usklađenost sa resursima, veštinama i iskustvom kompanije).

Tržišni faktori

1. Potencijal tržišta (kapacitet rasta i stabilizacije nakon početnog uspeha);
2. Usklađenost usluge sa zahtevima tržišta (nivo do kog usluga može da zadovolji potrebe i želje ciljnog segmenta).

Jako je teško dati generalno savete o tome koji su najvažniji faktori od navedenih, od kojih zavisi uspeh novih usluga. Sigurno je da u određenoj meri svaki od navedenih faktora mora biti ispunjen. Što se relativnog značaja tiče, on zavisi i od specifičnosti delatnosti, veličine preduzeća, stepena noviteta usluga, itd. Tako je jedno istraživanje sprovedeno na tržištu finansijskih usluga, koje je u fokusu imalo analizu neuspešnih i uspešnih inovacija, identifikovalo da su ključne bile tri osnovne grupe faktora, date po značajnosti:

1. Tržišna sinergija, u smislu uklapanja novih usluga i procesa u postojeći imidža firme, s tim da poseduje superiorne karakteristike u odnosu na konkurentsku ponudu, sa aspekta želja potrošača, uz jaku podršku kompanije i njenih poslovnica u toku i nakon predstavljanja nove usluge tržištu
2. Organizacioni faktori, podrazumevaju postojanje horizontalne koordinacije i saradnje između različitih sektora u kompanijama
3. Faktori povezani sa istraživanjem tržišta, gde se misli na detaljno i statistički validno istraživanje tržišta i prikupljanje informacija od potrošača, još u ranoj fazi razvoja nove usluge, odnosno njenog koncepta, pri čemu se podrazumeva da ideja mora biti razrađena na potrošačima razumljiv način. (Lovelock, Wirtz, 2007).

12.3. Menadžment kvalitetom usluge

Na kraju treba još jednom skrenuti pažnju da uvođenje novih usluga i procesa usluživanja na tržište nije čin već proces, odnosno postupak sa jasno definisanim fazama. Čak i uspešno predstavljanje novih usluga tržištu znači samo da je preduzeće sa ovim uslugama ušlo tek u fazu uvođenja, prema konceptu životnog ciklusa, i da predstoji još puno posla da se te usluge prebace u fazu rasta.

U poslednjih dvadesetak godina, koncept upravljanja totalnim (ukupnim) kvalitetom – TQM predstavlja jedan od najčešće upotrebljivanih izraza u menadžmentu. Ujedno, ovaj koncept predstavlja pomak u shvatanju uloge i značaja kvaliteta, sa gledišta statističkih, planskih i kontrolnih aktivnosti koje

su dominirale prilikom osnivanja organizacija poput Američkog udruženja za kvalitet i Evropske organizacije za kvalitet, ali i u poslovnoj praksi mnogobrojnih privrednih subjekata i organizacija i institucija.

Fenomen TQM koncepta prošao je i sam kroz više faza. Tako se on može posmatrati kao (Yong, Wilkinson 2001):

1. menadžment kvaliteta;
2. menadžment sistema;
3. menadžment ljudi;
4. reinženjering i
5. nova menadžment paradigma.

Primetno je pomeranje koncepta koji se bave kvalitetom od ranih statističkih i matematičkih metoda i modela izračunavanja, kako bi bio unapređen proces u uslovima masovne proizvodnje.

U sledećoj fazi vidljivo je da je TQM baziran na upotrebi sistema i procedura za kontrolu kvaliteta. Upravljanje ljudskim potencijalima zaokuplja u velikoj meri mnogobrojne teoretičare i praktičare. Dosta se u organizaciji polaže na edukaciju i trening i na uspostavljanje odgovarajućih kanala komunikacije između zaposlenih na istim ili različitim hijerarhijskim nivoima.

Shvatanje TQM-a kao reinženjeringa polazi od činjenice da često nije moguće inkrementalnim promenama postići zadovoljavajuće rezultate u unapređenju sistema kvaliteta već je neophodno izvršiti kompletan reinženjering postojećih procesa. TQM koncept sve više dobija na značaju u smislu nove menadžment paradigme, gde se težište stavlja na potrošača i njegovu proaktivnu ulogu u izgradnji sistema kvaliteta na svim nivoima, što krajnji odraz ima u proizvodima i uslugama namenjenim određenim ciljnim segmentima.

U novije vreme, bitka za potrošača podrazumeva pre svega bitku za kvalitet, pritom misleći na:

1. kvalitet proizvoda i usluga koji se isporučuju potrošaču u dužem vremenskom periodu;
2. kvalitet procesa koji za posledicu ima stvaranje određene vrednosti za potrošača i
3. kvalitet dugoročnih odnosa saradnje sa potrošačima, ali i ostalim ključnim partnerima u lancu vrednosti preduzeća.

Na kraju, postoje i neke svakodnevne aktivnosti, koje su u fokusu. Tu se pre svega misli na: liderstvo u okviru menadžmenta određenih sektora,

motivisanost zaposlenih, pre svega na prvoj liniji usluživanja, kontrolu ulaznih varijabli, kontrolu marketing procesa, kontrolu dizajna usluge, i njene isporuke, kao i analizu informacija na dnevnom nivou (Yang, Ching-Chow, 2006.).

Istraživanja i analize poslovnih poduhvata uslužnih preduzeća pokazale su da sistematski pristup i proces uvođenja novih usluga koji počiva na unapred uređenoj proceduri i postupku, daje mnogo bolje rezultate od stihijskog uvođenja novih usluga i uslužnih procesa. Osnova za kreiranje uspešnih novih usluga jesu strategija razvoja poslovanja uslužnog preduzeća i strategija razvoja novih usluga. Ukoliko su strateške komponente ispunjene pristupa se planiranju i implementaciji novih usluga. U delu u kojem se vrši planiranje, prolazi se kroz faze: prikupljanja ideja, izrade uslužnog koncepta i poslovne analize. Implementacija podrazumeva: razvijanje uslužnog koncepta u konkretnu uslugu (funkcionalni test), tržišno testiranje usluge i uvođenje (predstavljanje) usluge na tržištu.

Ptmena TQM pristupa podrazumeva određene strateške, kratkoročne i dnevne aktivnosti. Osim toga, neophodno je vršiti stalne provere kako satisfakcije potrošača, tako i satisfakcije zaposlenih, ali i razna druga istraživanja koja u fokusu imaju kvalitet usluge.

Stoga je u kontroli kvaliteta jako bitno da se raspolaže adekvatnim skalama. Najprihvaćeniji je SERVQUAL model, koji predstavlja multidimenzionu skalu koja služi kako bi se uporedile percepcije potrošača sa očekivanjima u pogledu kvaliteta usluge. Na osnovu dobijenih podataka sprovode se korektivne akcije ali i kontinuirano poboljšanje kvaliteta.

12.4. Proces usluživanja

Prilikom kreiranja nove usluge ili modifikaciji postojeće, jedna od ključnih tačaka u procesu jeste definisanje svih faza u isporuci usluge, odnosno dizajniranje odgovarajućeg uslužnog procesa. Uslužni proces mora biti takav da bude primenljiv i operacionalan u praksi, da ga je moguće predstaviti osobama u organizaciji, na različitim hijerarhijskim nivoima u različitim sektoriima i uslužnoj organizaciji, naročito na prvoj liniji usluživanja i naravno da omogućava da se usluga isporuči potrošaču na odgovarajući način.

U industriji i građevinarstvu pre razvijanja novog proizvoda inženjeri i dizajneri igraju ključnu ulogu u njegovom kreiranju, prvo kroz šeme i nacрте, a zatim i konkretnom izradom, koja podrazumeva specifikacije i precizan

plan proizvodnje, što je pre svega potpomognuto primenom moderne tehnologije, kompjutera i robota.

Kod usluga je daleko teže uraditi nešto slično tome, jer usluga ne postoji fizički, te stoga nije moguće ni specificirati materijal, dimenzije i sl. Ipak, u situaciji uvođenja nove usluge, ne sme se prepustiti ni neformalnom načinu kreiranja i isporučivanja da bude dominantan u preduzeću. U tom smislu je neophodno uraditi šematski plan procesa usluživanja kako bi se prikazao sistem isporuke usluge, jer je potrebno da veći broj ljudi uključenih u ovaj proces shvati svoje uloge i zadatke, ali i da menadžment identifikuje ključne tačke u isporuci.

Kod usluga visokog fizičkog kontakta bitno je da se vodi računa o sledećem:

1. objekti su jedan od elemenata u pružanju usluge;
2. proces usluživanja mora biti kreiran u skladu sa potrošačevim potrebama;
3. izabrana pogodna lokacija je jako važna;
4. kreiranje odgovarajuće prijatne atmosfere utiče u velikoj meri na percepciju uslužnog procesa i ukupno zadovoljstvo;
5. moraju se uzeti u obzir i druge potrebe potrošača, odnosno ukupno zadovoljstvo, koje podrazumeva i informacije, parking, hranu, toalet.

Prilikom pružanja usluge moguće su razne opcije:

1. korisnik usluge može doći u „uslužnu fabriku“ (dolazi u banku, u centralu gde se vrši obračun i odobravanje kredita);
2. korisnik usluge dolazi u filijalu / predstavništvo (gde predaje dokumenta, dobija informacije, završava formalnosti oko kredita);
3. zaposleni u uslužnom preduzeću dolaze u kuću ili u preduzeće korisnika usluge (predstavnik banke dolazi u preduzeće da razgovaraju o kreditu, prikupi dokumentaciju i sl.).

Tako su naučnici koji su izučavali ponašanje ljudi došli do nekih interesantnih zaključaka koji se mogu iskoristiti u kreiranju uslužnog procesa, a to su:

1. efekat sekvenci;
2. efekat trajanja i
3. efekat racionalizacije.

Efekat sekvenci: kada se ljudi prisećaju nekog iskustva, to čine u sekvencama, pozivajući iz memorije nekoliko najbitnijih momenata, pre nego što se sećaju svake pojedinosti. Pritom se preferira situacija u kome se

iskustvo vremenom, po pojedinim sekvencama popravlja. Veoma je bitan samo kraj događaja i impresije o njemu.

Efekat trajanja: u situacijama kad je uključen aktivno u neki proces, čovek gubi predstavu o vremenu. Povećanje broja sekvenci daje utisak i pored istog ukupnog vremena, da događaj duže traje.

Efekat racionalizacije: ljudi teže da svim stvarima daju smisla i da shvate pojavu. Pre se radi o jednom ključnom nego o nizu faktora koji objašnjavaju osnovni razlog. Ljudi često zaključuju da devijacija od ustaljenih standarda i rituala vodi neočekivanom ishodu. Kada je potreban krivac ili kada je u pitanju pohvala, ljudi teže da to bude pojedinac a ne sistem. Želja za traženjem krivca je manja kada ljudi misle da imaju određeni nivo kontrole nad procesom.

Ovi zaključci mogu da posluže u operacionalizaciji koncepta razvoja dugoročnih odnosa u sektoru usluga kao polazna osnova za formulisanje paketa ponude, ali i za konkretnu problematiku dizajniranja procesa usluživanja. Principi koji proističu iz prethodnih nalaza mogu se operacionalizovati u samom procesu usluživanja, odnosno njegovom kreiranju, a ispod su dati neki od glavnih načina primene u praksi.

12.4.1. Model procesa usluživanja

Šematski plan uslužnog procesa predstavlja sliku ili mapu koja prikazuje sistem isporuke usluge na način da različiti ljudi uključeni u proces isporuke usluge, mogu da shvate i deluju na odgovarajući način u skladu sa ulogom koju imaju u procesu usluživanja ili u skladu sa ličnim pogledima na stvari.

Dosta autora, proces usluživanja poredi sa pozorištem. U tom smislu, paradigma uslužnog procesa kao pozorišta počiva na osnovnoj osobini da se i gluma kao i usluga stalno ponavlja, ali da nikada ne može biti ista, jer postoje izražene varijacije. Predstava se može igrati i sa promenjenim glumcima, a postoje i vidljive i nevidljive aktivnosti za publiku. Da bi predstava bila dobra, odnosno da bi publika bila zadovoljna, moraju se uklopiti svi elementi: dobar scenario, dobri glumci, adekvatne uloge, dobro izvođenje, odgovarajući ambijent, podržavajuće aktivnosti. Slično je i u uslužnom kontekstu. Ono što je takođe zajedničko jeste da je cilj da se kreira dugoročni odnos, što se postiže i uključivanjem emocija publike.

Shodno navedenom prikazu, može se zaključiti da preduzeće mora imati jasnu predstavu o uslužnom procesu, učesnicima u njemu i načinu ponašanja. Stoga je jako bitno da se uslužni proces šematski predstavi. Ključne komponente šematskog plana procesa usluživanja (posmatrano po redosledu) jesu:

1. definisanje standarda za sve vidljive aktivnosti;
2. specifičakcija opipljivih dobara, odnosno fizičkih dokaza procesa usluživanja;
3. identifikovanje osnovnih akcija potrošača;
4. linija interakcije;
5. akcije zaposlenih;
6. linija primećenosti;
7. akcije zaposlenih na liniji usluživanja;
8. podržavajući procesi u koje su uključeni ostali zaposleni;
9. podržavajući procesi sa odgovarajućom tehnologijom.

Kada je moguće i pogodno, potrebno je prikazati i potencijalno kritične aktivnosti i tačke u procesu usluživanja.

Put potrošača se prati i u smislu aktivnosti koje se obavljaju, ali i u smislu vremena. U stvarnosti bi šema bila mnogo komplikovanija i svaka od pojedinačnih usluga u ukupnom procesu bila bi posebno razrađena sa aspekta svih ključnih komponenti procesa.

Jedan deo procesa se odvija bez neposredne interakcije, odnosno potrošač stiče impresije o procesu na bazi elemenata uslužnog ambijenta, koji može obuhvatati spoljašnost hotela, zatim kada uđe unutar hola, uniforme i izgled zaposlenih koje uočava, izgled recepcije. Prvi njegov kontakt sa zaposlenima u hotelu bio je kada je rezervisao mesto telefonskim pozivom. Ovde nije došlo do kontakta licem u lice, ali je uspostavljen kontakt glasom, tj. putem telefona.

Interakcija se javlja u situacijama kada vratar pozdravlja gosta, radnik uzima ključeve da parkira, recepcionar pozdravlja gosta, proverava rezervaciju i upućuje na sobu, daje ključeve gostu i eventualno gost koristi usluge nosača. Sve ove aktivnosti zaposlenih licem u lice i telefonom, te razni elementi uslužnog ambijenta spadaju u vidljivi deo, tj. frontstejdž.

Ono što gost ne vidi jeste ubacivanje podataka (koje je gost ostavio prilikom rezervacije mesta telefonom), samu scenu kako radnik odvozi i parkira auto, registrovanje podataka o gostu, kada recepcionar potvrđuje da je gost stigao i

eventualno uzima još neke dodatne informacije, sređivanje sobe, itd. Sve ove aktivnosti pripadaju bekstejdzu.

U slučaju - pre posete hotelu kontakt se ostvaruje samo prilikom rezervacije i to je sekvenca koja traje jako kratko. Kada gost dođe u hotel, sekvence koje takođe kratko traju jesu parkiranje automobila, samostalno ili od strane zaposlenog, susret sa portirom, čekiranje na recepciji, zatim gost odlazi u sobu, na nešto duže vreme u odnosu na prethodne aktivnosti, ali opet relativno kratko, pošto silazi na večeru. Obrok je usluga koja traje nešto duže (npr. 30-45 minuta). Zatim gost ponovo odlazi u sobu, gde u navedenom slučaju određeno vreme gleda TV (npr. oko sat vremena), a zatim odlazi na spavanje. Ujutru eventualno koristi room servis (npr. za doručak i kafu), što je aktivnost koja angažuje oko 30-ak minuta, zatim kratko koristi telefon (10-15 minuta), pakuje se, odjavljuje i odlazi.

12.4.2. Pojam uslužnog ambijenta

Neopipjivost kao jedna od ključnih karakteristika utiče na to da je usluga previše apstraktan pojam za potrošače i da oni nisu u mogućnosti da lako odrede kvalitet usluge, odnosno cene i kvaliteta, ali i generalno da je percipiraju. Iz tog razloga je jako bitno da se ona što je moguće više materijalizuje, što se u praksi postiže ubacivanjem vizuelnih elemenata i stvaranjem odgovarajućeg ambijenta da se usluga isporuči.

Uloga vizuelnih elemenata, odnosno uslužnog ambijenta, naročito je bitna kod odlučivanja o kupovini novih usluga, odnosno kod novog preduzeća, kada potrošač nema odgovarajuće iskustvo saradnje sa njim, odnosno njegovim osobljem. Pojedini elementi uslužnog ambijenta su i neodvojivi deo stvaranja i isporuke usluge.

Generalno posmatrano uslužni ambijent čine spoljni i unutrašnji izgled objekta, sa pratećim nameštajem, opremom i sl., ali i atmosfera u objektu i niz drugih faktora. Shodno potrebama odgovarajućih uslužnih delatnosti, varira i značaj pojedinih elemenata uslužnog ambijenta, ali i njihova kompozicija.

Logično je da u različitim tipovima uslužnih biznisa, različiti elementi imaju veći ili manji značaj, ali svaki od njih u nekoj meri mora biti zastupljen u svakoj od usluga koja se bazira na višem nivou fizičkog kontakta, naročito u situaciji kada kupac dolazi u prodajni objekat / filijalu uslužnog preduzeća. Analitički prikazano, uslužni ambijent dakle sačinjavaju sledeći elementi:

Uslužni prostor

1. Eksterijer (spoljni izgled) prostora
 - a) Dizajn eksterijera
 - b) Znaci (označavanje)
 - c) Parking
 - d) Pejzaž
 - e) Sredina u kojoj se objekat nalazi, itd.
2. Enterijer (unutrašnjost) objekta
 - a) Dizajn enterijera
 - b) Oprema
 - c) Unutrašnje označavanje
 - d) Raspored u objektu
 - e) Kvalitet vazduha / temperatura itd.
3. Ostali opipljivi elementi
 - a) Vizit kartice
 - b) Kancelarijski materijal
 - c) Računi i fakture
 - d) Izveštaji
 - e) Način oblačenja zaposlenih
 - f) Uniforme
 - g) Brošure
 - h) WEB stranice
 - i) Virtuelni prostor, itd.

Samo strateški pristup shvatanju uloge i značaja uslužnog ambijenta omogućava da celokupna uslužna ponuda bude na odgovarajućem nivou i da utiče na percipirani kvalitet usluge u pozitivnom smislu. Uloga uslužnog ambijenta ogleda se pre svega u tome što ima različite funkcije u uslužnoj ponudi.

Uslužni ambijent takođe omogućava da se izvrši usluga na odgovarajući način. Naime, način na koji je dizajniran ambijent može uticati i na tok aktivnosti i celokupni uslužni proces, čineći ga lakšim ili težim i potrošačima i zaposlenima. Dobro dizajniran i funkcionalan ambijent omogućava da se lakše i lepše obavlja uslužni proces i sa stanovišta zaposlenih i sa stanovišta potrošača. U suprotnom, u situaciji u kojoj su npr. loše označene prostorije sa aspekta pravca kretanja klijenata, vazduh je ustajao, previše je toplo, nema dovoljno mesta za sedenje, šalteri su previsoko postavljeni... dolazi do toga da su potrošači nezadovoljniji osnovnom uslugom, a sve to u isto vreme

utiče i na motivaciju uslužnog personala i njihovu sposobnost za kvalitetan rad.

Uslužni ambijent služi i da diferencira preduzeće od konkurencije i od drugih objekata sličnog tipa. U isto vreme on kroz uslužni ambijent šalje i određeni signal kom tipu usluge je namenjen određeni uslužni prostor. Nije lako pomiriti ova dva zahteva, odnosno imati uslužni ambijent koji je dovoljno sličan drugima na način da ukazuje na to koja i kakva usluga se može dobiti, a da se u isto vreme i razlikuje, odnosno da je originalan i jedinstven u odnosu na konkurenciju.

Dizajn unutrašnjeg prostora takođe može diferencirati pojedine oblasti u okviru uslužne organizacije, bilo sa aspekta njihove specijalizacije za određeni tip usluge, ili namenjenosti različitim segmentima potrošača. Često je razlika u dizajnu pojedinih prostorija (npr. soba u hotelu) povezana sa različitom politikom cena.

12.4.3. Uticaj uslužnog ambijenta na ponašanje potrošača

Ponašanje ljudskih bića u kupovini i potrošnji definisano je sa jedne strane uticajem okruženja, odnosno situacionih faktora i marketing strategije preduzeća, a sa druge, internim psihološkim sklopom. Pritom su ključne komponente ponašanja ljudi razumevanje i osećanja, odnosno saznanje i afekt potrošača. Saznanje i afekt su stoga i osnova iz koga proističu dva mentalna tipa odgovora potrošača na razne stimulanse i događaje u okruženju:

1. kognitivno (saznajno) ponašanje;
2. afektivno ponašanje.

Kognitivno ponašanje podrazumeva proces od primanja informacija do rešavanja konkretnog problema i polazi od znanja, razmišljanja i verovanja koja se formiraju pod uticajem iskustva i uskladišteni su u memoriji potrošača. Sa druge strane, afektivno ponašanje proističe iz emocija, odnosno osećanja koja potrošač ima prema određenim događajima ili stimulansima, stoga je daleko nepredvidljivije. Evidentno je iz navedenog da uslužni ambijent, kao deo potrošačevog okruženja, utiče na ponašanje potrošača i na njegovo iskustvo sa uslugom, tj. i na očekivanja koje ima, ali i na percepciju isporučene usluge i celokupan uslužni proces.

Postoje različiti modeli koji nastoje da daju odgovor na pitanje kako se i zbog čega potrošači ponašaju na određeni način pod uticajem uslužnog ambijenta?

Prema nekim autorima, emocije imaju ključnu ulogu u percepciji uslužnog ambijenta. U tom smislu je kreiran i Mehrabian-Russell-ov model odgovora potrošača na stimulanse. Radi se o jednostavnom modelu svesne i nesvesne percepcije ljudi i interpretacije uticaja uslužnog ambijenta utiču na njegova osećanja. Osećanja utiču u velikoj meri i na njegovo ponašanje koje u osnovi ima tri tipa mogućih odgovora kao ishodište:

1. pozitivan odgovor, tj. pristupanje preduzeću, odnosno korišćenje usluge;
2. negativan odgovor, koji podrazumeva izbegavanje određenog uslužnog preduzeća i korišćenja njegovih usluga;
3. nekad zahteva i dalje razmišljanje, odnosno pokretanje kognitivnog procesa, kako bi se donela konačna odluka.

Russel je predstavio model koji počiva na dve dimenzije emotivnih odgovora: priyatnost (zadovoljstvo) i život (pobuđivanje interesa). U tom smislu je moguće da uslužni ambijent utiče na jedan od četiri osnovna načina na potrošača, putem kreiranja određene atmosfere, gde dva imaju pozitivnu konotaciju i uticaj na ponašanje ljudi (uzbudljivo i relaksirajuće), a dva negativnu (zabrinjavajuće i dosadno).

Ponašanje potrošača, ali i zaposlenih, pod uticajem je ambijentalih uslova, prostora i njegove funkcionalnosti i znaka, simbola i predmeta za upotrebu, koji zajedno kreiraju određenu sliku uslužnog prostora, odnosno uslužnog ambijenta. Ovo viđenje uslužnog ambijenta je pod uticajem međusobne interakcije (kako samih potrošača, tako zaposlenih između sebe, te međusobni uticaj uslužnog personala i potrošača) i internih odgovora (koje se dešavaju unutar ličnosti). Krajnji odgovori mogu biti korišćenje usluga ili izbegavanje usluga / preduzeća.

Interni odgovori (koji utiču na individualno ponašanje) mogu biti: kognitivni, emotivni i fiziološki.

Kognitivni odgovori predstavljaju verovanja o nečemu i simboličko značenje, na osnovu kojih potrošač stvara određeni utisak o uslužnom ambijentu (npr. tip nameštaja i dekorisanje mogu kod potencijalnog klijenta nekog advokata izazvati verovanja da je advokat uspešan, skup i od poverenja).

Emotivni odgovori i reakcije utiču na raspoloženje osobe i u tom smislu veliki je uticaj boja, dekora, muzike, ostalih elemenata koji kreiraju određenu

atmosferu (npr. specifičan miris i zvuci u zubarskoj ordinaciji mogu izazvati trenutni strah kod određenih osoba).

Fiziološki odgovori i reakcije povezani su sa bazičnim fiziološkim potrebama ljudi i u tom smislu mogući su različiti tipovi uticaja elemenata uslužnog ambijenta na osobu. Primeri za to mogu biti:

1. preglasna muzika - buka, neprijatnost, do granica bola;
2. visoka temperatura - muka, znojenje;
3. neprovetrena / zadimljena prostorija - gušenje, kašalj;
4. niska temperatura – smrzavanje;
5. slabo svetlo – glavobolja;
6. neudobne stolice / nema stolica u čekaonici - bol u leđima, umor;
7. nema toaleta - neugodnost, preznojavaње, itd...

Uslužni ambijent pored uticaja na ponašanje pojedinca utiče i na stvaranje određene interakcije između osoba uključenih u proces usluživanja. Ova socijalizacija je drugačija u različitim tipovima biznisa, ali zavisi i od drugih faktora (prostorni kapaciteti, politika kompanije i sl.). I dok je sa jedne strane socijalizacija omogućena dobrim uslužnim ambijentom, u isto vreme ona i povratno utiče na potrošače i njihove odgovore na uslugu i uslužni proces.

Ambijentalni uslovi, kao što i sam naziv kaže, utiču na ambijent, odnosno atmosferu, pri čemu ima puno elemenata koji se moraju uzeti u obzir, a najvažniji su:

1. muzika (npr. brži tempo i glasnija muzika podižu nivo živosti i aktivnosti ljudi);
2. mirisi (jak uticaj na raspoloženje, emocije i evaluaciju, te kupovne namere i ponašanje u prodajnom objektu);
3. boje (tople i hladne boje, imaju različit uticaj na potrošače);
4. temperatura, osvetljenje, buka...

Martin Lindstrom u svojoj knjizi *Brand sense* zastupa ideju da je potrebno uključiti sva ljudska čula u doživljaj određenog brenda. Stoga se ne sme zaboraviti ni čulo mirisa, ni čulo dodira ni čulo ukusa, uz naravno vid i sluh. U tom slučaju je razvio senzogram koji predstavlja prikaz svih dimenzija brendiranja, odnosno upotrebe svih čula i nivo do kojih su ona iskorišćena u kreiranju identiteta određenog brenda, nezavisno od sektora u kojem posluje preduzeće.

Svaka od ovih strategija podrazumeva različit pristup preduzeća, a shodno ciljnom segmentu i tipu proizvoda koji se prodaje u maloprodajnim

objektima, te generalnoj poslovnoj orijentaciji preduzeća, moguće je definisati i primeniti neku od napred navedenih strategija ili eventualno njihovu kombinaciju ukoliko je preduzeće fokusirano na više različitih ciljnih segmenata, pa je shodno tome i definisalo različite strategije uređenja prodajnih objekata.

Rezime:

Jedan od osnovnih razloga za uvođenje nove usluge jeste inovacija, kao faza životnog ciklusa u kojoj se nalazi (grupa ili tip) postojećih usluga u preduzeću, sa tendencijom ka opadanju. Inovacije kada su usluge u pitanju mogu ići u rangu od totalno novih usluga u globalnim razmerama do običnih stilskih prilagođavanja. U tom smislu mogu se izdvojiti sledeći nivoi noviteta usluge:

1. glavne inovacije u uslugama;
2. glavne inovacije u procesima usluživanja;
3. proširenje linije usluga;
4. promene u procesu usluživanja;
5. inovacije o dodatnim uslugama;
6. poboljšanje odnosno unapređenje postojećih usluga;
7. promene u stilu.

Kod proizvodnih preduzeća inovacije spadaju u jedan od tri domena: inovacije proizvoda, inovacije procesa i organizacione promene (inovacije). U suštini, ova tri tipa inovacija egzistiraju i kod uslužnih preduzeća. Problem koji se javlja kada su uslužna preduzeća u pitanju proističe takođe iz karakteristike usluga - neodvojivosti proizvodnje i potrošnje, što je slučaj kod većeg broja usluga. Naime, usled ovoga je nekada jako teško napraviti jasnu granicu između same usluge (kao proizvoda) i procesa njene isporuke. Zbog svega navedenog kod uslužnih preduzeća je dosta više inovacija kada su u pitanju organizacione promene, nego kod proizvoda i procesa, dok je kod proizvodnih preduzeća obrnuto. O tome govori i istraživanje sprovedeno u 15 zemalja Evropske unije, 2002. godine, gde su intervjuisani menadžeri 3014 preduzeća, iz raznih sektora privrede. U preko polovini uslužnih preduzeća inovacije su bile samo ili pretežno organizacione, dok su se kod proizvođača bazirale na proizvod u procesima, samostalno ili u kombinaciji.

Jako je bitno istaći da je za uspešan razvoj novih usluga neophodno imati strateške smernice. U tom smislu se kao osnova za kreiranje uspešnih novih usluga javljaju strategija razvoja poslovanja uslužnog preduzeća i strategija razvoja novih usluga. One su pretpostavka uvođenja konkretnih inovacija u

uslužnom preduzeću. Nakon što su uspostavljene strateške smernice za razvoj novih usluga, pristupa se planiranju i implementaciji konkretnih rešenja, što se može posmatrati kroz više faza. Tako se i pored određenih razlika u pogledu broja faza između stručnjaka, razvoj usluga može prikazati kroz sledećih šest, pri čemu svaka od faza može biti poslednja, ukoliko se proceni da nema potencijala za dalji rad na njoj, odnosno vrši se evaluacija nakon svake, a u nekim slučajevima i više evaluacija u okviru iste faze, pa postoji više kontrolnih punktova u kojima se vrši odluka o daljoj sudbini konkretnog novog uslužnog proizvoda. Svaka od faza pripada planiranju ili implementaciji nove usluge. Faze procesa kreiranja novih usluga su faza prikupljanja ideja i faza lansiranja, odnosno predstavljanja usluge.

U poslednjih dvadesetak godina, koncept upravljanja totalnim (ukupnim) kvalitetom – TQM predstavlja jedan od najčešće upotrebljivanih izraza u menadžmentu. Ujedno, ovaj koncept predstavlja pomak u shvatanju uloge i značaja kvaliteta, sa gledišta statističkih, planskih i kontrolnih aktivnosti koje su dominirale prilikom osnivanja organizacija poput Američkog udruženja za kvalitet i Evropske organizacije za kvalitet, ali i u poslovnoj praksi mnogobrojnih privrednih subjekata i organizacija i institucija. U novije vreme, bitka za potrošača podrazumeva pre svega bitku za kvalitet, pritom misleći na:

1. kvalitet proizvoda i usluga koji se isporučuju potrošaču u dužem vremenskom periodu;
2. kvalitet procesa koji za posledicu ima stvaranje određene vrednosti za potrošača i
3. kvalitet dugoročnih odnosa saradnje sa potrošačima, ali i ostalim ključnim partnerima u lancu vrednosti preduzeća.

Primena TQM pristupa podrazumeva određene strateške, kratkoročne i dnevne aktivnosti. Osim toga, neophodno je vršiti stalne provere kako satisfakcije potrošača, tako i satisfakcije zaposlenih, ali i razna druga istraživanja koja u fokusu imaju kvalitet usluge.

Prilikom kreiranja nove usluge ili modifikaciji postojeće, jedna od ključnih tačaka u procesu jeste definisanje svih faza u isporuci usluge, odnosno dizajniranje odgovarajućeg uslužnog procesa. Uslužni proces mora biti takav da bude primenljiv i operacionalan u praksi, da ga je moguće predstaviti osobama u organizaciji, na različitim hijerarhijskim nivoima u različitim sektoriima i uslužnoj organizaciji, naročito na prvoj liniji usluživanja i naravno da omogućava da se usluga isporuči potrošaču na odgovarajući način.

Bez inoviranja svoje ponude, uslužno preduzeće rizikuje da izgubi pozicije na tržištu. Usluge koje se nalaze u ponudi imaju strateški značaj za poslovanje. U tom smislu nove usluge odraz su s jedne strane narastajućih i specifičnih potreba potrošača sa ciljnih segmenata, ali sa druge strane govore o jačini i inovativnosti kompanije, utičući na taj način i na njen imidž i na razvoj korporativnog brenda. Upravo jedan od osnovnih razloga za uvođenje nove usluge jeste inovacija, kao faza životnog ciklusa u kojoj se nalazi grupa ili tip postojećih usluga u preduzeću, sa tendencijom ka opadanju.

Veliki deo noviteta proizilazi iz odgovarajućih organizacionih (uključujući i marketinške) i / ili tehnoloških (novi proizvodi i procesi) promena. Nisu sve uslužne delatnosti podjednako pod uticajem oba stila inoviranja. U proseku je uslužni sektor u zaostatku za industrijom, kada su inovacije u pitanju. To ipak ne znači da ne postoje uslužne delatnosti sa stepenom inovacija čak i iznad industrije. Uopšte uzev heterogenost uslužnih delatnosti ima svog odraza i kada su u pitanju inovacije. Jedno istraživanje izvedeno nedavno u Velikoj Britaniji pokazalo je da su telekomunikacije, kompjuterske usluge, finansijske usluge i istraživanje i razvoj, sektori gde se u najvećoj meri inovira, i to kako organizaciono tako i tehnološki (Miles, 2008.) Do sličnih podataka došlo se i istraživanjem u Italiji. U tom istraživanju nedvosmisleno je dokazano i da su uslužna preduzeća-inovatori, u svojim granama, postizali mnogo bolje ekonomske rezultate nego preduzeća koja su zaostajala u inovacijama (Cainelli, Evangelista, Savona, 2004). Može se reći i da je dosta više inovacija u uslužnom sektoru u stvari kontinuelni nastavak i nadogradnja predašnjih usluga, procesa i sistema, dok je kod proizvođača mnogo prisutniji „stepenasti“ pristup, koji podrazumeva izbacivanje inoviranog proizvoda na višem nivou razvoja od prethodnog (npr. u automobilske industrije novi model automobila, LCD televizor sa dva tjunera i mogućnošću snimanja, itd.).

Uslužni ambijent služi da diferencira preduzeće od konkurencije i od drugih objekata sličnog tipa. U isto vreme on kroz uslužni ambijent šalje i određeni signal kom tipu usluge je namenjen određeni uslužni prostor.

Cilj ovog poglavlja je da studenti uoče:

1. Značaj Inovacija u sektoru usluga;
2. Kako se odvija proces kreiranja nove usluge;
3. Značaj upravljanja kvalitetom usluge;
4. Shvate proces usluživanja.

Pitanja:

1. Navesti razloge za razvoj novih usluga
2. Faze procesa kreiranja novih usluga
3. Šta podrazumeva bitka za potrošača
4. Šta predstavlja SERVQUAL model

Literatura:

- [1]. Bonnin, G., Segard, O. and Vialle, P. (2005). *Relationship Marketing and Innovation: The Case of the Launch of Wireless Local Loop Telecommunication Services in France*. Journal of Services Research 6, 149-171.
- [2]. Cainelli, G., Evangelista, R., Savona, M. (2004). *The Impact of Innovation on Economic performance in Services*. The Services Industry Journal, 24 (1), 116-130.
- [3]. Lay, G., Kirner, E., Jaeger, A. (2007). *Service-Innovation in der Industrie, Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion*, Fraunhofer Institut, 43(10), 12.
- [4]. Lovelock, C, Wirtz, J. (2007). *Services Marketing*, 6th edition, Pearson International.
- [5]. Lovelock, Ch., Gummesson, E. (2004). *Whither Services Marketing In Search of a new Paradigm and Frech Perspectives*. Journal of Service Research, 6, (7).
- [6]. Miles, I. (2008). *Patterns of inovation in service industries*, IBM Systems Journal, 47 (1).
- [7]. Palmer, A. (2005). *Principles of Services Marketing*, 4rd Edition. England: Mc Graw Hill Publishing Company.
- [8]. Palmer, A. (2008). *Principles of Services Marketing*, 5rd edition. England: Mc Graw Hill Publishing Company.
- [9]. Strombeck, S. D., & Wakefield, K. L. (2008). *Situational influences on service quality evaluations*. Journal of Services Marketing, 22(5), 409-419.
- [10]. Tether B., S (2003). *The Sources and Aims of Innovation in Services*. Economics of Inovation & New Tehnologies, 12, (6), 481-505.
- [11]. Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J., Gremler, D. (2008). *Services Marketing*, 1st European Edition. UK: McGraw-Hill.

- [12]. Yang, Ching-Chow. (2006). *Establishment of a Quality-Management System for Service Industries*. Total Quality Management, 17(9), 1129-1154.
- [13]. Yong, J, Wilkinson A. (2001). *Rethinking total Quality Management*. Total Quality Management. 12.(2), :247–258. 8.

13. LJUDSKI FAKTOR I USLUGA

13. 1. Uticaj ljudskog faktora na uslugu

Ljudi kao jedan od elemenata uslužnog marketing miksa podrazumevaju sve osobe uključene u uslužni proces:

1. gde su sa jedne strane zaposleni (jako važna pitanja su: regrutovanje, trening, motivacija, nagrade, timski rad. . .);
2. a sa druge - korisnici usluga kao koproducenti i ostali potrošači, kao osobe koje mogu uticati na ukupnu percepciju usluge (gde treba posebno obratiti pažnju na: ponašanje, stepen angažovanosti, kontakt između potrošača, edukaciju, trening. .).

Obzirom na osnovne karakteristike usluge i uslužnog procesa, ljudi su odgovorni za svaki od Gepova kvaliteta usluga. Ključni uticaj ipak imaju na Gep 3, koji se javlja kada postoje odstupanja između onog kako su menadžeri definisali uslugu (u smislu kvaliteta, standarda, načina isporuke) i načina na koji je usluga stvarno isporučena potrošaču.

U tom smislu osnovni problemi koji se javljaju unutar uslužnog preduzeća, a posledica su nedostatka u upravljanju ljudskim resursima jesu:

1. loša regrutacija;
2. nejasnost uloge i konflikt interesa;
3. loš sistem evaluacije i nagrađivanja;
4. nedostatak timskog rada, nedovoljna ovlašćenja. . .

Osim navedenih, problemi se mogu javiti i u pogledu uloge potrošača u isporuci usluge i to pre svega u situacijama kada:

1. potrošači ne sarađuju na pravi način;
2. potrošači ne shvataju i ne znaju koja je njihova uloga i odgovornost u uslužnom procesu;
3. potrošači međusobno vrše negativan uticaj.

U uslužnom binisu kupac i zaposleni su upućeni na međusobnu saradnju prilikom kreiranja usluge. Koliko će njihova interakcija biti uspešna u velikoj meri zavisi od sposobnosti zaposlenih u pružanju usluga i to naročito uslužnog personala sa prve linije. U tom smislu oni imaju direktno i indirektno veliki uticaj i na percepciju i satisfakciju potrošača. Dobri poslovni rezultati potiču od zadovoljnih i lojalnih potrošača, što je posledica kvaliteta usluge (za datu cenu), a u isto vreme dobra usluga je rezultat

procesa usluživanja koji zavisi pre svega od zadovoljstva i produktivnosti zaposlenih „na prvoj liniji“, ali i od motivacije, znanja i veština njihovih neposrednih menadžera.

Da bi se isporučila kvalitetna usluga, potrebna je s jedne strane dobra selekcija, trening i obuka i motivisanost zaposlenih, a sa druge kvalitetna radna sredina i odgovarajuća podrška svima koji rade sa kupcima.

Kako je kvalitet usluge i uslužnog procesa u direktnoj vezi sa zaposlenima i potrošačima, marketing usluga zahteva pored tradicionalnog, eksternog marketinga (usmerenog ka tržištu) i interni i interaktivni marketing, tako da se dolazi do svojevrsnog „trougla marketinga usluga“.

Interni marketing je termin koji se upotrebljava od pre 30-ak godina. U početnoj fazi bio je okrenut izučavanju satisfakcije i lojalnosti zaposlenih. Oni počinju da se posmatraju kao interni potrošači. Sledeći nivo bio je kada je upravo zbog interaktivnosti procesa usluživanja veliki broj stručnjaka počeo da ukazuje na značaj uslužnog personala za ukupnu percepciju usluge i uslužnog procesa, odnosno za kvalitet usluge i zadovoljstvo potrošača. Stoga je bilo neophodno da zaposleni pored motivisanosti za rad imaju i odgovarajući način razmišljanja i ugrađenu uslužnu poslovnu kulturu.

Moderna faza internog marketinga polazi od njegove strateške dimenzije. Cilj je da se zaposleni edukuju, motivišu i okupe oko zajedničkih organizacionih ciljeva. Svaki zaposleni stoga mora znati kuda ide kompanija, koje su osnovne vrednosti na kojima počiva poslovanje i koje je mesto i uloga pojedinca u tom sistemu.

Stoga se smatra da su ključni elementi internog marketinga:

1. motivacija i satisfakcija zaposlenih;
2. orijentacija na potrošače i njihovu satisfakciju;
3. interfunkcionalna koordinacija i integracija;
4. marketinški pristup svim segmentima poslovne aktivnosti;
5. implementacija specifičnih korporativnih ili funkcionalnih strategija.

Ranije je već konstatovano da poboljšanje kvaliteta usluge dovodi do unapređenja satisfakcije potrošača. Da bi dotle došlo potrebno je da postoji odgovarajuće unapređenje u samom poslovnom procesu. TQM (totalni menadžment kvaliteta) je zadužen za upravljanje kvalitetom samog poslovnog procesa u organizaciji. Ima mišljenja međutim i da je za potrebe primene u uslužnim organizacijama ovaj koncept moguće prevesti u TQS (total quality service - totalni kvalitet usluge), koji bazira na osnovim

elementima TQM samo primenjenim i prilagođenim uslužnim organizacijama.

Tri su ključna područja koja utiču na unapređenje poslovnog procesa i to:

1. vizionarsko liderstvo (koje podrazumeva ne samo dobre menadžere, već lidere sa vizijom, koji su u stanju da na pravi način vode uslužno preduzeće u turbulentnoj sredini, i da shvate ceo proces usluživanja i poslovanja;
2. odgovarajuća organizaciona (korporativna) kultura (koja podrazumeva uslužnu orijentaciju, tj. orijentisanost na usluživanje i potrošače);
3. privrženost zaposlenih (odnosno pravilno upravljanje ljudskim resursima u uslužnoj organizaciji).

Pretpostavka da se kroz ova tri područja (koja su ujedno fokus internog marketinga) utiče na poboljšanje performansi poslovnog procesa, samim tim i kvaliteta usluge i satisfakcije, jeste stalna interakcija sa potrošačima.

Svi navedeni faktori od kojih zavisi kvalitet uslužnog procesa i satisfakcije potrošača (uslužna organizaciona kultura, leaderski menadžment, upravljanje ljudskim resursima i uticaj potrošača) biće predmet analize u narednim delovima ovog poglavlja.

13. 2. Uticaj organizacione kulture na uslužno poslovanje

Jedan od jako bitnih faktora koji utiče na poslovanje uslužnog preduzeća jeste poslovna, odnosno organizaciona kultura. Pod njom se podrazumeva sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti, normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje.

Organizaciona kultura je jedna od ključnih varijabli organizacionog ponašanja. Sa strategijom i vođenjem (engl. Leadership), organizaciona kultura čini okosnicu njegovog poslovnog uspeha. Organizaciona kultura je bazična dimenzija organizacione sredine, koja određuje organizacionu situaciju preduzeća (Sajfert, 2008).

Pojam organizacione kulture potiče iz koncepta grupne dinamike K. Levina, koji je krajem tridesetih godina XX veka razvio teorijske postavke i formulisao nove istraživačke postavke u izučavanju grupne atmosfere i njenih efekata, načina rukovođenja, značaja grupne diskusije i grupnog odlučivanja za oblikovanje ponašanja članova grupe (Lewin, 1951).

Razvoj koncepta organizacione kulture je zabeležen početkom 20. veka. Henry Fajol (Fayol, 1916) je razradio princip organizovanja i istakao menadžment kao jednu od značajnih aktivnosti u preduzeću. Fajol je formulisao četrnaest univerzalnih principa upravljanja organizacijom, polazeći od premise da ukoliko želi da bude uspešna, uprava mora usvojiti četrnaest principa, zbog čega se smatra tvorcem klasične organizacione teorije (Vasić, Sajfert, Jevremović, 2014).

Stvarni prodor organizacione kulture u svet nauke počeo je 1982. godine s objavljivanjem poznate knjige, bestslera Toma Pitersa i Roberta Watermana „U potrazi za vrhunskim“ (Peters, 1982).

Naročito su značajni efekti koje poslovna kultura ima na ljude u organizaciji. Naime, ona usmerava ili čak određuje svest i ponašanje ljudi. Utiče na to da svi članovi organizacije interpretiraju i shvataju pojave oko sebe na približno isti način. Samim tim proističe da kultura usmerava i određuje i svakodnevno ponašanje i aktivnosti zaposlenih u jednoj organizaciji.

Obzirom na uticaj koji kultura ima na zaposlene, odnosno za uslužnu preduzeće marketinški orijentisano jeste da razvije uslužnu organizacionu kulturu. Pod uslužnom kulturom se podrazumeva takva poslovna kultura u kojoj se ceni dobra usluga i gde je isporučivanje dobre usluge kako ka internim, tako pre svega ka eksternim potrošačima, prirodni način života i rada i jedna od najvažnijih normi u ponašanju svakog pojedinca.

Uslužna kultura poslovanja se ne razvija „preko noći“. Na desetine i stotine faktora utiču na nju. Naročito je izazov za velike kompanije i kompanije koje posluju širom sveta, i susreću se sa različitim kulturama, običajima i normama ponašanja.

Organizaciona kultura stoga sadrži i kognitivne (pretpostavke, verovanja, vrednosti. . .) i simbolične elemente (jezik, materijalni simboli, obrasci ponašanja. . .). Ona nastaje u procesu socijalne interakcije i usmerava ili čak i određuje ponašanje pojedinih članova organizacije, i to u svakodnevnim situacijama.

U tom smislu organizaciona kultura ima uticaja na raznim nivoima u preduzeću:

1. veoma je značajan faktor u donošenju strateških odluka;
2. determiniše sposobnost organizacije da se prilagođava promenama;
3. predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću;
4. može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih;

5. značajno smanjuje konflikte u organizaciji;
6. predstavlja dobrog motivatora, jer podstiče poistovećivanje članova organizacije sa njome.

Shodno tome, u svim situacijama gde ne može do kraja da se predvidi koje sve različite stvari može uraditi ili zahtevati potrošač od uslužnog personala, ključnu ulogu ima uspostavljena organizaciona kultura, koja vodi i usmerava zaposlenog „da uradi pravu stvar“. U tom smislu dobri menadžeri znaju da vrednosti, verovanja i norme ponašanja koji proističu iz kulture, predstavljaju često kritičan faktor u odgovoru zaposlenih sa prve linije usluživanja na svakodnevne izazove i nepredviđene situacije.

Moguća dva načina, koja su pokazala izuzetne rezultate u mnogo uslužnih kompanija su:

1. da se ističu „heroji dobre usluge“ i pričaju priče, mitovi i legende, povezane sa izuzetnim reakcijama zaposlenih na probleme i
2. da se ohrabruju zaposleni da prenose vrednosti kompanije između sebe i pomažu jedni drugima u cilju što bolje usluge i zadovoljnih potrošača.

Na ovaj način se uspešna poslovna praksa i dobra poslovna kultura lakše šire i prihvataju u organizaciji i kao takve postaju model za ponašanje svim zaposlenima. Rezultati se ogledaju u boljoj usluzi, inovacijama, zadovoljnim zaposlenima i zadovoljnim potrošačima.

Kod preduzeća koja su orijentisana na potrošače i usluživanje, tradicionalna organizaciona piramida ne daje dobre mogućnosti za uspešno poslovanje i isporučivanje vrednosti potrošačima uz stvaranje zadovoljstva i lojalnosti. Uslužna kultura zahteva stoga i organizacionu piramidu orijentisanu na potrošače i usluživanje.

Top menadžment mora biti proaktivan i informisan o tome šta se događa na prvoj liniji usluživanja. Jako je bitno da menadžeri osećaju šta se stvarno dešava, da rukovode procesom koji „poznaju u dušu“ na osnovu ličnih impresija, viđenja celokupnog procesa, shvatanja uloge potrošača i uslužnog personala. U tom smislu je praksa većine modernih uslužnih kompanija da osoba do menadžerske pozicije mora proći sve faze procesa u organizaciji, a i kasnije se mora vraćati s' svremena na vreme, na „mesto istine“, na mesto gde dolazi do interakcije između potrošača i zaposlenih. Neke od najvećih kompanija imaju definisana pravila da menadžeri određeni broj dana moraju da provedu na prvoj liniji usluživanja. Tako u Disney World kompaniji menadžeri provode dve nedelje godišnje na poslovima na prvoj liniji

usluživanja, sređujući ulice, prodajući sladoled, ili vozeći se u zabavnim parkovima na raznim tematskim vožnjama.

Menadžment kompanije je taj koji je pod uticajem, ali i sam utiče na razvoj organizacione kulture. Očigledno je da od toga kakav je menadžment kompanije, zavisi u velikoj meri i na koji način će se razvijati uslužna organizacija u svakom pogledu. Različiti autori su vršili istraživanja, pokušavajući da utvrde karakteristike nacionalnog menadžmenta u pojedinim zemljama. I dok se većina istraživanja bazirala na nekoliko najrazvijenijih zemalja sveta, jako je zanimljivo istraživanje koje je sproveo belgijski autor Hofstede, u periodu 1966-1973. godine, u preko 40 zemalja i obuhvatio je oko 116000 ispitanika. Iako ponekad i osporavano, ovo je jedno od najkompletnijih istraživanja, a za nas je značajno i iz razloga što je obuhvaćena i teritorija nekadašnje SFRJ.

Hofstede je inače identifikovao četiri dimenzije koje po njemu čine svaku nacionalnu kulturu, a koja ima uticaja na karakteristike menadžmenta pojedinih zemalja:

1. individualizam / kolektivizam;
2. distanca moći;
3. izbegavanje neizvesnosti i
4. muške / ženske vrednosti u kulturi.

Istraživanja Hofstede-a od pre više od 40 godina, pokazala su da nacionalnu kulturu (tadašnje) Jugoslavije odlikuju:

1. velika kolektivnost;
2. visoka distanca moći, što pokazuje sklonosti ka autoritarizmu;
3. visoki stepen izbegavanja rizika, što kod ljudi (i menadžera) stvara otpor ka promenama i dominacija „ženskih“ vrednosti.

Istraživanjima preduzetim u okviru projekta „Potrebe za menadžerima u Srbiji“, u prvoj polovini devedesetih, koje je sproveo Centar za menadžment Univerziteta u Beogradu, potvrđene su prve tri dimenzije (mada su manje izražene nego u istraživanju Hofstede-a), dok se kod četvrte karakteristike došlo do dijametralno suprotnih rezultata, da dominiraju među menadžerima „muške“ vrednosti. Razlozi za ovo su promenjena klima poslovanja i vrednosti u društvu i vremenska dimenzija od skoro 20 godina između dva istraživanja, i činjenica da je istraživanje Hofstede-a obavljeno među svim zaposlenima, a drugo istraživanje (Centra za menadžment) samo među menadžerima. Treba uzeti u obzir i specifičnu situaciju u kojoj se zemlja

nalazila u periodu kada je (drugo) istraživanje sprovedeno (hiperinflacija, nestabilna situacija, rat u okruženju, poremećen sistem vrednosti, itd).

Novija istraživanja u sklopu makroprojekta Ekonomskog fakulteta potvrdila su nalaze Hofstede-a. Ono što je interesantno je da nasuprot očekivanjima da ima većih razlika u pogledu stavova i karakteristika menadžmenta sa aspekta karakteristika kulture po pojedinim svojinskim oblicima (društvena, državna i privatna svojina), značajnih razlika u stvari nema. Menadžeri svih grupa preduzeća dele iste vrednosti nacionalne kulture, među kojima su najizraženiji oni koji definišu distancu moći (4,56 na skali 1-5), pa zatim izbegavanje neizvesnosti (4,16), „ženske“ vrednosti (3,73), kolektivizam (3,37). Redosled je isti kod menadžera preduzeća svih svojinskih oblika. Određene statistički značajne razlike postoje samo ukoliko se posmatraju pojedini stavovi koje odražavaju navedene osnovne četiri karakteristike nacionalne kulture.

Nacionalna kultura u velikoj meri utiče na poslovnu kulturu u preduzeću, ali i na stil i način upravljanja u preduzeću. Ona utiče i na menadžere i na njihov način vođenja i upravljanja preduzećem. Ovo je kritična komponenta u načinu na koji se upravlja ljudskim resursima u preduzeću, a samim tim utiče i na zaposlene na svim nivoima, uključujući i uslužni personal. Moć i vođenje su povezani u smislu da se moć iskoristi za uticanje na druge ljude da na najbolji način ostvaruju svoju ulogu u preduzeću. Kao skup resursa koje lider koristi za uticaj na promenu ponašanja zaposlenih i / ili pridobijanja sledbenika, moć može da izvire iz:

1. formalne pozicije ličnosti u dotičnoj organizaciji i
2. njegovih personalnih karakteristika.

Kada je reč o prvom slučaju, u pitanju su moći koje proizilaze iz prava koje ličnosti dobija izborom na određenu poziciju u određenoj organizaciji (eksterni izvor moći).

U vezi sa time, obično se govori o tri vrste moći i to:

1. legitimna moć, tj. formalno pravo nekoga da na propisan način ostvari svoj uticaj na druge, a to je formalni autoritet koji lice koje trpi uticaj priznaje nosiocu moći
2. moć nagrađivanja, a to je ona situacija kad jedno lice poseduje sposobnost da nagradi druge ličnosti na koje vrši uticaj za izvršenje naloga koji su eksplicitno ili implicitno dati

3. moć kažnjavanja, koja suprotno prethodnom, omogućava nosiocu moći da kažnjava lice koje je izloženo uticaju nosioca moći za neizvršavanje očekivanih poslova.

Za razliku od moći formalne pozicije, moć koja proizilazi iz personalnih karakteristika se obično tretira kao interni izvor moći. U pitanju su dva ključna izvora i to:

1. stručna (ekspertska) znanja, u smislu da je određena ličnost zahvaljujući superiornom, specijalnom znanju i veštinama iz relevantne oblasti u stanju da vrši uticaj na ostale da ga slede i
2. dopadljive personalne karakteristike kojima jedna osoba fascinira i pridobija sledbenike, te se ova vrsta moći naziva i referentnom ili harizmatičnom.

Ukoliko menadžeri ne shvataju specifičnosti poslovanja u sektoru usluga i nemaju jasnu viziju i strategiju na koji način da se razvija preduzeće, teško je uspostaviti odgovarajuću poslovnu kulturu orijentisanu na potrošače i proces usluživanja. Trening, edukacija, odgovarajuća znanja i veštine i način poslovnog razmišljanja u skladu sa specifičnostima marketinga i menadžmenta usluga, preduslov su da menadžeri na raznim nivoima organizacione strukture, budu menadžeri sposobni da vode uslužnu organizaciju u modernim uslovima poslovanja.

U tom smislu karakteristike menadžera u dobrim uslužnim kompanijama su:

1. da ume da postavi jasne ciljeve i prenese svoja očekivanja zaposlenima;
2. da ume da prepozna izuzetno zalaganje i da pomaže ljudima da prebrode i prevaziđu svoje slabosti;
3. da je predvodnik, odnosno daje lični primer kako treba raditi;
4. da je u stanju da se uživi u posao svojih podređenih, odnosno da ih razume i
5. da pokazuje sposobnost prilagođavanja u promenljivom okruženju.

13. 3. Menadžment ljudskih resursa i proces usluga

Nauka koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji naziva se menadžment ljudskih resursa. Nastala je kao profesija početkom XX veka, da bi se vremenom intenzivno razvijala. I danas, sva veća preduzeća imaju menadžera zaduženog za razvoj ljudskih resursa.

Ljudski resursi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo poslom postaju glavno oruđe konkurentske prednosti na izrazito globalnom i probirljivom svetskom tržištu. Borba za talente postaje najoštrij oblik konkurencije, tako da ga neki označavaju kao ekonomski svetski rat koji će obeležiti treći milenijum (Sajfert, 2006).

U tom smislu osnovni zadaci upravljanja ljudskim resursima u organizaciji, kada su u pitanju zaposleni jesu (Sajfert, 2006):

1. analiza poslova;
2. regrutovanje i selekcija kandidata;
3. motivisanje i nagrađivanje;
4. obuka i razvoj zaposlenih;
5. ocena performansi zaposlenih;
6. napredovanje zaposlenih;
7. radni odnosi;
8. zaštita zdravlja i sigurnosti zaposlenih (stres);
9. fluktuacija;
10. apsentizam.

U uslužnim organizacijama naročito je bitno na pravi način shvatiti posao na prvoj liniji usluživanja, jer su ovi zaposleni izvor lojalnosti potrošača i konkurentske prednosti. Pomoću njih se uslužno preduzeće može diferencirati od konkurencije. Oni predstavljaju u isto vreme:

1. ključni deo uslužnog proizvoda (pošto je proizvodnja usluge neodvojiva od isporuke i potrošnje u većini slučajeva);
2. uslužno preduzeće – utiču na korporativni imidž;
3. brend usluge (ali na neki način kreiraju i lični brend).

Zaposleni na prvoj liniji usluživanja igraju veliku ulogu u predviđanju potreba potrošača, prilagođavanju usluge i uslužnog procesa specifičnim potrebama potrošača i izgradnji personalizovanih dugoročnih odnosa sa potrošačima i klijentima. Oni su na neki način „graničari preduzeća prema spoljnom svetu“.

Imaju različite uloge i ciljeve. Najčešće je to kombinacija operativnih (obavljanje usluge brzo i efikasno) i marketing ciljeva (predstavljanje nove ponude, razvoj dugoročnih odnosa, prikupljanje i prenošenje informacija i sl.).

Različite uloge koje imaju mogu biti i potencijalni izvor konflikta, a tri su najčešća:

1. konflikt osobe i uloge;
2. konflikt između klijenta i organizacije;
3. konflikt između klijenata.

Konflikt osobe i uloge u suštini je konflikt između onoga što zanteva posao i ličnosti i verovanja zaposlenog. Tako npr. posao u sektoru usluga zahteva od osobe da bude prijatna, nasmejana i u situacijama kada su gosti nepristojni i neljubazni. Nekada do problema dolazi jer većina poslova šalterskog tipa npr. podrazumeva niže obrazovanje i jako stresne situacije, gde opet pred klijentima zaposleni mora biti ljubazan, nasmejan, fin, a za to je najčešće relativno slabo plaćen.

Konflikt između klijenata i organizacije predstavlja dilemu zaposlenog da li da sledi (kruta) pravila kompanije ili da mu u fokusu bude zadovoljstvo potrošača / klijenta. On jednostavno ovde mora izabrati jednu stranu.

Konflikt između klijenata predstavlja konflikt u smislu postojanja više osoba kojima treba pružiti odgovarajuću uslugu u isto vreme, ili situacija u kojima jedan potrošač onemogućava drugog da koristi uslugu na odgovarajući način (kada je neko preglasao u restoranu, priča mobilnim u bioskopu, puši u prostoriji gde je zabranjeno pušenje i sl.). Ovo može biti jako stresno za uslužni personal, pošto on mora rešiti navedene probleme, i rizikuje da uvek jedna strana bude nezadovoljna.

Iz navedenog proističe da je stres jako izražen i inače u modernom poslovanju, ali pre svega kod uslužnog personala koji ima veliki broj kontakata sa klijentima. Osnovni izvor stresa je kontrast između onoga kako se zaposleni stvarno oseća i onoga što mora prikazati u javnosti, odnosno u interakciji sa klijentom.

Izvori stresa naravno nisu samo u poslovnoj sferi, mada sukontakti sa velikim brojem potrošača, koji opet imaju neke svoje probleme, jako naporni, fizički i psihički. I drugi faktori u organizaciji mogu biti jak izvor stresa (odnos sa kolegama, sa nadređenima, dizajn posla i sposobnost da se odgovori zahtevima, organizaciona klima i kultura, itd.). Stres nekada ima jake poluge i van organizacije i radnog mesta, i to mogu biti porodična situacija, ekonomski problemi, opšti uslovi života, životni problemi i krize. . Naravno da su ipak stresne situacije na poslu daleko češće, a problem je svakako i u tome što se u svakodnevnom životu u raznim stresnim situacijama osoba ponaša u skladu sa svojim osećanjima, dok se na poslu,

naročito kod uslužnog personala na prvoj liniji, stvarna osećanja ne mogu izraziti, jer su u sprotности sa načinom ponašanja na radnom mestu.

Protiv stresa se osoba mora boriti sama, ali u isto vreme postoji i čitav niz načina na koji organizacija, odnosno menadžment moraju uticati na to. U protivnom, performanse zaposlenih će biti dosta slabije, a u isto vreme i percepcija korisnika usluge daleko lošija. Osim poboljšanja procedura i postupaka, izbora pravih osoba na prava mesta i drugih načina na koji organizacija utiče, čini se da je ključan faktor timski rad. Rad u timu, naročito ako se radi o ljudima sa sličnim osobinama i shvatanjima, umnogome pomaže da se stresne situacije lakše prebrode.

Česta greška, naročito u uslovima jake ponude radne snage, (kao što je situacija u Srbiji, ali i u zemljama u okruženju, naročito usled posledica globalne ekonomske krize, koja se prelila na ovo područje od kraja 2010. godine), je loš tretman većine zaposlenih. Ovaj tretman se pre svega ogleda u:

1. lošoj politici nagrađivanja (pre svega plata i bonusa);
2. malim ulaganjima u razvoj zaposlenih (u obuku, trening, inovacione kurseve i sl);
3. čestim promenama u kadrovskoj politici (što rađa visok stepen fluktuacije u organizaciji).

Troškovi ovakve kratkovidne politike upravljanja ljudskim resursima su:

1. troškovi konkursa, angažovanja, zapošljavanja i velike fluktuacije kadrova;
2. niža produktivnost i prodaja novozaposlenih;
3. troškovi prekida u isporučivanju usluge dok radna mesta nisu popunjena;
4. gubitak mogućnosti da znanja zaposlenih o poslovanju i potrošačima donesu vrednost za kompaniju;
5. gubici zbog nezadovoljnih potrošača (materijalni, loša propaganda, itd.).

Da do ovakvih posledica ne bi došlo, potrebno je imati pravilnu politiku upravljanja ljudskim resursima. Postoji mišljenje autora da su tri ključne komponente dobrog programa ovog tipa zaslužne za tzv. točak uspeha.

Točak uspeha podrazumeva sledeće tri faze:

1. pravilnu i dobru regrutaciju kadrova;
2. stalnu podršku i razvoj zaposlenih i
3. dobar sistem nagrađivanja.

Pretpostavka da se navedeno ostvari je naravno da postoji liderski menadžment u uslužnoj organizaciji koji:

1. fokusira napore cele organizacije na način da podrži uslužni personal;
2. podržava jaku uslužnu kulturu poslovanja povezanu sa dobrom uslugom;
3. širi vrednosti koje inspirišu, daju energiju i vode uslužni personal.

Regrutacija kadrova. Pravi ljudi, osnov su poslovanja preduzeća i najveća vrednost. Radna sredina, korporativne vrednosti i stil i kultura poslovanja moraju biti jasno definisani pre zapošljavanja. U isto vreme moraju se definisati i potrebne kvalifikacije. Jako je bitno uklapanje kandidata i njegovih stavova sa kulturama i vrednostima u kompaniji. Ukoliko toga nema, i neko je motivisan samo novcem da radi u preduzeću, mogu se javiti vremenom problemi, naročito na prvoj liniji usluživanja.

Uklapanje ličnosti zaposlenog, stila, energije i drugih faktora sa odgovarajućim zanimanjem, takođe su jako bitni. Prirodno topla i pozitivna ličnost je takođe neophodna za prve nivoe usluživanja, ali i generalno, zbog saradnje u kolektivu i pozitivne energije. Ma koliko dobro sastavili CV, samo iz dela, a ne reči, se može videti kakav je neki kandidat stvarno. Potrebno je dakle videti kako se kandidati ponašaju i šta znaju, a to se ne može iz CV-a (uz stalni rizik da se u njemu nađu i neke netačne informacije).

Ono što kompanije takođe greše kod zapošljavanja je to što se proces odvija jednostrano, odnosno pitanja se postavljaju kandidatu, kandidat se proverava, kandidat podnosi CV i sl. Potrebno je da to bude dvosmerni proces, naročito kod dobrih i sposobnih kandidata. Jednostran pristup kompanije može ga odbiti od posla. Stoga je potrebno da kompanija uvaži kandidata, da mu realno predstavi potencijalni posao i da mu ukaže na elemente njegovog razvoja ukoliko se dogovore da krene da radi i da popriča sa njim o sistemu nagrađivanja.

Trening i razvoj zaposlenih i tehnička podrška. Prvo i osnovno je da se novoprimljeni upozna sa organizacionom kulturom, strategijama i vrednostima firme. Ono što je jako bitno jeste i unapređivanje njegovih interpersonalnih (kako raditi sa drugim ljudima) i tehničkih veština

(procedure, popunjavanje faktura, rad sa opremom i sl. , odnosno kako da obavlja konkretan posao). Podrazumeva se da mora da poseduje i odgovarajuća znanja o uslugama i proizvodima. Interesantno je da su pored stalnih treninga i kurseva, zatim centra za trening i obuku u okviru uslužnih preduzeća, neki otišli i korak dalje. Tako je npr. kompanija McDonald's otvorila Hamburger University, gde se kroz formalno obrazovanje u ovoj visokoškolskoj ustanovi obučavaju McDonald's-ovi menadžeri iz čitavog sveta.

Ono što je takođe bitno za osobe na prvoj liniji usluživanja je da imaju i određena ovlašćenja, kako bi na pravi način mogli da odgovore potrebama i zahtevima potrošača, naročito onim koji iskažu iz standardne procedure i zahteva. Ovlašćenja moraju biti jasno definisana, a uslužni personal mora znati na koji način u kojim situacijama da ih iskoristi.

Promovisanje timskog rada je takođe jedna od bitnih karakteristika, jer raditi u društvu je lakše, smanjuje stres prilikom rada na prvoj liniji usluživanja, a daje i osećaj sigurnosti kod zaposlenog, jer zna da ima podršku i da nije sam u poslu.

Da bi obavio posao na pravi način i u skladu sa ulogom i zadacima koju ima, te željama potrošača, zaposleni moraju imati i odgovarajuću tehnologiju i opremu na raspolaganju. Dobro razrađen proces usluživanja podrazumeva i jasno definisane zadatke i uloge, te način interakcije podržavajućih službi i zaposlenih koji dolaze i kontakt sa potrošačima.

Motivacija (pre svega ljudi na prvoj liniji)

Da bi ljudi dali svoj maksimum, i bili zadovoljni poslom, a zadovoljni zaposleni utiču i na zadovoljstvo potrošača, bitno je imati odgovarajući sistem nagrađivanja. Pravilna i transparentna evaluacija je jako bitna, i mora biti predočena zaposlenima, razumljiva i pravedna. Na nju je naslonjen sistem nagrađivanja, koji mora biti transparentan i ne sme radati sumnju. Da bi zaposleni mogao da reaguje na pravi način, potrebno je da mu bude na pravi način objašnjen sadržaj posla, a sistem nagrađivanja ne sme da se bazira na različitim zahtevima od zahteva koje pred sebe postavlja sama kompanija (npr. česta greška je da kompanija želi da u toku radnog vremena bude usluženo što više ljudi a da je zaposleni nagrađen samo po vremenu provedenom na poslu, te nije dovoljno motivisan, a kontrole koje vrše menadžeri nisu dovoljne da uslužni proces bude na pravi način sproveden, te se u takvim situacijama često javljaju tzv. sabotaze uslužnog procesa od strane zaposlenih na prvoj liniji usluživanja).

Iako jako bitne, nisu samo materijalne nagrade (pre svega kroz platu i razne bonuse), to što čini osobu zadovoljnom. Pre svega mora postojati odgovarajući feedback, odnosno da zaposleni bude informisan o tome kako radi svoj posao, a jako su bitna i priznanja i nagrade, koja podrazumevaju društvenu i emotivnu vrednost za zaposlenog. Tako se npr. u McDonald's restoranima u Beogradu na vidljivom mestu i za zaposlene i za potrošače može videti slika „radnika meseca“. Na dobro organizovanom uslužnom preduzeću je dakle da shvati ciljeve zaposlenih, prepozna ih i ispuni kada je to moguće, odnosno da se prema zaposlenima ponaša kao prema internim potrošačima. To znači da shvati njihove želje i proba da ih ispuni na obostrano zadovoljstvo.

Rezime:

Obzirom na osnovne karakteristike usluge i uslužnog procesa, ljudi su odgovorni za svaki od Gepova kvaliteta usluga. Ključni uticaj ipak imaju na Gep 3, koji se javlja kada postoje odstupanja između onog kako su menadžeri definisali uslugu (u smislu kvaliteta, standarda, načina isporuke) i načina na koji je usluga stvarno isporučena potrošaču.

U tom smislu osnovni problemi koji se javljaju unutar uslužnog preduzeća, a posledica su nedostatka u upravljanju ljudskim resursima jesu:

1. loša regrutacija;
2. nejasnost uloge i konflikt interesa;
3. loš sistem evaluacije i nagrađivanja;
4. nedostatak timskog rada, nedovoljna ovlašćenja. . .

Osim navedenih, problemi se mogu javiti i u pogledu uloge potrošača u isporuci usluge i to pre svega u situacijama kada:

1. potrošači ne sarađuju na pravi način;
2. potrošači ne shvataju i ne znaju koja je njihova uloga i odgovornost u uslužnom procesu;
3. potrošači međusobno vrše negativan uticaj.

Da bi se isporučila kvalitetna usluga, potrebna je s jedne strane dobra selekcija, trening i obuka i motivisanost zaposlenih, a sa druge kvalitetna radna sredina i odgovarajuća podrška svima koji rade sa kupcima. Kako je kvalitet usluge i uslužnog procesa u direktnoj vezi sa zaposlenima i potrošačima, marketing usluga zahteva pored tradicionalnog, eksternog marketinga (usmerenog ka tržištu) i interni i interaktivni marketing, tako da se dolazi do svojevrsnog „trougl marketinga usluga“.

Moderna faza internog marketinga polazi od njegove strateške dimenzije. Cilj je da se zaposleni edukuju, motivišu i okupe oko zajedničkih organizacionih ciljeva. Svaki zaposleni stoga mora znati kuda ide kompanija, koje su osnovne vrednosti na kojima počiva poslovanje, i koje je mesto i uloga pojedinca u tom sistemu.

Stoga se smatra da su ključni elementi internog marketinga:

1. motivacija i satisfakcija zaposlenih
2. orijentacija na potrošače i njihovu satisfakciju;
3. interfunkcionalna koordinacija i integracija;
4. marketinški pristup svim segmentima poslovne aktivnosti;
5. implementacija specifičnih korporativnih ili funkcionalnih strategija.

Jedan od jako bitnih faktora koji utiče na poslovanje uslužnog preduzeća jeste poslovna, odnosno organizaciona kultura. Pod njom se podrazumeva sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti, normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Sa strategijom i vođenjem, organizaciona kultura čini okosnicu njegovog poslovnog uspeha. Organizaciona kultura je bazična dimenzija organizacione sredine, koja određuje organizacionu situaciju preduzeća.

Uslužna kultura zahteva organizacionu piramidu orijentisanu na potrošače i usluživanje. Top menadžment mora biti proaktivan i informisan o tome šta se događa na prvoj liniji usluživanja. Jako je bitno da menadžeri osete šta se stvarno dešava, da rukovode procesom koji „poznaju u dušu“ na osnovu ličnih impresija, viđenja celokupnog procesa, shvatanja uloge potrošača i uslužnog personala. U tom smislu je praksa većine modernih uslužnih kompanija da osoba do menadžerske pozicije mora proći sve faze procesa u organizaciji, a i kasnije se mora vraćati s' svremena na vreme, na „mesto istine“, na mesto gde dolazi do interakcije između potrošača i zaposlenih. Neke od najvećih kompanija imaju definisana pravila da menadžeri određeni broj dana moraju da provedu na prvoj liniji usluživanja.

Hofstede je inače identifikovao četiri dimenzije koje po njemu čine svaku nacionalnu kulturu, a koja ima uticaja na karakteristike menadžmenta pojedinih zemalja:

1. individualizam / kolektivism;
2. distanca moći;
3. izbegavanje neizvesnosti i
4. muške / ženske vrednosti u kulturi.

Ljudski resursi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo poslom postaju glavno oruđe konkurentske prednosti na izrazito globalnom i probirljivom svetskom tržištu. Borba za talente postaje najoštrij oblik konkurencije, tako da ga neki označavaju kao ekonomski svetski rat koji će obeležiti treći milenijum (Sajfert, 2006).

U tom smislu osnovni zadaci upravljanja ljudskim resursima u organizaciji, kada su u pitanju zaposleni jesu: (Sajfert, 2006):

1. analiza poslova;
2. regrutovanje i selekcija kandidata;
3. motivisanje i nagrađivanje;
4. obuka i razvoj zaposlenih;
5. ocena performansi zaposlenih;
6. napredovanje zaposlenih;
7. radni odnosi;
8. zaštita zdravlja i sigurnosti zaposlenih (stres);
9. fluktuacija;
10. apsentizam.

U uslužnim organizacijama naročito je bitno na pravi način shvatiti posao na prvoj liniji usluživanja, jer su ovi zaposleni izvor lojalnosti potrošača i konkurentske prednosti. Pomoću njih se uslužno preduzeće može diferencirati od konkurencije. Oni predstavljaju u isto vreme:

1. ključni deo uslužnog proizvoda (pošto je proizvodnja usluge neodvojiva od isporuke i potrošnje u većini slučajeva);
2. uslužno preduzeće -utiču na korporativni imidž;
3. brend usluge (ali na neki način kreiraju i lični brend).

Ciljevi ovog poglavlja su da studenti shvate da

1. su u uslužnom biznsu kupac i zaposleni upućeni na međusobnu saradnju prilikom kreiranja usluge i da je ona važna karika;
2. uspešnost saradnje najviše zavisi od kvaliteta davalaca (personala) usluga prve linije;
3. kvalitet usluge zavisi od zadovoljstva i produktivnosti zaposlenih „na prvoj liniji“, ali i od motivacije, znanja i veština njihovih neposrednih menadžera;
4. ljudski resursi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo poslom, postaju glavno oruđe konkurentske prednosti na izrazito globalnom i probirljivom svetskom tržištu.

Pitanja:

1. Najčešći problemi koji se javljaju u uslužnom sektoru usled lošeg upravljanja ljudskim resursima.
2. Preduslovi za isporuku kvalitetne usluge.
3. Ključni elementi internet marketinga.
4. Ključna područja koja utiču na unapređenje poslovnog procesa.
5. Šta se podrazumeva pod uslužnom poslovnom kulturom.
6. Dimenzije nacionalne kulture po Hofstedeu
7. Izvori moći lidera
8. Eksterni izvori moći (formalne pozicije u organizaciji
9. Interni izvori moći (personalne karakteristike)
10. Potrebne karakteristike menadžera u uslužnim kompanijama.
11. Osnovni zadaci upravljanja ljudskim resursima
12. Potencijalni izvor konflikta zaposlenih u prvoj liniji usluživanja.
13. U čemu se ogleda loš tretman zaposlenih u uslužnom sektoru naše zemlje.
14. Troškovi kratkovidne politike upravljanja ljudskim resursima

Literatura:

- [1]. Lewin, K., (1951.) *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
- [2]. Peters, T. J. , Waterman, R. H. Jr, (1982.) *U potrazi za vrhunskim*, Warner Books, New York, (Novi Sad): Global Book.
- [3]. Sajfert Z. (2006). *Menadžment ljudskih resursa - apologija humanog kapitala*. Zrenjanin: Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“.
- [4]. Vasić, Ž. , Sajfert, D, Jevremović, M. (2014). *Osnovi menadžmenta*. Beograd, VISER.

14. DISTRIBUCIJA USLUGA

Distribucija usluga je specifična u meri u kojoj su i same usluge specifične. Tako osnovne karakteristike usluga (neopipljivost, heterogenost, simultanost, proizvodnje i potrošnje i kvarljivost usluge) imaju veliki uticaj i na sistem distribucije.

Kada je uslužni biznis takve prirode da zahteva i isporuku fizičkih elemenata ili se radi o uslužnom biznisu koji je podrška proizvodnim preduzećima (npr. maloprodaja, popravke i servisiranje. . .), kanali distribucije i logistički procesi u sebi sadrže osnovna pravila i elemente sistema distribucije kod proizvodnih preduzeća. U tom smislu se onda može govoriti o strategiji distribucije koja u sebi sadrži kanale distribucije (marketinga) i logistički menadžment.

Cilj kanala distribucije kod proizvodnih i uslužnih preduzeća sa fizičkim tokovima roba je povezivanje proizvodnje i potrošnje, a sastavni deo ovog procesa jesu: tok proizvoda, tok pregovaranja, tok vlasništva, tok informacija i tok promocije. Naročito bitan element strategije distribucije u ovom kontekstu jeste logistički menadžment čiji je osnovni cilj obezbeđenje raspoloživosti proizvoda u odgovarajućem mestu u vremenu u kanalu marketinga. U tom smislu su naročito u fokusu politika zaliha proizvoda, skladišni poslovi (skladištenje, prijem naloga, odabir, pakovanje, isporuka), servis potrošača i planiranje i kontrola (prikupljanje podataka, standardi, izveštaji, planovi).

Dosta je drugačija situacija kod uslužnih preduzeća koja u osnovi svog poslovanja imaju čiste usluge, odnosno gde je kretanje fizičkih elemenata u procesu kreiranja i isporuke usluge manje izraženo.

Osnovna pitanja koja se postavljaju pred uslužno preduzeće ovog tipa jesu:

1. kako, tj. kojim kanalima distribucije će usluga biti isporučena;
2. kada, odnosno u koje vreme će usluga biti izvršena i
3. gde, tj. na kojoj lokaciji će usluga biti izvršena.

Tako se prilikom razmatranja pitanja kanala distribucije usluga (ali i pitanja kada i gde isporučiti uslugu) mora voditi računa o sledećem:

1. Izraženo je odstupanje procesa pružanja usluge i njegovih sastavnih elemenata, kao i krajnjeg rezultata, od usvojenih normi i standarda, naročito kada to u ime preduzeća obavlja neko drugi;

2. Masovnu proizvodnju je teško, skoro nemoguće ostvariti, zbog ograničenja koja proističu iz karakteristika neodvojivosti proizvodnje i potrošnje usluge, te se stoga mora ići na povećanje kapaciteta i različite lokacije i načine distribucije;
3. Usluge ne mogu biti vraćene ili preprodavane;
4. Usluge ne mogu biti zakonski patentirane;
5. Ne postoji mogućnost vlasništva nad uslugom;
6. Usluge se ne mogu uskladištiti ni distribuirati preko posrednika na klasičan način.

Naravno, u praksi je moguća, najčešće i poželjna kombinacija navedenih pristupa, kada to priroda usluge i ekonomska isplativost i drugi faktori dozvoljavaju.

Ukoliko se ide na isporuku usluga preko posrednika, to može biti isporuka na jedan od sledećih načina:

1. putem franšizinga;
2. preko agenata i brokera;
3. elektronskim kanalima i na druge načine.

Kod direktne usluge logično je da preduzeće na jednom ili više mesta preko svojih poslovnica pruža usluge finalnim i poslovnim kupcima. Pritom se kao ključna postavljaju pitanja izbora lokacije i uređivanja samog uslužnog (prodajnog) mesta. Treba napomenuti da elektronski kanali distribucije usluga mogu biti i način direktne strategije distribucije, kada su kreirani i vođeni od strane uslužnog preduzeća.

Kada dolazi do fizičkog kontakta u principu su moguća dva slučaja:

1. kada kupac odlazi u preduzeće, tj. na mesto pružanja usluge i
2. kada predstavnici uslužnog preduzeća dolaze kod kupca.

U situaciji kada je potrebno da korisnik usluge dođe na određeno mesto kako bi kupio uslugu jako je bitna lokacija „uslužne fabrike“.

Usluga mora biti isporučena korisniku u vreme kada mu je potrebna. Kako se usluga ne može skladištiti, to je izvršavanje usluge najčešće povezano sa radnim vremenom uslužne fabrike. Moderna tehnologija je donekle relativizirala ulogu radnog vremena i naročito u situaciji kada se koriste elektronski kanali ili odgovarajuće mašine i tehnologija, moguće je isporučiti uslugu u gotovo svakom trenutku. Ovakav način isporuke ipak je ograničen na manji broj usluga, dok sve one usluge koje zahtevaju fizički kontakt, zavise prevashodno od radnog vremena, tj raspoloživosti zaposlenih.

Pred uslužno preduzeće se za razliku od proizvodnog nalazi manja mogućnost izbora u pogledu tipa distribucije, naravno za onaj deo poslovanja koji se tiče distribuiranja usluga. Ipak, kao što je u uvodnim napomenama rečeno, i ovde postoji izbor između sopstvene tj. direktne isporuke usluga i isporuke preko posrednika, gde su najčešći oblici: franšizing, agenti i brokери i drugi vidovi posrednika, te elektronski kanali.

14. 1. Direktna isporuka usluga

Direktna isporuka je preferirana od strane preduzeća kada je izraženo odstupanje procesa pružanja usluge i njegovih sastavnih elemenata, kao i krajnjeg rezultata, od usvojenih normi i standarda. I samo preduzeće preko svojih zaposlenih na prvoj liniji, odnosno poslovnica, ima problema da izvrši standardizaciju usluge, a ovaj problem je daleko složeniji kada je u pitanju korišćenje posrednika.

Problemi sa uslužnim posrednicima, jedan su od osnovnih razloga u kvalitetu usluge, koji se javlja kada postoje odstupanja između onog kako su menadžeri uslužnog preduzeća definisali uslugu (kvalitet, standardi, način isporuke) i načina na koji je usluga stvarno isporučena potrošaču. Do njih dolazi sa posrednicima pre svega u pogledu:

1. konflikta u vezi ciljeva i performansi;
2. kontrolisanja kvaliteta i konzistentnosti i
3. sukoba u vezi ovlašćenja i kontrole.

Preduzeće ide na direktne kanale, odnosno samostalno obavlja ceo proces:

1. za visokospecijalizovane usluge;
2. u situacijama kada se želi obezbediti ekskluzivnost usluge ili
3. kada je osnovni fokus preduzeća obezbeđivanje standarda kvaliteta isporuke usluge, a za šta ne može da nađe odgovarajuće posrednike.

U nekim slučajevima i zakonske ili običajne norme mogu limitirati izbor posrednika. U modernim ekonomijama se ipak ide na manji broj monopolskih preduzeća u svim sektorima, pa i u sektorima usluga.

Prednosti direktnih kanala prodaje usluga jesu pre svega:

1. Bolje kontrolisanje standarda kvaliteta i uopšte celokupnog uslužnog procesa i uslužnog paketa ponude jer je ceo proces usluživanja pod ingerencijom preduzeća i njegovih zaposlenih;
2. Omogućava bolje građenje dugoročnih odnosa sa potrošačima, jer postoji direktan kontakt sa potrošačima, a samim tim i mogućnost

- stvaranja lojalnosti, razvoja baze podataka i unapređenja dugoročnih odnosa sa najprofitabilnijim potrošačima;
3. Direktan kontakt sa krajnjim korisnicima informacija pomoću kojih se može unaprediti uslužni proces i celokupna uslužna ponuda preduzeća;
 4. Posrednici mogu graditi lojalnost korisnika usluga prema sebi a ne prema principalu, i na taj način onemogućavati kontakt i prenos informacija između krajnjih korisnika usluga i principala uslužnog preduzeća;
 5. U javnom sektoru postoje i politički i državni razlozi koji utiču na to da se ne prepušta pre svega privatnim distributerima isporuka određenih usluga, naročito ukoliko oni imaju stratešku važnost za državu, dok se sa druge strane ide na proširenje uloge i spektra usluga preduzeća iz javnog sektora;
 6. Principal može zadržati za sebe celokupnu maržu, odnosno profit, i na taj način postići bolje poslovne rezultate, što je naravno samo u situaciji kada su troškovi poslovanja niži nego provizija koju bi preduzeće dalo distributeru, a nema izgubljenih prihoda zbog nepokrivenog tržišta.

Na strani nedostataka direktnog sistema isporučivanja usluge mogu se navesti sledeći razlozi:

1. Direktna isporuka usluga usporava širenje ponude, jer zahteva od preduzeća da samostalno izgradi ceo sistem;
2. Najčešće je i skuplja za preduzeće, naročito u situacijama kada traži geografsku pokrivenost objektima;
3. Finansijski rizik je u celini na uslužnom preduzeću, jer mora pronaći kapital, odnosno izvore finansiranja, a često ulaganje u otvaranje objekata, tj. poslovnice, ide na račun istraživanja tržišta, poboljšanja procesa usluživanja, razvoja novih usluga, ulaganja u promociju i sl. ;
4. Velike uslužne kompanije često na lokalnim tržištima nemaju dovoljno iskustva, one poznaju dobro biznis, ali ne i sva tržišta, te je stoga često, pre svega u međunarodnim razmerama ili na specifičnim tržištima, potrebno izvršiti određena prilagođavanja.

Na uslužnom preduzeću je da dobro razmotri navedene prednosti i nedostatke, i da shodno svojim ciljevima, ali i u skladu sa specifičnostima svog uslužnog biznisa, izabere direktni sistem isporuke usluge ili odabere (i) neku od opcija posrednika koja mu je na raspolaganju.

14. 2. Isporučka usluge preko posrednika

Prilikom razmatranja tipova posrednika treba voditi računa i o činjenici da li se radi o distribuciji celokupne usluge, odnosno suštine usluge, ili se radi o posredniku koji pokriva neki od tokova u kanalima distribucije usluga.

Tako npr. kada preduzeće za korišćenje određene usluge ima potrebe za fizičkom distribucijom, jer je sastavni element usluge određeni proizvod, ono koristi neki od klasičnih vidova transporta.

Karte za pozorišnu predstavu se mogu kupiti na raznim mestima, tj. na razne načine. Uvek postoji opcija da se karta kupi u samom pozorištu, u vreme kada radi blagajna, tj. kada se prodaju karte za datu predstavu. U ovom slučaju osoba koja želi da gleda predstavu mora najčešće dva puta da dolazi do pozorišta, jednom da bi kupila kartu a drugi put da gleda predstavu.

Međutim, karte za predstavu se mogu kupiti i fizički u specijalizovanim agencijama za prodaju karata, preko posrednika, ali i putem specijalizovanih sajtova.

Na istim ovim mestima, odnosno kod osoba koje rade na prvoj liniji usluživanja, mogu se dobiti i informacije o predstavi, glumcima, terminima odigravanja i sl. U ovom slučaju se ne radi o pružanju kompletne usluge, već o pružanju informacija, davanju saveta i rezervaciji i/ili prodaji karata, koje podrazumevaju pravo da se koristi određena usluga, (u ovom slučaju da se gleda pozorišna predstava koja se daje na određenom mestu, u određeno vreme i koju izvodi uslužna organizacija, tj. određeno pozorište).

Pojedini posrednici su (fizičku) prodaju karata preneli i na prodaju putem interneta. Organizacija može angažovati više vrsta posrednika, a najčešće se ide na jednog ili kombinaciju nekih od sledećih modela:

1. franšizing;
2. uslužni agenti, brokeri i druge vrste maloprodaje;
3. veleprodaja;
4. koprodukcija, itd.

Elektronski kanali prodaje su poseban tip distribucije usluga i moguće je da ih koristi i samo uslužno preduzeće (kao i proizvodno preduzeće), ali i neki od posrednika, uključujući i one posrednike koji su se specijalizovali samo za ovaj tip distribucije usluga. Stoga će elektronski kanali distribucije usluga biti posebno obrađeni.

Konačna odluka o izboru kanala distribucije zavisi od vrste usluga, stanja na tržištu, preferencija kupaca, zakonske regulative, konkurencije, finansijske snage preduzeća, kvaliteta posrednika i zavisi od konkretnog slučaja.

Franšizing, kao kanal isporuke usluga

Franšizing predstavlja oblik saradnje prema kome davalac sistema koji je stvorio poseban način poslovanja, ima izgrađen korporativni imidž i brend i / ili jedinstvene proizvode i usluge (franšizer), uz naknadu daje korisniku (franšizantu) pravo korišćenja poslovnog sistema, imena, reputacije, proizvoda i / ili sistema usluživanja.

Iako postoje različite varijante franšiznih sistema i ugovora, tri elementa su osnova svakog od njih, a to su:

1. renomirani brend;
2. izgrađeni i prepoznatljivi poslovni sistem i
3. naknade za korišćenje.

U svakom ugovoru o franšizi davalac franšize, odnosno uslužno preduzeće - franšizer, daje korisniku (franšizantu) licencu, tj. pravo (a često i obavezu) da koristi zaštitni znak, prepoznatljive simbole, logo i / ili specifičnu propagandu. Poznati brend i izgrađeni prepoznatljiv imidž i reputacija uslužnog preduzeća, daju mogućnost svim članovima franšiznog sistema da imaju koristi od toga, kao i od nacionalnih i lokalnih promotivnih kampanja koje preduzeće sprovodi. Treba napomenuti da se ponekad dozvoljava korisnicima franšize da zadrže i neke svoje prepoznatljive elemente i označavanje, ali to se definiše precizno prilikom potpisivanja ugovora.

Korisnik (franšizant) dobija pravo korišćenja poslovnog sistema i / ili ostalih elemenata pod ugovorom, preciziranim uslovima. Pretpostavka je da je davalac franšize razvio poseban sistem usluživanja, te specifične proizvode i usluge, kao i vizuelni identitet i uslužni ambijent. Svi korisnici franšize stoga se moraju pridržavati standarda usluživanja, standardizacije proizvoda, načina pripreme proizvoda, načina na koji se pruža usluga, unutrašnjeg i spoljašnjeg izgleda objekata, standardnog označavanja, računovodstvenih standarda, sistema praćenja zaliha, politike merčendajzinga itd. U pojedinim franšiznim sistemima definisan je gotovo svaki detalj vezan za način usluživanja, izgled objekta, promo-kampanje i uopšte svaki segment poslovanja. To ne znači da u nekim drugim nije moguće ostaviti i više slobode korisnicima franšize, u pogledu pojedinih elemenata sistema usluživanja i poslovanja uopšte.

Naknada (franšiza) se naplaćuje direktno ili indirektno za korišćenje imena i vizuelnog identiteta davaoca franšize, te za ulazak u poslovni sistem i korišćenje izgrađenih načina usluživanja i poslovanja. Postoji više varijanti obračunavanja nadoknade, a najčešći su:

1. unapred određeni inicijalni iznos da se koristi ime franšizanta i uđe u sistem;
2. nadoknade prema ostvarenom obimu, tj. prometu usluga ili u formi dela dobiti od prodaje usluga;
3. nadoknada za prateće usluge;
4. nadoknada za licencu i
5. učešće u troškovima oglašavanja.

U praksi se često kombinuje više navedenih metoda, a za neke usluge koje nisu precizirane franšiznim ugovorom mogu se naplatiti i posebne nadoknade.

Dobro osmišljen franšizni sistem ima evidentne prednosti i za uslužno preduzeće koje je taj sistem razvilo za korisnika franšize. Ipak treba obratiti pažnju na neke od potencijalnih problema, te u tom smislu realno sagledati koristi i potencijalne nedostatke ovakvog sistema distribucija usluga za obe strane.

14. 3. Isporuka usluge elektronskim kanalima

Elektronski kanali predstavljaju posrednike u isporuci usluge koji ne zahtevaju ljudsko prisustvo. Oni stoga zahtevaju unapred pripremljen uslužni paket ponude. Uglavnom se na ovaj način distribuiraju usluge iz oblasti informisanja, obrazovanja i zabave, mada i neke druge.

Najčešće se isporučuju putem telefona, televizije i interneta. Primeri za ovaj tip usluga jesu: informacije sa berze, interaktivna muzika „naručivanje filmova i sportskih prenosa“ na kablovskoj, časopisi na internetu, igrice na netu, naručivanja buđenja, informacije o vremenu, horoskop, razne bankarske, finansijske usluge, „studiranje na daljinu“, baze podataka i softver, itd.

Po ekspanziji i mogućnostima izdvaja se pre svega internet kao kanal distribucije, odnosno elektronska trgovina. Elektronska trgovina (E-commerce) podrazumeva skup poslovnih, komercijalnih aktivnosti koje prethode, sprovode se za vreme, i slede nakon obavljanja kupoprodajnih aktivnosti između partnera u razmeni, a obavljaju se elektronskim putem.

Prema predmetu razmene, može se podeliti na elektronsku trgovinu fizičkom robom i uslugama i trgovinu elektronskom robom.

Sa stanovišta učesnika u poslovnim aktivnostima, na elektronskom tržištu interneta naročito su razvijena i prihvaćena dva modela poslovanja u elektronskoj trgovini (elektronska trgovina u užem smislu):

1. elektronsko poslovanje između preduzeća i
2. elektronsko poslovanje sa potrošačem.

Elektronsko poslovanje i upotreba interneta, obezbeđuju prikupljanje i sistematizaciju detaljnih informacija o potrebama i zahtevima pojedinačnih potrošača. Na osnovu toga, preduzeća kreiraju svoju ponudu prema specifičnim potrebama individualnih kupaca. Kupci, sa druge strane, bivaju pojedinačno tretirani, dobijajući proizvode i usluge primerene svojim specifičnim zahtevima i karakteristikama. Čak razvojem savremene tehnologije mogu da se kreiraju i virtuelni kupovni agenti, odnosno specijalni programi i softveri koji prate kupca prilikom kupovine preko interneta.

Evidentne prednosti koje internet pruža različitim tipovima korisnika, a povezano sa različitim funkcijama koje ovaj medij nudi, doprinele su njegovom svojevrsnom „bumu“ poslednjih godina. Sa aspekta masovnosti upotrebe može se zaključiti da uporedo sa razvojem informatičke tehnologije i edukacijom građana, dolazi do naglog razvoja interneta u svetu. U odnosu na druge izume koji su napravili revolucionarne promene u poslovanju, internet znatno brže osvaja svetsko tržište i svetsku populaciju. Za samo 7 godina, internet je osvojio 25% svetske populacije, za šta je, na primer, mobilnom telefonu bilo potrebno 13 godina, a televiziji 26 godina.

Poslednja istraživanja pokazuju da nagli porast beleže zemlje Azije, naročito Kina. Područje Severne Amerike i Evrope po broju korisnika, i naročito po procentu populacije koja koristi internet, standardno izdvajaju, mada u Evropi ima velikih razlika između nivoa korišćenja interneta u pojedinim zemljama. Prema nekim podacima, danas postoji više od 5 milijardi korisnika interneta u svetu sa tendencijom da se u skorije vreme broj korisnika još više poveća.

Savremeni način života i obavljanje poslovnih aktivnosti, teško je zamisliti bez potrebe računara i interneta. Štaviše, njihovo prisustvo i korišćenje u razvijenim zemljama sveta odavno je prestalo biti luksuz, a postalo neophodni element savremenih poslovnih aktivnosti i komunikacija. Internet, kao svetska informaciona i poslovna mreža, utiče na lakše i brže

povezivanje učesnika u razmeni na svetskom tržištu, pri tome smanjujući među njima prostornu i vremensku barijeru. Internet je osnovni faktor razvoja elektronskog poslovanja, ali i podizanja brzine, efikasnosti i kvaliteta tradicionalnog, fizičkog poslovanja.

Pored ekonomskih i tehnoloških faktora, u čije se uspostavljanje danas ulažu veliki naponi, za razvoj elektronske trgovine na tržištu Srbije, trebalo bi da budu razvijeni socijalni i kulturološki uslovi. Pored transformacionih promena u privredi, trebalo bi da dođe i do transformacionih promena u društvu, ali i u razmišljanjima samih učesnika u poslovanju, pre svega menadžera. Pored podizanja životnog standarda, za prihvatanje modernog stila života i ulazak u svetske elektronske tokove, neophodno je da dođe do prihvatanja samog tehnološkog razvoja, kao zakonitosti i uslova savrmenog poslovanja. Potrebno je, takođe, da internet postane deo svakodnevnog života, kako preduzeća, tako i kupaca.

U knjizi je dato više primera kako se usluge mogu distribuirati putem interneta. Ipak, konstatovano je da je i pred Srbijom čitav proces „informatičkog opismenjavanja“ u kome veliku ulogu mora igrati i država, ali i preduzeća, koja sama moraju ne samo pratiti već i inicirati promene na području poslovanja koje se svakim danom sve više razvija.

Logično je da je internet sajt jedna od najprisutnijih tehnologija kod trgovinskih preduzeća, i oko 90% preduzeća iz uzorka u sprovedenom istraživanju, imalo ga je sredinom 2010. godine, što je značajan pomak u odnosu na oko 35% trgovinskih preduzeća 2002. godine. Čak ni distanca od šest godina međutim nije doprinela uopšte razvoju elektronske veleprodaje, te vrlo malo povećanju elektronske maloprodaje, iako su oba ova trenda jako izražena u razvijenim zemljama, pa i u nekim zemljama okruženja. Elektronska razmena podataka između organizacija je doživela značajniju primenu, i od eksperimentalne faze 2002. (kada je uvelo oko 10% preduzeća), došlo se do značajnog broja trgovinskih preduzeća koja ovu mogućnost aktivno koriste u poslovanju i saradnji sa poslovnim partnerima. U ovom faktoru postoji i izražena kompatibilnost u razvoju između proizvođača i posrednika.

Može se zaključiti da je više kritičnih faktora uspeha za elektronsku trgovinu u Republici Srbiji. Među osnovne i ujedno glavne faktore za razvoj elektronske trgovine spadaju: specifičnosti proizvoda i usluga, podrška top menadžmenta, tehnička infrastruktura, softver koji je odomaćen za korisnike, sigurnost i kontrola sistema elektronske trgovine, konkurencija i tržišna situacija, promocija i interna komunikacija, nivo i poverenje između kupaca i

prodavaca, troškovi projekata elektronske trgovine i slično. Preduzeće koje se opredeli za elektronsku trgovinu može biti velika konkurentska pretnja drugim preduzećima koja u svom poslovanju ne koriste elektronsku trgovinu.

Sigurno je, da će se daljim razvojem tehnologije granice pomerati. Ipak, treba voditi računa i da korišćenje savremenih elektronskih kanala distribucije usluga, zahteva i odgovarajuću edukaciju potrošača, kako bi na pravi način mogli da koriste sve prednosti koje ovakvi kanali nude.

14. 4. Lokacija i vreme isporučivanja usluga

Mesto gde se isporučuje usluga i vreme kada se isporučuje, odnosno dostupnost usluge lokacijski i vremenski, mogu biti izuzetno bitan faktor za donošenje odluka potrošača, ali i za njihovu konačnu satisfakciju. Ovo je naročito slučaj kod određenih tipova usluga i uslužnih delatnosti. Zahtevi kupca i prodavca u pogledu lokacije i vremena isporučivanja usluga međutim mogu biti u suprotnosti. Često uslužna organizacija teži centralizaciji pružanja usluga radi ostvarivanja efekata ekonomije obima, dok potrošači žele lokalnu pristupačnost. U isto vreme kada je u pitanju radno vreme uslužne organizacije, odnosno pre svega zaposleni na prvoj liniji usluživanja, potrošači u fokusu imaju svoju ugodnost i želju da uslugu dobiju u vreme kada im je potrebna, dok je kod organizacije prisutna želja da racionalno raspolaze resursima i u pogledu angažovanja radne snage i opreme, te da ako je moguće sve završi u što kraćem radnom vremenu.

U situaciji kada su lokacija i radno vreme (odnosno vreme kada žele uslugu) bitni za ukupnu satisfakciju potrošača i predstavljaju attribute usluge koje imaju visok ponder u evaluaciji alternativa, na preduzeću je da shodno izraženim potrebama ciljnog segmenta sa jedne strane i efikasnosti poslovanja sa druge strane, izađe u susret ovim potrebama.

14. 4. 1 Lokacija isporuke usluge.

Sve usluge u kojima dolazi do kontakata uslužnog preduzeća ili njegovog posrednika sa potrošačem, imaju samo dve opcije:

1. kupac odlazi u preduzeće, tj. na mesto pružanja usluge ili na više mesta;
2. predstavnici uslužnog preduzeća dolaze kod kupca.

Pritom su neke usluge po prirodi nefleksibilne s' aspekta lokacije i zahtevaju od korisnika dolazak na ograničen broj mesta radi dobijanja usluge, pri čemu je često i lokacija apsolutno ili relativno uslovljena.

Izbor pravilne lokacije je jako bitan u različitim uslužnim delatnostima, ali je ovo pitanje naročito izraženo kod određivanja veličine, lokacije maloprodajnih trgovinskih objekata, hotela i sl. Lokacija mesta pružanja usluga ima sve veći značaj u konkurentskoj borbi posebno kod usluga niske vrednosti i impulsivnih kupovina. Lokacija u smislu pristupačnosti poslovnice uslužnog preduzeća, prevashodno utiče na napor koji potrošač treba da uloži u pribavljanju usluge. Kod nekih preduzeća je moguća i kombinacija ekonomije obima, tj. centralizovane proizvodnje specijalnih proizvoda i usluga u kombinaciji sa lokalno dostupnim filijalama.

14. 4. 2 Vreme isporuke usluge

Kod određenih tipova usluga, usled vremenskog poklapanja proizvodnje i potrošnje i potrebe za fizičkim prisustvom potrošača i zaposlenog na liniji usluživanja, dostupnost usluga u odgovarajuće vreme se takođe može koristiti za kreiranje konkurentске prednosti. Duže radno vreme predstavlja pogodnost za ljude koji standardno radno vreme smatraju ograničenim, odnosno kojima posao i obaveze ne dozvoljavaju korišćenje tih usluga u određenom periodu. S' druge strane rad u više smena odnosno produženo radno vreme, povećavaju znatno troškove uslužnog preduzeća i u tom smislu je potrebno pronaći odgovarajući optimum.

Često i zakoni ograničavaju ili propisuju posebne uslove kako u pogledu dužine radne nedelje jednog zaposlenog, tako i u pogledu vremena rada objekta (u toku dana, nedelje, godine). U isto vreme se povećava i broj ljudi koji rade. Naročito sa prelaskom na sistem rada 9-17h, koji se ustalio i u Srbiji, posebno u većim gradovima, ostaje sve manje vremena za obavljanje čitavog niza usluga. U takvoj situaciji su uz klasično radno vreme zaposleni prinuđeni da odredne usluge koriste ili u toku pauza, što onemogućava da se dugo zadržavaju i da se udaljavaju znatnije od radnog mesta, ili van radnog vremena, što su ili večernji sati ili neradni dani, uglavnom za vikend. Određena preduzeća su se opredelila i za totalnu krajnost koja podrazumeva rad od 24h, 7 dana u nedelji, a ovo je ponekad omogućeno i modernom tehnologijom, tj. uz pomoć elektronskih kanala ili određenih mašina i aparata.

Tip biznisa u velikoj meri utiče na radno vreme. U tom smislu je radno vreme uslužnih organizacija koje prate poslovne kupce određeno i vremenom rada ovih organizacija, dok je kod finalnih potrošača ovo uslovljeno različitim faktorima, preferencijama ljudi i specifičnostima usluge koja se pruža.

14. 5. Stvaranje uspešne distribucije usluga

U situacijama kada se preduzeće odluči na određeni tip kanala distribucije usluga i izabere posrednike, osnovni cilj jeste da se što efektivnije i efikasnije isporuči usluga na način da kreira satisfakciju potrošača. Postoje međutim neke kritične tačke u saradnji u kanalima distribucije usluga koje mogu stvoriti određene probleme i uticati da se ne ostvari maksimum, a nekad ni minimum zadovoljstva potrošača, uz prateće negativne efekte na uslužno preduzeće.

Strane koje su uključene u isporuku usluge ne slažu se uvek u pogledu načina na koji kanal treba da funkcioniše. Stoga su moguće različite situacije konflikata u vezi ciljeva i performansi:

1. između uslužnog preduzeća i posrednika;
2. između samih posrednika na određenom području i
3. između različitih tipova kanala distribucije.

Razlog za konflikt su najčešće različiti ciljevi koje strane imaju, suprotstavljene uloge i obaveze strana u procesu, te različiti pogledi na način funkcionisanja kanala i isporuku usluge.

Jedan od najvećih problema između principala i njegovih posrednika je nekonzistentnost i nedostatak uslužnih standarda koji je posledica situacije kada se usluga isporučuje na velikom broju lokacija, od strane više preduzeća i poslovnica. U takvim situacijama je teško kontrolisati kvalitet usluge i konzistentnost između poslovnica. Na ovaj način principal usled loše usluge gubi na renomeu i imidžu, kako korporativnom tako i usluga, bez obzira što je do odstupanja od zadatih standarda došlo kod posrednika. Ovo je naročito izraženo u situacijama u kojima se, zbog visoke specijalizacije usluge, ne mogu dati precizni i do kraja jasni standardi od strane principala.

Kako bi sprečile nekonzistentnost između poslovnica i utvrdile uslužne standarde, uslužne kompanije često imaju precizno definisane standarde koji pokrivaju veliki broj aspekata poslovanja posrednika i u tom smislu imaju jaku kontrolu. Nekada su procedure do te mere razrađene da ne ostavljaju gotovo nikakvu mogućnost inovativnosti posrednika. Sa stanovišta principala to je način da zaštiti svoj ugled i reputaciju, odnosno da obezbedi kvalitetnu uslugu u skladu sa standardima. Problem koji se može javiti jeste gušenje inovativnosti uslužnih posrednika, što je pogotovu slučaj kod franšiza koje su po prirodi stvari nastale kao plod spremnosti preduzetnika da uđe u veliki uslužni sistem na ovaj način. Njihov preduzetnički duh, koji po pravilu krasi i kreativnost i ideje, može biti ugušen strogim pravilima i

standardima i stalnom kontrolom, koja je uslov nastavka saradnje. Iako i dalje vodi svoj biznis, mogu se osetiti delom velike „uslužne mašine“ u kojoj ne postoji mogućnost novina i ideja. Često je jedini način da posrednik principalu da određene ideje i predloge, pa tek ukoliko se to usvoji kao globalni standard ili se dobije odobrenje iz centrale, može biti inkorporirano u uslužni proces.

Uslužno preduzeće želi da napravi takve kanale distribucije putem posrednika pomoću kojih će unaprediti isporuku usluge, izgraditi imidž kako usluga tako i na korporativnom nivou i povećati prihode i profit, uz isporučivanje koristi koji će doprineti satisfakciji potrošača. Pred principalom stoji nekoliko načina da ostvari navedene ciljeve u saradnji sa posrednicima. Osnovni su:

1. strategije saradnje bazirane na kontroli;
2. strategije saradnje koje polaze od osposobljavanja posrednika i
3. strategija partnerske saradnje sa posrednicima.

Strategije bazirane na kontroli počivaju na definisanju preciznih standarda u pogledu prihoda i načina isporučivanja usluge i performansi, te merenju rezultata i upoređivanju sa standardima, što sve ima uticaja na politiku kompenzacija ili nagrada. Ovakva strategija je moguća ukoliko je usluga takve prirode da dozvoljava precizno definisanje i merenje standarda, kao i kada se radi o uslužnom preduzeću koje svojom moći u kanalima distribucije, te jedinstvenom uslugom, visokom tražnjom ili lojalnošću, može da diktira uslove saradnje na ovom nivou. Precizno definisanje standarda i merenje performansi prisutno je u velikoj meri kod franšiznog tipa distribucije usluga.

Kod strategija saradnje koje polaze od osposobljavanja i ovlašćenja datih posrednicima mnogo je veći nivo fleksibilnosti u razvoju odnosa saradnje između principala i distributera. Saradnja se bazira na verovanju da se inovativnost i preduzetništvo distributera najbolje može izraziti ukoliko postoji participacija u uslužnom procesu, što je naročito bitno u situaciji u kojoj se radi o principalu - novom uslužnom preduzeću ili principalu koji ne poseduje dovoljnu ekonomsku snagu i moć da kontroliše ceo proces, odnosno distributere.

Uobičajeno je da kod ove strategije saradnje principal obezbeđuje informacije, vrši odgovarajuća istraživanja i razvija sisteme usluživanja koji mogu da pomognu distributerima u obavljanju svoje uloge. Dakle, osnovni cilj je da principal pomogne distributeru da razvije uslužni proces orijentisan

prema korisnicima. Kada se razvijaju odgovarajući standardi usluživanja principal pruža podršku distributeru u smislu da na pravi način implementira mere i unapređuje standarde usluživanja. U tom smislu se često održavaju i obuke i treninzi za zaposlene u preduzećima posrednicima. Na taj način se razvijaju njihova znanja i sposobnosti. Podrška može biti i u pogledu razvoja odgovarajućeg informacionog sistema, sponzorisanog i vođenog od strane principala, koji pomaže distributeru na mnogo načina.

Poslednja grupa strategija podrazumeva partnersku saradnju između principala i distributera. Ovde postoje najveći potencijali za razvoj i unapređenje efektivnosti poslovanja. Partnerstvo sa posrednicima pomaže uslužnom preduzeću da uči o krajnjim korisnicima, postavlja specifikacije, poboljšava uslužni proces i adekvatno komunicira. Maksimalno se koriste veštine, znanja i snaga, kako principala tako i posrednika. Osećaj poverenja je jako izražen i vodi ka stvaranju strateške saradnje i razvoju dugoročnih odosa u kanalima.

Problemi koji se mogu javiti povezani su sa manjom mogućnošću kontrole i uticaja principala, te često i smanjenom zaradom, ili bar maržom, odnosno kratkoročno se često može odraziti na pad efikasnosti. Najbolje je ukoliko su ciljevi partnera u kanalima distribucije usluga zajednički, odnosno povezani. Ukoliko posrednik shvata ulogu i značaj dobrog sistema usluživanja i zadovoljan je načinom raspodele prihoda i profita, počinje saradnju sa većim izgledima da se ona dugoročno razvija. Sugestije od strane distributera, te njihovi predlozi u pogledu poboljšanja nekog od elemenata procesa, jako su značajni, jer su na obostranu korist, kao i na korist potrošača. Ukoliko nije moguće definisati zajedničke ciljeve postojanja i poslovanja, moguće je ostvariti saradnju i konsultacije, koji znače participiranje distributera u donošenju odluka. Dakle, pre donošenja poslovne politike i strategija nastupa, konsultuju se distributeri, i poštujući njihove primedbe i predloge definišu se pravci i načini nastupa u raznim segmentima procesa usluživanja i uopšte poslovanja.

Kod uslužnih preduzeća postavlja se pitanje između: direktne isporuke usluge i isporuke usluge preko posrednika. Ukoliko se ide na isporuku usluga preko posrednika, to može biti isporuka: putem franšizinga, preko agenata i brokera, elektronskim kanalima i na druge načine.

Prilikom razmatranja tipova posrednika treba voditi računa i o tome da li se radi o distribuciji celokupne usluge, odnosno suštine usluge ili se radi o posredniku koji pokriva neki od tokova u kanalima distribucije usluga. Konačna odluka o izboru kanala distribucije zavisi od vrste usluga, stanja na

tržištu, preferencija kupaca, zakonske regulative, konkurencije, finansijske snage preduzeća, kvaliteta posrednika, kao i od konkretnog slučaja.

U situaciji kada su lokacija i radno vreme bitni za ukupnu satisfakciju potrošača i predstavljaju bitne atribute za potrošača u evaluaciji alternativa, na preduzeću je da shodno izraženim potrebama ciljnog segmenta sa jedne strane i efikasnosti poslovanja sa druge strane, izađe u susret ovim potrebama.

14. 6. Usaglašavanja kapaciteta u uslužnom sektoru

Suština marketinga u uslužnim delatnostima je da utiče na nivo, terminiranje i kompoziciju tražnje kako bi se ostvarili ciljevi preduzeća, odnosno kad god je moguće da oblikuje tražnju i uskladi je sa svojim mogućnostima. Usklađivanje je u tom smislu složen proces uzajamnog prilagođavanja kapaciteta i tražnje. Generalno je pravilo da na kratki rok preduzeće nastoji da tražnju prilagodi svojim mogućnostima, a na dugi rok svoje mogućnosti (kapacitete) tražnji. Ipak i u strukturi kapaciteta nalaze se različite kategorije. Neke se teže a neke lakše prilagođavaju. Osnovni preduslov je naravno da uslužno preduzeće poznaje svoje potrošače i njihove navike, odnosno strukturu i varijacije tražnje, kao i svoje kapacitete i mogućnosti za njihovo prilagođavanje.

Kod prilagođavanja tražnje postojećim kapacitetima, osnovni cilj preduzeća je da ukoliko je to moguće preusmeri tražnju potrošača sa perioda kada su špicevi, i ponudi im razlog da svoje usluge koriste u periodima kada je niža tražnja. Za ovo je jako bitna dobra komunikacija sa potrošačima iz ciljnog segmenta, kao i motivacija zbog čega to treba da urade. Upozorenje na špiceve omogućava potrošaču da ukoliko je moguće prilagodi svoje potrebe za uslugama terminima kada to nije slučaj, čime postiže bolju uslugu i uštede u vremenu. Neka istraživanja u bankarskom sektoru su pokazala da su manje nezadovoljni klijenti koji su čekali na uslugu, a prethodno su upozoreni na situacije i vreme kada je gužva veća, nego oni koji nisu obavješteni. Elektronska tehnologija učinila je pomak sa ovog aspekta u pojedinim delatnostima, pa tako npr. on-line bankarske usluge, te upotrebe automata za novac, relativiziraju špiceve, naravno ako je potrošač informisan i edukovan da ove načine koristi. U situaciji prevelike tražnje nema popusta, odnosno naplaćuje se puna cena, a korišćenjem raznih obavještenja i oznaka potrošačima se stavlja do znanja kada i kako mogu da koriste usluge, a da imaju manje gužve, niže cene i bolju uslugu.

U periodima kada naiđe niska tražnja, pored promotivnih napora na privlačenju nekih novih segmenata ili povećanja prodaje na postojećim, preduzeće može ponuditi i popuste i druge pogodnosti, da prilagodi radno vreme potrebama profitabilnih ciljnih segmenata, a kada to tip usluge i situacija dozvoljavaju i da „donese“ uslugu potrošaču na kućni prag. Što se popusta tiče tu treba biti jako oprezan, jer je opasno da ne dođe do „cenovnog rata“ u industrijama u kojima postoji jaka konkurencija i jake (predvidive) oscilacije u tražnji. Primer za to je (putnički) avio prevoz van sezone gde dosta kompanija primenjuje strategiju nižih cena, kao konkurentske prednosti u ovom periodu.

Nekada je moguće menjati uslužnu ponudu u okviru nepromenjenih kapaciteta, u smislu različitih usluga u zavisnosti od tražnje, tako da npr. hotel na moru, van (letnje) turističke sezone, može da ponudi usluge u pogledu održavanja konferencija i savetovanja, snimanja emisija i serija, zimskih priprema sportista i sl. Treba voditi računa da ovo ne zahteva promene u kapacitetima, ali zahteva u instrumentima marketing miksa, u smislu drugačije promocije i kanala komunikacije, drugačijih cena, edukacije i treninga osoblja, promene u procesu usluživanja i sl.

Drugi način usklađivanja ponude i tražnje predstavlja prilagođavanje kapaciteta tražnji. U zavisnosti od toga koji je kapacitet deficitaran u pojedinim periodima svrha tražnje, prilagođavanje se može brže ili sporije sprovesti. Ukoliko su u pitanju ljudi ili jednostavnija oprema, prilagođavanja se mogu izvršiti u kraćem periodu. U slučaju potrebe za novom zgradom ili složenijom opremom, potrebno je više vremena, a pitanje je i isplativosti u periodu manje tražnje. Ipak, u novije vreme razvio se čitav biznis koji podrazumeva lizing i rentiranje opreme i poslovnog prostora, što omogućava da se i vreme i troškovi prilagođavanja kapaciteta tražnji, značajno smanje.

Različite su varijante koje stoje pred preduzećem. Shodno situaciji i mogućnostima, prilagođavanja se mogu vršiti u radnoj snazi, vremenu, objektima i opremi, koji su glavni pojavnici oblici kapaciteta. Nedostatak bilo kog od kapaciteta stvara „usko grlo“, odnosno usporava, čini lošijim ili nemogućim proces isporuke usluge.

Ako je moguće na taj način uticati na tražnju, produžavanjem radnog vremena apsorbuje se višak tražnje (to se postiže prekovremenim radom naročito kod nepredvidljivih varijacija ili pak uvođenjem nove smene, tj. novih ljudi). Povećanje broja ljudi u kritičnim sektorima, naročito na liniji usluživanja, takođe pomaže da se iskoristi vrh tražnje. To se postiže stalnim ili što je češće povremenim angažovanjem saradnika.

Prostor se u nekim situacijama i u kraćim periodima može proširiti (otvaranje i dela koji nije bio namenjen potrošačima, dodavanje vagona kompoziciji i sl), mada je ovo komponenta koja je najmanje prilagodljiva. Kompjuteri i razni drugi uređaji mogu često da pomognu da se isprati vrh tražnje na pravi način. Kako je kupovina opreme ili prostora skupa i ne može se sprovesti na pravi način u kratkom periodu vremena, rešenje može biti i iznajmljivanje opreme ili prostorija. U nekim slučajevima moguće je obučiti zaposlene iz drugih organizacionih delova da pomažu u trenucima visoke tražnje i na taj način smanje pritisak na uslužni personal i povećaju kapacitete i kvalitet usluge.

U situacijama kada dolazi do pada u tražnji, obično se vrše popravke, renoviranje i sređivanje prostora, koriste se redovni godišnji odmori, ili bar veći deo, koristi prilika za sprovođenje treninga i obuke zaposlenih, a ukoliko je trajnije smanjenje, onda se primenjuju i neprijatne metode otpuštanja radnika, iznajmljivanja ili prodaje prostora i opreme i sl.

Situacije u kojima preduzeća ustupaju deo usluga drugim, tj. osobama van preduzeća, naziva se outsourcing. Na taj način specijalizovana preduzeća iz pojedinih uslužnih delatnosti „zamenjuju“ zaposlene unutar organizacije. Ova praksa se odnosi i na neki od sektora proizvodnog preduzeća (tu se radi o transportu, veleprodaji i maloprodaji, obezbeđenju, katering, čišćenju i održavanju prostora, opravkama i sl.). Na taj način često i preduzeća iz industrije odvajaju svoje ključne poslove (proizvodnja pre svega) od aktivnosti obično uslužnog karaktera, koje je isplativije dati eksternom partneru da ih za potrebe preduzeća obavlja.

Na taj način outsourcing jednom preduzeću smanjuje potrebe za radnom snagom, prostorom, opremom, a u drugom preduzeću popunjava kapacitete.

U praksi se često kombinuju 2 navedena načina međusobnog prilagođavanja kapaciteta i tražnje, u skladu sa mogućnostima preduzeća, prirodom tražnje, predvidivošću oscilacija, profitabilnošću i drugim faktorima.

U novije vreme sve više značaja u upravljanju ponudom i tražnjom pridaje se upravljanju dobiti, odnosno finansijskom menadžmentu. U tom smislu strategija mora počivati u uslužnom preduzeću i na procesu alociranja pravog tipa kapaciteta određenom ciljnom segmentu po određenoj ceni na način da se maksimizira prihod ili dobit.

Ovaj pristup se primenjuje najčešće u situacijama kada je:

1. relativno ograničen kapacitet;
2. propuštena prodaja se ne može nadoknaditi;
3. moguće je diferencirati više mirko segmenta;
4. fluktuirajuća tražnja;
5. usluge koje se mogu prodati unapred;
6. visoki fiksni i niski varijabilni troškovi.

Ukoliko uslužno preduzeće ima sve ili većinu navedenih karakteristika, onda je racionalno da razmotri finansijski menadžment kao opciju upravljanja kapacitetima i tražnjom.

Finansijski menadžment se dakle primenjuje na način da se na osnovu finansijske analize različitih parametara, a pre svega cene, tražnje i kapaciteta, shodno ciljnim segmentima, utvrdi na koji način se mogu postići maksimalni efekti po preduzeće u pogledu povećanja prihoda, odnosno u krajnjoj instanci dobiti.

Jedan od primera primene ovog pristupa jeste na primeru ekskluzivnijeg restorana u vidu prognoze:

1. očekivanog broja gostiju i vremena kada će rezervisati;
2. broja stolova različite veličine koji u različito vreme trebaju biti dostupni u restoranu;
3. tipa restrikcija koje je poželjno preduzimati;
4. broja slobodnih stolova za VIP goste ili iznenadne posete;
5. nivoa do kog se mogu primati rezervacije.

Potencijalni problemi kod uslužnog i ka potrošaču orijentisanog preduzeća, primenom ovog pristupa, je što su nekad suprotstavljene osnovne vrednosti koncepta usluživanja i potčinjene finansijskim analizama, a to se najčešće manifestuje na sledeće načine:

1. gubljenje strateškog fokusa zbog orijentisanosti na maksimizaciju profita u kraćem periodu;
2. neshvatanje razloga za razliku u ceni od strane potrošača iz različitih segmenata;
3. moralni problemi zaposlenih - nisu oni kreirali različite cene različitim segmentima i u različito vreme, a moraju da objašnjavaju zašto je to tako;

4. sistem nagrađivanja zaposlenih ne prati način regulisanja ponude i tražnje;
5. neobučeno osoblje na prvoj liniji usluživanja;
6. loša organizacija i informacioni sistem, koji otežavaju preciznu računicu;
7. prebukiranost kapaciteta.

Neka preduzeća na duže staze rizikuju da izgube i najprofitabilnije potrošače, jer često, jureći za kratkoročnim profitom, u vreme pune tražnje, ne priznaje pogodnosti i popuste rezervisane za lojalne potrošače, već one bonuse i pogodnosti mogu da iskoriste samo u vreme kada postoji višak kapaciteta i van sezone.

Potrošači moraju biti upoznati sa cenama, ali i koristima, i predlog preduzećima je da uvek uz reduciranu cenu idu i neke reducirane usluge, makar i van sezone, kako ne bi to postao standard za uobičajenu uslugu i njenu cenu.

14. 7. Čekanje na uslugu

Ponekad je i pored svega navedenog nemoguće ili ekonomski neisplativo uskladiti ponudu i tražnju. To je slučaj i sa nepredvidivom tražnjom, a ponekad i specifičnost uslužnog procesa čine da ne može biti zadovoljena tražnja u određenom trenutku. U takvim slučajevima postoje dve opcije: izgubiti klijenta ili čekanje na uslugu. Čekanje može biti i preko telefona, ali najčešće je lično.

Kod masovnih usluga, odnosno kada postoji veliki broj klijenata formiraju se redovi. Osnovni načini formiranja redova su: višestruki, jedan red i red po principu brojeva. Naravno, dužina reda i procenjeni efekti čekanja utiču na spremnost ljudi da čekaju na uslugu. Zanimljivo je da su eksperimenti pokazali da uticaj na klijenta ima i broj ljudi koji u redu čeka iza njega. Što je veći broj ljudi koji su posle njega u redu za usluživanje, spremniji je da čeka na uslugu.

U vreme kada ljudi imaju malo slobodnog vremena, puno stresa i obaveza, čekanje nije popularno. Postoje razne strategije da čekanje ne bude neprijatno i ne odbija potrošače.

Analiza uslužnog procesa i ubrzavanje pojedinih može da pomogne da se čekanje na uslugu smanji.

Takođe se često primenjuje i sistem rezervacija, pri čemu se pod tim podrazumeva garancija da će usluga biti dostupna na način i u vreme kada to klijent zahteva. Nekada je to stvar imidža a češće stvar potrebe. To je naročito slučaj kod masovnih usluga, a razvoj interneta omogućio je da se lakše sprovodi i kontroliše sistem rezervacija.

Poželjno je da se kada je god to moguće, izvrši diferencijacija potrošača sa aspekta vremena čekanja na uslugu, a to se može uraditi prema:

1. važnosti potrošača za preduzeće;
2. urgentnosti posla;
3. trajanju uslužnog procesa i
4. plaćanju ekstra cene.

Kada čekanje nije moguće izbeći, onda se treba potruditi da se ono učini zabavnim ili bar manje napornim. U tom smislu je uslužnim preduzećima u pomoć pritekla i psihologija ponašanja ljudi u takvim situacijama.

Neki osnovni zaključci koji se mogu operacionalizovati su:

1. vreme sporije prolazi kada potrošač nije zaokupljen nečim;
2. vreme čekanja pre ulaska u proces usluživanja traje duže nego čekanje između dve uslužne operacije;
3. osećaj nervoze čini da se vreme čekanja čini dužim;
4. čekanje bez predstave o dužini čekanja čini se dužim nego pretpostavljeno / rečeno vreme čekanja na uslugu;
5. čekanje iz neobjašnjenih razloga je duže nego čekanje koje je objašnjeno;
6. nefer čekanje je duže od čekanja koje je „pošteno“, tj. isto kao i kod drugih klijenata;
7. što je vrednija usluga za potrošača, duže je spreman da čeka;
8. kada potrošač čeka sam, čini se duže nego kada to radi u društvu.

Svi navedeni načini da se reaguje na oscilacije u tražnji moraju se dobro poznavati i u skladu sa konkretnom situacijom primenjivati, na način da se ostvare ciljevi poslovanja i maksimizira satisfakcija potrošača.

Kada bi tražnja bila konstantna, menadžment preduzeća bi mogao da izgradi i uposli kapacitete na način da se odnos nalazi uvek na optimalnom nivou. To međutim u najvećem broju slučajeva nije moguće zbog izraženih varijacija u tražnji a kako usluge ne mogu biti skladištene, njima se može odgovoriti jedino efikasnim upravljanjem kapaciteta. Problem usklađivanja

kapaciteta i tražnje nije isti kod svih uslužnih preduzeća i u svim uslužnim poslovima. Ozbiljnost problema zavisi od nivoa varijacije tražnje u vremenu sa jedne, i nivoa do kog su kapaciteti ograničeni, sa druge strane.

Efekti koje sezonalnost (učinak u toku sezone, npr broj noćenja u hotelu u letnjim mesecima na moru, ili istih u zimskom periodu u ski centrima isl.) ima, ogledaju se pre svega u koncentrisanoj prodaji, odnosno u smanjenu, odnosno povećanju tržišta za uslužno preduzeće u određenim vremenskim periodima. Tražnja može varirati na predvidiv i nepredvidiv način. Bez obzira na vremenske intervale u kojima se pojavljuje, često se koristi jedinstven izraz sezonalnost.

Kako bi odgovorilo na tražnju, uslužno preduzeće razvija određene kapacitete:

1. fizički prostor za smeštaj potrošača, kao i za smeštaj ili proizvodnju dobara;
2. potrebna oprema za isporučivanje usluge;
3. radna snaga za fizički ili mentalni rad i
4. vreme pružanja usluge kao ograničavajući faktor, a u nekim slučajevima i prateća infrastruktura.

Drugi način usklađivanja ponude i tražnje predstavlja prilagođavanje kapaciteta tražnji. Shodno situaciji i mogućnostima prilagođavanja se mogu vršiti u radnoj snazi, vremenu, objektima i opremi, koji su glavni pojavni oblici kapaciteta.

U novije vreme sve više značaja u upravljanju ponudom i tražnjom pridaje se upravljanju dobiti, odnosno finansijskom menadžmentu. U tom smislu strategija mora počivati u uslužnom preduzeću i na procesu alociranja pravog tipa kapaciteta određenom ciljnom segmentu po određenoj ceni na način da se maksimizira prihod ili dobit. Potencijalni problemi kod uslužnog i ka potrošaču orijentisanog preduzeća, primenom ovog pristupa je što su nekad suprotstavljene osnovne vrednosti koncepta usluživanja i potčinjene finansijskim analizama, te ga stoga treba oprezno primenjivati.

Postoje razne strategije da čekanje ne bude tako neprijatno i ne odbija potrošače. Analiza uslužnog procesa i ubrzavanje pojedinih operacija, sistem rezervacija, diferencijacija potrošača sa aspekta vremena čekanja na uslugu i uklanjanje (ublažavanje) negativnih efekata čekanja, su strategije da preduzeće ne izgubi potrošača, odnosno ne smanji njegovu satisfakciju.

14. 8. Proces komunikacije uslužne organizacije

Početnu i krajnju kariku komunikacionog lanca predstavljaju pošiljalac i primalac poruke. Razmena između njih ne bi bila moguća bez instrumenata komuniciranja - poruke i medija, kao ni bez glavnih funkcija - kodiranja, dekodiranja, odgovora i povratne reakcije. Uvek postoje i određene smetnje i barijere u komuniciranju. One mogu biti posledica različite ličnosti, pola, godina, životnog stila i drugih karakteristika potrošača. Mogu nastati u komunikaciji između kompanija, ili unutar same kompanije.

Ono o čemu se posebno mora voditi računa je da ljudski mozak nije u stanju da primi prevelik broj informacija, te je u moderno vreme gde je čovek „bombardovan“ hiljadama informacija iz različitih izvora, potrebno mnogo više pažnje poklanjati ovom problemu, i najčešćem izvoru „smetnji“ u komunikaciji. Naravno i neadekvatna poruka, medij, ili prenosilac mogu uticati na neuspešno komuniciranje.

Osnovna ideja mora proisticati iz osnovnih ciljeva koje pred sebe uslužno preduzeće postavlja. Razvijanje efikasnih komunikacija, odnosno pravilne strategije promocije, zahteva poštovanje određene procedure, ali i specifičnosti usluga i komuniciranja njihove vrednosti potrošačima.

Jedan od osnovnih izazova proističe iz jedne od osnovnih specifičnosti usluga, a to je neopipljivost, odnosno apstraktnost. Osim toga i velika uloga uslužnog personala daje posebnu dimenziju. Iz tog razloga se mora voditi računa da dobra promocija usluga podrazumeva:

1. da bude promovisana na pravi način i zaposlenima;
2. da izaziva i pospešuje pozitivnu usmenu propagandu;
3. da obezbeđuje fizičke dokaze, odnosno materijalizaciju usluge;
4. da usluga i proces usluživanja budu shvaćeni od strane ciljne publike;
5. da postoji kontinuitet u oglašavanju;
6. da obećava samo ono što je moguće.

Nezavisno od toga koji se od instrumenata promocije primenjuju, sledeći postupak je osnova rada u praktičnom osmišljavanju strategije:

1. situaciona analiza (SWOT);
2. identifikovanje ciljne publike;
3. izbor komunikacionih ciljeva (svesnost, znanje, dopadanje, preferencija, ubeđivanje, kupovina);
4. izrada poruke;
5. sadržaj poruke (racionalni, emocionalni i moralni apeli);

6. struktura i format poruke (npr. naslov, tekst, ilustracija, boja za štampane materijale);
7. izvor poruke (poznata ličnost, stručnjak, običan čovek, maskota i sl.);
8. izbor kanala komunikacije (lični i nelični).

Situaciona analiza se po pravilu radi prilikom svake akcije preduzeća, te je stoga pretpostavka da neka osnova već postoji, ali konkretnoj usluzi ili situaciji treba posvetiti i dodatnu pažnju, kako bi se krenulo u kampanju koja odgovara poziciji i situaciji u kojoj se preduzeće nalazi u određenom trenutku i na određenom tržištu.

Identifikovanje ciljne publike je sledeći korak. Ciljna grupa se ne mora uvek poklapati sa kupcima, jer se nekad u komunikaciji ide na mišljenjelidera ili na uticajne osobe u porodici (kada su u pitanju finalni potrošači). U isto vreme mora se shvatiti da na poslovanje određenog preduzeća ili organizacije utiče čitav niz grupa potrošača, odnosno javnosti. Ovo je situacija i u profitnom i u neprofitnom sektoru. Tako npr. na rad opštinske uprave utiču različite grupe, a shodno tome su i različiti instrumenti promocije primarni u komunikaciji sa njima:

1. Republički pokrajinski organi;
2. Mediji i opšta javnost;
3. Potencijalni donatori i investitori;
4. Građani – korisnici usluga, saradnici i glasači;
5. Zaposleni na raznim nivoima u opštinskoj upravi.

Jako je važno da poruka, odnosno komunikacija, bude prilagođena ciljnom segmentu, jer tada dolazi do veoma bitnog preklapanja gde polje iskustva pošiljaoca i kupca mora biti zajedničko. To znači da osoba ka kojoj je neka poruka (reklama) usmerena treba da „shvati“ da je reklama „namenjena njoj“, i da se na odgovarajući način identifikuje sa određenim osobinama: bilo da se radi o predstavljenim navikama, životnom stilu, osobi koja je „zaštitni znak“, situaciji korišćenja usluge. . . U praksi se ciljna grupa obeležava sa TA, što je skraćenica od engleskih reči Target Audience.

Pri svemu ovome mora se voditi računa i o komunikacionim ciljevima, koji su ujedno i polazna tačka kreiranja promotivne strategije. Postoje različiti modeli koji objašnjavaju uticaj oglašavanja na potrošače.

Komunikacioni ciljevi u suštini prate proces odlučivanja potrošača o kupovini. U tom smislu oni podrazumevaju da se uspešno kreirana promotivna kampanja poklapa u svojim ciljevima sa fazama u kojima se nalaze potrošači sa ciljnom segmenta u pogledu odlučivanja (svesnost

problema, prikupljanje informacija, definisanje alternativa, izbor između alternativa, kupovina i ponašanje posle kupovine).

Ukoliko ne postoji izražena ni svesnost o preduzeću i njegovim uslugama, teško se jednom porukom ili jednim promo materijalom može izazvati pozitivna reakcija u pravcu dolaska, odnosno korišćenja usluga preduzeća.

Kako to izgleda u praksi može se videti na primeru odlučivanja o izboru avio prevoznika, prema kriterijumu hijerarhije efekata. U suštini, pre nego što neko kupi avionsku kartu odnosno odluči se da leti određenom avio-kompanijom, potrebno je da prođe kroz neke faze:

1. svesnost, faza u kojoj je potrebno kreirati uopšte svesnost o datoj avio kompaniji u glavama ciljne publike i s toga se komunikaciona strategija mora bazirati na promovisanje tvrdnji koje pokrivaju osnovne koristi da se leti tom kompanijom;
2. znanje, faza u kojoj je potrebno dati informacije koje izdvajaju i pozicioniraju avio kompaniju kao opciju u kojoj mogu da zadovolje svoje potrebe (npr. let Beograd – Frankfurt) i gde u velikoj meri igra ulogu i opšti imidž kompanije;
3. dopadanje, izazvati interes za svoju ponudu kod ciljnog segmenta (sedišta po meri, dobra usluga, jeftinija karta. . .);
4. preferencija, izazvati preferencije, svidanje i stavljanje avio kompanije kao jedne od alternativa za letenje do željene destinacije, gde je najbolje da potrošač vidi situaciju, odnosno da mu se materijalizuje osnovna korist koju kompanija nudi;
5. ubeđivanje, ubediti da je to prava alternativa i da izabere ovu opciju, i to što pre (ključni razlog zašto da putuje jednom a ne drugom avio kompanijom), gde se kroz poruke mora naglasiti konkurentska prednost date avio kompanije;
6. kupovina, završna faza u kojoj se ostvaruje kupovina aranžmana, odnosno rezervacija karte za konkretnu avio kompaniju.

Komunikacija se mora nastaviti i nakon kupovine, odnosno korišćenja usluge, kako zbog uticaja na totalno iskustvo, a samim tim i dugoročnu satisfakciju, tako i zbog kreiranja lojalnosti.

Poruka po pravilu treba da bude kratka, jasna, da izazove pažnju, da bude emotivno privlačna, da razvije kod kupca želju da napravi konkretan korak. Ovo podrazumeva da je poruka kreirana i namenjena odgovarajućoj ciljnoj grupi. Preduzeće (odnosno marketing agencija) prilikom komuniciranja mora da privuče pažnju prikazanim atributima usluge i / ili proizvoda i

visokim nivoom koristi, ali ne sme kreirati lažna ili prevelika (nerealna) očekivanja, jer to može roditi nezadovoljstvo kod ljudi, kada uporede ono što su doživeli korišćenjem, sa onim što su očekivali.

To je zato što je satisfakcija upravo emocionalan odgovor koji je posledica očekivanja sa jedne strane, u čijem formiranju u velikoj meri učestvuje marketing komunikacija preduzeća i doživljene performanse proizvoda / usluge.

Prilikom izrade poruke (tj. promo materijala) u bilo kojoj formi, potrebno je definisati:

1. sadržaj poruke;
2. strukturu i format poruke (naslov, tekst, ilustracija, boja. . . mora odgovarati sadržaju, ciljnom segmentu) i
3. izvor poruke.

Da bi se kreirala odgovarajuća poruka potrebno je uzeti u obzir glavna ograničenja koja proističu iz osnovnih karakteristika usluga, a pre svega apstraktnost, odnosno nepostojanje usluge fizički, opštost, odnosno prikazivanje usluga generalno posmatrano, nemogućnost sticanja iskustva o usluzi pre kupovine i nemogućnost lakog mentalnog shvatanja usluge, zbog njene kompleksnosti i multidimenzionalnosti. Osnovni saveti da se prevaziđu ovi problemi i kreira odgovarajuća poruka su:

1. upotreba priče, odnosno naracije, kako bi se prikazalo iskustvo sa uslugom;
2. prezentacija jasnih i živopisnih informacija, koje deluju na emocije, kako bi se kreirala porepoznatljiva i različita mentalna slika o kompaniji i njenim uslugama;
3. upotreba slikovitog izlaganja, što se postiže upotrebom prepoznatljivog logoa, zaštitnog znaka ili prepoznatljivih boja uz poruke;
4. fokusiranje na opipljive vrednosti, kao npr. prikazivanje zlatne kreditne kartice, maskote, zgrade, i sl. ;
5. prikazivanje uslužnog personala u porukama, i to dok obavljaju svoj posao ili kako objašnjavaju prednosti usluge, što je bitno kako za primarni segment (potrošači), tako i za sekundarni segment (zaposleni);
6. obećavanje onoga što je moguće u porukama, jer prikazati uslugu atraktivnijom nego što jeste može pomoći u privlačenju potrošača, ali i povećati broj nezadovoljnih uslugom;

7. pospešivanje usmene propagande, što se postiže jedinstvenošću prepoznatljivošću poruke, te specifičnim humorom;
8. prikazivanje (zadovoljnih) korisnika usluga, odnosno njihovih svedočenja, pri čemu oni moraju biti uverljivi i odgovarati željenom ciljnom segmentu i
9. upotreba transformacione propagande, koja prikazuje sliku nekog drugog „sveta“, različitog od onog u kome se potrošači nalaze sada (često se koristi kod turističkih agencija, banaka - stambeni krediti i sl.).

Najuspešnije marketing kampanje koriste integrisani pristup isporuci njihove poruke. Ovaj pristup može obuhvatiti razne forme kao što su štampani mediji (oglasi u novinama i magazinima), elektronski (radio i TV reklame), direktni marketing (ciljna baza adresa gde se pošta šalje svakom klijentu posebno), out-of-home mediji (bilbordi i prevozna sredstva), lična prodaja i naravno, masovno popularno internet oglašavanje.

Bilo kakav da je izbor medija (uvek u zavisnosti od marketing budžeta), implementacija integrisanog marketing programa donosi veću svesnost i odgovornost za troškove. Sposobnost da se kreativno iskoriste neki, ako ne i svi od raznovrsnih marketing media formata koji stoje na raspolaganju, koristi pojačanju prihvatanja poruke, u isto vreme povećavajući isporuku i njenu učestalost.

U okviru promotivne kampanje potrebno je napraviti izbor između različitih tipova medija za prenos poruka, ali i između pojedinih alternativa u okviru svakog od njih. U praksi se te aktivnosti podvode pod termin media planiranje. To je proces koji obuhvata donošenje serije odluka u cilju prenošenja promotivne poruke ciljnoj publici.

Kada se izvrši izbor medija i rasporedi budžet, pravi se precizan makro i mikro media plan. Makro media plan pokazuje načine i kanale promocije, vremenski, tokom promotivne kampanje.

Za konkretno prikazivanje vrši se i „mikro“ media planiranje, odnosno odlučivanje u kojim će se emisijama i terminima na izabranim medijima pojavljivati.

Kada je sve prethodno urađeno vrši se izrada promo materijala i promo nastup. Naravno, ovde se ne završava, jer je potrebno izvršiti merenje rezultata kampanje, i po potrebi izvršiti u hodu ili za idući put odgovarajuće promene i korekcije. Mora se, uspostaviti i određena kontrola promotivne

aktivnosti kako bi se utvrdili rezultati njenog delovanja i eventualne potrebne promene.

Postoji dosta tehnika da se utvrdi efektivnost promotivnih kampanja a najčešće se koriste:

1. pretestiranje (probno prikazivanje poruka odabranoj grupi potrošača, kako bi se proverile reakcije i efekti);
2. istraživanje tržišta nakon pokretanja kampanje (komunikativni efekti: često se sprovodi i podrazumeva da se utvrdi nivo svesnosti prepoznavanja i preferencije, na tržištu gde je kampanja sprovedena);
3. statistička analiza (prodajni efekti: utvrđivanje zavisnosti između preduzete kampanje i efekata na prodaju, pri čemu je ključno da se odvoji uticaj ostalih faktora na prodaju).

Naravno, ne sme se prepustiti agenciji ni da sama radi sve. U takvoj situaciji može se dobiti „vrhunska kreacija“, umotana u slatku priču o modernim trendovima, koja obično nema mnogo veze sa svrhom oglašavanja, a uz to prilično košta. Ne sme se dozvoliti da u agenciji nametnu medije na kojima najviše mogu da rade, već je potrebno napraviti korektan media plan koji odgovara poruci i ciljnom segmentu, uz maksimu efikasnosti i efektivnosti uložених sredstava. Treba voditi računa o rokovima, pošto ih agencija obično „probija“, ali i klijenti često traže da se posao završi „za juče“. Jako je bitno i definisati kriterijume za merenje uspešnosti reklamne kampanje, jer samo to je odraz uspešnosti iste!

14. 9. Načini komuniciranja uslužne organizacije

Pod ličnim kontaktima podrazumevaju se situacije u kojima dolazi do kontakta sa potrošačima lično, fizički tj. „oči u oči“ ili glasom, odnosno putem telefona, kao i kroz neke od formi personalizovane pošte, koja ne rađa trenutnu interakciju. U novije vreme moguć je i direktan kontakt putem interneta (prenos slike i teksta), ali se ovaj vid kontakta još uvek slabije primenjuje.

Osobe koje se nalaze na prvoj liniji usluživanja mogu dolaziti u kontakt sa potrošačima licem u lice, ili putem telefona. Uslužni personal ovog tipa pored isporuke same usluge često ima kao zaduženje i isporuku čitavog niza dopunskih usluga, kao npr. davanje informacija, primanje rezervacija, naplata, izdavanje računa, rešavanje problema potrošača. . . Sve više novih usluga i širenje palete ponude čine da se naročito u pojedinim tipovima uslužnih biznisa (poput bankarskih), osoblje na prvoj liniji koristi i za

informisanje odnosno promovisanje novih usluga potrošačima. Treba voditi računa o ovome, jer su istraživanja pokazala da se osobe teže snalaze u ovoj ulozi promotera, nego svojoj standardnoj ulozi prodavca usluge.

Lična prodaja predstavlja direktno komuniciranje između prodavca i kupca sa ciljem da se kupac informiše i motiviše da ima sklonosti ka proizvodima i uslugama preduzeća, što će dovesti do čina kupoprodaje. U ovoj situaciji osoba koja prodaje uslugu nije i njen isporučilac. U sve više tipova uslužnih biznisa, u kojima se radi o korišćenju složenijih usluga veće vrednosti pojavljuje se account manager (akaunt menadžer), koji ima zadatak da se brine o klijentu i vodi ga kroz proces usluživanja. Ovo je pre svega slučaj kod određenih delatnosti poput osiguranja, investicionog menadžmenta, konsultantskih poslova (npr. marketing agencije) i sl. i usmeren je uglavnom na poslovne kupce. Kod određenih usluga, takođe pre svega na poslovnom tržištu, potrebno je obezbediti i trening klijenata, kako bi oni umeli da koriste novo poslovno rešenje, odnosno uslugu.

Najčešća situacija u kojoj dolazi do susreta „oči u oči“ jeste prilikom čina usluživanja. Uslužni personal tu igra veoma veliku ulogu. Ono je predstavnik preduzeća koji umnogome utiče na dalji razvoj odnosa sa potrošačem. Samim tim osoblje mora biti pažljivo, predusretljivo, nasmejano i uslužno. Mora posedovati znanja kojim može pomoći potrošačima u rešavanju njihovih problema, odnosno pri kupovini odgovarajućeg proizvoda / usluge, kao i veštine komuniciranja. Ukoliko dođe do bilo kakvih problema, osoblje mora znati kako da ih reši ili na koga da uputi potrošača. Samim tim uslužni personal mora imati i određena ovlašćenja, da bi preduzeo akcije usmerene ka otklanjanju nezadovoljstva potrošača.

Znati potrošača po imenu, raspolagati osnovnim informacijama o njemu, naročito kada su preferencije u pitanju, veoma su značajni podaci za kreiranje dugoročnih veza. Tamo gde to priroda poslovnog procesa i tehnološke mogućnosti dozvoljavaju, osoblju mogu biti dostupni podaci o profilu potrošača iz baze podataka. Na ovaj način osoblje ima pristup informacijama dobijenim analizom podataka i segmentacijom, kao i podatke o ličnim karakteristikama i ponašanju.

Tako npr. profil potrošača / klijenta banke može uključiti:

1. adresu i broj telefona;
2. datum rođenja;
3. da li poseduje nekretnine i koje;

4. zanimanje i preduzeće u kom radi;
5. druge finansijske institucije čije usluge koristi;
6. osobe sa kojima je ranije kontaktirao u filijali banke i u drugim filijalama;
7. sve račune sa trenutnim stanjem, granične iznose i dozvoljena prekoračenja;
8. segment po profitabilnosti kome potrošač / klijent pripada;
9. sugestije - koje su najbolje akcije za potrošača / klijenta i
10. druge bitne informacije.

Na ovaj način, službenik može na pravi način da stupi u kontakt sa potrošačem i na osnovu dostupnih informacija i želja prilagodi uslužnu ponudu i izađe mu u susret. U vezi sa tim nastao je i koncept komunikacije usmerene na potrošača, koji podrazumeva da se obezbedi takva distribucija informacija u preduzeću da zaposleni mogu da spoznaju želje, potrebe i očekivanja potrošača.

Osim na prodajnom mestu, direktni kontakt se može ostvariti i prilikom promocija u prodajnim objektima, na pultu za informacije, na kasi, pa čak i u svakodnevnom životu, van radnog vremena. Veoma je bitno da potrošač shvati da mu je posvećena izuzetna pažnja i da se to što posluje sa određenim preduzećem uvažava i ceni.

Kada god dođe do fizičkog susreta, pored onoga što je rečeno, veliku ulogu igra i neverbalna komunikacija. Ovo je naročito bitno u procesu usluživanja. Neverbalna komunikacija je ono što kažete i kad nijedna reč ne izlazi iz vaših usta. Kad ljudi slušaju, posmatraju izraz lica sagovornika i njegov „govor tela“, i ako oni ne pokazuju sklad, rađaju se sumnje i smanjuje verodostojnost onoga što je rečeno (i učinjeno).

Neverbalno ponašanje se koristi za: izražavanje emocija, pokazivanje stavova, odražavanje osobina ličnosti, podsticanje ili menjanje verbalne komunikacije. Neverbalni znaci uključuju: izraze lica, kontakt očima, položaj tela i pokret, dodir, ton glasa i ritam govora, lični imidž, lični prostor i vreme.

Kontakt putem telefona može se takođe primeniti, i on ima veliku ulogu u razvoju dugoročnih odnosa. Najčešće se koristi da se proverí da li su potrošači zadovoljni kupljenim proizvodima / uslugama. U situacijama kada je postojao određeni problem (kvar na automobilu ili izgubljena kreditna kartica) može se pratiti da li je problem otklonjen na pravi način (da li je

servisirano vozilo sada u pređašnjem stanju, odnosno da li je kreditna kartica pronađena ili mora biti poništena, te da li je potrebna nova).

Da bi se potrošačima pružila prilika da iniciraju komunikaciju po bilo kom osnovu, mora im se omogućiti stalna veza sa preduzećem. To se postiže razvojem uslužnih centara preko kojih potrošači mogu dobiti razne informacije o proizvodima/uslugama/preduzeću, mogu uložiti žalbu ili pak naručiti proizvod / uslugu. Najbolje je da centri rade 24h. To se može postići kombinacijom automatskih uređaja i operatera. U toku dana (npr. 8-22h) javljali bi se operateri, a noću bi postojala mogućnost automatskog prikupljanja ponuda, žalbi, upita, sa informacijama o vremenu kada potrošač želi da bude kontaktiran. Mora postojati dobra saradnja sa ključnim sektorima u preduzeću i pomoću informacionog sistema uslužni centri moraju imati blagovremene informacije o svemu što može interesovati potrošača.

Uslužni centri ovog tipa pružaju preduzeću jedinstvenu mogućnost da nauči od potrošača direktno, bez visokih troškova i vremena potrebnog za kvantitativna istraživanja i fokus grupe. Ovo se odnosi i na situacije kada potrošači pozovu, ali i kada su pozivi inicirani od strane preduzeća. Svaki kontakt koji inicira potrošač je idealna prilika da se sazna više. Ukoliko je potrošač pozvao da bi mu bilo poslato uputstvo ili se interesuje za neku uslugu, to treba iskoristiti da mu se postave neka dopunska pitanja i započne dijalog na temu saradnje sa preduzećem, te paketa uslužne ponude koju ima u svom asortimanu. To je prilika da se potrošač zainteresuje za neku brošuru ili dopunske informacije o drugim uslugama preduzeća. Naročito je značajno da operater ima mogućnosti pristupa podacima o pređašnjim kontaktima i informacijama o potrošaču, a što je apostrofirano i kada je razmatran lični, „oči u oči“ kontakt sa potrošačem.

Ukoliko se postupa na ovaj način, uslužni ili informativni centar postaje interaktivni centar. Jedan od najboljih primera takvog centra je the American Cancer society's National Cancer Information Center (NCIC) u Ostinu (Teksas, SAD). Sagrađen je krajem 1996. i prima preko milion poziva godišnje. Pozivi su različiti po nameni i tematici, od onih u kojima potrošači žele da daju donaciju, preko informacija koje potrošač želi da sazna o tome kako da prestane da puši, do onih najdramatičnijih u kojima ljudi oboleli od raka traže savete.

Pravila koja važe u ovom interaktivnom centru su:

1. na svaki poziv odgovara se uživo, kako bi se centar učinio toplijim i kako bi se pokazala dobrodošlica;
2. dužina poziva se niti meri niti se raspravlja o tome;
3. onaj ko poziva može biti usmeren bilo gde, a specijalisti za pružanje informacija su upućeni da sprovedu pretragu članaka i bazična istraživanja kako bi pronašli bilo koju informaciju koju osoba traži;
4. operateri mogu da se prošetaju i uzimaju pauze, i da potroše oko sat vremena svakog dana na obnavljanje i sticanje novih znanja kroz informacije iz online baze podataka.

Stoga je veoma bitno kod uvođenja uslužnih (interaktivnih) centara voditi računa o svim elementima koji treba da osiguraju pravilnu primenu i uspostavljanje interakcije sa potrošačima.

Kontakt poštom mora biti pažljivo osmišljen kako je potrošač ne bi okarakterisao kao „poštu za smeće“ (eng. Junk mail). Stoga je veoma bitna personalizacija pošte (uvek nasloviti na ime i prezime, prilagoditi pismo konkretnoj osobi - segmentu), tajming (koji mesec, koji dan u mesecu), osigurati vrednost pošte kroz informacije koje izazivaju pažnju ili za kojim je već potrošač izrazio interesovanje (npr. prilikom poziva uslužnog centra) itd. Veoma je bitno obezbediti odgovor, bilo omogućavanjem koverte i plaćene poštarine potrošaču, ili pozivom na kontaktiranje preduzeća na drugi način (uslužni centar, e-mail i sl.). Potrošač naravno mora biti zainteresovan i motivisan da odgovori.

Veoma je bitno da se ne radi samo o nastojanjima preduzeća da predstavi usluge, već da kontakt inicira i bez direktnog dovođenja u vezu sa poslovnom aktivnošću preduzeća. Ovo je naročito slučaj kada su u pitanju značajni događaji iz života potrošača (npr. rođendan, rođenje deteta, novi stan i sl.). Tada preduzeće stavlja potrošaču do znanja da jednostavno brine o njemu).

14. 10. Rezultati istraživanja

14. 10. 1. Proizvođači usluga i roba

U rezultatima istraživanja ćemo opisati odluke, koje se odnose na uslužnu i fabričku proizvodnju. Zbog toga je, kao uvod u rezultatima istraživanja važno uporediti te dve vrste proizvodnje. Međutim, pre nego što nastavimo sa razlikama između roba i usluga, pomoći će nam neke definicije. Roba

jeste opipljiva stvar. Budući da su robe po svojoj prirodi fizičke, one mogu biti uskladištene, transformisane i transportovane. Usluga je po svojoj prirodi neopipljiva. Usluga se može definisati kao nešto što je proizvedeno i potrošeno, manje ili više istovremeno. Kako je neopipljiva, usluga se ne može uskladiti i transportovati.

Proizvođači usluga se razlikuju od proizvođača proizvoda u važnim aspektima njihovih proizvodnji. Ričard Čej(Chase 1978) sugrisao je da se organizacije koje pružaju usluge klasifikuju prema procentu vremena tokom kojeg je proizvođač u direktnom kontaktu s kupcem, dok se proizvod izrađuje. Proizvođači koji proizvode samo robe, imaju kontakt sa nula posto, a proizvođači koji samo pružaju usluge ostvaruju sto postotni kontakt. Ovaj predlog pruža preciznu metodu klasifikacije za sve vrste proizvodnje. Čej nastavlja, kako proizvodnja s malo kontakta s potrošačem može biti ostvarena efikasnije, jer potrošač nije toliko uključen u proces proizvodnje. S druge strane, sistemi s visokim stepenom kontakta s potrošačima moraju odgovoriti na zahteve potrošača zbog rokova i kvaliteta, pa oni trpe odgovarajući gubitak u efikasnosti proizvodnje. To objašnjava zašto uslužna preduzeća standardizuju outpute i ograničavaju interakciju s potrošačima, kako bi smanjile troškove.

Kao što se može primetiti, uslužne industrije predstavljaju značajan izazov za menadžment proizvodnje. Većina koncepta upravljanja proizvodnjom može se primeniti na uslužne organizacije, ali oni do danas nisu na tim područjima bili šire korišćeni.

14. 10. 2. Kontakt s kupcem – klijentom

Treći korak u upravljanju uslugama je oblikovanje procesa usluga. **Chase** je uočio da je ključni element u izboru procesa količina kontakata s kupcima. Ako je stepen kontakata mali, uticaj kupca i ostalih spoljašnjih činilaca na proces može biti umanjen. U tom slučaju postoji mala mogućnost da kupac utiče na proces proizvodnje. Malo se kontakata podudara s tipom industrijske proizvodnje, a efikasnost može biti velika.

S druge strane, ako je broj kontakata s kupcima veliki, tada oni mogu remetiti proizvodni proces, zahtevajući određene vrste usluga, ili poseban postupak. Radi toga broj kontakata može dovesti do neefikasnosti proizvodnih procesa. Ali prisutnost kupaca u sistemu procesa proizvodnje nije sasvim loša. Ponekad kupac može biti izvor efikasnosti, tako da se koristi na način da izvršava jedan deo zadatka koji se odnosi na uslugu.

Veliki broj kontakata može biti veliki izvor nesigurnosti u proizvodni proces, kroz prisutnost kupaca, što nije slučaj kod malog broja kontakata. **Chase i Tansik** (Chase, Tansik, 1983) iznose, da to može voditi u gubitak potencijalne efikasnosti, kao što je to prikazano sledećom formulom:

$$\text{Potencijalna efikasnost} = f(\text{stepen kontakata s kupcima})$$

McDonalds ilustruje odvajanje usluga s velikim brojem kontakata od usluga s malim brojem kontakata pomoću prostornog rasporeda prednjih i zadnjih prostorija. Za vreme poslovanja male se rezerve hrane drže između prednje i zadnje prostorije korisnika. Ovakav način poboljšava efikasnost proizvodnje.

Karakteristike sistema s malo kontakata i onih s mnogo kontakata su sledeće:

1. Sistemi s malo kontakata mogu da se koriste, kad kupac ne traži ili ne želi kontakt licem u lice, ili kad nije potrebna brza izmena informacija. Na primer, kataloška prodaja na osnovu narudžbine kupca preko pošte, ili bankarski poslovi putem poštanskih usluga koriste sisteme malog broja kontakata, što odgovara standardnim potrebama kupaca;
2. Sistemi sa malo kontakata obično zahtevaju ljude s tehničkim veštinama, koji su orijentisani prema efikasnim procesima, detaljno definisanim postupcima. Sistemi s mnogo kontakata zahtevaju ljude s puno veština za međuljudske odnose, što uključuje svestranost, fleksibilnost i orijentaciju prema kupcima;
3. Sistemi s mnogo kontakata moraju odgovarati na potražnju odmah, kad se ona dogodi. Stoga, se oni moraju prilagoditi velikoj potražnji. Sistemi s malo kontakata mogu delovati prema prosečnoj potražnji i mogu biti mnogo efikasnije planirani za poslove bez teškoća;
4. Sistemi s mnogo kontakata obično zahtevaju više cene i nude veće prilagođavanje i pogodnosti prema zahtevima kupaca. Sistemi s malo kontakata ostvaruju manje troškove i veću standardizaciju.

Stepen kontakata kupaca može biti važan deo oblikovanja procesa, ili sistema pružanja usluga. Međutim, kontakt s kupcima, sam po sebi, ne vodi do neefikasnosti, ako usluga može biti standardizovana, a kupac se zatim slaže s tim da se ne meša u proizvodni proces. Neizvesnost, koju nosi uključivanje kupaca, razlog je neefikasnosti u proizvodnji. Radi toga, kontakt kupca, zajedno s neizvesnošću, važan je razlog koji treba uzeti u obzir kod oblikovanja uslužne proizvodnje. Do sada smo pokazali kako se

model kontakata kupaca može koristiti da se uslužna proizvodnja odvoji, ili stavi u centar interesovanja (in medias res).

14. 11. Matrica usluga

Postoji mnogo različitih načina da se razmišlja o uslužnim procesima. Šta zapravo određuje razliku između ekspres i gurmanskog restorana? Šta razlikuje vazduhoplovnu kompaniju od pravne ili savetničke agencije? Da li je to količina uloženog rada? Stepen kontakata kupaca? Prilagođavanje usluga kupcima?

Schmenner (Schmenner, 1986) je pokušao da odgovori na ta pitanja, pa je sugerisao količinu kapitala kao jednu od dimenzija, koju treba uzeti u obzir kod razlikovanja usluga. Potreba za kapitalom za jednu vazduhoplovnu kompaniju ili bolnicu je mnogo veća, nego za radno intenzivne usluge, kao što je neka savetnička usluga. Schmenner daje argumente, da će odnos imati uticaj na efikasnost kao i na menadžerski posao.

Schmenner takođe sugeriše da, kao drugu dimenziju po važnosti, treba uzeti u obzir interakciju kupaca kombinovanu s prilagođavanjem prema njihovim zahtevima. Tako se na primer **Joel Hyatt Legal Services**, bavi samo ograničenim brojem pravnih usluga kao što su testamenti, razvodi brakova, ugovori o nekretninama. Interakcija je jaka kad kupac može da se upušta u proces i kada zahteva specijalni postupak. Prilagođavanje kupcu je veliko kad preduzeće pruža uslugu prilagođenu za određenog kupca.

Većina usluga u restoranima brze hrane obezbeđuje mali nivo prilagođenosti kupca i mali nivo interakcija. Kupac može da izabere iz određenog jelovnika i interakcija je ograničena.

Postoji nekoliko usluga u sredinama, koje imaju nizak nivo interakcije, ali su vrlo prilagođene zahtevima kupaca. Kao primer može da posluži Loyd iz Londona koji će da osigura gotovo sve, ali će mnogo transakcija da vrši uspešno posredstvom malo interakcija. S druge strane tipični poslovni putnik zahteva malu prilagodljivost, ali veliku interakciju.

Koristeći ove podatke, Schmenner je predložio matricu usluga, koja se može koristiti za klasifikaciju raznih tipova usluga. Matrica usluga, može se koristiti za identifikovanje različitih vrsta procesa i različitih zadataka upravljanja proizvodnjom.

U matrici su četiri vrste proizvodnih usluga(sl.14.1). Uslužno preduzeće se karakteriše niskim nivoom interakcija i prilagođavanja zahtevima kupaca,

zajedno sa malim korišćenjem rada. Druga vrsta uslužne proizvodnje je uslužna radionica, koja obezbeđuje visoko automatizovane usluge, ali uz visok stepen prilagođavanja. Matrica usluga takođe prikazuje masovne usluge i profesionalne usluge. Masovna usluga je ona sa visokom zastupljenošću rada, ali sa malo interakcija i sa malo prilagođavanja zahtevima korisnika. Profesionalne usluge obezbeđuju visok nivo zadovoljavanja zahteva korisnika i vrlo malu automatizaciju.

Matrica usluga pokazuje kako mogu usluge da se pozicioniraju. Može da se koristi za ilustraciju kako zadatak upravljanja proizvodnjom varira zavisno od različitih vrsta usluga. Visokoautomatizovane usluge zahtevaju upućenost u tehnologije, ispravne odluke o kapitalu, upravljanje potražnjom, da bi se izbegla velika potražnja, da iskoristi skupe kapacitete. S druge strane, usluge koje su radno intenzivne zahtevaju više pažnje u upravljanju brojem radnom snagom, vezanom za te usluge.

Schmenner ističe da usluge koje se prilagođavaju zahtevima kupaca stvaraju izazove za menadžment na snižavanju troškova, održavanja kvaliteta, kontrole investicija kupaca i smanjenju fluktuacije visokoobučenog osoblja. Visokostandardizovane usluge zahtevaju da proizvodni menadžment ističe ugled usluge i motiviše zaposlene za rad na rutinskim poslovima i održavanju standardnih postupaka.

Matrica usluga obezbeđuje koncepciju kako se mnogobrojne usluge razlikuju u smislu potreba za veštinama u poslovanju. Ona isto tako pruža dodatni uvid u model kontakata s kupcem. Kao što je navedeno, brojni kontakti s kupcem, nisu neizbežna prepreka za efikasnost, kad je usluga standardna i kad je interakcija na niskom nivou. S druge strane, mali broj kontakata ne garantuje veliku efikasnost, posebno ako je dozvoljen veliki stepen raznolikosti u uslugama ili ako je automatizacija mala. Efikasnost može imati više veze sa kapitalnim investicijama i malom raznolikošću, nego sa samim kontaktima. Kao što je Wathen (Wathen ,1968) istakao, stepen neizvesnosti koju unosni kupac ima, možda, veće posledice, nego sam nivo kontakata s njim.

Matrica usluga obezbeđuje isto tako osnovu za definisanje kritičnih menadžerskih poslova. Menadžeri uslužne proizvodnje mogu tada usmeriti svoju energiju na važne odluke i važna pitanja.



Sl. 14. 1. Matrica usluga

14. 12. Sistem pružanja usluga

Sistem pružanja usluga sastoji se od fizičkih elemenata i radne snage, koja se koristi za proizvodnju tih usluga. Obično se sledećih pet elemenata smatra delovima sistema pružanja usluga:

1. Tehnologija. Stepenn automatizacije, oprema, stepenn vertikalne interakcije;
2. Tok procesa. Redosled događaja, koji se koriste za proizvodnju usluge;
3. Vrsta procesa. Količina kontakata vezanih za proces, stepenn prilagođenosti zahtevima kupca i integraciji;
4. Sedište i veličina. Mesto gde je lociran proces usluga, veličina svakog mesta usluga;
5. Radna snaga. Veštine, vrsta organizacije, sistemi nagrađivanja, stepenn participacije.

Svih pet elemenata funkcija su kontakti s kupcima, stepena prilagođenosti zahtevima kupaca i interakcije. Navedeni elementi su usmeravani strategijom usluga i oblikovanja uslužnog proizvoda. **David Colier** (Colier, 1991) definiše kako se kupčeva procena usluge može direktno povezati s karakteristikama sistema pružanja usluga. Njegova metoda pomaže da se

pomire razlike između marketinga, proizvodnje i kupca u shvatanju načina na koji se sistem pružanja usluga može poboljšati, tako da bi mogao zadovoljavati potrebe kupaca. Isto je tako veoma važno obezbediti dobru povezanost pružanja usluga. Svaki od elemenata treba da bude prilagođen jedan drugome. Kako to može da se učini ilustrativan je primer koji je uradio **Jean-Clode Decaux**. Uspešna francuska kompanija, koja je specijalizovana za gradnju i održavanje autobuskih stanica, (izgradila je besplatno, a troškovi se naplaćuju kroz reklamiranje).

Pre razvoja tog koncepta, autobuske stanice su bile neugledne, često oštećene i uopšte u jadnom stanju. Kad je gospodin **Decaux** prvi put predložio ovaj koncept, niko nije hteo ni da čuje za to. Konačno je nekoliko gradova realizovalo tu ideju, koja se potom nastavila da širi i na druge gradove.

Atraktivne, ugodne i dobro građene autobuske stanice ponuđene su gradovima u Francuskoj. Dokle god su autobuske stanice bile tako oblikovane da budu robusne i zahtevaju malo održavanja, vandalizam i održavanje se ipak nije moglo u potpunosti eliminisati. U početku su brigu oko održavanja imali gradovi koji su za to koristili slabo plaćene i nemotivisane zaposlene javnih službi, što je imalo za posledicu visoku stopu izostajanja sa posla i veliku fluktuaciju. Pokušavano je i s održavanjem prema ugovoru, ali bez puno uspeha.

Konačno je gospodin Decaux odlučio da unajmi svoje radnike za održavanje. Oni su bili dobro plaćeni i svako je dobio automobil na korišćenje, koji nije trebao da vraća krajem dana u zajednički vozni park. Ljudi na održavanju su bili opremljeni specijalnim alatima i bili su zaduženi za određeni broj autobuskih stanica, koje su oni trebali da održavaju. Svaku autobusku stanicu obilazio je radnik najmanje tri puta nedeljno, kao redovno radno vreme i za hitne aktivnosti održavanja u slučaju potrebe. Svako u kompaniji, ko je uočio da je autobuskoj stanici potrebno održavanje, nazvao bi telefonski broj za poziv u hitnom slučaju, a radnik za održavanje momentalno se upućuje na to mesto.

Zaposleni iz održavanja bili su visokomotivisani i maksimalno su bili posvećeni poslu. Imali su fleksibilno radno vreme i bili su ponosni na svoj rad.

Rezime:

Osnovne karakteristike usluga (neopipljivost, heterogenost, simultanost, proizvodnje i potrošnje i kvarljivost usluge) imaju veliki uticaj i na sistem distribucije. Cilj kanala distribucije (marketinga) kod proizvodnih i uslužnih preduzeća sa fizičkim tokovima roba je povezivanje proizvodnje i potrošnje, a sastavni deo ovog procesa jesu: tok proizvoda, tok pregovaranja, tok vlasništva, tok informacija i tok promocije. Naročito bitan element strategije distribucije u ovom kontekstu jeste logistički menadžment čiji je osnovni cilj obezbeđenje raspoloživosti proizvoda u odgovarajućem mestu u vremenu u kanalu marketinga. U tom smislu su naročito u fokusu politika zaliha proizvoda, skladišni poslovi (skladištenje, prijem naloga, odabir, pakovanje, isporuka), servis potrošača i planiranje i kontrola (prikupljanje podataka, standardi, izveštaji, planovi).

Usluga mora biti isporučena korisniku u vreme kada mu je potrebna. Kako se usluga ne može skladištiti, to je izvršavanje usluge najčešće povezano sa radnim vremenom uslužne fabrike. Moderna tehnologija je donekle relativizirala ulogu radnog vremena, i naročito u situaciji kada se koriste elektronski kanali ili odgovarajuće mašine i tehnologija, moguće je isporučiti uslugu u gotovo svakom trenutku. Ovakav način isporuke ipak je ograničen na manji broj usluga, dok sve one usluge koje zahtevaju fizički kontakt, zavise prevashodno od radnog vremena, tj raspoloživosti zaposlenih. Preduzeće ide na direktne kanale, odnosno samostalno obavlja ceo proces:

1. za visokospecijalizovane usluge;
2. u situacijama kada se želi obezbediti ekskluzivnost usluge, ili
3. kada je osnovni fokus preduzeća obezbeđivanje standarda kvaliteta isporuke usluge, a za šta ne može da nađe odgovarajuće posrednike.

Franšizing predstavlja oblik saradnje prema kome davalac sistema koji je stvorio poseban način poslovanja, ima izgrađen korporativni imidž i brend i / ili jedinstvene proizvode i usluge (franzšizer), uz naknadu daje korisniku (franšizantu) pravo korišćenja poslovnog sistema, imena, reputacije, proizvoda i / ili sistema usluživanja.

Elektronski kanali predstavljaju posrednike u isporuci usluge koji ne zahtevaju ljudsko prisustvo. Oni stoga zahtevaju unapred pripremljen uslužni paket ponude. Uglavnom se na ovaj način distribuiraju usluge iz oblasti informisanja, obrazovanja i zabave, mada i neke druge.

Mesto gde se isporučuje usluga i vreme kada se isporučuje, odnosno dostupnost usluge lokacijski i vremenski, mogu biti izuzetno bitan faktor za

odlučivanja potrošača, ali i za njihovu konačnu satisfakciju. Izbor pravilne lokacije je jako bitan u različitim uslužnim delatnostima, ali je ovo pitanje naročito izraženo kod određivanja veličine, lokacije maloprodajnih trgovinskih objekata, hotela i sl.

Tip biznisa u velikoj meri utiče na radno vreme. U tom smislu, radno vreme uslužnih organizacija koje prate poslovne kupce određeno je i vremenom rada ovih organizacija, dok je kod finalnih potrošača ovo uslovljeno različitim faktorima, preferencijama ljudi i specifičnostima usluge koja se pruža.

Za razliku od proizvodnih preduzeća, uslužna ne mogu proizvoditi usluge u vreme slabije tražnje i zatim ih skladištiti, kako bi zadovoljili potrebe potrošača u vreme jake tražnje. U isto vreme profilisanje kapaciteta na način da odgovore vrhu tražnje, je ili nemoguće ili ekonomski neisplativo, zbog perioda slabije tražnje, kada oni bivaju uglavnom neiskorišćeni. Zbog navedenog se često javlja problem neusklađenosti resursa, u smislu kapaciteta i tražnje za uslugama preduzeća. Iako je ovo izraženije u određenim delatnostima, može se reći da je to generalno problem svih uslužnih preduzeća.

Kako bi odgovorilo na tražnju, uslužno preduzeće razvija određene kapacitete. U praksi se obično javlja kombinacija sledećih oblika kapaciteta:

1. fizički prostor za smeštaj potrošača, kao i za smeštaj ili proizvodnju dobara;
2. oprema potrebna za isporučivanje usluge;
3. radna snaga za fizički ili mentalni rad;
4. vreme pružanja usluge kao ograničavajući faktor;
5. osim toga ograničavajući faktor može biti i infrastruktura.

Suština marketinga u uslužnim delatnostima je da utiče na nivo, terminiranje i kompoziciju tražnje kako bi se ostvarili ciljevi preduzeća, odnosno kad god je moguće da oblikuje tražnju i uskladi je sa svojim mogućnostima. Usklađivanje je u tom smislu složen proces uzajamnog prilagođavanja kapaciteta i tražnje. Generalno je pravilo da na kratki rok, preduzeće nastoji da tražnju prilagodi svojim mogućnostima, a na dugi rok svoje mogućnosti (kapacitete) tražnji.

Kod prilagođavanja tražnje postojećim kapacitetima, osnovni cilj preduzeća je da ukoliko je to moguće preusmeri tražnju potrošača sa perioda kada su špičevi, i ponudi im razlog da svoje usluge koriste u periodima kada je niža tražnja. U novije vreme sve više značaja u upravljanju ponudom i tražnjom

pridaje se upravljanju dobiti, odnosno finansijskom menadžmentu. Ovaj pristup se primenjuje najčešće u situacijama kada je:

1. relativno ograničen kapacitet;
2. propuštena prodaja se ne može nadoknaditi;
3. moguće je diferencirati više mirko segemanta;
4. fluktuirajuća tražnja;
5. usluge koje se mogu prodati unapred;
6. visoki fiksni i niski varijabilni troškovi.

Ciljevi ovog dela su da studenti ovladaju:

1. kako, tj. kojim kanalima distribucije će usluga biti isporučena;
2. kada, odnosno u koje vreme će usluga biti izvršena i
3. gde, tj. na kojoj lokaciji će usluga biti izvršena.

Pitanja:

1. Načini isporuke usluga preko posrednika.
2. Prednosti direktnih kanala prodaje usluga.
3. Nedostaci direktnih kanala prodaje usluga.
4. Franšizing, kao kanal isporuke usluga.
5. Elektronski kanali kao posrednici u isporuci usluga.
6. Načini usklaivanja kapaciteta u uslužnom sektoru.
7. Proces komunikacije u uslužnom sektoru.
8. Način komunikacije uslužne organizacije.
9. Elementi sistema pružanja usluga.

Literatura:

- [1]. Chase, B. R. (1978). *Where Does the Customer Fit in a Service Operation?* Harvard Business Review, November – December 1978, 137-142.
- [2]. Chase, R. B., Tasik, D. A. (1983). *The customer contact approach organizational design*. Management Science, 29 (9),1037-1050.
- [3]. Collier, D. A. (1991). *New Marketing Mix Stresses Service*. Journal of Business Strategy, 12 (2), 42 – 45.
- [4]. Schmenner, R. W. (1986). *How can service businesses survive and prosper*. Sloan Management Review. 27 (3). 21-32.
- [5]. Wathen, S. (1968). *A Contingency Approach to the Design of Service Transformation Process*. PhD Thesis, University of Minnesota.

LITERATURA

- [1]. Adamović, Ž., Sajfert, Z., Živković, D., Ambrozi, M., Tasić, I., Adamović, D. (2005). *Proizvodni i operativni menadžment*. Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin".
- [2]. Albrecht, K, Zemke R. (1985). *Service America*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- [3]. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (urednici). (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
- [4]. Ballou, H. R. (2004). *Business Logistics/SupplyChain Management*, fifth edition. Pearsons Education International, ISBN =-13-123010-7.
- [5]. Bawa, A., Kansal, P. (2008). *Cognitive dissonance and marketing of services*. *Journal of Services Research*, Vol.8 Issue 2, p31.
- [6]. Berry, L., Valerie, A., Z., Parasuraman, A. (1990). *Five Imperatives for Improving Service Quality*. *Sloan Management Review*, 29-38.
- [7]. Besic, C., Savic M., Sajfert, Z., Nikolic, M. (2010). *Overview of reatial financial merket in Vojvodina - multivariante approach*, TTEM, 5(1) pp 131-138. .
- [8]. Blackwell, R., Miniard, P., Engel, J. (2006). *Consumer Behavior 010th Edition*, South-Western College Pub; 010 edition (November 29).
- [9]. Blois, Ketth, Gronroos C. (2000). *The Marketing of services*. Oxford: Textbook of Marketing.
- [10]. Bo, Bergman Bengt Klefsjo, (1994). A review of: *Quality from Customers Needs to Customer Satisfaction*, Lund, (Sweden: Studentlitteratur ISBN 91 44 46 331 6.
- [11]. Bonnin, G., Segard, O. and Vialle, P. (2005). *Relationship Marketing and Innovation: The Case of the Launch of Wireless Local Loop Telecommunication Services in France*. *Journal of Services Research* 6, 149-171.
- [12]. Božin, M., Radojičić, M. (1996). *Organizacija i upravljanje*. Čačak: Tehnički fakultet.
- [13]. Brooks, B. R. Wilson, W. L. (2007). *Inventoryrecord accuracy*, John Wiley and Sons, ISBN 978-0-470-00860-7.
- [14]. Bruhn, M. Grund, M.A. (2000). *Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the*

- Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS)*. Total Quality Management, 11 (7), 1017-28.
- [15]. Bulat, V. (1999). *Organizacija proizvodnje*. Beograd: Mašinski fakultet.
 - [16]. Bulat, V. Bojković, R., (1998). *Organizacija proizvodnje*. Kruševac: ICIM.
 - [17]. Bulat, V., Klarin, M. (2000). *Menadžment proizvodnih procesa*. Kruševac: ICIM.
 - [18]. Burns, A., Bush, R. F. (2000). *Marketing Research*. New Jersey: Prentice Hall,
 - [19]. Cainelli, G., Evangelista, R., Savona, M. (2004). *The Impact of Innovation on Economic performance in Services*. The Services Industry Journal, 24 (1), 116-130.
 - [20]. Cassel, C., Eklof, J. (2001). *Modeling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels*. Total Quality Management, 12 pp. 7-8.
 - [21]. Chase, B. R. (1978). *Where Does the Customer Fit in a Service Operation?* Harvard Business Review, November – December 1978, 137-142.
 - [22]. Chase, R. (1986). *Managing the Sales/Efficiency trade-Off in Service*. Working Paper, University of Southern California.
 - [23]. Chase, R. B., Tasik, D. A. (1983). *The customer contact approach organizational design*. Management Science, 29 (9), 1037-1050.
 - [24]. Chase, R. B., Jacobs F. R., Aquilano N. J. (2004). *Operations management for competitive advantage*, 3th edition; New York.
 - [25]. Cockalo, D., Đorđević, D., Sajfert, Z., Bogetic, S., Besic, C. (2011) *An exploratory study of a business strategy for providing customer satisfaction in the Republic of Serbia*. African Journal of Business Management, 5(3), pp 833-843.
 - [26]. Collier, D. (1991). *Service Quality Process Map for Credit Card Processing*. Decision Science, sv. 22, br. 2, str. 406-420.
 - [27]. Collier, D. A. (1991). *New Marketing Mix Stresses Service*. Journal of Business Strategy, 12 (2), 42 – 45.
 - [28]. Constable, C. J. i New, C. C. (1976). *Operations management: A Systems Approach through Text and Cases*, New York: Wiley-Interscience.

- [29]. Cunningham, L. F., Young C. E. (2002). *Cross-Cultural Perspectives of Service Quality and Risk in Air Transformation*. Journal of Air Transformation, 7 (1), 20.
- [30]. Davis, M., Berdrow, I. (2008). *Service science: „Catalyst for change in business school curricula“*, IBM Systems Journal, 47(1), pp. 29-40.
- [31]. Delta Generali kompanija, promo materijal kompanije i sajt kompanije, 2006. .
- [32]. Doyle, P. (1998). *Marketing Management and Strategy*, Second Edition. London: Prentice Hall Europe.
- [33]. Erikson, H. E. (2008). *Business Modeling with UML: Business Patterns at Work (ebook)*, Wiley, ebook. ISBN: 0471295515
- [34]. Fisk, R. , Brown, S. , Bitner, M. J. (1993). *Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature*, Journal of Retailing, 69 (1), pp. 61-103.
- [35]. Fisk, R. P. Grove, S. J. (2009). *The Evolution and Future of Service: Building and Broadening a Multidisciplinary Field*. IN Spohrer, J. C., Maglio, P. P. & Kieliszewski, C. A. (Eds.) *Service Science Handbook*. New York: Springer.
- [36]. Garvin, D. (2004.) *Managing Quality, Services Marketing*, 5th edition. Pearson Education International.
- [37]. Gavrin, D. A. (1984). *What does product Quality real men Sloan Management*. Cambridge: Review, B.k, Cambridge, 25-43.
- [38]. Giese, J. L., Cote, J. A. (2000). *Defining consumer satisfaction*. Academy of marketing science review, Vol. 1.
- [39]. Gligorović-Garović S. (2006). *Doprinos povećanju efikasnosti uslužnih organizacija u Srbiji*, sajt privredne komore Srbije. Preuzeto 12.5.2016. sa http://www.academia.edu/1603533/doprinos_pove%4%86anju_efikasnosti_uslu%c5%bdnih_organizacija_u_republici_srbiji,
- [40]. *Globaliation in Services*, OECD Statistics Working Paper, februar, 2008.
- [41]. Gourdin, N, K. (2006). *Global logistics Management*, Blackwell Publishing, ISBN 1-4051-2713-9.
- [42]. Gronroos C. (2001). *A Service-Oriented Approach to Marketing of Service*. European Journal Of Marketing, 12(8).
- [43]. Gronroos C., (2002). *An Applied Service Marketing Theory*. European Journal of Marketing, 16(7), 30-41.

- [44]. Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing 3th edition*, John Willey and Sons, Ltd, England.
- [45]. Haiyer, J. Render, B. (2004). *Operations Management*, Prentice Hall, ISBN 0-13-120974-4.
- [46]. Hart, C. (1988). The Power of Unconditional Service Guarantees. *Harvard Business Review*, juli-avgust, 54-62.
- [47]. Hayes, R. Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. New York: John Wiley & Sons.
- [48]. Hayes, R. H. Pisano G. P. (1996). *Manufacturing Strategy: At the Intersection of Two Paradigm Shifts*. *Production and Operations Management* 5 (1) 25–41.
- [49]. Hays, J. M., Hill A. V. (2006). *An Extended Longitudinal Study of the Effects of a Service Guarantee*. *Production and Operations Management*, 15 (1), 117-131.
- [50]. Herbert, S. (1976). *Administrative Behavior* (3rd ed.), New York: The Free Press.
- [51]. Herbert, S. (1991), *Models of My Life*. United States: Basic Books.
- [52]. Herbert, S. (1991). *Organizations and markets*. *Journal of Economic Perspectives*, 5 (2), 25–44.
- [53]. Heskett, J. (1986). *Managing in the Service Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- [54]. Hill, A.V., Collier, D.A., Froehle, C. M. , Goodale, J. C. , Metters, R. D., Verma, R. (2002). *Research opportunities in service process design [Electronic version]*. Retrieved from Cornell University, School of Hotel Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/551>
- [55]. Hill, T. J. (1985). *Manufacturing's strategy - the strategic management of the manufacturing function*. London: Macmillan Education.
- [56]. Hughes, A. M. (2009). *The State of Database Marketing Today*, Database Marketing Institute.
- [57]. Jacobs, F. R. Chase, B. R. (2010). *Operations and Supply Chain Management*, McGraw Hill, ISBN 978-0-07-017226-5
- [58]. Janković-Milić, V. , Anđelković-Pešić, M. (2005). *Kontrolne karte i dijagrami u funkciji eliminisanja defekata u procesu*. *Niš: Ekonomske teme*, 18(3). str. 111-117.

- [59]. Juran, J. M., Gryna F. M. Bingham, R. S. (1988). *Quality control Handbooh 4*. New York. McGrow Hill, New York.
- [60]. Kay, D.L., Pratt K. E., Warner, M.E. (2007). *Role of Services in Regional Economy Growth, Growth and Change*. 38(3), pp. 419-442
- [61]. Klarin M., Spasojevic-Brkic V., Sajfert, Z., Đorđević, D., Nikolic, M., Cockalo, D. (2011). *Determining the width optimal space needed to accommodate the drives of passenger vehicles using the analogy of antropometrie measurmement dynamics and mechanical mechanisms. Pricedings of the institution of mechanical engineers part D – Journal of automobile engineering*, Projekat Serbian Ministry of Sciencie, 225(D4), 425-440.
- [62]. Klarin, M. (1999). *Organizacija i planiranje proizvodnih procesa*. Beograd: Mašinski fakultet.
- [63]. Klarin, M., (1984). *Utvrdjivanje stepena korišćenja kapaciteta primenom modifikovane metode trenutnih zapažanja*. Beograd: Naučna knjiga.
- [64]. Kostić, D., Drašković, B., Rajković, Z. (2008). *Infrastructure and service providing companies business activities*. In: Challenges of economic sciences in the 21st Century. Institute of Economic Sciences, Belgrade, pp. 62-69. ISBN 978-86-80315-79-9.
- [65]. Kostić, Luch, R.F., Vargo, S., I., Wesseles, G. (2008). *Toward a conceptual foundation for service science*, IBM Systems Journal, 47 (1).
- [66]. Kotler, P. (2003.) *A Framework for Marketing Management*, 2nd edition, Prentice Hall.
- [67]. Krajewski, J. Lee, Ritzman, P. Larry. (2005). *Operations Management*. Edinburg: Pearson.
- [68]. Lawler, E. E. (2010). *Survey results: Corporate directors sound off on executive pay*. Workspan, 53, (2), 22-26.
- [69]. Lawler, E. E. (2011). *Celebrating 50 Years: HR: Time for a Reset?* Human Resource Management, 50 (2), 171-173.
- [70]. Lay, G., Kirner, E., Jaeger, A. (2007). *Service-Inovation in der Industrie, Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion*, Fraunhofer Institut, 43(10), 12.
- [71]. Lehmann, A., Tarimisa, N. T. , Wieczorek, J. (2003). *International Trade in Service, Policy Development and Review*

- Department. Preuzeto 15.5.2016. sa
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.422.9363&rep=rep1&type=pdf>
- [72]. Levitt, T. (1972). *Production Line Approach to Service*. Harvard Business Review, septembar-oktobar, 41-52.
 - [73]. Lewin, K., (1951.) *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
 - [74]. Lovelock C. , Wirtz, J. (2004.) *Services*, 5th edition, Pearson Edition International.
 - [75]. Lovelock, C, Wirtz, J. (2007). *Services Marketing*, 6th edition, Pearson International.
 - [76]. Lovelock, Ch., Gummesson, E. (2004). *Whither Services Marketing In Search of a new Paradigm and Frech Perspektives*. Preuzeto maj, 2016. sa
<http://bschool.nus.edu/departments/Marketing/papers%20for%20seminars/Gummesson-2004-02.PDF>
 - [77]. Lovelock, Ch., Gummesson, E. (2004). *Whither Services Marketing In Search of a new Paradigm and Frech Perspektives*. Journal of Service Research, 6, (7).
 - [78]. Lucas W. R. (2005). *Customer Service*, 3rd Edition. New York: McGraw Hill-Irwin.
 - [79]. Lucas, W. R. (2005). *People strategies for trainers*, ISBN 0-8144-7261-3
 - [80]. Luch, R. F., Vargo, S., Wesseles, G. (2008). *Toward a conceptual foundation for service science*. IBM Systems Journal, 47 (1).
 - [81]. Magnini, V., Ford, J., Markowski, E. and Honeycutt, E. (2007). *The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?*. Journal of Services Marketing, 21(3), pp.213-225.
 - [82]. Maksimovic, R., Lalic, B. (2008). *Flexibility and Complexity of Effective Enterprises*. Strojnicki vestnik: Journal of mechanical engineering, 54 (11) pp 768-872.
 - [83]. Meffert, H. (1998). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente -Praxisbeispiele*, 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
 - [84]. Miles, I. (2008). *Patterns of inovation in service industries*, IBM Systems Journal, 47 (1).

- [85]. Mileusnić, N. (1974). *Planiranje i priprema proizvodnje*. Beograd: Privredni pregled.
- [86]. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2004). *Osnovi marketinga*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- [87]. Nikolić, M., Gligorijević, Ž. (2000). *Ekonomika industrije*. Beograd: Ekonomski Fakultet.
- [88]. Norman S. (2002). *M-Commerce - Technologies, Services, and Business Models*. New York: Wiley.
- [89]. Normann, R. (2000). *Services Management, Strategy and Leadership in the Service Business*, New York, The Original Theory about The Moment of Truth: John Wiley & Sons, LTD.
- [90]. Ohaughnessy, John. (1987). *Why People Buy*. New York: Oxford Univerzity Press.
- [91]. Ohmae, K. (1987). *The triad world view*. Journal of Business Strategy, 7(4), 8 - 19.
- [92]. Palmer, A. (2008). *Principles of Services Marketing*, 5rd edition. England: Mc Graw Hill Publishing Company.
- [93]. Palmer, A. (2005). *Principles of Services Marketing*, 4rd Edition, England:Mc Graw Hill Publishing Company.
- [94]. Parasuraman, A., Zeithaml V. A., Berry L L. (1988). „*Servqual a Multiple-Item Scale Consumer Perceptions of Services Quality*“, Journal of Retailing, 64, 12-40.
- [95]. Parasuraman, Berry and Zeithaml. (1991). „*Understanding Customer Expectations of Service*“. Sloan Management Review, Spring, 39-48.
- [96]. Peter, P.J., Olson, J.C. (2005). *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, McGraw Hill International.
- [97]. Peters, T. J. , Waterman, R. H. Jr, (1982.) *U potrazi za vrhunskim*, Warner Books, New York, (Novi Sad): Global Book.
- [98]. Peters, T. J., Waterman R. H. (1982). Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Warner Books, 223-286.
- [99]. Pjanić, Z., Stojanović I., Jakšić M. (1994). *Ekonomska i poslovna enciklopedija*. Beograd: Savremena administracija.
- [100]. Popovic, B., Sajfert, D., Cvijanovic, S. (2010) „*Istraživanje sistema menadžmenta*“, Industrija, 38 (2) pp 81-90.
- [101]. Popovic, B., Sajfert, D., Tasic, I., Vasic, Ž., Stankovic, M. (2011) „*A reasearch on characteristics of service Managers in Serbia*“, TTEM, 6 (2) pp 516-525.

- [102]. Radojević, Z. (2002). *Operativni menadžment*. Beograd: Grafoslog.
- [103]. Radojičić, M. (2004). *Organizacija i ekonomika poslovanja i proizvodnje*. Čačak: Tehnički fakultet.
- [104]. Radojičić, M. (2009). *Menadžment proizvodnjom*. Čačak: Tehnički fakultet.
- [105]. Reichheld, F. (1996). *Learning from Customer Defections*. Harvard Business Review, March-April, pp. 56–69.
- [106]. Roger, G. Schroeder, (1999). *Upravljanje proizvodnjom*. Zagreb: Mate.
- [107]. Ross, E. (2009). *Total Quality Management by Joel*, Preuzeto 11.6. 2016. sa <https://translate.google.rs/translate?hl=sr&sl=en&u=https://totalqualitymanagement.wordpress.com/2009/08/27/definition-of-quality/&prev=search>,
- [108]. Rushton, A. Croucher P. Baker P. (2010). *Handbook of Logistics and Distributio Management*, Kogan Page, ISBN 9780749457143.
- [109]. Sajfert, Z. (2002). *Menadžment*. Zrenjanin: Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“.
- [110]. Sajfert, Z. (2006). *Menadžment ljudskih resursa - apologija humanog kapitala*. Zrenjanin: Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“.
- [111]. Sajfert, Z., Vukonjanski, J., (2008), *Organizaciona kultura*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
- [112]. Sajfert, Z. , Đorđević, D., Bešić, C. (2006). *Menadžment trendovi*. Zrenjanin: Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“.
- [113]. Sajfert, Z., Đorđević, D., Bešić, C. (2006). *Leksikon menadžmenta*. Zrenjanin: Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“.
- [114]. Sajfert, Z., Nikolic, M., Jovanovic, D., Tasic, I., Kudumovic, M., Bojic, B. (2011) „*Researching the characteristics of leaders in Serbia*“, TTEM, 6 (1) pp140-146.
- [115]. Sasser, E.W., Olsen, P. R., Wyckoff, D.D. (1978). *Management of Service Operations: Text, Cases and Readings*, Boston: Allyn and Bacon.
- [116]. Sasser, W. E., Olsen, R. P., Wyckoff D. D. (1990). Harvard University. *Graduate School of Business Administration*, Allyn and Bacon.

- [117]. Schaft, F., Van Der Meer, R., Williams, T. (2007). *An Empirical Approach to Service Clasification for Productivity Management Studies*. The Service Industries Journal.
- [118]. Schiffman, L., Kanuk, L. L.(2000). *Consumer behavior*, 7th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- [119]. Schmenner, R. W. (1986). *How can service businesses survive and prosper*. Sloan Management Review. 27 (3). 21-32.
- [120]. Schmenner, R. W. (2004). *Service Businesses and Productivity*. Version of Record,. Preuzeto maj, 2016, sa <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0011-7315.2004.02558.x/abstract>
- [121]. Schmenner, R.W. (2004). *Service Business and Produktivity*. Decision Sciences, 35(3).
- [122]. Schmenner, R.W. (1968). *How Can Service Business Survive and Prosper*. Sloan Management Review, 21-32. .
- [123]. Schroeder, R. G. (1999). *Upravljanje: proizvodnjom odlučivanje u funkciji proizvodnje*; četvrto izdanje. Zagreb: Mate.
- [124]. Senić, R. (1989). *Prilog klasifikaciji inovacija proizvoda prema stepenu inovativnosti*. Beograd: Ekonomski anali, br. 102, juli-decembar.
- [125]. Senić, R. (1993). *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*. Beograd: Savremena administracija.
- [126]. Seth, N., Deshmukh S. G., Vrat Prem. (2005). *Services quality models*, Intrnational. Journal of Quality & Realibity Management,. Vol 22 (9), 913-949.
- [127]. Shostack, G.L. (1987). *Service Position through Structural Change*. Journal of Marketing, sv. 51. , januar-februar, 34-43.
- [128]. Simon, H. (1991). *Organizations and markets*. Journal of Economic Perspectives, 5(2), 25–44.
- [129]. Simon, H. (1976). *Administrative Behavior* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- [130]. Simon, H .(1991). *Models of My Life*. United States: Basic Books.
- [131]. Skinner, W. (1985). *Manufacturing: the formidablecometitive weapon*. New York: John Wiley & Sons.
- [132]. Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. (2008). *Operation Management - Chapter 17.Quality planning and control, (5th Edition)*. Prentice Hal

- [133]. Strombeck, S. D., Wakefield, K. L. (2008). *Situational influences on service quality evaluations*. Journal of Services Marketing, 22(5), 409-419.
- [134]. Suuroja, Maive. (2003). *Services Quality – Main Conceptualizations and Critique*, Working Paper, Univerzity of Tartu, Estoni
- [135]. Šreder, R. (1996). *Upravljanje proizvodnjom*. Zagreb: Mate.
- [136]. Šreder, R., Anderson, J. i Klivlend G. (1986). *Strategic Planning-Forward in Reverse?* Harward Business Reviw, studeni-prosinac 1985. 111-119.
- [137]. Tether B., S (2003). *The Sources and Aims of Innovation in Services. Economics of Inovation & New Tehnologies*, 12, (6,), 481-505.
- [138]. The American Society for Quality: *Debuts Quarterly Quality Report with 10-Year Analysis*, 2009.
- [139]. Todorović, Z. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
- [140]. Tom, Peters. (1989) *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, preuzeto 14.4.2016. sa [www. amazon. co. uk/Thriving-Chaos-Handbook-Management-Revolution/dp/0060971843](http://www.amazon.co.uk/Thriving-Chaos-Handbook-Management-Revolution/dp/0060971843)
- [141]. Tse, D., Wilton, P. (1988). *Models of Consumer Satisfaction An Extension*. Journal of Marketing Research, maj,. XXV (May), 204-212.
- [142]. Vargo, S. , Lusch, R. (2004). *The Gour Service Marketing Myths*. Journal of Service Research, 6(4).
- [143]. Vargo, S.L., Morgan F.W. (2005). *Services in society and academic thought: An historical analysis*. Journal of Macromarketing, 25 (1), pp 42-53.
- [144]. Vasić, Ž., Radojević, Z., Sajfert, D., Jevremović, M. (2015). *Operativni menadžment*. Beograd: Visoka škola elektrotehnike i računarstva.
- [145]. Vasić, Ž. , Sajfert, D, Jevremović, M. (2014). *Osnovi menadžmenta*. Beograd, VISER.
- [146]. Verma, R. Boyer, K. (2000). *Service Classification and Management Challenges*. Journal of Business Strategies.
- [147]. Wathen, S., Anderson, J.C., (1995.) *Designig services: An information- processing approach*. International Journal of Service Industry Management, 6 (1), 64-76.

- [148]. Wathen, S. (1968). *A Contingency Approach to the Design of Service Transformation Process*. PhD Thesis, University of Minnesota.
- [149]. Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J., Gremler, D. (2008). *Services Marketing, 1st European Edition*, UK: McGraw-Hill.
- [150]. Wirtz, J., Kum D. (2004). *Customer Cheating on Service Guarantees*. Journal of the Academy of Marketing Science, 32, 159-175.
- [151]. Worley, C. G. , Lawler, E. E. (2010). *Agility and organization design: A diagnostic framework*, *Organizational Dynamics*, 39 (2), 194-204.
- [152]. *WTO-Services sectoral classification list*, Preuzeto sa sajta Svetske trgovinske organizacije,. Preuzeto januar, 2016 sa www.wto.org
- [153]. Yang, Ching-Chow. (2006). *Establishment of a Quality-Management System for Service Industries*. Total Quality Management, 17(9), 1129-1154.
- [154]. Yong, J, Wilkinson A. (2001). *Rethinking total Quality Management*. Total Quality Management. 12.(2), :247–258. 8.
- [155]. Zeithaml, V. A. , Bitner, M. J. , Gremler D. D. (2007). *Services Marketing, 2th edition*, Mc Graw Hill, International edition.
- [156]. Zemke, R., Bell, C. (1970). *Service Wisdom*, Minneapolis, Minn. Lekewood Pub.
- [157]. Živković, Ž., Gligorić, M. (2002). *Upravljanje kvalitetom*. Zvornik: Tehnološki fakultet.
- [158]. Živojinović, S., Stanimirović A., Petrović, T. (2002),. *Sinergija naprednih upravljačkih koncepata i metoda pod modelom integrisanog menadžmenta kvalitetom*. Elektroprivreda Srbije.
- [159]. www.ama.org. *Peper and Rogers*, jedna od najuticajnijih kuća u oblasti relationship-a.

INDEKSI

Pojmovni indeks

A

akcija, 81, 111, 133, 144, 161
aktivnost, 18, 30, 51, 106, 139, 206
alat, 29, 47, 59, 105, 269
analize, 26, 46, 105, 143, 250
avtoritet, 142, 222

B

barijere, 131, 254

C

cilj, 14, 49, 92, 177, 244

D

definicija, 17, 32, 100, 144, 187
dimenzije, 26, 33, 115, 175, 221
doprinos, 133, 275
društvo, 107, 126

E

efekat, 100, 112, 127, 203, 204
efektivnost, 37, 199, 259
efikasnost, 36, 106, 132, 150, 199, 264
ekonomija, 100, 119, 128, 130, 235
elementi, 16, 49, 64, 106, 204

F

faktori, 13, 36, 69, 125, 168
faze, 21, 46, 89, 143, 256
feedback, 175, 188, 228
fenomen, 177, 201
filozofija, 102
fleksibilnost, 13, 52, 92, 148, 265

fokus, 148, 151, 153, 177, 262
forme, 93, 141, 258

G

greške, 31, 74, 181
grupa, 49, 120, 142, 184, 246

H

hijerarhija, 143

I

ideje, 20, 92, 113, 197, 245
industrija, 15, 36, 195, 279
informacije, 7, 61, 111, 128, 206
inovacije, 193, 194, 199, 211, 213
institucija, 120, 201, 212
interes, 7, 165, 168, 156
istraživanje, 46, 947, 128, 174, 259
izazov, 197, 219, 264

K

kapacitet, 23, 55, 77, 248, 249
karakter, 107
karakteristike, 19, 54, 109, 199, 265
kategorije, 187, 247
kombinacija, 40, 113, 224, 234, 271
komuniciranje, 254, 260
koncept, 30, 93, 114, 162, 200
konkurencija, 13, 166, 198, 241, 248
kontrola, 23, 32, 95, 233, 270
kreativnost, 158, 244
kultura, 107, 140, 169, 218, 230
kvalitet, 7, 26, 31, 71, 147

L

ličnost, 141, 223, 254
logika, 129
lojalnost, 105, 133, 165, 186, 236

M

marketing, 27, 79, 106, 196, 217
menadžer, 38, 84, 260
menadžment, 16, 94, 102, 125, 201
metod, 176, 178, 184, 187
mišljenje, 148, 179, 198, 218, 230
model, 11, 29, 85, 139, 204
mogućnost, 13, 32, 116, 159, 234
momenat, 181
motivacija, 216, 224, 228, 230, 231
mreža, 240

N

nauka, 107, 223
neizvesnost, 265
neuspeh, 153
nivo, 15, 42, 77, 135, 237

O

oblast, 100, 106, 129, 182
obrazovanje, 93, 107, 124, 132, 235
odgovornost, 92, 153, 162, 216, 229
odlučivanje, 136, 154, 258
ograničenja, 58, 84, 112, 234, 257
okruženje, 140, 157, 164, 168
organizacija, 29, 65, 186, 221, 243

P

performanse, 11, 92, 144, 183, 257
planiranje, 30, 76, 105, 233, 258
poboljšanja, 46, 93, 125, 236
pojedinač, 103, 136, 204
politika, 11, 94, 131, 199, 270
ponašanje, 85, 135, 171, 208, 230

posao, 68, 93, 104, 158, 259
poštovanje, 179, 187, 254
potrebe, 6, 69, 110, 145, 174, 221
pozicija, 125, 176
praksa, 80, 97, 185, 220
pravila, 85, 94, 141, 220, 262
prednosti, 11, 52, 67, 179, 236
predviđanje, 43, 44, 174
pretpostavke, 54, 85, 111, 196, 219
principi, 204
pristupi, 22, 94
problem, 51, 69, 83, 188, 235
procedura, 151, 177, 199, 201, 226
proces, 8, 33, 101, 169, 253
profit, 154, 245
proizvod, 8, 60, 104, 167, 262
promene, 22, 44, 126, 193, 240

R

rad, 30, 75, 181, 196, 208
razlike, 39, 107, 141, 222, 269
razlog, 114, 132, 153, 188, 244
razvoj, 11, 94, 122, 167, 241
reakcija, 256
relativno, 73, 118, 184, 198, 225
rešenje, 55, 62, 160, 186, 260
resursi, 148, 175, 198, 224, 230
rezultati, 95, 119, 155, 169, 220
rizik, 22, 135, 186, 236

S

sistem, 8, 56, 138, 197, 236
skup, 6, 92, 209, 222, 239
slabosti, 223
sličnosti, 37, 50, 108, 140, 142
slučaj, 66, 104, 159, 211, 242
snage, 13, 57, 94, 124, 242
specifičnost, 109, 122, 154, 251
sposobnost, 56, 75, 145, 170, 219
stabilnost, 135
standardi, 93, 151, 186, 233, 246
stanje, 42, 61, 85, 182
status, 140, 142, 144, 169

stepen, 15, 43, 1406, 150, 221
stil, 94, 115, 169, 222
struktura, 31, 55, 127, 241, 254

T

tehnike, 39, 106, 129
tehnologija, 14, 42, 74, 108, 234
teorija, 92, 96
timski, 53, 216,
tipovi, 122, 210
transformacija, 7, 8
trening, 201, 216, 223, 227, 260

U

uloga, 61, 69, 122, 168, 254
upravljanje, 6, 43, 79, 201, 267
uslovi, 41, 162, 225, 241
usluge, 14, 89, 100, 171, 220
uspeh, 181, 200
uticaj, 2, 18, 116, 164, 208

V

veštine, 41, 52, 223, 246, 260
vizija, 102
vođenje, 124, 222
vrednosti, 22, 57, 123, 175, 254